

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

252

Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jolanta Chluska, Ksenia Czubakowska, Mieczysław Dobija, Wojciech Fliegner,
Wiktor Krawczyk, Dorota Kuchta, Henryk Ronek, Elżbieta Skrzypek

Redaktorzy Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/
bazy_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-245-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Jacek Barbarski , Rola czynnika ludzkiego w rozwoju sektora bankowego w Polsce	11
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka , Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji	26
Leszek Borowiec , Koncepcja kosztu netto usług komunalnych w Polsce.....	42
Halina Buk , Kreowanie wyniku finansowego ze sprzedaży długoterminowych usług budowlanych	54
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Kalkulacja kosztów ubezpieczeń dla przedsiębiorstw na potrzeby rachunków decyzyjnych.....	66
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , Konstrukcja systematycznego rachunku kosztów logistyki w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa.....	76
Alina Dyduch , Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe	88
Joanna Dynowska , Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego	104
Waldemar Piotr Gil , Dylemat koncepcji kosztu kapitału własnego	115
Renata Gmińska , Rachunek kosztów logistyki jako narzędzie zarządzania kosztami	126
Joanna Habelman , Pomiar i ocena dokonań w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.	136
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja zasobów i rachunek kosztów zasobów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	149
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja procesów i rozliczenie kosztów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	163
Elżbieta Jaworska , Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej	180
Marcin Kaczmarek , Aspekty wdrożeniowe zarządzania przez zadania w Policji.....	193
Ilona Kędzierska-Bujak , Możliwość połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	213
Konrad Kochański , Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich przydatność w podejmowaniu decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.....	223

Marcin Kowalewski , Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań	237
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa	248
Jarosław Kujawski , Przychody i marża w rozszerzonym <i>Earned Value Management</i>	263
Grzegorz Lew , „Zrównoważony” rachunek kosztów	280
Agnieszka Lew , Zarządca walory tradycyjnego rachunku kosztów	290
Sebastian Lotz , Target costing w zarządzaniu kosztami w branży motoryzacyjnej .	300
Monika Łada , Analiza rentowności strumieni wartości	312
Anna Łapińska , Specyfika rachunku kosztów w rolnictwie	324
Jarosław Mielcarek , Zarządzanie wynikami za pomocą optymalizacji wielkości serii produkcyjnej	334
Daria Moskwa-Bęczkowska , Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności	349
Przemysław Mućko , Studium przypadku zastosowania rachunku kosztów działań w policji angielskiej	365
Bożena Nadolna , Metody badawcze rachunkowości zarządczej a ich podstawy filozoficzne	377
Agnieszka Nóżka , Rachunek kosztów w instytucie badawczym jako instrument kontroli i oceny ośrodków odpowiedzialności	393
Andrzej Parzonko , Koszty normatywne jako ważny instrument wspomagający zarządzanie gospodarstwem mlecznym – rozwiązania KTBL	403
Michał Pietrzak , <i>Balanced scorecard</i> a kreowanie wartości z zasobów ludzkich poprzez zaangażowanie pracowników	415
Michał Poszwa , Identyfikacja i wycena przychodów z nieodpłatnych świadczeń	432
Sabina Rokita , Wykorzystanie wybranych narzędzi rachunku kosztów w ocenie <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> opłacalności innowacji produktowych	440
Anna Stronczek , Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych	448
Piotr Szczypa , Koszty jakości procesów logistycznych przedsiębiorstwa	458
Alfred Szydelko , Wpływ procesów integracyjnych rachunku kosztów zmiennych na jakość informacji kosztowych	467
Lukasz Szydelko , Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu ośrodkami odpowiedzialności za koszty	478
Piotr Urbanek , Rachunkowość odpowiedzialności. Teoria a praktyka biznesowa	489
Małgorzata Wasilewska , Wycena przedsięwzięcia inwestycyjnego „Pole Stefanów” kopalni Bogdanka SA z wykorzystaniem opcji realnych	502
Elżbieta Wawrzyniak , Niewykorzystana zdolność produkcyjna a analiza punktu progu rentowności w szpitalu	520
Edward Wiszniewski , Koncepcja skorygowanej ceny nabycia i jej wpływ na pozycje sumy bilansowej	531

Paweł Wroński , Wstępna analiza wyników inwestycyjnych wybranych otwartych funduszy emerytalnych.....	545
Adam Zawadzki , Rachunek ekonomiczny w outsourcingu.....	560

Summaries

Jacek Barburski , The role of human factor in the development of banking sector in Poland.....	25
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Balanced scorecard as a tool for implementing sustainable development idea to an organization.....	41
Leszek Borowiec , The concept of net cost of municipal services in Poland.....	53
Halina Buk , Creation of financial result from the long-time construction contract sales.....	65
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Cost calculation of business insurance in decision accounts.....	75
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , The construction of conventional cost accounting in logistics in the context of generating the company value.....	87
Alina Dyduch , Cost budgeting in the State Forests National Forest Holding.....	103
Joanna Dynowska , Methods of cost rationalization in responsibility centers in the enterprises in Warmia and Mazury voivodeship.....	114
Waldemar Piotr Gil , Dilemma of the concept of the cost of equity capital.....	125
Renata Gmińska , Logistics costing as a tool of cost management.....	135
Joanna Habelman , Measurement and evaluation of achievements of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority.....	148
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of resources and resources consumption accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	162
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of processes and cost accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	179
Elżbieta Jaworska , Corporate social responsibility as a source of opportunities and competitive advantage.....	192
Marcin Kaczmarek , Aspects of implementing performance management in the Police.....	212
Iłona Kędzierska-Bujak , Possibility of combining the total performance scorecard and open book management – selected problems.....	222
Konrad Kochoński , Modern costing concepts and their usefulness in taking decisions in the area of logistics.....	236
Marcin Kowalewski , Strategy maps in performance measurement system.....	247
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , The influence of sales growth rate on business valuation.....	262

