

Jolanta Rubik

Politechnika Częstochowska

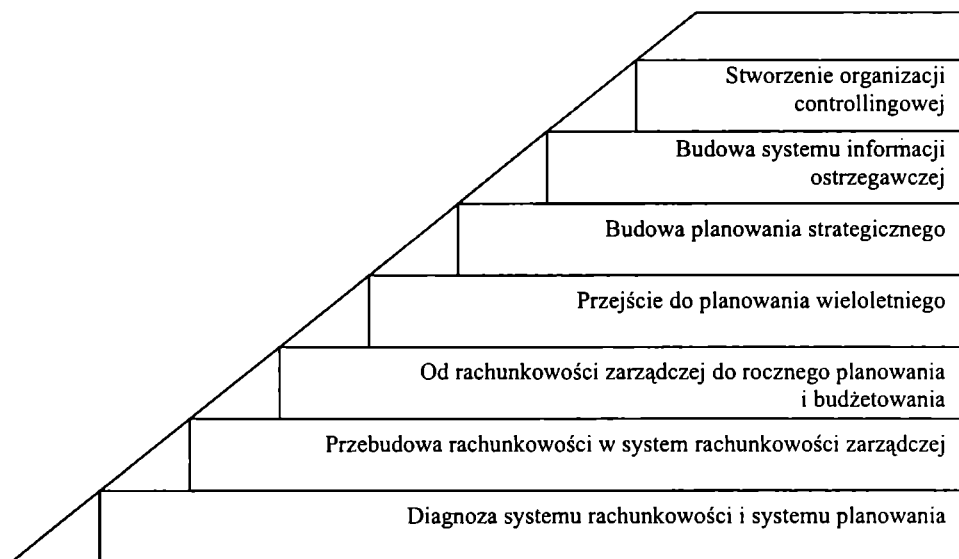
WYKORZYSTANIE CONTROLLINGU W ZAKŁADACH ENERGETYCZNYCH

1. Uwarunkowania funkcjonowania controllingu kosztów w spółkach dystrybucyjnych

Radykalne przemiany strukturalne i funkcjonalne wymuszają na przedsiębiorstwach sektora energetycznego poszukiwanie metod skutecznego zarządzania, zwrócenia szczególnej uwagi na wynik finansowy i aspekty jego powstawania. Ze względu na pewną sztywność przychodów, ustalonych na podstawie wynegocjowanych umów, tylko surowa dyscyplina kosztowa i dobra organizacja pracy umożliwia uzyskiwanie dobrych wyników finansowych z prowadzonej działalności [2]. Zakłady energetyczne coraz chętniej wykorzystują nowe narzędzia zarządzania, które usprawniłyby osiąganie celów przedsiębiorstwa wolnorynkowego: przetrwanie, rozwój i zysk.

Wcześniej rachunkowość zarządcza, dziś controlling – nowa filozofia zarządzania – stwarza takie możliwości. Koordynacja procesów planowania, sterowania i kontroli w przedsiębiorstwie, wspomagana i zintegrowana z odpowiednim systemem informacyjnym oraz zorientowana na wynik, staje się szansą spółek dystrybucyjnych na przyszłość. Stworzenie pełnej i efektywnej organizacji controllingowej (rys. 1) wymaga spełnienia przez przedsiębiorstwo szeregu warunków, przejścia przez odpowiednie etapy organizacyjno-instrumentalne i nierzadko zmiany mentalności członków organizacji. Niektóre z tych warunków zostały już przez spółki dystrybucyjne spełnione, inne dopiero dostrzeżone, a do sprostowania niektórym brakuje zaplecza informatycznego, odpowiedniej wiedzy lub po prostu zapędu.

W celu ustalenia poziomu zaawansowania controllingu w polskich zakładach energetycznych została przeprowadzona ankieta na temat: „Controlling w zakładach energetycznych”. Miała ona charakter rozpoznawczy, aby można było określić możliwości i kierunki dalszego rozwoju controllingu w spółkach dystrybucyjnych. Przedmiotem badania były aspekty organizacyjne, instrumentalne i informacyjne



Rys. 1. Kroki do pełnego controllingu

Źródło: [3, s. 2] za: [1, s. 8].

controllingu. Analiza faktycznego stanu rzeczy i wypowiedzi kompetentnych osób wypełniających ankietę w zakresie planów i oczekiwań co do stanu przyszłego miały pozwolić na ocenę sytuacji obecnej i rozpoznanie potrzeb sektora w zakresie lepszego monitoringu i sterowania kosztami za pomocą controllingu kosztów.

