

Adam Węgrzyn

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

WDRAŻANIE CONTROLLINGOWEJ KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PAŃSTWOWYM – DOŚWIADCZENIA PRAKTYCZNE

1. Wstęp

W poniższym artykule zaprezentowano wybrane doświadczenia praktyczne i spostrzeżenia autora uczestniczącego w procesie wdrażania controllingowej koncepcji zarządzania w oddziale terenowym we Wrocławiu przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu dla bezpieczeństwa energetycznego kraju, jakim jest Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA¹.

¹ Przedsiębiorstwo państwowe OGP Gaz-System powstało w 2004 r. w związku z koniecznością dostosowania się do zaleceń tzw. Nowej dyrektywy gazowej 2003/55/WE z 26 czerwca 2003 r., przyjętej przez Radę Europejską i Parlament Europejski, której celem wydania była decyzja Komisji Europejskiej o przyspieszeniu liberalizacji rynku gazowniczego Unii Europejskiej. Dyrektywa dotyczyła wprowadzenia mechanizmów rynkowych w branży gazowniczej poprzez wydzielenie operatora systemu przesyłowego, którego zadaniem jest świadczenie usługi przesyłania gazu ziemnego na rzecz wszystkich podmiotów na zasadzie równego traktowania. Dnia 1 lipca 2005 r., na mocy decyzji Urzędu Regulacji Energetyki Gaz-System uzyskał status operatora systemu przesyłowego w naszym kraju. Do kluczowych zadań spółki należy świadczenie usługi dostarczania paliwa gazowego sieciami przesyłowymi. Struktura OGP Gaz-System SA obejmuje centralę spółki w Warszawie oraz sześć oddziałów zlokalizowanych w: Rembelszczyźnie, Tarnowie, Świerklanach, we Wrocławiu, Poznaniu i Gdańsku, które zarządzają siecią przesyłową na wyznaczonych terenach. Spółka zarządza na terenie kraju siecią gazociągów o długości ponad 14 tys. km, 16 tłoczniami gazu ziemnego oraz ponad 1,3 tys. stacjami gazowymi wysokiego ciśnienia. Zatrudnia ponad 2 tys. pracowników. OGP Gaz-System Oddział Wrocław kontynuuje działalność Regionalnego Oddziału Przesyłu we Wrocławiu, który jako jeden z sześciu oddziałów został utworzony z dniem 1 stycznia 2000 r. w wyniku restrukturyzacji i przekształceń branży gazowniczej, w tym PGNiG SA. Do podstawowych zadań oddziału we Wrocławiu należy transport gazu przez system gazociągów wysokiego ciśnienia na terenie województw dolnośląskiego, części wielkopolskiego i części lubuskiego. W skład infrastruktury przesyłowej obsługiwanej przez oddział we Wrocławiu wchodzi 270 stacji gazowych, 2 tys. km gazociągów i dwie tłocznie gazu.

2. Wdrażanie controllingu w przedsiębiorstwie państwowym na przykładzie OGP Gaz-System SA – geneza procesu

Do roku 2006 w OGP Gaz-System SA controlling był rozwijany tylko na poziomie operacyjnym przez oddziały terenowe bez koordynacji i partycypacji ze strony centrali. Z upływem czasu tylko oddziałom we Wrocławiu i Poznaniu udało się wypracować autorskie metodyki budżetowania, odpowiadające specyfice danego oddziału, które stały się podstawowym narzędziem stosowanym w ramach controllingu. Udało się im również wypracować własne rozwiązania informatyczne wspomagające budżetowanie. Wszystkie działania w zakresie implementacji narzędzi controllingu (głównie w zakresie zakupu oprogramowania do budżetowania) były finansowane z budżetów oddziałów.