Jarosław Kujawski , Revenue and margin in extended earned value management	279
Grzegorz Lew , „Balanced” cost accounting	289
Agnieszka Lew , Managing values of traditional bill of costs	299
Sebastian Lotz , Target costing in automotive industry costs management processes	311
Monika Łada , Value streams profitability analysis	323
Anna Łapińska , Specificity of cost accounting in agriculture	333
Jarosław Mielcarek , Performance management with optimum batch size	348
Daria Moskwa-Bęczkowska , Costs management in public higher education institutes as a tool of their efficiency improvement	364
Przemysław Mućko , Case study of activity based costing implementation in English police forces	376
Bożena Nadolna , Management accounting research methods and their philosophical foundations	392
Agnieszka Nózka , Cost accounting in research institute as a control and evaluation tool of responsibility centers	402
Andrzej Parzonko , Normative costs as an important instrument to assist dairy farm management – KTBL solutions	414
Michał Pietrzak , Balanced Scorecard and value creation from human resources through employees’ engagement	431
Michał Poszwa , Identification and measurement of free of charge benefits revenue	439
Sabina Rokita , Using selected instruments of cost accounting in ex ante and ex post assessment of profitability of product innovations	447
Anna Stronczek , Management control of the new public finance act	457
Piotr Szczypa , Quality costs of corporation’s logistic processes	466
Alfred Szydelko , The effect of direct costing integration processes for the quality of cost information	477
Łukasz Szydelko , Using of information from target costing in cost responsibility centers management	488
Piotr Urbanek , Responsibility accounting. business theory and practice	501
Małgorzata Wasilewska , Real Options Valuation of “Pole Stefanów” investment project by Bogdanka joint stock company	519
Elżbieta Wawrzyniak , Unused capacity and the analysis of hospital break-even point	530
Edward Wiszniewski , The concept of amortized cost and its impact on balance sheet items of the sum of input	544
Paweł Wroński , Preliminary analysis of selected investment open pension funds	559
Adam Zawadzki , Outsourcing cost-effectiveness evaluation	571

Piotr Urbanek

Uniwersytet Łódzki

RACHUNKOWOŚĆ ODPOWIEDZIALNOŚCI. TEORIA A PRAKTYKA BIZNESOWA

Streszczenie: Teoria agencji umożliwia analizę procesów zachodzących w zdecentralizowanej organizacji działającej na podstawie systemu rachunkowości odpowiedzialności. Przekazanie części uprawnień decyzyjnych kierownikom niższych szczebli tworzy relację określaną jako problem agencji. Jego istotą jest konflikt interesów między stronami kontraktu wynikający z odmiennych preferencji oraz asymetrii informacji. Celem opracowania jest prezentacja rozwiązania controllingowego zastosowanego w przedsiębiorstwie obejmującym samodzielnie ekonomicznie zakłady, z relatywnie dużą autonomią decyzyjną. Najważniejszymi elementami procedur monitoringowych była funkcjonalna organizacja służb controllingowych spółki, procedury budżetowania operacyjnego i planowania finansowego oraz procedury sporządzania krótkoterminowych projekcji przepływów środków pieniężnych.

Słowa kluczowe: rachunkowość odpowiedzialności, teoria agencji, controlling operacyjny.

1. Wstęp

Teoria agencji jest jedną z teoretycznych perspektyw umożliwiających analizę procesów zachodzących w zdecentralizowanej organizacji działającej na podstawie systemu rachunkowości odpowiedzialności. Przekazanie części uprawnień decyzyjnych przez naczelne kierownictwo – pryncypała – kierownikom niższych szczebli – agentom – tworzy relację między delegującym a przyjmującym delegację, określaną jako problem agencji. Istotą problemu agencji jest konflikt interesów występujący między stronami kontraktu wynikający z odmiennych preferencji oraz asymetrii informacji.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach decentralizacji decyzji delegowanych na wydzielone ośrodki odpowiedzialności wymaga zastosowania mechanizmów umożliwiających łagodzenie konfliktu interesów i ograniczanie oportunistycznych postaw kierowników niższego szczebla zarządzania. Jednym z najważniejszych mechanizmów tego rodzaju jest system monitorowania działalności ośrodków odpowiedzialności, wykorzystujący procedury controllingu operacyjnego.

Celem opracowania jest prezentacja rozwiązania controllingowego, którego zastosowanie wynikało z restrukturyzacji przedsiębiorstwa połączonej z decentraliza-

cją systemu zarządzania, polegającą na utworzeniu samodzielnych ekonomicznie zakładów, z relatywnie dużą autonomią decyzyjną, zwłaszcza w obszarze działalności operacyjnej. Najważniejszymi elementami procedur monitoringowych była funkcjonalna organizacja służb controllingowych spółki, procedury budżetowania operacyjnego i planowania finansowego oraz procedury sporządzania krótkoterminowych projekcji przepływów środków pieniężnych.

2. Rachunkowość odpowiedzialności jako system kontroli menedżerskiej

Rachunkowość odpowiedzialności jest strukturą systemu planistyczno-kontrolnego oraz informacyjno-sprawozdawczego rachunkowości zarządczej, której elementy są adresowane do pojedynczych ośrodków odpowiedzialności, z wyróżnieniem czynników kontrolowanych przez ośrodki [Nowak i in. 2004, s. 275]. Rachunkowość odpowiedzialności nie stanowi odrębnego segmentu systemu rachunkowości. Jest to narzędzie umożliwiające transfer odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania.