2. Wyniki ankiety nt. „Controlling w zakładach energetycznych”

Ankieta składała się z trzech części, z których każda dotyczyła innego aspektu controllingu:

- część I – organizacja controllingu,
- część II – instrumenty controllingu (głównie controllingu kosztów),
- część III – wartości informacyjne controllingu.

Ankieta została wysłana we wrześniu 2004 r. do 33 polskich spółek dystrybucyjnych, z których dwie były już sprywatyzowane, piętnaście funkcjonowało w strukturze koncernu, a pozostałe przygotowywały się do konsolidacji. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły pojedynczych zakładów energetycznych. Odpowiedzi udzielały osoby kompetentne, sprawujące funkcje kierownika działu controllingu lub ekonomicznego. Mając jednak na uwadze to, że koncerny utworzone wcześniej doprowadziły do pewnej standaryzacji reguł funkcjonowania spółek wchodzących w ich skład – należy stwierdzić, że niektóre odpowiedzi

nie mogą być porównywalne dla spółek skonsolidowanych i nieskonsolidowanych. Dlatego koncern ENEA SA, skonsolidowany 1 stycznia 2003 r., został potraktowany jak jeden podmiot. W związku z tym 100% w ankiecie stanowiło 29, nie 33 spółki dystrybucyjne. Spółki koncernu EnergiaPro, istniejącego od 1 maja 2004 r. oraz ENION-u, powstałego 1 lipca 2004 r., nadesłały odpowiedzi odnoszące się do nich jako odrębnych podmiotów.

Wyniki ankiety zostaną przedstawione poniżej, w formie anonimowych (bez ujawniania, których spółek dotyczy), zbiorczych, problemowych zestawień nt. organizacji, instrumentów oraz wartości informacyjnych controllingu w zakładach energetycznych. Na ankietę odpowiedziało 17 zakładów energetycznych, co stanowi 59% ogółu spółek dystrybucyjnych.

Część pierwsza ankiety dotycząca **organizacji controllingu** zawierała dwa pytania: o organizację controllingu w strukturach firmy i pojęcie „controllingu kosztów” według osób zajmujących się controllingiem w firmie. Odpowiedzi ZE (tab. 1) wskazują na rozpoznanie tematu controllingu i otwartość we wdrażaniu go do struktur przedsiębiorstwa. W 55% (tj. szesnastu podmiotach na dwadzieścia dziewięć) ZE funkcjonuje mniej lub bardziej rozbudowana komórka, mająca w nazwie „controlling”, co świadczy o świadomości zarządu i menedżerów w kwestiach zarządzania. Nie zawsze są to jednak samodzielne komórki controllingu (59%). Pozostałe podmioty (35%) posiadają w nazwie komórki organizacyjnej słowo „ekonomiczny”, funkcjonujące od dawna w większości polskich przedsiębiorstw.

Tabela 1. Odpowiedzi ZE na pytanie I.1 i I.2 ankiety

Czy dział controllingu w Państwa firmie?	Liczba odpowiedzi	%
a) jest wyodrębnioną jednostką organizacyjną	10	59
b) jest częścią innego działu (finansowego/księgowości/ekonomicznego)	6	35
c) jest na etapie tworzenia	0	0
d) jest w planach	0	0
e) nie istnieje	1	6
Razem	17	100
Czy według Państwa pojęcie „controlling kosztów”:		
a) jest bardziej szczegółowe niż controlling	15	88
b) oznacza dokładnie to samo co controlling	2	12
c) nic mi nie mówi	0	0
Razem	17	100

Źródło: opracowanie własne.

„Controlling kosztów” jest według 88% ankietowanych pojęciem bardziej szczegółowym niż controlling; 12% uważa go za pojęcie tożsame z controllingiem. Odpowiedzi dotyczące tego pytania sugerują, że gdyby wykazać zasadność rozwoju w ZE controllingu kosztów, spółki byłyby skłonne zająć się dogłębniej tą sferą controllingu. Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw nie wyraziło zdziwienia czy zaskoczenia tym określeniem. Niektóre spółki wyraziły opinię, że w zasadzie do działalności controllingu w ZE pasuje tylko „controlling kosztów”.

