

Piotr Urbanek

Uniwersytet Łódzki

CONTROLLING OPERACYJNY JAKO NARZĘDZIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA SEKTORA ENERGETYCZNEGO

Streszczenie: Koncepcja kosztów transakcyjnych Coase'a stanowi teoretyczne uzasadnienie procesów restrukturyzacji majątkowej i outsourcingu. Praktyczna implementacja tych procesów wymaga pokonania barier informacyjnych wynikających z problemów z oszacowaniem kosztów transakcyjnych związanych z wybranym mechanizmem koordynacji produkcji. Narzędziem, które ułatwia tę ocenę jest system informacyjny controllingu operacyjnego. W artykule przedstawiony został proces restrukturyzacji majątkowej na przykładzie przedsiębiorstwa sektora energetycznego. Narzędziem, które umożliwiło przygotowanie tego procesu od strony koncepcyjnej i organizacyjnej, był system controllingu operacyjnego.

Słowa kluczowe: controlling, teoria kosztów transakcyjnych, outsourcing.

1. Wstęp

Jednym ze skutków transformacji systemowej polskiej gospodarki są procesy restrukturyzacji majątkowej przedsiębiorstw. Mogą one przybierać formę outsourcingu, czyli przekazywaniu zewnętrznym podmiotom zadań niezwiązanych z podstawowym profilem działalności przedsiębiorstwa. Teoretycznym uzasadnieniem dla tego rodzaju procesów jest twierdzenie Coase'a [1937]. Wybór jednej z dwóch alternatywnych koncepcji zarządzania – koordynacji rynkowej (kup na rynku) lub koordynacji hierarchicznej (wytwórz we własnym zakresie) jest determinowany przez koszty transakcyjne. Tam, gdzie koszty koordynacji rynkowej są większe niż koszty koordynacji przez przedsiębiorcę, wskazane jest utrzymywanie rozbudowanych struktur organizacyjnych, w celu sprawowania bezpośredniej kontroli nad procesem pozyskiwania zasobów. W przeciwnym razie bardziej efektywne są struktury zdezyntegrowane.

Praktyczna implementacja twierdzenia Coase'a napotyka bariery informacyjne wynikające z problemów z oszacowaniem kosztów transakcyjnych generowanych przez te dwa mechanizmy koordynacji. Narzędziem, które ułatwia ocenę ich skuteczności, jest system informacyjny controllingu operacyjnego. W artykule przed-

stawiono rolę tego systemu w procesie restrukturyzacji majątkowej na przykładzie przedsiębiorstwa sektora energetycznego.

2. Outsourcing jako metoda restrukturyzacji w świetle teorii kosztów transakcyjnych

Outsourcing jest to praktyka polegająca na przekazaniu zewnętrznemu podmiotowi części zadań, wykonywanych wcześniej w ramach przedsiębiorstwa, wraz z niezbędnymi do ich realizacji pracownikami, wyposażeniem technicznym, *know-how* oraz kompetencjami decyzyjnymi dotyczącymi ich wykorzystania. Opłacalność outsourcingu zależy m.in. od relacji kosztów pozyskiwania zasobów wewnątrz firmy do ceny produktu lub usługi zakupionej od zewnętrznej firmy. Teoretycznym uzasadnieniem dla tego rodzaju działań jest koncepcja kosztów transakcyjnych. Zgodnie z nią rynek poprzez działanie mechanizmu cenowego oraz firma poprzez kontrolę kierowniczą stanowią alternatywne sposoby koordynacji produkcji. Tam, gdzie koszty koordynacji przez ceny są większe niż koszty koordynacji przez przedsiębiorcę, tworzenie firmy jest uzasadnione ekonomicznie. Tam, gdzie koszty mechanizmu koordynacji przez ceny będą mniejsze lub równe kosztom kierowania, nie ma ekonomicznego uzasadnienia dla tworzenia firmy [Gruszecki 2002, s. 212]. W praktyce możliwe jest wychodzenie poza ten teoretyczny, dychotomiczny podział mechanizmów koordynacji poprzez stosowanie rozwiązań hybrydowych, takich jak: związki kapitałowe, długoterminowe kontrakty, franczyza i in. Są one bardziej elastyczne niż koordynacja hierarchiczna i zarazem bardziej sformalizowane niż koordynacja rynkowa [Williamson 1991, s. 280].