Dopiero od roku 2006 w procesie tym aktywnie uczestniczyła centrala spółki. Partycypacja władz spółki w rozwoju controllingu ograniczała się dotychczas tylko do „nieprzeszkadzania” oddziałom terenowym w rozwoju własnych metodyk i doskonalenia narzędzi controllingu. W ciągu kolejnych lat budżetowych ograniczano się do administracyjnego wyznaczania założeń do budżetowania np. przez ustalenie przewidywanego poziomu inflacji, wskaźnika wzrostu wynagrodzeń czy tzw. procentowego wskaźnika racjonalizacji kosztów, o który oddziały musiały zredukować zaplanowane budżety operacyjne. Zarząd spółki wyznaczał kolejne terminy opracowania budżetów oddziałów oraz akceptował wcześniej zredukowane plany, często z pominięciem trybu negocjacyjnego bez konsultacji z oddziałami.

Dotychczasowy brak partycypacji w procesie wdrażania controllingu i jego koordynacji ze strony centrali spółki spowodował, że tylko jedna trzecia oddziałów spółki miała własne metodyki i narzędzia informatyczne do budżetowania, opracowane przez specjalnie do tego powołane komórki organizacyjne, profesjonalnie zajmujące się controllingiem. Pozostałe oddziały realizują budżetowanie raczej intuicyjnie – na bazie danych historycznych, z pominięciem jakiegokolwiek metodyki i bez wsparcia informatycznego, co zapewne podnosi ryzyko opracowania budżetu centralnego spółki o niskiej jakości.

Dopiero w roku 2006, po wyborze nowego zarządu spółki OGP Gaz-System, pion finansowy centrali opracował, na bazie doświadczeń oddziałów terenowych procedurę budżetowania dla całej spółki. Miała ona stać się podstawowym narzędziem controllingu w prezentowanym przedsiębiorstwie. Poniżej zaprezentowano najważniejsze elementy wdrażanej procedury:

- precyzyjne ustalenie kalendarza budżetowego,
- określenie zakresu przedmiotowego budżetowania, który obejmuje konta zespołu 4,

- opracowanie tzw. sylabusu księgowego²,
- opracowanie i ustalenie zakresów tzw. wykazów tematyczno-wartościowych³.

Wspomnianą procedurę po raz pierwszy zastosowano w nowym roku budżetowym 2007/2008. Po opracowaniu i wysłaniu przez oddziały terenowe propozycji budżetu do centrali spółki, prezes spółki, przedstawiciele pionu finansowego i dyrektorzy oddziałów w ogóle zdawali się nie brać pod uwagę wykazów tematyczno-wartościowych – wymaganych przez procedurę, posiłkowali się jedynie danymi historycznymi (z przewidywanego wykonania roku 2006/2007). Jest to niezgodne z procedurą, która mówi, iż „przygotowywanie budżetu na podstawie danych historycznych nie jest metodą właściwą i nie może stanowić podstawowego sposobu planowania”. Na zorganizowanym przez centrale spółki spotkaniu dyrektorów oddziałów z zarządem, na którym miały być omówione propozycje budżetu, w zasadzie zrezygnowano z trybu negocjacyjnego określonego w jednym z punktów procedury. Odebrane to zostało przez oddziały bardzo niekorzystnie. Wynikało więc z tego, że całościowa kwota budżetu, a nawet wysokość poszczególnych pozycji planistycznych zostały oddziałom narzucone w sposób „nieuznający sprzeciwu” i bez uwzględnienia bardzo szczegółowych danych zawartych dużym nakładem pracy w wykazach tematyczno-wartościowych.

Działania centrali spółki, jak widać, są sprzeczne z filozofią oddolnego budżetowania na zasadach *zero-based budgeting*, a także z zasadą partycypacji, do której odwołuje się autorska procedura centrali spółki.

3. Doświadczenia praktyczne w procesie wdrażanie controllingu na przykładzie OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu

Proces implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu rozpoczął się w 2000 r. i trwa nieprzerwanie do dnia dzisiejszego. Z inicjatywy dyrektora oddziału podjęto decyzję o powołaniu działu controllingu oraz wdrożeniu w ramach controllingowej koncepcji zarządzania systemu budżetowania kosztów. Głównym celem wdrożenia systemu była precyzyjna identyfikacja źródeł powstawania kosztów oraz stworzenie swoistego systemu samodyscyplinowania kosztów.