Najbardziej rozbudowana II część ankiety, dotycząca **instrumentarium controllingu**, jest, zdaniem autorki, najważniejsza, osiągnięcie celów controllingu bowiem i zrealizowanie jego funkcji i zadań jest uzależnione najbardziej od stosowanych narzędzi. Ta część ankiety dotyczyła zarówno narzędzi controllingu operacyjnego, tj. rachunku kosztów, budżetowania, ośrodków odpowiedzialności, metod analizy i sprawozdawczości, jak i strategicznego, czyli nowoczesnych koncepcji rachunku kosztów, takich jak: *target costing*, *kaizen costing* oraz systemów wczesnego ostrzegania, hurtowni danych, zrównoważonej karty wyników, planowania długookresowego.

W kwestii stosowanego rachunku kosztów 100% ankietowanych ZE wskazało na rachunek kosztów rzeczywistych, co za tym idzie – nikt nie wskazał na rachunek kosztów normalnych czy postulowanych. Rachunek kosztów działań (tzw. ABC – *Activity Based Costing*) w żadnej z firm nie funkcjonuje w ewidencji; w dwóch zakładach (12%) jest stosowany do celów rachunkowości zarządczej; cztery zakłady (24%) planują jego wdrożenie.

Sposoby przygotowania budżetu najczęściej przedstawiane w literaturze, tj. odgórny i oddolny, okazały się bardzo mało popularne. 82% ZE stosuje wariant mieszany, a więc część pozycji budżetowana jest „od dołu”, a część „odgórnie”. Korekta budżetu może nastąpić z następujących przyczyn¹:

- | | |
|---|-----|
| – zdarzeń nieprzewidzianych | 60% |
| – zmiany sytuacji zewnętrznej | 71% |
| – pomyłki | 18% |
| – zatwierdzenia nowej taryfy ² | 71% |
| – innych ³ | 6% |

Częstotliwość weryfikacji i aktualizacji budżetu oraz jego związek z systemem motywacyjnym przedstawia tab. 2.

Kolejnym przejawem funkcjonowania controllingu są niewątpliwie ośrodki odpowiedzialności, których powstanie musi być poprzedzone wyodrębnieniem miejsc powstawania kosztów (MPK). Zakłady energetyczne zostały do tego zmuszone odgórnie ustawą Prawo energetyczne z 1997 r. Wymagania tego aktu prawnego zobowiązały

¹ Ankietowane firmy miały wybrać dwie najistotniejsze przyczyny, co dałoby 200%; cztery ZE wybrały więcej odpowiedzi.

² Ta sytuacja występowała do 2004 r., kiedy taryfa była zatwierdzana w lipcu; obecnie jest zatwierdzana w grudniu i będzie się pokrywała z planem ekonomiczno-finansowym (nie będzie zmiany w trakcie roku).

³ Na przykład funkcjonuje procedura miesięcznego zatwierdzania korekt budżetu.

zakłady energetyczne do prowadzenia w ramach zakładowego planu kont ewidencji księgowej umożliwiającej obliczanie kosztów stałych, zmiennych i przychodów dla wytwarzania, przesyłu i dystrybucji, dla każdego rodzaju paliwa lub energii i w odniesieniu do poszczególnych taryf, a także do planowania i kontroli tych kosztów. Nie wszystkie jednak spółki zastosowały takie same kryteria wyodrębnienia MPK-ów, co pokazuje tab. 3.

Tabela 2. Odpowiedzi ZE na pytania II.5 i II.6 ankiety

Jak często budżet podlega weryfikacji i aktualizacji:	Liczba odpowiedzi	%
a) co miesiąc	3	18
b) co kwartał	4	23,5
c) co pół roku	5	29
d) raz w roku	4	23,5
e) inaczej (odp. w momencie kiedy zaistnieją przyczyny)*	1	6
Razem	17	100
Jaki jest związek wykonania budżetu z systemem motywacyjnym?		
a) silny	1	6
b) średni	12	70
c) słaby	3	18
d) żaden	1	6
Razem	17	100