Efektywność tych dwóch mechanizmów koordynacji produkcji jest determinowana specyficznością zasobów, niepewnością oraz częstotliwością transakcji [Williamson 1998, s. do alternatywnych zastosowań bez utraty wartości produkcyjnej. W przypadku zasobów specyficznych koordynacja hierarchiczna w ramach przedsiębiorstwa zapewnia większą skuteczność niż koordynacja rynkowa. Wysoki poziom niepewności oznacza nieprzewidywalność czynników, które mogą mieć wpływ na zawierane kontrakty. Reakcją na tego rodzaju zjawiska jest wzrost integracji pionowej, ponieważ umożliwia to zwiększenie zakresu kontroli nad procesem pozyskiwania zasobów i tym samym obniża koszty transakcyjne. Stopień powtarzalności transakcji może mieć różny wpływ na wybór mechanizmów koordynacji. Z jednej strony duża częstotliwość transakcji może prowadzić do redukcji kosztów na skutek zjawiska rosnących korzyści skali. Z drugiej zaś powtarzalność transakcji zmniejsza niepewność, ponieważ prowadzi do budowy reputacji i zaufania między partnerami. Praktyki outsourcingu dotyczą najczęściej procesów peryferyjnych, nieodgrywających kluczowej roli w łańcuchu tworzenia wartości. Procesy podstawowe stanowią zasoby specyficzne i zgodnie z przedstawioną argumentacją powinny być objęte kontrolą wewnątrz korporacyjną.

3. Controlling operacyjny w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Proces wydzielenia poza strukturę przedsiębiorstwa pewnych jednostek organizacyjnych w ramach outsourcingu wymaga starannego przygotowania. Można wskazać dwie kluczowe kwestie, które muszą być rozstrzygnięte przed podjęciem decyzji o restrukturyzacji. Należy porównać koszty wytwarzania zasobów we własnym zakresie z kosztami ich zakupu na rynku. Istotna jest również ocena, czy tworzone spółki zależne mają szansę utrzymać się na rynku jako samodzielne ekonomiczne podmioty. Jest to uwarunkowane, po pierwsze, zdolnością do generowania nadwyżki finansowej – rentowności, a po drugie, zdolnością do generowania nadwyżki pieniężnej – płynności i bezpieczeństwa finansowego. Obligatoryjny system informacyjny przedsiębiorstwa, jakim jest system rachunkowości finansowej, nie generuje informacji, na podstawie których byłoby możliwe dokonanie oceny tych aspektów samodzielności ekonomicznej podmiotów wewnętrznych.

Jest to związane, po pierwsze, z zasadami wyceny bilansowej i ustalania wyniku finansowego. Opierają się one na regulacjach prawa bilansowego i uniemożliwiają dokonanie rzetelnej i wiarygodnej analizy przepływów kosztowo-przychodowych występujących między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Przyjęcie takich zasad wyceny świadczeń wewnętrznych powoduje, że koszt jednostkowy świadczenia nie może być porównywany z cenami rynkowymi. Po drugie, w jednostkach działalności pomocniczej nie powstaje nadwyżka ekonomiczna z tytułu wytwarzanych w nich produktów i realizowanych świadczeń. Tym samym nie ma podstaw do oszacowania jednostkowych marż pokrycia, jakie tworzą działania realizowane w tych podmiotach, oraz wyniku finansowego samego podmiotu.

Drugi aspekt – bezpieczeństwo finansowe – jest zupełnie pomijany w procedurach księgowych. Podstawowe kategorie determinujące płynność: zobowiązania, należności, środki pieniężne i inne składniki aktywów są ewidencjonowane na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, a nie poszczególnych jednostek organizacyjnych. Merytoryczne przygotowanie procesu outsourcingu wymaga wdrożenia kompletnego systemu informacyjnego, jakim jest system controllingu operacyjnego.