Idea tej koncepcji zarządzania wywodzi się z założenia, iż przedsiębiorstwo jest grupą jednostek pracujących indywidualnie nad osiągnięciem wspólnego celu. Powodzenie przedsiębiorstwa jako całości uzależnione jest od wywiązywania się poszczególnych jednostek z przyjętych na siebie zobowiązań. Istotą tego modelu jest dążenie do pomiaru menedżerskiej efektywności przez analizę wyników przedsiębiorstwa zgodnie z decyzjami podejmowanymi w zdecentralizowanej organizacji. Wymaga to wprowadzenia systemu grupowania i prezentowania informacji uwzględniającego zakres kierowania i odpowiedzialności poszczególnych ogniw na różnych szczeblach zarządzania [Kiziukiewicz (red.) 1999, s. 35]. Ważną cechą tego systemu jest to, iż nie ma standardowych rozwiązań, które mogłyby zostać zastosowane w każdej jednostce. Koncepcja systemu rachunkowości odpowiedzialności musi uwzględniać potrzeby informacyjne kierownictwa konkretnego przedsiębiorstwa wynikające z rodzaju, specyfiki, skali prowadzonej działalności gospodarczej, wytwarzanych produktów, technologii, struktury organizacyjnej, systemów przetwarzania danych, rynków zbytu, poziomu decentralizacji decyzji itp.

Efektywność każdego kierownika jest oceniana na podstawie tego, jak dobrze radzi on sobie z zarządzaniem obszarami działalności przedsiębiorstwa znajdującymi się pod jego bezpośrednią kontrolą. Zakres odpowiedzialności kierownika musi być dokładnie określony, a efekty działań podejmowanych w ramach przyznanych kompetencji mierzone są za pomocą z góry zdefiniowanych wskaźników i na bieżąco raportowane. W efekcie rachunkowość odpowiedzialności personalizuje rachunek wyników jednostki przez spojrzenie na nakłady i efekty z punktu widzenia kontroli kierowniczej, którą są one objęte. Umożliwia kwantyfikację planów (przez budżety) i działań (przez osiągnięte rezultaty) dla każdej jednostki, dla której zostały ustalone cele działalności.

Od strony organizacyjnej rachunkowość odpowiedzialności wymaga podziału przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności, które można określić jako „segment obszaru funkcjonowania organizacji bądź wewnętrzną jednostkę organizacyjną, którego – czy której – kierownik odpowiada za dany zbiór odpowiedzialności” [Jaruga i in. 2001, s. 608]. Biorąc pod uwagę zakres odpowiedzialności, wyróżnia się cztery typy ośrodków odpowiedzialności: centra kosztów, centra przychodów, centra zysku i centra inwestowania.

3. Teoria agencji

Problem agencji można zdefiniować jako kontrakt, w którym jedna strona – moco-dawca (pryncypał) – angażuje drugą stronę – pełnomocnika (agenta) – do świadczenia usług w swoim imieniu [Jensen, Meckling 1976, s. 308]. Pociąga to za sobą delegację części uprawnień decyzyjnych na agenta. Teoria agencji zajmuje się analizą sytuacji polegających na delegowaniu obowiązków na agenta, który otrzymuje w zamian wynagrodzenie i od którego oczekuje się działań zgodnych z interesami drugiej strony – pryncypała [Eisenhardt 1983, s. 58]. Dominującą tendencją w zachowaniu stron kontraktu są postawy oportunistyczne, co prowadzi do występowania niepewności co do realizacji kontraktów. Redukcja niepewności wymaga monitoringu i pociąga za sobą koszty, określane w literaturze jako koszty agencji. Obejmują one koszty konstrukcji kontraktu, koszty monitorowania, koszty ubezpieczeń agenta oraz straty rezydualne wynikające ze spadku dobrobytu pryncypała. Wysokość kosztów agencji zależy m.in. od łatwości, z jaką agent może przedkładać własne preferencje nad preferencje pryncypała w procesie podejmowania decyzji, kosztów pomiaru efektywności agenta, kosztów implementacji systemów motywacyjnych zbliżających preferencje obu stron, kosztów tworzenia i narzucania behawioralnych zasad postępowania [Jensen, Meckling 1976, s. 328].

Problem agencji można traktować jako szczególnie przypadkowy kontrakt zakładającego asymetrię pozycji stron kontraktu. Jest to szczególnie widoczne w aspekcie dostępu do informacji, gdy jedna ze stron ma więcej danych na temat podstawowych faktów ekonomicznych niż druga. Implikacją takiej sytuacji może być niespójność bodźców, która jest efektem podejmowania działań sprzecznych z interesami uczestniczących podmiotów, trudności w zawieraniu opłacalnych transakcji, problemów z formułowaniem prawidłowych wniosków na podstawie zachowań innych. Motywem podnoszonym przez większość autorów zajmujących się tą problematyką staje się kwestia ustanowienia i utrzymania wzajemnie satysfakcjonujących zachowań w sytuacji potencjalnie konfliktowych dążeń stron kontraktów, niepewności, niekompletności i asymetrycznie rozłożonej informacji [Oviat 1988, s. 214-215].