* Tę odpowiedź jako drugą z kolei wskazały jeszcze 3 przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Odpowiedzi ZE na pytanie 7 ankiety

Jakie są kryteria wyodrębniania miejsc powstawania kosztów?	Liczba odpowiedzi	%
a) struktura organizacyjna	15	88
b) terytorialne (rejon, posterunki, oddziały)	9	53
c) funkcji (obrot, dystrybucja, wytwarzanie)	9	53
d) grup obiektów (linie, stacje)	9	53
e) poziomu napięć	10	59
f) inne (proszę wymienić)	2	12

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego wynika, że najczęściej ZE wyodrębnia MPK według struktury organizacyjnej (88%), co jest podziałem charakterystycznym dla większości jednostek go-

spodarczych niezależnie od branży. Ponad połowa ankietowanych posiada MPK charakterystyczne dla sektora energetycznego, tzn. wyodrębnione: terytorialnie, funkcjonalnie, według grup obiektów energetycznych i poziomu napięć. Inne kryteria, a mianowicie: czynności i realizowane procesy (charakterystyczne dla koncepcji ABC), wymieniły dwa zakłady. Te same zakłady w pytaniu dotyczącym zastosowania rachunku kosztów działań zadeklarowały plany jego wdrożenia.

W zakresie metod analizy i sprawozdawczości wewnętrznej najbardziej powszechna jest analiza odchyłeń. Miesięczną częstotliwość stosowania tego narzędzia wskazało 71% ankietowanych, pozostali, tj. 29%, wykonują kwartalną analizę odchyłeń. Inne instrumenty analityczne w wymiarze operacyjnej działalności, stosowane w ZE, przedstawia tab. 4.

Tabela 4. Odpowiedzi ZE na pytanie II.10 ankiety

Które z instrumentów analitycznych stosowane są w firmie?	Liczba odpowiedzi	%
a) zestaw wskaźników techniczno-ekonomicznych	11	65
b) analiza prognozy rentowności	4	23,5
c) analiza wrażliwości zysku	5	29
d) wielostopniowy rachunek kosztów	12	70,5
e) benchmarking (porównanie w obrębie sektora)	8	47
f) inne (benchmarking z przedsiębiorstwami zagranicznymi)	1	6

Źródło: opracowanie własne.

65% odpowiedzi twierdzących w podpunkcie a) dotyczącym wskaźników techniczno-ekonomicznych było zaskoczeniem w tej ankiecie, gdyż wydawałoby się, że jest to popularny instrument analizy nawet tam, gdzie nie ma mowy o controllingu. Tymczasem z pytania pierwszego ankiety wynika, że w 94% zakładów istnieje odrębna (lub w ramach innego działu) komórka controllingu. Zakłady, które zaznaczyły wskaźniki, miały podać również ich liczbę. Z siedmiu firm, które podały tę wartość, najmniejszą liczbą wskaźników było 12, największą – kilkadziesiąt. Warto nadmienić, że mowa jest o wskaźnikach techniczno-ekonomicznych, więc dużą, o ile nie większą część w przypadku tego sektora stanowią jednak wskaźniki techniczne. Analiza prognozy rentowności i wrażliwości zysku jest stosowana przez ponad 20% ankietowanych.

Bardzo popularnym (w 70,5% ankietowanych ZE) instrumentem analitycznym, stosowanym w sprawozdawczości wewnętrznej firm, jest wielostopniowy rachunek kosztów (rachunek marż pokrycia), w zakładach energetycznych nazywany rachunkiem pokryć finansowych. Prawie połowa ankietowanych wskazała na benchmarking w obrębie sektora. Jest to jednocześnie tylko połowa, ponieważ z analizy ogólnej sektora elektroenergetycznego wiadomo, że wszystkie spółki dystrybucyjne przekazują dane na temat swojej działalności do Agencji Rozwoju Energii, która przeprowadza coroczne analizy porównawcze zakładów energetycznych. Odpowiedzi mogłyby sugerować, że

ZE nie są zainteresowane wynikami tych statystyk, tym bardziej, że i udział w nich nie jest obowiązkowy. Z rozmów przeprowadzonych bezpośrednio z pracownikami ZE Częstochowa i Energetyki Kaliskiej wynika jednak, że większość (ok. 94%) spółek bierze udział w tych porównaniach. Mniejsze zainteresowanie branżowym benchmarkingiem wykazują spółki sprywatyzowane. Tylko jeden ZE „przyznał się” do benchmarkingu ze spółkami zagranicznymi. Nie jest to akcent optymistyczny w aspekcie celów strategicznych energetyki polskiej, gdzie mowa jest m.in. o podniesieniu konkurencyjności tego sektora na europejskim rynku energetycznym.