Opracowanie na każdy rok obrachunkowy⁴ dokładnego budżetu, a także późniejsza wnikliwa analiza odchyleń od założonych wielkości pozwalają na prowadzenie

² Sylabus księgowy jest to obowiązujący w spółce wykaz kont analitycznych wraz z opisem rejestrowanych na nich zdarzeń gospodarczych.

³ Wykaz tematyczno-wartościowy jest to ujednolicona w formie, integralna część tabel budżetowych, służąca do prezentacji poszczególnych pozycji planistycznych w rozbiciu na wartości konkretnych zadań, umów itp.

⁴ W OGP Gaz-System SA rokiem obrachunkowym jest rok rozpoczynający się 1 maja, a kończący 31 kwietnia.

działań naprawczych w przedsiębiorstwie, wspierających optymalizację jego funkcjonowania. Budżet OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu, po zatwierdzeniu go przez zarząd spółki, stanowi podstawę przekazywania na rachunek bankowy oddziału środków pieniężnych potrzebnych do prowadzenia działalności statutowej.

W pierwszym etapie implementacji controllingu w oddziale we Wrocławiu przeprowadzono zmiany przystosowujące przedsiębiorstwo do nowej koncepcji zarządzania. Zmiany te polegały na modyfikacjach organizacyjnych oraz próbach przemiany sposobu myślenia pracowników. Modyfikacje z kolei opierały się na zmianie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz na nadaniu istniejącym komórkom organizacyjnym nowego zakresu zadań. Zmiana struktury organizacyjnej oddziału we Wrocławiu pod kątem implementacji controllingu sprowadziła się do utworzenia w jej ramach Działu Controllingu i Audytu Wewnętrznego. Dział ten otrzymał silne umocowanie w strukturze – podlegał jedynie dyrektorowi naczelnemu oddziału. Dodatkowo wyznaczono tzw. specjalistów kosztowych. Zakres ich odpowiedzialności za koszty wyznaczono poziomo w relacji do pionowej odpowiedzialności kierowników – każdy specjalista miał za zadanie budżetowanie i monitorowanie jednego konta lub grupy kont kosztów w układzie rodzajowym (np.: kosztów BHP, paliw, energii czy szkoleń) różnych wydziałów.

Zmiana mentalności pracowników zmierzała z kolei w kierunku zwiększenia zakresu ich odpowiedzialności za planowane, a następnie realizowane działania, a także w kierunku podniesienia gospodarności oraz tzw. świadomości kosztowej. W tym wypadku świadomość kosztowa rozumiana jest jako posiadana wiedza na temat poziomu generowanych kosztów procesów, których współwłaścicielami są poszczególni pracownicy, oraz sposobów ich optymalizacji.

Etap pierwszy, który można określić etapem zmian organizacyjno-kulturowych, trwał około trzech lat. Trudno oceniać, czy okres ten był odpowiedni czy też zbyt długi. Wydaje się jednak, że w tego typu przedsiębiorstwach wszelkie zmiany kulturowe należy przeprowadzać w sposób ewolucyjny. W przypadku badanego przedsiębiorstwa państwowego mieliśmy do czynienia z praktykami monopolistycznymi⁵. Taki stan rzeczy spowodował wytworzenie się specyficznej kultury organizacyjnej, w której pozycja przedsiębiorstwa na rynku zapewniała pracownikom stabilność pracy i nie wymagała konieczności zmian. Pojawienie się idei wdrożenia controllingowej koncepcji zarządzania spotkało się z niechęcią wynikającą raczej z nieznamościami filozofii tej koncepcji niż z obiektywnej oceny jej przydatności dla przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy stwierdzić, że przeprowadzone zmiany organizacyjno-kulturowe w omawianym przedsiębiorstwie przyniosły wiele korzystnych rezultatów. Najważniejsze z nich to [2, s. 528]:

⁵ Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM Sp. z o.o. jest monopolistą na polskim rynku przesyłu gazu ziemnego.