Konstruując optymalne kontrakty między pryncypałem i agentem, można wyróżnić dwa przypadki. W pierwszym pryncypał ma pełną informację na temat wysiłków podejmowanych przez agenta. To oznacza, że najbardziej efektywny kontrakt powinien być oparty na obserwacji zachowań agenta. Drugi przypadek występuje,

kiedy pryncypał nie może obserwować poczynań agenta. Jest to spowodowane istnieniem asymetrii informacji. Ponieważ cele agenta nie są zbieżne z celami drugiej strony, istnieje zagrożenie podejmowania działań nieefektywnych z punktu widzenia pracodawcy. Problem agenta może być tutaj przedstawiony w postaci tzw. negatywnej selekcji lub pokusy nadużycia. Negatywna selekcja odnosi się do sytuacji, w której jedna strona kontraktu nie może obserwować jakości „dóbr” dostarczanych przez drugą stronę. Jest to zjawisko uniwersalne, występujące m.in. na rynku ubezpieczeń, w przypadku zatrudniania nowych pracowników, w ocenie ryzyka kredytowego i in. Problem pokusy nadużycia występuje wtedy, gdy agent ma bodźce do działania w swoim własnym interesie, który pozostaje w sprzeczności z interesem pryncypała. Oznacza to, że agent nie podejmuje działań, do jakich zobowiązuje go kontrakt. Z tego typu sytuacjami mamy do czynienia w przypadku relacji między menedżerami i akcjonariuszami, przy ubezpieczeniach depozytów bankowych, ubezpieczeniach od kradzieży.

Kluczowym problemem występującym w teorii agencji jest opis mechanizmu, który rozwiązałby problem agenta. Pryncypał ma do wyboru dwie opcje: mechanizm kontraktowy lub bezpośredni monitoring poczynań agenta. Pierwszą z nich jest kontrakt oparty na wynikach. Tego rodzaju kontrakt zbliża preferencje agenta i pryncypała, ponieważ korzyści osiągnane przez każdą ze stron zależą od tego samego rodzaju działań, a to oznacza, że agent jest bardziej skłonny zachowywać się zgodnie z interesem pryncypała. Drugie rozwiązanie polega na wykorzystaniu systemu informowania pryncypała o poczynaniach agenta. Ogranicza to oportunistyczne poczynania agenta, który zdaje sobie sprawę, iż istnieje możliwość skutecznego monitorowania jego zachowań.

Istota mechanizmu kontraktowego polega na zawarciu porozumienia między pryncypałem i agentem, które określa sposób wykorzystania zasobów powierzonych agentowi oraz rozdysponowania korzyści między strony kontraktu [Shleifer, Vishny 1997, s. 741]. Idealna sytuacja to taka, kiedy możliwe byłoby podpisanie kontraktu, w którym szczegółowo określone zostałyby wszystkie możliwe sposoby postępowania i zasady alokacji wypracowanego wyniku. W praktyce zawierane kontrakty przyjmują najczęściej formę kontraktu niekompletnego, uwzględniającego możliwość wystąpienia zdarzeń, których nie można przewidzieć w momencie podpisywania. W tej sytuacji kontrakt musi uwzględniać alokację pomiędzy strony rezydualnego prawa kontroli, dotyczącego podejmowania decyzji nieuwzględnionych w zapisach kontraktu.

Drugi z mechanizmów służących do ograniczania oportunistycznych postaw agenta polega na uzyskaniu niezbędnych informacji o działaniach agenta przez poniesienie kosztów związanych z tworzeniem systemu informacyjnego, służącego do monitorowania zachowań agenta. Elementami systemu mogą być m.in. procedury budżetowania wraz z systemem raportowania. Oceniając efektywność monitoringu, należy zwrócić uwagę na kilka kwestii. Zbyt mały zakres kontroli może prowadzić do nasilania oportunistycznych postaw agenta. Zbyt duży zakres kontroli,

zwłaszcza mającej postać formalnych raportów, będzie skłaniać agentów do podejmowania działań kreujących biurokratyczną sprawozdawczość, której podstawowym celem będzie uzyskanie pozytywnej opinii pryncypała. Istotne jest tworzenie takich mechanizmów kontroli, które będą łączyć nadzór indywidualny (ocenę poszczególnych osób) z nadzorem nad działalnością całej organizacji.

4. Rachunkowość odpowiedzialności a problem agencji

Teoria agencji jest jedną z teoretycznych perspektyw umożliwiających analizę procesów zachodzących w zdecentralizowanej organizacji działającej na podstawie systemu rachunkowości odpowiedzialności [Baiman 1982]. Przekazanie części uprawnień decyzyjnych przez naczelne kierownictwo – pryncypała – kierownikom niższych szczebli – agentom – tworzy relację między delegującym a przyjmującym delegację, określaną jako problem agencji.

Istotną cechą takiego systemu kontroli menedżerskiej jest założenie, iż ocena wyników agenta powinna być prowadzona na podstawie kategorii, które są pod jego kontrolą. W literaturze najczęściej wskazuje się w tym kontekście na problem ujmowania w systemach oceny dokonań menedżerskich kosztów kontrolowanych i niekontrolowanych [Baiman, Noel 1985]. Istotne jest także pytanie o sposób traktowania w systemie ocen parametrycznych czynników egzogenicznych, takich jak koniunktura gospodarcza, ceny energii, kursy walutowe, stopy procentowe itp. [Larmande, Ponssard 2007].

Można tutaj wskazać dwa podejścia. Zwolennicy pierwszego uważają, że eliminacja czynników niekontrolowanych przez agenta zwiększa siłę oddziaływania bodźców motywacyjnych, ponieważ następuje ograniczenie „szumu informacyjnego” zawartego w parametrach oceny. Może to mieć formę tzw. filtrów sterowalności, za pomocą których kryteria oceny menedżerów są izolowane od czynników zewnętrznych [Choudhury 1986, s. 192-194]. Można wskazać trzy rodzaje filtrów: zdarzeń, menedżerski, okresowy. Ten pierwszy jest traktowany jako instrument służący do eliminacji skutków nieprzewidywalnych zdarzeń, niekontrolowanych przez menedżerów. Sposobem na redukcję wpływu tego rodzaju czynników może być usprawnienie systemu informowania kierownictwa np. przez prowadzenie badań rynkowych, dostarczenie informacji technicznej na temat procesu produkcyjnego itp. Drugi rodzaj filtra ma odizolować wyniki osiągnięte przez menedżerów od decyzji podejmowanych w innych jednostkach organizacji, co ma szczególne znaczenie w sytuacji wzajemnie nakładających się obowiązków i odpowiedzialności. Ostatni z filtrów wyklucza skutki decyzji podejmowanych w przeszłości na bieżące wyniki jednostki. Ma to znaczenie w sytuacji wysokiej rotacji kadry kierowniczej niższego i średniego szczebla i jednocześnie stosowania w systemach motywowania menedżerów odroczonego komponentów wynagrodzeń.