Pytanie następne ankiety dotyczyło sposobu technicznego przygotowania i prezentowania sprawozdawczości wewnętrznej. Odpowiedzi zawarto w tab. 5.

Tabela 5. Odpowiedzi ZE na pytanie II.11 ankiety

Jak wygląda wewnętrzna sprawozdawczość dotycząca wyników spółki?	Liczba odpowiedzi	%
a) bazuje się na gotowych raportach dostępnych w systemie finansowo-księgowym (FK)	7	41
b) tworzone są własne raporty, np. w arkuszach EXCEL	13	76
c) istnieje program wspomagania decyzji i informowania kierownictwa (jeśli tak, proszę podać jaki)	6	35

Źródło: opracowanie własne.

Systemy finansowo-księgowe (FK) posiadają opcje raportowania w zakresie danych pochodzących z ewidencji i w przeważającej części są to sprawozdania do celów zewnętrznych: dla organów skarbowych, urzędu statystycznego, udziałowców czy akcjonariuszy. Natomiast controlling wymaga innej prezentacji, innego rodzaju danych. 41% ankietowanych wskazało wprawdzie odpowiedź a), tj. gotowe raporty z systemu FK, ale jednocześnie jako drugą odpowiedź zaznaczono b), czyli tworzenie własnych raportów (arkusz kalkulacyjny EXCEL). Wskazuje to na fakt niezaprzeczalny, że informacje rachunkowości finansowej są w każdej ze spółek dystrybucyjnych niewystarczające dla sprawozdawczości wewnętrznej (dla organów zarządzających, kadry menedżerskiej). W przypadku pięciu z trzynastu odpowiedzi w opcji b) wariant tworzenia własnych raportów jest jedyną opcją sprawozdawczości wewnętrznej. Sześć zakładów energetycznych, tj. 35%, posiada wdrożony zintegrowany system wspomagania decyzji i informowania kierownictwa – jest to we wszystkich przypadkach program SAP. Mimo szerokiej specjalizacji tego programu w obrębie wspomagania zarządzania, dwa przedsiębiorstwa posiadające SAP tworzą jeszcze dodatkowo własne raporty.

Ostatnie dwa pytania w drugiej części ankiety dotyczyły strategicznych instrumentów controllingu (zob. tab. 6).

Koncepcje strategicznego zarządzania kosztami, jakimi są *target costing* (rachunek kosztów docelowych) i *kaizen costing* (metoda ciągłego usprawniania, obniżki kosz-

tów), nie cieszą się dużą popularnością. Może to wynikać z ich niezrozumienia, a może również ze zbyt niskiej przydatności w branży energetycznej. Tylko dwa ZE zadeklarowały plany zastosowania *target costing*, a jeden podmiot potwierdza istnienie tego instrumentu u siebie. Stosowanie koncepcji *kaizen costing* jako filozofii ciągłej obniżki kosztów zadeklarowało siedem ZE, co stanowi 41% ankietowanych. System wczesnego ostrzegania, tzw. wskaźniki wczesne⁴, posiada 29%, czyli pięć z siedemnastu ankietowanych firm, tyleż samo ma je w planie bądź w trakcie wdrożenia. Zrównoważoną kartę wyników (*Balanced Scorecard* – BSC) posiadają cztery ZE (z tego trzy mające wdrożony SAP); dwie spółki są w trakcie wdrażania, a trzy planują to przyszłości. Tylko w przypadku jednej spółki odpowiedź o stosowanie BSC i wskaźników wczesnego ostrzegania zaznaczono na „tak” w obydwu podpunktach, mimo że BSC jest jednym z bardziej znamienitych instrumentów wczesnego ostrzegania.