Controlling jest pojęciem wieloznacznym, różnie definiowanym, któremu przypisuje się różne funkcje i cele w praktyce gospodarczej [Karmańska (red.) 2006, s. 155-158]. Wśród wielu różnych definicji controllingu można wskazać na dwa podejścia. W pierwszym controlling określany jest mianem koncepcji sterowania przedsiębiorstwem zorientowanej na przyszłość [Nowak (red.) 2004]. Jak pisze H. Vollmuth, controlling jest „[...] ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który powinien wspierać dyrekcję przedsiębiorstwa i pracowników zakładu przy podejmowaniu decyzji” [Vollmuth 2007, s.15]. W drugim podejściu wskazuje się, że controlling jest systemem rachunkowości zorientowanej na zarządzanie [Sobańska 2003, s. 50-51]. Zdaniem A. Jarugi controlling „[...] wykorzystuje [...] metody,

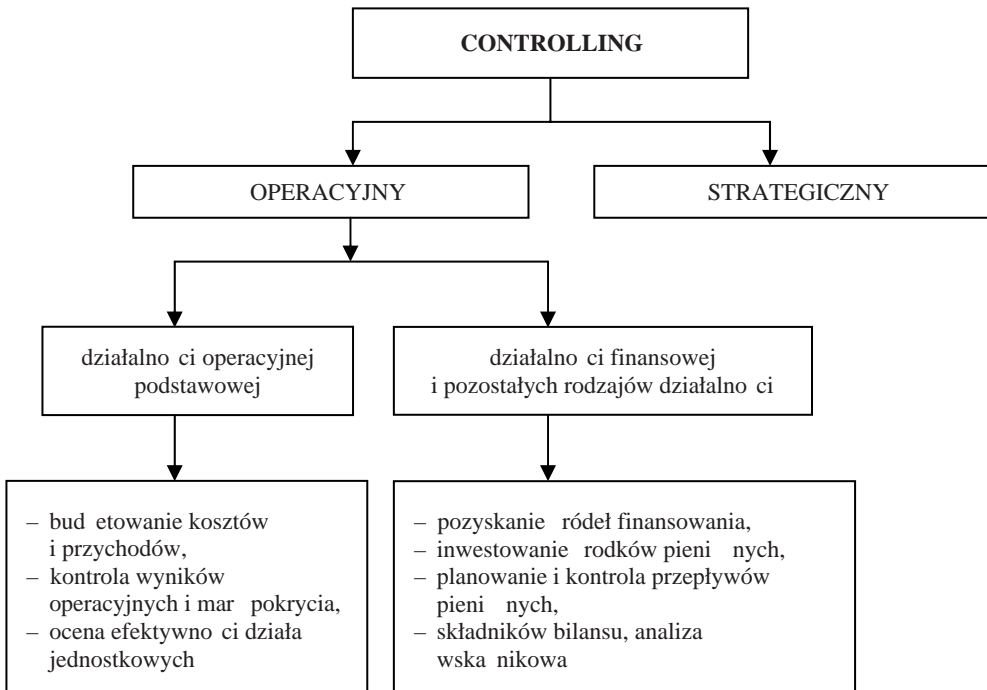
techniki i koncepcje znane z rachunkowości zarządczej i jej systemy” [Jaruga (red.) 1998, s. 21-22]. W tym ujęciu controlling może być utożsamiany z rachunkowością zarządczą.

Tradycyjnie controlling dzieli się na strategiczny i operacyjny. Podział ten jest związany z zasięgiem czasowym decyzji. Controlling strategiczny zajmuje się zabezpieczeniem zdolności rozwojowej firmy w długookresowej perspektywie poprzez określenie szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w konfrontacji z identyfikacją słabych i mocnych stron. Controlling operacyjny jest systemem, w którym podejmuje się krótkookresowe decyzje operacyjne dotyczące bieżącej działalności przedsiębiorstwa [Nowak (red.) 2004, s. 20-21]. W ramach controllingu operacyjnego można wskazać różne rodzaje działalności (rys. 1). Celem controllingu operacyjnego jest planowanie i kontrola skutków finansowych decyzji podejmowanych w działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej. Z tego punktu widzenia controlling operacyjny można podzielić na:

- controlling operacyjny działalności operacyjnej podstawowej,
- controlling operacyjny działalności finansowej i pozostałych rodzajów działalności.