Można zarazem przedstawić argumenty uzasadniające niewprowadzanie korekty parametrów oceny o oddziaływanie czynników niebędących pod kontrolą agenta.

Po pierwsze, w przypadku kosztów niekontrolowanych chodzi o dostarczenie pryncypałowi informacji o nieobserwowalnych działaniach agenta. Przykładem są tutaj koszty utrzymania potencjału. Nawet jeżeli strategiczne decyzje inwestycyjne, determinujące poziom tych kosztów, podejmuje naczelne kierownictwo jednostki, decyzje operacyjne, mające wpływ na sposób i stopień wykorzystania potencjału, są w gestii agenta. To może uzasadniać ujmowanie tych kosztów w ocenie efektywności menedżerów niższego szczebla. W przypadku czynników egzogenicznych ma to skłaniać menedżerów do podejmowania prób przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu i odpowiedniej reakcji na te zmiany.

Czysto teoretyczne ujęcie relacji kontraktowych w przypadku zdecentralizowanej organizacji występujące w teorii agenta nie odzwierciedla możliwych zachowań, jakie można zaobserwować w praktyce [Anthony i in. 1992, s. 654-655]. Stąd teoria agencji jest często krytykowana z powodu nadmiernej formalizacji oczywistych faktów, trudności kwantyfikacji kluczowych kategorii (np. oszacowanie kosztów asymetrii informacji), braku możliwości uwzględniania innych grup czynników determinujących problem agenta (osobowość uczestników kontraktów, pozafinansowe motywy działań, odmienne postawy wobec ryzyka).

Wspólną cechą złożonych organizacji jest istnienie sformalizowanej, hierarchicznej struktury decyzyjnej [Fama, Jensen 1983; Demski, Sappington 1989]. Agent zlokalizowany na wyższym szczeblu hierarchii ratyfikuje i monitoruje decyzje podejmowane na niższych szczeblach. Taka strukturyzacja procesu utrudnia inicjowanie działań odbywających się kosztem innych stron. Hierarchia decyzyjna zostaje dodatkowo wzmocniona przez swoiste „zasady gry” obowiązujące w organizacji, do których zalicza się m.in. system rachunkowości i budżetowania, monitoring, kryteria efektywnościowe determinujące korzyści. Należy też podkreślić, że sytuacja czystego konfliktu interesów między stronami kontraktów nie uwzględnia faktu, iż firma z jednej strony jest grupą indywidualnych jednostek, które kierują się własnym interesem, zarazem jednak ich korzyści i dobrobyt są determinowane sukcesem całej organizacji w konkurencji z innymi podmiotami. Może to skłaniać do przyjmowania odmiennych postaw, które charakteryzują się nie konfliktem, ale kooperacją. Istotne jest uwzględnienie możliwości formowania wewnątrz organizacji koalicji. Ważne są również źródła władzy pryncypała i agenta [Szewc-Rogalska 2009, s. 372]. Wynikają one m.in. z formalnej i nieformalnej pozycji w strukturze organizacji i układzie wzajemnych zależności, sposobu oddziaływania na pracę innych członków organizacji, fachowości, atrakcyjności interpersonalnej, zaangażowania w pracę.

Podział spółki na ośrodki odpowiedzialności jest jedną z kluczowych decyzji, które determinują kształt systemu rachunkowości odpowiedzialności, zasady alokacji uprawnień decyzyjnych, sposób oceny dokonań jednostek. W tabeli 1 przedstawione zostały zasady podziału zastosowane w kilku wybranych polskich przedsiębiorstwach i instytucjach. Można zauważyć, iż przeważa rozwiązanie polegające na wydzieleniu jednego centrum inwestowania – spółki jako całości, oraz wielu cen-

trów kosztowych. W kilku badanych jednostkach utworzono centra zysku. Tylko w jednym przedsiębiorstwie stopień decentralizacji decyzji w obszarze zarządzania środkami pieniężnymi umożliwił usytuowanie centrum inwestowania na niższym szczeblu zarządzania – na poziomie zakładu produkcyjnego.

Tabela 1. Ośrodki odpowiedzialności w wybranych polskich przedsiębiorstwach i instytucjach

Sektor	Centra inwestowania	Centra zysku	Centra kosztów
Przemysł elektromaszynowy	Spółka jako całość Wyodrębnione zakłady produkcyjne	Wyodrębnione zakłady produkcyjne	Wszystkie wydziały dla wszystkich rodzajów działalności
Uczelnia publiczna	Uczelnia jako całość	Jednostki podstawowe – wydziały	Wszystkie jednostki organizacyjne
Sektor energetyczny	Spółka jako całość	Zakłady funkcjonujące na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego	Wszystkie wydziały dla wszystkich rodzajów działalności
Przemysł chemiczny	Spółka jako całość	Pion handlowy	Wszystkie wydziały dla wszystkich rodzajów działalności
Usługi finansowe	Spółka jako całość	Trzy centra zysku złożone z jednostek organizacyjnych świadczących takie same grupy usług	Wszystkie wydziały dla wszystkich rodzajów działalności
Usługi medyczne	Spółka jako całość	Poradnie specjalistyczne	Gabinety, urządzenia medyczne
Transport kolejowy	Spółka jako całość	Zakłady taborów i przewozu	Wszystkie wydziały i sekcje dla wszystkich rodzajów działalności
Sektor energetyczny	Spółka jako całość	Spółka jako całość	Wszystkie wydziały dla wszystkich rodzajów działalności
Sektor energetyczny			
Przemysł elektromaszynowy			
Przemysł lekki			
Przemysł lekki			