Tabela 6. Odpowiedzi ZE na pytanie II.12 ankiety

Czy stosowane są takie instrumenty rachunkowości zarządczej, jak: (możliwe odpowiedzi: N – nie ; P – są w planach; W – w trakcie wdrażania; T – tak)	N (w %)	P (w %)	W (w %)	T (w %)
a) <i>target costing</i> (rachunek kosztów docelowych)	82 (14)	12 (2)	0	6 (1)
b) <i>kaizen costing</i> (metoda ciągłego usprawniania, obniżki kosztów)	59 (10)	0	0	41 (7)
c) system wczesnego ostrzegania (wskaźniki pozwalające rozpoznać złe symptomy sytuacji ekonomicznej spółki)	41 (7)	24 (4)	6 (1)	29 (5)
d) hurtownia danych	29 (5)	29 (5)	24 (4)	18 (3)
e) zrównoważona karta wyników (<i>Balanced Scorecard</i>)	47 (8)	18 (3)	12 (2)	24 (4)

Źródło: opracowanie własne.

Hurtownia danych umożliwia przedsiębiorstwu zbieranie informacji wspomagających zarządzanie ze wszystkich systemów informatycznych firmy. Takie rozwiązanie oferuje zintegrowany system SAP. Dwie spółki posiadające go mają również hurtownię danych. Ale stosowanie hurtowni danych wskazało też jedno przedsiębiorstwo niestosujące rozwiązań SAP. Zakłady, które wskazały na trwające wdrożenie hurtowni danych, nie posiadają SAP-u, a z pięciu ZE, które planują wdrożenie tego instrumentu – tylko dwa posiadają SAP; można więc domniemywać, że jednocześnie w trakcie wdrażania czy w planach są zintegrowane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie. W ramach pytań z zakresu instrumentów strategicznych znalazło się również pytanie o horyzont planowania w ZE. Dziesięć spółek posiada planowanie roczne, dziewięć

⁴ W odróżnieniu od wskaźników określanych jako „późne”, czyli opisujących sytuację podmiotu *ex post*, tj. w czasie przeszłym.

spółek – plany do 5 lat⁵; planowanie powyżej 5 lat zaznaczyły wprowadzić dwa ZE, ale dotyczy to prawdopodobnie planów inwestycyjnych, jakie każda spółka dystrybucyjna ma obowiązek sporządzać dla Urzędu Regulacji Energetyki.

Tabela 7. Odpowiedzi ZE na pytanie III.1 ankiety – cz. I

Wdrażając/udoskonalając controlling w mojej firmie oczekujemy następujących efektów: (proszę ponumerować odpowiedzi według skali istotności dla Waszej firmy – 1 – najbardziej istotne.....6 – najmniej istotne)*	1	2	3	4	5	6
a) obniżenia kosztów	5	5	2	2	3	0
b) dokładniejszej kontroli	1	3	2	7	1	3
c) poprawy płynności	2	5	4	1	2	3
d) lepszego przepływu informacji	4	1	3	4	3	2
e) dodatkowych informacji do celów podejmowania decyzji	9	2	4	0	2	0
f) lepszego koordynacji działań pracowników i kierownictwa	1	3	3	1	3	6

* dwie spółki przyznały równorzędne pierwsze, drugie i trzecie miejsca w hierarchii celów controllingu dla kilku pozycji, stąd suma odpowiedzi dla rangi 1-3 stanowi więcej niż 100%, a dla rangi 4-6 mniej niż 100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Odpowiedzi ZE na pytanie III.1 ankiety – cz. II

Wdrażając/udoskonalając controlling w mojej firmie oczekujemy następujących efektów:	Liczba punktów	Miejsce w klasyfikacji ogólnej dla ZE
a) dodatkowych informacji do celów podejmowania decyzji	67	1
b) obniżenia kosztów	58	2
c) poprawy płynności	46	3
d) lepszego przepływu informacji	44	4
e) dokładniejszej kontroli	38	5
f) lepszego koordynacji działań pracowników i kierownictwa	31	6

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia, III część ankiety dotyczyła wartości informacyjnych, jakie przedstawia controlling dla spółek. W pierwszym pytaniu tej części ZE miały uszeregować w kolejności od najistotniejszego do mniej istotnych swoje oczekiwania wobec

⁵ W czterech przypadkach była podwójna odpowiedź, tzn. zarówno plan roczny, jak i ten o horyzoncie do 5 lat.

wdrażanego/udoskonalanego systemu controllingu. W tab. 7 zaznaczono liczbę ZE, które wskazały swoje oczekiwania wobec controllingu według miejsc od 1 do 6.