1. Ustalenie ośrodków odpowiedzialności za koszty i tym samym wyznaczenie ich kierowników spowodowało rozszerzenie dotychczasowego zakresu kompetencji i odpowiedzialności kadry zarządczej średniego szczebla o nowe zagadnienia, w tym przypadku o zadania związane z budżetowaniem i monitorowaniem kosztów poszczególnych działów przedsiębiorstwa. Zgodnie ze schematem organizacyjnym za centra kosztów uważane są wewnętrzne jednostki organizacyjne.

2. Delegowanie odpowiedzialności za koszty na niższe szczeble zarządzania przyczyniło się do zaangażowania, współdecydowania, a tym samym partycypacji w odpowiedzialności za planowanie i realizację budżetów wyznaczonych pracowników, tzw. specjalistów kosztowych. W przypadku omawianego przedsiębiorstwa powołanie specjalistów kosztowych było realizacją idei współuczestnictwa w zarządzaniu firmą szeregowych pracowników, którzy stali się współodpowiedzialni za budżetowanie i monitoring kosztów procesów głównych (np.: w przypadku procesów technologicznych cały proces nawaniania gazu jest budżetowany i monitorowany przez jednego pracownika) oraz procesów pomocniczych (np.: proces planowania i monitoringu kosztów szkoleń pracowników realizowany jest przez wyznaczonego specjalistę kosztowego).

3. Wzrost świadomości kosztowej poszczególnych grup pracowników przyczynił się do podniesienia gospodarności w przedsiębiorstwie. Zaangażowanie się w proces planowania i monitoring budżetów kosztów przez poszczególnych kierowników i specjalistów kosztowych spowodowało szersze zrozumienie specyfiki poszczególnych procesów przez ich właścicieli. W przypadku kierowników działów planowanie i kontrola kosztów działów pozwoliły pozyskać szerszą wiedzę o specyfice kierowanej jednostki, także w aspekcie finansowym. W ramach monitoringu kosztów kierownik poprzez system raportowy controllingu uzyskuje także bieżące informacje o kosztach niezależnych, czyli kosztach, na których poziom nie ma wpływu⁶.

4. Wdrażanie nowego dla przedsiębiorstwa narzędzia, jakim jest budżetowanie kosztów w ramach controllingowej koncepcji zarządzania, wymusiło na dużej grupie pracowników konieczność uczenia się sztuki planowania i procedur monitorowania w ramach przyjętej w przedsiębiorstwie metodyki. Dzięki nabytej umiejętności wzrosła także wiedza o kosztochłonności realizowanych procesów. Ten specyficzny, rozpoczęty w wyniku decyzji dyrektora zakładu o implementacji controllingu, proces edukacji wewnątrzorganizacyjnej realizowany był przez system szkoleń i wykładów na temat samej metodyki budżetowania i monitoringu kosztów, ze szczególnym podkreśleniem korzyści, jakie może przynieść dla całego przedsiębiorstwa.

⁶ W omawianym przedsiębiorstwie przykładem tego typu kosztów są wynagrodzenia, których roczny budżet jest wynikiem porozumień trójstronnych pomiędzy Zarządem spółki, związkami zawodowymi i przedstawicielami załogi na podstawie dokumentu „Porozumienie w sprawie przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w OGP Gaz-System S.A.”

W drugim etapie implementacji controllingowej koncepcji zarządzania w OGP Gaz-System Oddział Wrocław konieczne okazało się wypracowanie odpowiednich narzędzi informatycznych wspomagających budżetowanie w ramach controllingu. W związku z tym etap ten można nazwać etapem informatyzacji.