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład rozwiązań stosowanych w ramach systemu rachunkowości odpowiedzialności wynika przede wszystkim z sygnalizowanego powyżej zjawiska określonego jako problem agencji. Skala oportunistycznych zachowań menedżerów niższego szczebla zarządzania zależy oczywiście od zakresu uprawnień decyzyjnych, jakie zostały im przekazane. Im wyższa jest ranga kontroli sprawowanej przez menedżera nad zasobami, tym większe jest zagrożenie angażowania się w działania nieracjonalne z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa jako całości. Przykła-

dami tego rodzaju postaw osób kierujących ośrodkami odpowiedzialności może być: podejmowanie przez menedżerów decyzji z perspektywy korzyści osobistych, przedkładanie celów własnej jednostki nad cele organizacji jako całości, suboptymalizacja, czyli dążenie do poprawy dokonań jednostki prowadzącej do pogorszenia wyników innych jednostek i całej organizacji, konkurencja między poszczególnymi jednostkami o przydział zasobów osobowych, rzeczowych i finansowych, pogorszenie jakości informacji przez świadome zniekształcanie rzeczywiście osiągniętych rezultatów, luka budżetowa polegająca na celowym zaniżaniu zadań budżetowych formułowanych samodzielnie przez kierowników jednostek [Karmańska 2006, s. 163; Jaruga i in. 2000, s. 607-608; Rayburn 1989, s. 766-767].

W tej sytuacji zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach decentralizacji decyzji delegowanych na wydzielone ośrodki odpowiedzialności „...wymaga dysponowania rzetelną informacją o zakresie i stopniu realizacji postawionych przed tymi ośrodkami zadań.” [Karmańska 2006, s. 176-177]. Informacja ta może pochodzić z systemu monitorowania działalności ośrodków odpowiedzialności, który powinien charakteryzować się takimi cechami, jak: niezależność od woli monitorowanego, elastyczność czasowa, weryfikowalność, zarządcza użyteczność, wewnętrzna synchronizacja [Karmańska 2006, s. 178].

5. Controlling operacyjny jako narzędzie monitorowania zachowań agenta – analiza przypadku

Największy zakres autonomii decyzyjnej w przedsiębiorstwach prezentowanych w tab. 1 wystąpił w przypadku przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego. Zastosowanie nietypowego rozwiązania z obszaru rachunkowości odpowiedzialności – wydzielenia centrów inwestowania – wynikało z podjętego w przedsiębiorstwie procesu restrukturyzacji, połączonej z decentralizacją systemu zarządzania. Przedsiębiorstwo ma wielozakładową, dywizjonalną strukturę organizacyjną, z samodzielnymi ekonomicznie zakładami produkcyjnymi. Decentralizacja w obszarze zarządzania środkami pieniężnymi polegała m.in. na przekazaniu na szczebel zakładu uprawnień decyzyjnych w zakresie ustalania terminów płatności w relacjach z dostawcami i klientami firmy. Innymi aspektami samodzielności decyzyjnej zakładów było partycypacyjne podejście do sporządzania budżetów operacyjnych i Master Budżetu dla zakładów oraz możliwość wyboru źródeł zaopatrzenia (zakup na rynku lub w innych zakładach spółki). Tak szeroki zakres uprawnień decyzyjnych kierowników niższego szczebla stwarzał zagrożenie wystąpienia postaw oportunistycznych. Przykładami zachowań racjonalnych z punktu widzenia zakładu, ale nieracjonalnych z punktu widzenia całej organizacji, mogło być nadmierne wydatkowanie środków pieniężnych, liberalna polityka kredytowania odbiorców w celu stymulowania sprzedaży, która mogła prowadzić do problemów z płynnością całej spółki, zaopatrywanie się w podmiotach zewnętrznych w sytuacji występowania niewykorzystanych zdolności produkcyjnych własnych zakładów, przenoszenie do budżetów

zakładowych luki budżetowej itp. W tej sytuacji konieczne stało się wprowadzenie narzędzia monitoringu, za pomocą którego zarząd przedsiębiorstwa mógłby ograniczać oportunistyczne zachowania kierownictwa samodzielnych zakładów produkcyjnych. Narzędziem tym był system controllingu operacyjnego, zawierający procedury controllingowe w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa, a także procedury służące do kontroli poziomu i struktury majątku przedsiębiorstwa i źródeł jego finansowania, określania kierunków i form inwestowania oraz bieżącej kontroli i analizy sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Najważniejszymi elementami systemu monitoringu była funkcjonalna organizacja służb controllingowych spółki, procedury budżetowania operacyjnego i planowania finansowego oraz procedury sporządzania krótkoterminowych projekcji przepływów środków pieniężnych.

Dla potrzeb tworzenia różnorodnych budżetów w spółce wprowadzony został system tzw. controllingu funkcjonalnego [Urbanek 2000]. W ramach tego systemu występują następujące stanowiska kontrolerów funkcyjnych: kontroler sprzedaży, kontroler zakupów, kontroler jakości, kontroler programów rozwojowych, kontroler finansowy. Oprócz kontrolerów funkcyjnych w każdym wyodrębnionym zakładzie istnieje stanowisko kontrolera zakładowego. Obowiązki poszczególnych kontrolerów przedstawiono w tab. 2.