Po przyznaniu punktów za każde miejsce w hierarchii według następującej skali: 1 miejsce – 5 pkt, 2 miejsce – 4 pkt, 3 miejsce – 3 pkt, 4 miejsce – 2 pkt, 5 miejsce – 1 pkt i 6 miejsce – 0 pkt – otrzymujemy wyniki zawarte w tab. 8.

Priorytetem w oczekiwaniach ZE wobec controllingu jest uzyskanie dodatkowych informacji do celów podejmowania decyzji i obniżenie kosztów. Z kolei najmniej istotne wśród wymienionych, zdaniem autorki, najważniejszych celów controllingu, okazały się kontrola i koordynacja. Wyniki te znajdują również potwierdzenie w pytaniu następnym ankiety o najbardziej przydatne funkcje controllingu (zakłady miały wybrać dwie najistotniejsze) – zob. tab. 9.

Tabela 9. Odpowiedzi ZE na pytanie III.3 ankiety

Jakie funkcje controllingu są najbardziej przydatne w Waszej firmie? (proszę zaznaczyć 2 najważniejsze odpowiedzi):	Liczba odpowiedzi	%
a) planowania	12	70
b) monitorowania	6	35
c) kontroli	3	18
d) wspomaganie decyzji	10	59
e) informacyjna	3	18
f) koordynacyjna	0	0

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowaną większość stanowi planowanie (70%) i wspomaganie decyzji (59%), zaraz za nimi funkcja monitorowania (35%), ale już funkcja kontrolna i informacyjna osiągnęły tylko 18% wskazań. Wśród najbardziej przydatnych funkcji controllingu nie znalazła się w ogóle funkcja koordynacyjna, na którą duży nacisk kładzie literatura dotycząca controllingu. Pytanie ostatnie wykazało w 100% zgodność wszystkich ankietowanych firm co do stwierdzenia, że controlling powinien spełniać zarówno funkcję prognostyczną, czyli przewidywania pewnych zdarzeń i sytuacji w rzeczywistości gospodarczej spółek dystrybucyjnych, jak i funkcję diagnostyczną, a więc monitorowania i kontrolowania stanu zaistniałego.

3. Podsumowanie

Przeprowadzona ankieta skłania do następujących wniosków:

- ZE w Polsce potrafią się odnaleźć wśród zasad rynku i konkurencji, wykazują znajomość nowoczesnych filozofii zarządzania (controllingu) i ich instrumentów,
- w większości zakładów energetycznych funkcjonuje mniej lub bardziej rozbudo-

wana komórka mająca w nazwie „controlling”, co świadczy o świadomości zarządu i menedżerów w kwestiach zarządzania,

- poprzez ustawę Prawo Energetyczne oraz zasady taryfowania zakładom został narzucony również controlling kosztów,
- ZE mają doświadczenie w stosowaniu instrumentów controllingu operacyjnego i są zainteresowane coraz szerszym zastosowaniem instrumentów strategicznych (*Balanced Scorecard*, wskaźniki wczesnego ostrzegania) oraz doskonaleniem informacyjnego procesu wspomagania controllingu.

Literatura

- [1] Brzezin W., *Controlling. Modele teoretyczno-normatywne do zastosowania w przedsiębiorstwach polskich*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2001.
- [2] Dzikowski J., *Eksplotacja oświetlenia ulicznego – sposoby ustalania kosztów i wyników na tej działalności w spółkach dystrybucyjnych na przykładzie ZE Legnica SA*, Materiały VI Konferencji nt. Controlling w spółce dystrybucyjnej, Kołobrzeg 2000.
- [3] Horvath&Partner, *Das Controlling-konzept*, Verlag C.H. Beck, München 1998.

THE USE OF CONTROLLERSHIP IN ENERGETICS COMPANIES

Summary

The paper presents the results of questionnaire on „controllership in energetics companies”. Researches focused on organizational, toolkit and informative aspects of controllership. The aim of questionnaire was to fix the level of controllership improvement in Polish energetics companies. It can be a support in establishing conditions of controllership improvement in the future.