Przez ten pierwszy obszar należy rozumieć controlling w sferze operacyjnej przedsiębiorstwa – produkcji, usług, handlu i związanych z nimi sferach zaopatrzenia, sprzedaży, administracji i zarządzania. Ten drugi koncentruje się, po pierwsze, na problematyce kształtowania optymalnego poziomu i struktury majątku przedsiębiorstwa oraz optymalizacji struktury źródeł finansowania majątku z punktu widzenia minimalizacji kosztów ich pozyskiwania. Drugim zadaniem jest określenie kierunków i form inwestowania dostępnych środków. Wreszcie trzeci aspekt stanowi bieżąca kontrola i analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Takie ujęcie drugiego obszaru controllingu operacyjnego w dużym stopniu pokrywa się z funkcjami realizowanymi w ramach zarządzania finansami przedsiębiorstwa [Dębski 2005, s. 16-17].

Zgodnie z powyższą klasyfikacją controllingowi operacyjnemu można przypisać różne narzędzia, metody i procedury stosowane w poszczególnych jego obszarach. Controlling działalności operacyjnej podstawowej wykorzystuje przede wszystkim budżetowanie przychodów i kosztów, uwzględniające przedmiotową i podmiotową strukturę działalności przedsiębiorstwa. Druga grupa stosowanych narzędzi służy do oceny efektywności działań jednostkowych realizowanych w przedsiębiorstwie w przekrojach produktowym, podmiotowym, z podziałem na rynki zbytu, kluczowych klientów, realizowane kontrakty itp. Bardzo wygodnym instrumentem służącym do tego typu analiz jest wielostopniowy i wieloblokowy rachunek kosztów i wyników. Controlling finansowy wymaga rozszerzenia narzędzi, metod i procedur o budżetowanie w kategoriach pieniężnych i objęcie planowaniem i kontrolą działań podejmowanych w sferze inwestycyjnej i w sferze zasobów majątkowych oraz źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Klasyfikacje controllingu

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona klasyfikacja stanowi propozycję opartą na obserwacjach procesów wdrażania w praktyce w polskich przedsiębiorstwach systemu controllingu. Nie zawsze próby wprowadzania tego systemu powiodły się. Wydaje się, iż w wielu przypadkach jedną z przyczyn niepowodzenia było dążenie do pominięcia lub ograniczenia pracochłonnych działań przygotowawczych, porządkujących obszar funkcjonowania controllingu operacyjnego działalności operacyjnej podstawowej. W tym obszarze nie należy poszukiwać rozwiązań standardowych, ale indywidualnych procedur dostosowanych do rodzaju, specyfiki, skali prowadzonej działalności gospodarczej, wytwarzanych produktów, technologii, struktury organizacyjnej, systemów przetwarzania danych, rynków zbytu, poziomu decentralizacji decyzji itp.

4. Controlling operacyjny a procesy outsourcingu – analiza przypadku

W tej części opracowania opisany zostanie proces restrukturyzacji majątkowej przedsiębiorstwa działającego w sektorze energetycznym. Celem tego procesu było wskazanie ścieżki przejścia od przedsiębiorstwa o rozbudowanej funkcjonalnej strukturze

organizacyjnej do firmy funkcjonującej w realiach gospodarki rynkowej. Restrukturyzacja polegała na wyodrębnieniu kilku podmiotów wewnętrznych i outsourcingu pewnych rodzajów działalności. Narzędziem, które umożliwiło przygotowanie tego procesu, był system controllingu operacyjnego [Urbanek, Walińska 2003].

Prace związane z przygotowaniem koncepcji funkcjonowania systemu i jego późniejszym wdrożeniem obejmowały trzy etapy:

- etap I – koncepcyjne i organizacyjne przygotowanie systemu controllingu,
- etap II – wdrożenie systemu budżetowania operacyjnego,
- etap III – wyodrębnienie rynku wewnętrznego.