Początkowo w ramach informatycznego wsparcia budżetowania wykorzystywano jedynie możliwości, które oferuje arkusz kalkulacyjny Microsoft Excel. W sposobie stosowania Excel można zauważyć ewolucję – od ręcznego wprowadzania danych przez ich import z programu finansowo-księgowego do zastosowania funkcji zautomatyzowanego przetwarzania danych. Z czasem konieczne okazało się jednak – wobec ograniczeń programowych Excela – skorzystanie z doskonałego narzędzia do gromadzenia i przetwarzania dużej ilości danych, jakim jest relacyjna baza danych Microsoft Access.

W październiku 2004 r. w oddziale we Wrocławiu wdrożono przy współpracy z doradcą zewnętrznym system raportowy controllingu oparty na bazie MS Access, który pozwala na stały monitoring realizacji budżetów centrów kosztowych. Jego działanie można opisać jako sekwencję następujących czynności [1, s. 177]:

1. Codzienny eksport aktualnej (od początku roku budżetowego) listy księgowień na kontach zespołu „4” i wyciągu z rejestru faktur z programu finansowo-księgowego oraz wykazu wszystkich rozchodów materiałów z systemu gospodarki magazynowej (SGM) do plików tekstowych.

2. Aktualizacja bazy danych systemu raportowego na podstawie w/w plików tekstowych stanowiących podstawowe źródła danych.

3. Utworzenie raportów kosztowych, budżetowych i SGM dla działu controllingu, dla kierowników kosztowych oraz dla specjalistów kosztowych (z wykorzystaniem wbudowanych, łatwo modyfikowalnych słowników).

4. Umożliwienie wygodnego przeglądania utworzonych raportów przez administratorów z działu controllingu i audytu wewnętrznego.

5. Dystrybucja raportów do kierowników i specjalistów.

6. Pobieranie aktualnych raportów przez odbiorców informacji controllingowej (kierowników i specjalistów kosztowych).

7. Przyjazne dla użytkownika przeglądanie raportów budżetowych, kosztowych, rozchodów z SGM (z uwzględnieniem podziału kosztów na zależne i niezależne w przypadku raportów dla kierowników).

W marcu 2007 r. rozpoczęto prace nad rozszerzeniem systemu informacji controllingu o moduł budżetowy pozwalający na generowanie tzw. zerowych budżetów ilościowo-wartościowych kosztów zależnych⁷.

⁷ Chodzi tu o budżety: generowane przez oddziały terenowe na podstawie metody *zero-based budgeting* (budżetowanie od zera), głównie budżety eksploatacyjne generowane w arkuszach ilościowo-wartościowych, budżety kosztów, które są planowane i monitorowane przez właścicieli procesów, a ich poziom kształtowania się jest od nich zależny.

Ponieważ wykorzystywane dotychczas w oddziale aplikacje informatyczne do budżetowania⁸ okazały się mało efektywne, podjęto decyzje o zaprojektowaniu systemu do budżetowania, który będzie zapewniał następującą funkcjonalność:

1. Integrację danych liczbowych ze szczegółowymi opisami oraz wymuszenie precyzyjnego planowania ilościowo-wartościowego.

2. Generowanie zindywidualizowanych arkuszy do tworzenia budżetu z uwzględnieniem uprawnień osób budżetujących.

3. Mechanizmy zabezpieczające z jednej strony przed niekompletnością skonsolidowanego budżetu, a z drugiej przed sprzecznościami pomiędzy osobami budżetującymi, dublowaniem się danych.

4. Istnienie zintegrowanej w systemie budżetowym bazy danych historycznych, np. w zakresie cen i ilości zamawianych w przeszłości materiałów – jako nieocenionej pomocy przy planowaniu. Mimo bowiem generalnej zasady, że stosowane jest budżetowanie zerowe, posilkowanie się danymi historycznymi może w wielu wypadkach poprawić jakość procesu budżetowania.