Ze względu na wyodrębnienie w spółce kontrolerów funkcyjnych istnieją dwie ścieżki sporządzania budżetów. Ścieżka pierwsza polega na agregacji planów i budżetów poszczególnych funkcji w ramach całej spółki bez wyszczególnienia zakładów oraz z zachowaniem podziału na zakłady. Przy drugiej ścieżce nadrzędnym kryterium agregacji jest układ organizacyjny spółki. Agregacja planów i budżetów sporządzanych przez poszczególne zakłady i centralę następuje bez zachowania podziału na funkcje oraz z wyodrębnieniem funkcji.

Przekazanie na szczebel zakładów uprawnień decyzyjnych w zakresie zarządzania środkami pieniężnymi wymagało wprowadzenia mechanizmu planowania przydziału środków pieniężnych dla każdego z zakładów i monitorowania przepływów pieniężnych dla spółki jako całości. W tym celu zastosowano połączone metody budżetowania odgórnego i oddolnego. Płatności obligatoryjne (podatki, składki ZUS, płace itp.) są planowane i regulowane na szczeblu całego przedsiębiorstwa. Natomiast planowanie i regulowanie zobowiązań za materiały i usługi obce do produkcji należy do służb zaopatrzeniowych zakładów. Podobnie ustalanie terminów płatności za sprzedane produkty, usługi, towary leży w gestii służb handlowych zakładów.

Dla zakładów wpływy i wydatki budżetowane są za pomocą metody bezpośredniej, pozwalającej na bieżącą kontrolę i analizę wyniku pieniężnego generowanego przez działalność zakładu. Budżety wpływów i wydatków sporządzane są na podstawie budżetów przychodów i kosztów zakładu, informacji dostarczanych przez centralę spółki oraz na podstawie parametrów dotyczących okresu spłaty pozycji podlegających budżetowaniu. Za sporządzenie budżetu wpływów i wydatków odpowiada

Tabela 2. Zakres odpowiedzialności kontrolerów funkcyjnych

Kontroler	Obowiązki
Kontroler sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> – określanie w uzgodnieniu ze służbami handlowymi zakładów budżetu sprzedaży dla grup asortymentowych – budżetowanie kosztów bezpośrednich i pośrednich sprzedaży oraz stanu zapasów wyrobów gotowych – ocena stopnia realizacji nadzorowanych budżetów
Kontroler zakupów	<ul style="list-style-type: none"> – ustalanie w uzgodnieniu ze służbami zaopatrzeniowymi zakładów budżetów kosztów zaopatrzenia oraz zapasów materiałowych – ustalanie ze służbami planowania wysokości zapasów półfabrykatów oraz produkcji w toku – bieżąca kontrola realizacji budżetów zakupowych oraz ich analiza i optymalizacja – analiza stanów zapasów materiałów, półfabrykatów oraz produkcji w toku i ich optymalizacja
Kontroler jakości	<ul style="list-style-type: none"> – analiza i ocena kosztów jakości spółki – monitorowanie kosztów jakości przez przekazywanie raportów wskazujących na występowanie zagrożeń w poszczególnych zakładach
Kontroler programów rozwojowych	<ul style="list-style-type: none"> – koordynowanie działań związanych z przygotowaniem budżetu prac rozwojowych – prowadzenie rachunku efektywności poszczególnych biznesplanów – ocena wykorzystania budżetu programów rozwojowych oraz poszczególnych biznesplanów – uzgadnianie z liderami zespołów realizujących przedsięwzięcia rozwojowe ewentualnych korekt budżetów
Kontroler finansowy	<ul style="list-style-type: none"> – ustalanie budżetu gotówkowego dla spółki i poszczególnych zakładów oraz stałe jego monitorowanie – opracowywanie oraz stałe monitorowanie budżetu należności na podstawie sprzedaży realizowanej i planowanej – opracowywanie i stałe monitorowanie budżetu zobowiązań wobec dostawców i zobowiązań kredytowych – comiesięczna analiza poziomu zadłużenia, zdolności do obsługi długu oraz płynności finansowej
Kontroler zakładowy	Wszystkie funkcje na szczeblu zakładu

Źródło: [Urbanek 2000].

kontroler zakładowy wspomagany przez kontrolera finansowego oraz w określanych przypadkach innego kontrolera funkcyjnego. Budżety wpływów i wydatków zakładu przekazywane są do kontrolera finansowego, który dokonuje ich agregacji według kryterium działalności oraz łączy je z budżetami wpływów i wydatków dotyczących centrali i spółki jako całości.

Przydział środków pieniężnych odbywa się według następujących zasad. Służby zaopatrzeniowe oraz handlowe zakładów przygotowują prognozę wydatków na podstawie ustalonych z dostawcami terminów płatności i wpływów na podstawie terminów regulowania należności przez klientów. Prognoza ma charakter kroczący, jest

sporządzana na najbliższe cztery tygodnie i co tydzień aktualizowana. Każdego dnia służby finansowe sporządzają informację o wpływach i rozdysponowanych środkach. W informacji podaje się codzienne kwoty wpływające ze sprzedaży dla każdego z zakładów, a także należności, jakie powinny wpłynąć ze sprzedaży wewnętrznej, oraz środki, jakie zostały tego dnia rozdysponowane na wydatki produkcyjne.

Na początku każdego miesiąca ustalany jest budżet wpływów i wydatków na dany miesiąc. Przy jego tworzeniu brane są pod uwagę także informacje o wykonaniu budżetów wpływów i wydatków z zakończonego miesiąca. Stopień wykorzystania budżetu świadczy o tym, czy przyznane środki nie zostały w pełni wykorzystane, czy też wykorzystanie było większe, niż wynikało to z ustaleń budżetowych, a to oznacza, że dany zakład był kredytowany przez inne.