Najważniejszym zadaniem **pierwszego etapu** prac było wprowadzenie struktur controllingowych odzwierciedlających nowy, zdecentralizowany model funkcjonowania przedsiębiorstwa, oparty na koncepcji biznesowej określanej terminem „rachunkowość odpowiedzialności” [Jaruga i in. 2001, s. 606-608]. Istotą tej koncepcji jest dystrybucja uprawnień decyzyjnych w zakresie różnego rodzaju zasobów oraz odpowiedzialności towarzyszącej tym decyzjom na niższe szczeble zarządzania. Rachunkowość odpowiedzialności personalizuje dokonania organizacji przez spojrzenie na nakłady i wyniki z punktu widzenia kontroli kierowniczej, którą są one objęte.

Od strony organizacyjnej decentralizacja polegała na wydzieleniu ośmiu zakładów, grupujących jednostki organizacyjne, zwanych centrami biznesowymi lub ośrodkami odpowiedzialności. Dodatkowo powołane zostały służby controllingowe zbudowane według modelu macierzowego – na szczeblu przedsiębiorstwa oraz w ramach zakładów. Celem prac realizowanych na tym etapie było przygotowanie kadry kierowniczej wszystkich szczebli zarządzania do dalszych działań restrukturyzacyjnych.

W **drugim etapie** prac zostały opracowane i wdrożone procedury regulujące budżetowanie operacyjne. Tworząc te procedury, należało uwzględnić specyfikę jednostki. Determinowało to sposób opracowania szczegółowych rozwiązań: rodzajów budżetów, wzorów kart budżetowych, źródeł danych planistycznych, ścieżki budżetowej, progów reakcji, metod analizy przyczynowo-skutkowej odchyłeń, procedur zatwierdzania budżetów i wprowadzanie korekt do budżetów itp. Efektem końcowym było opracowanie procedur budżetowania kosztów i przychodów działalności operacyjnej podstawowej. Umożliwiło to przypisanie kosztów i przychodów operacyjnych do ośrodków odpowiedzialności – centrów kosztowych, centrów przychodowych i centrów zysku operacyjnego, oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za ich planowanie i kontrolę.

System controllingu operacyjnego ograniczony do obszaru działalności operacyjnej podstawowej i kategorii kosztów i przychodów nie mógł dostarczyć zarządowi spółki pełnych informacji o możliwościach funkcjonowania każdego z centrów biznesowych jako samodzielnej jednostki gospodarczej. Wprowadzony na tym etapie system rozliczeń świadczeń wewnętrznych (cena usługi równa kosztom bezpośrednim) był przydatny do prowadzenia analiz jednostkowych marż pokrycia. Pełne

koszty i przychody poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, a tym samym ich zdolność do generowania zysku mogły być ustalane tylko szacunkowo. Brakowało także informacji dotyczących drugiego aspektu, decydującego o możliwości samodzielnego funkcjonowania na rynku, związanego ze zdolnością do wypracowania nadwyżki pieniężnej.

Punktem przełomowym, który umożliwił stworzenie systemu informacji zarządczej będącej podstawą do rozpoczęcia procesu restrukturyzacji, były zmiany wdrożone w kolejnym – **trzecim etapie** prac [Urbanek 2011]. Podjęto w nim decyzje o wprowadzeniu w przedsiębiorstwie mechanizmów wykorzystujących wartościowe kategorie oceny działalności jednostek wewnętrznych (koszty i przychody, wynik finansowy i pieniężny, wskaźniki płynności, efektywność wykorzystania zasobów majątkowych, struktura źródeł finansowania majątku). Dokonano ekonomicznego wydzielenia wybranych zakładów. Wyposażono je w majątek trwały i obrotowy, wskazano źródła finansowania majątku, opracowany został system rozliczeń wewnętrznych. Bardzo ważnym zadaniem było przygotowanie kierownictwa jednostek do funkcjonowania w nowych warunkach. W tym celu opracowane zostały zasady regulujące działanie tych zakładów oraz zakres uprawnień kadry kierowniczej.

W ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wyodrębniono trzy grupy podmiotów controllingowych (tab. 1). Pierwszą grupą były jednostki przedsiębiorstwa, których kadra kierownicza odpowiadała tylko za generowane koszty i przychody, czyli wynik finansowy. Były to więc centra zysku operacyjnego. Zakres obowiązków i odpowiedzialności był zgodny z opisanymi w etapie drugim.