5. Wbudowanie poziomów akceptacji i weryfikacji budżetu oraz bezbłędną walidację danych, m.in.:

- wymuszenie akceptacji budżetu częściowego - sporządzonego przez specjalistę od danego kosztu rodzajowego – przez przełożonego tego specjalistę;
- normy historyczne i technologiczne jako punkty odniesienia do weryfikacji budżetów;
- zabezpieczenie danych planistycznych przed ich ukształtowaniem na nierealnym poziomie

6. Akceptowalną pracochłonność tworzenia budżetu dla całej firmy.

7. Dostępność w trybie *on-line* i w czasie rzeczywistym (eliminacja konieczności przesyłania w różne strony dużych ilości danych).

8. Kalendarz budżetowy – zgodny z centralną i wewnętrzną procedurą budżetowania – wbudowany w system.

9. Łatwość wprowadzania zmian w zakładowym planie kont, w rodzajowej klasyfikacji materiałów i innych słownikach systemowych z natychmiastową dostępnością do tych zmian dla wszystkich uprawnionych użytkowników.

⁸ Budżet operacyjny OGP Gaz-System Oddział we Wrocławiu tworzony jest na podstawie planu kont kosztów rodzajowych, struktury organizacyjnej firmy oraz rodzajowej klasyfikacji materiałów i usług w programie Microsoft Excel. Ten autorski arkusz wysyłany jest do wszystkich osób budżetujących, tj. kierowników działów i tzw. specjalistów kosztowych, z prośbą o wypełnienie w ujęciu ilościowo-wartościowym, w ramach uprawnień każdej z tych osób. Po otrzymaniu wypełnionych tabel dokonywana jest ich weryfikacja i konsolidacja w jedną główną tabelę budżetową dla całej firmy. Osoby budżetujące dostarczają również pisemne uzasadnienia poziomów planowanych przez nich pozycji. Połączenie wszystkich nadesłanych komentarzy w jeden zbiorczy dokument programu Microsoft Word po odpowiednich obróbkach edytorskich staje się prognozą na dany rok budżetowy, czyli szczegółowym, słowno-liczbowym opisem planowanych działań wraz z ich skutkami ekonomicznymi.

10. Możliwość tworzenia różnych wariantów/scenariuszy budżetu oraz większego horyzontu i szczegółowości budżetu, np.:

- budżetowania na okresy dłuższe niż rok,
- budżetowania z uwzględnieniem procesów (stanowiska kosztów) oraz poszczególnych obiektów (zlecenia na gazociągi, stacje gazowe itd.).

Należy jednak pamiętać, że wdrażane aplikacje są produktami autorskimi, finansowanymi z własnych ograniczonych środków, tym samym wymuszony jest tutaj wybór tańszych technologii informatycznych, które często okazują się mało elastyczne, zawodne i nie zawsze są w stanie sprostać zmieniającym się potrzebom użytkowników.

4. Zakończenie

Doświadczenia prezentowanego przedsiębiorstwa pokazują, że nie zawsze i główny ciężar w procesie wdrażania controllingu spoczywa na zarządzie i centrali spółki. W omawianym przypadku inicjatorami i sponsorami zmian była grupa dyrektorów oddziałów, z których inicjatywy na własnym terenie wyodrębniono ośrodki odpowiedzialności za koszty, opracowano i wdrożono autorskie metodyki budżetowania, zaprojektowano i wdrożono oprogramowanie wspierające budżetowanie kosztów i monitoring budżetów.

Dotychczasowy brak partycypacji w procesie wdrażania controllingu i jego koordynacji ze strony centrali spółki spowodował, że tylko część oddziałów spółki posiada własne metodyki i narzędzia informatyczne do budżetowania. Pozostałe Oddziały pozbawione wsparcia metodycznego i informatycznego przygotowują i monitorują budżety oraz zarządzają centrami odpowiedzialności intuicyjnie co zwiększa ryzyko opracowania budżetu centralnego o niskiej jakości, nie odzwierciedlającego faktycznych potrzeb Spółki.