Dane dotyczące wpływów i wydatków, zarówno prognozy, jak i wykonanie, wprowadzane są do budżetu gotówkowego, który jest sporządzany w ten sposób, że wpływy i wydatki wprowadza się na podstawie aktualizowanych prognoz tygodniowo, krocząco, na najbliższe cztery tygodnie. Wpisuje się tam również zgodnie z terminami płatności wydatki obligatoryjne. Dalsze tygodnie (powyżej czterech) uzupełnia się za pomocą metody średniej ruchomej – na podstawie średnich z 13 poprzednich tygodni oraz innych informacji.

Ostatnia pozycja budżetu gotówkowego to stan środków pieniężnych na koniec okresu prognozy. Analizując tę pozycję dla kolejnych tygodni, można wykryć okresy, kiedy występuje niedobór środków pieniężnych lub nadpłynność. Umożliwia to z co najmniej czterotygodniowym wyprzedzeniem podjęcie działań korygujących. W przypadku zagrożenia brakiem płynności można podjąć decyzję ograniczenia wydatków do niezbędnego minimum (np. przez odroczenie terminów płatności zobowiązań) albo uzupełnienia źródeł finansowania (np. zaciągając krótkoterminowy kredyt). Informacja o przewidywanym nadmiernym stanie wolnych środków pieniężnych może być podstawą do decyzji o właściwym ich zagospodarowaniu (inwestycja w krótkoterminowe papiery wartościowe, spłata części zobowiązań itp.).

6. Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono specyficzne rozwiązanie controllingowe, którego zastosowanie wynikało z restrukturyzacji przedsiębiorstwa połączonej z decentralizacją systemu zarządzania. Istotą tego procesu było utworzenie samodzielnych ekonomicznie zakładów, z relatywnie dużą autonomią decyzyjną, zwłaszcza w obszarze działalności operacyjnej. Alokacja szerokiego zakresu uprawnień decyzyjnych jest związana z występowaniem zjawiska opisywanego jako problem agenta. Ograniczenie prawdopodobieństwa wystąpienia oportunistycznych postaw menedżerów niższego szczebla zarządzania wymagało wprowadzenia przez kierownictwo spółki mechanizmu monitorowania działalności poszczególnych jednostek. Najważniejszymi elementami procedur monitoringowych była funkcjonalna organizacja służb controllingowych spółki, procedury budżetowania operacyjnego i planowania finan-

sowego oraz procedury sporządzania krótkoterminowych projekcji przepływów środków pieniężnych. Tak skonstruowany system monitoringu umożliwił zarządowi ingerencję w sytuacjach, kiedy partykularne interesy zakładów zagrażały realizacji podstawowych celów finansowych, inwestycyjnych, marketingowych całej spółki.

Szczególną rolę w przedstawionym systemie odgrywały procedury tworzenia krótkookresowych projekcji przepływów środków pieniężnych. Istotną cechą modelu prognostycznego było to, że prognozy powstają na bazie budżetów oddolnych tworzonych w wyodrębnionych jednostkach budżetowych. Zarazem umożliwiały wskazanie przyszłych zagrożeń dla sytuacji finansowej dla całej spółki i tym samym pozwalały na podjęcie odpowiednich kroków we właściwym momencie.

Literatura

- Anthony R.N., Dearden J., Govindarajan V., *Management Control System*, Irwin, Boston 1992.
- Baiman S., *Agency research in managerial accounting: a survey*, "Journal of Accounting Literature" 1982, Spring.
- Baiman S., Noel J., *Noncontrollable costs and responsibility accounting*, "Journal of Accounting Research" 1985, vol. 23, no. 2.
- Choudhury N., *Responsibility accounting and controllability*, "Accounting and Business Research" 1986, Summer.
- Demski J., Sappington D., *Hierarchical structure and responsibility accounting*, "Journal of Accounting Research" 1989, vol. 27, no. 1.
- Eisenhardt K.M., *Agency theory: an assessment and review*, "Academy of Management Review" 1983, vol. 8, no. 1.
- Fama E.F., *Agency problems and the theory of the firm*, "Journal of Political Economy" 1980, vol. 88, no. 2. s. 288-297
- Fama E.F., Jensen M.C., *Separation of ownership and control*, "Journal of Law & Economics", vol. XXVI, June 1983.
- Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Łódź 2001.
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, no. 3.
- Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Kiziukiewicz T. (red.), *Rachunkowość zarządcza*, Ekspert, Wrocław 1999.
- Larmande F., Ponssard J-P., *Responsibility Accounting with a Privately Informed Agent*, Cahier n° 2007-22, Ecole Polytechnique, Centre National de la Recherche Scientifique, September 2007.
- Nowak E., Piechota R., Wierziński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Oviat B.M., *Agency and transaction cost perspective on the manager-shareholder relationship: incentives for congruent interests*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 2.
- Rayburn L.G., *Principles of Cost Accounting. Using A Cost Management Approach*, Irwin, Boston 1989.
- Shleifer A., Vishny R.W., *A survey of corporate governance*, "The Journal of Finance" 1997, vol. LII, no. 2.

Szewc-Rogalska A., *Uprawnienia własnościowe a rzeczywisty udział właścicieli w sprawowaniu władzy*, [w:] S. Rudolf (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009.

Urbanek P., *Planowanie przepływów pieniężnych dla potrzeb zarządzania – analiza przypadku*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2000, nr 12.

RESPONSIBILITY ACCOUNTING. BUSINESS THEORY AND PRACTICE

Summary: Agency theory is a theoretical perspective which can be used to analyze processes in a decentralized organization in which responsibility accounting system has been implemented. Delegating responsibilities to lower level of management structures creates so called agency problem, resulting from different preferences and information asymmetry. The purpose of the paper is to present a controlling device implemented in a decentralized company. The most important elements of this solution were functional organization of controlling, operational budgeting and financial planning procedures and short-term cash-flow forecasts procedures.

Keywords: responsibility accounting, agency theory, operational controlling.