Co prawda, centrala spółki podjęła próbę nadrobienia zaległości w rozwoju controllingu, głównie poprzez wdrożenie nowej procedury na poziomie całej spółki, które miało zmierzać do unifikacji metodyki budżetowania, ale na etapie negocjacji budżetów przygotowanych przez oddziały na podstawie zasady *zero-based budgeting* okazało się, że biuro controllingu centrali dokonało redukcji planów sprzecznie z opracowaną przez siebie metodyką, to jest z wykorzystaniem danych historycznych z pominięciem trybu negocjacyjnego. Zarząd spółki zaś przekazał oddziałom informacje o ustalonych administracyjnie poziomach budżetów, odrzucając sprzeciw i rezygnując z próby merytorycznej dyskusji, narażając się tym samym na ryzyko utraty zaufania.

Na bazie doświadczeń praktycznych procesu wdrażania controllingu w OGP Gaz-System Oddział Wrocław można wysnuć następujące wnioski. W celu zapewnienia efektywności proces wdrożenia controllingowej koncepcji zarządzania musi być zaadaptowany do specyficznych i zmieniających się warunków istniejących w przedsiębiorstwie. W prezentowanym przykładzie w pierwszej fazie wdrażania tej

koncepcji skupiono się głównie na zmianach strukturalnych i kulturowych. Zmiany strukturalne polegały na modernizacji struktury organizacyjnej z tradycyjnej w kierunku struktury opartej na ośrodkach odpowiedzialności – w połączeniu z delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania. Zmiany kulturowe zmierzały z kolei w kierunku zwiększenia: partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych, współodpowiedzialności pracowników za planowanie i realizację budżetów kosztów oraz w kierunku podniesienia gospodarności i tzw. świadomości kosztowej.

Kolejny etap implementacji controllingu w OGP Gaz-System Oddział Wrocław związany był z informatyzacją. Ponieważ tylko aplikacje informatyczne wdrażane w oddziałach we Wrocławiu i w Poznaniu są produktami autorskimi, finansowanymi z własnych, ograniczonych środków, należy wybierać tańsze technologie i rozwiązania, które często okazują się mało elastyczne, zawodne i nie zawsze są w stanie sprostać zmieniającym się potrzebom użytkowników. Dlatego z pewnością przedsiębiorstwo o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju, jakim jest OGP Gaz-System SA, powinno mieć profesjonalny zintegrowany system informatyczny, będący wsparciem dla wdrażanego controllingu na poziomie całej spółki. W związku z tym istnieją racjonalne przesłanki dla wdrożenia w tym przedsiębiorstwie systemu klasy ERP.

Literatura

- [1] Węgrzyn A., *Wdrażanie controllingowej koncepcji zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa państwowego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1092, AE, Wrocław 2005.
- [2] Węgrzyn A., *Wdrażanie controllingowej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie państwowym – próba oceny efektywności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, Wrocław 2006.

IMPLEMENTING THE CONTROLLING – BASED MANAGEMENT IN A STATE – OWNED ENTERPRISE – PRACTICAL EXPERIENCE

Summary

This article presents the author's practical experience in the process of controlling implementation in a state-owned enterprise OGP Gaz-System S.A. In the author's opinion in the process of controlling implementation the initiative and the main responsibilities do not always rest with the Company's Management Board and Headquarters. In the case in question the initiators and sponsors of changes were a group of branch directors who on their own premises initiated the creation of costs responsibility centers, the preparation and implementation of a proprietary budgeting methodology, development and deployment of software supporting costs budgeting and budget monitoring. Accord-

ing to the author, in order to guarantee efficiency the process of controlling implementation must be adapted to the specific and changing conditions existing in a company. In the presented example the first phase of this conception implementation focused on structural and cultural changes. Structural changes consisted in modernization of a traditional organizational structure towards a structure based on responsibility centres – in conjunction with delegating powers and responsibilities to lower management levels. Whereas cultural changes aimed at increasing: employees' participation in the decision-making processes, employees' co-responsibility for planning and realization of costs budgets and at improving the thrift and so called cost awareness. Another stage of controlling implementation was connected with informatization. In the author's opinion an enterprise of strategic significance for the country's economy, such as OGP Gaz-System S.A., should have a professional ERP class IT system.