Do drugiej grupy zaliczono jednostki prowadzące własne systemy finansowo-księgowe według indywidualnie opracowanego planu kont, które umożliwiały równoległą w stosunku do systemu F-K całego przedsiębiorstwa ewidencję zdarzeń gospodarczych. Wycenę świadczeń wewnętrznych wykonywanych przez te jednostki była prowadzona na podstawie cen negocjowanych. Były one także obciążane kosztami świadczeń wykonywanych przez m.in. przez służby księgowe, marketingowe, dział spraw pracowniczych i in. Sprawozdania finansowe sporządzano niezależnie od sprawozdań dla całej spółki. Przyjęte zasady umożliwiały ocenę perspektyw ich funkcjonowania na zewnętrznym rynku lokalnym jako docelowo samodzielnych podmiotów gospodarczych.

W trzeciej grupie znalazły się zakłady, które zostały przygotowane do pełnego usamodzielnienia ekonomiczno-prawnego, tj. do przekształcenia w spółki prawa handlowego, posiadające niezależny system finansowo-księgowy oraz prowadzące rachunkowość zgodnie z ustawą o rachunkowości. Jednostki te sporządzały samodzielne sprawozdania finansowe, które następnie łączono w całościowe sprawozdanie spółki. Bieżące rozliczenia transakcji między tymi podmiotami, a innymi jednostkami organizacyjnymi spółki odbywały się po cenach rynkowych.

Wdrożenie **trzeciego etapu** umożliwiło realizację szeregu celów, które nie występowały na poprzednich etapach restrukturyzacji. Przyjęte zasady wyceny i alokacji kosztów umożliwiły utworzenie swoistego „rynku wewnętrznego”. W procesie

Tabela 1. Rodzaje jednostek controllingowych

Wybrane aspekty funkcjonowania	Jednostki nieprowadzące wewnętrznego rozrachunku gospodarczego – 1. grupa	Jednostki prowadzące wewnętrznego rozrachunek gospodarczy – 2. grupa	Jednostki prowadzące pełny wewnętrznego rozrachunek gospodarczy – 3. grupa
Źródła regulacji systemu rachunkowości	Zarządzenia wewnętrzne kierownictwa spółki	Zarządzenia wewnętrzne kierownictwa spółki Prawo bilansowe	Prawo bilansowe
Rodzaj ośrodków odpowiedzialności	Centra zysku operacyjnego	Centra inwestowania	Centra inwestowania
Narzędzie i kryteria oceny działalności	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia Ocena wyniku finansowego i pieniężnego całej jednostki	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia Analiza rentowności, płynności, zadłużenia, efektywności wykorzystania aktywów
Zasady tworzenia cen transferowych	Koszt bezpośredni planowany	Ustalane w drodze negocjacji między stronami transakcji	Ceny rynkowe
Poziom budżetowania i planowania finansowego	Budżety kosztowe i przychodowe	Budżety kosztowe i przychodowe Master Budżet	Budżety kosztowe i przychodowe Master Budżet

Źródło: [Urbaneck 2011].

pozyskiwania zasobów koszty i przychody „wewnętrzne” mogły być porównywane z ofertami rynkowymi. Dla jednostek biznesowych drugiej i trzeciej grupy można było oszacować ich zdolność do tworzenia nadwyżki ekonomicznej oraz nadwyżki pieniężnej. Dawało to podstawy do podejmowania decyzji o docelowym usamodzielnieniu tych podmiotów. Zgodnie z wnioskami płynącymi z teorii kosztów transakcyjnych wydzielenie pewnych zadań w ramach outsourcingu dotyczyło procesów peryferyjnych (w pierwszym etapie restrukturyzacji była to przychodnia zdrowia i centrum hotelowo-gastronomiczne). Zasoby kluczowe, jakimi dla przedsiębiorstw sektora energetycznego są między innymi służby remontowe, pozostały w strukturze przedsiębiorstwa. Zastosowane zostało również hybrydowe rozwiązanie polegające na utrzymaniu powiązań kapitałowo-właścicielskich między przedsiębiorstwem a wydzielonymi spółkami.

5. Podsumowanie

Koncepcja kosztów transakcyjnych Coase'a stanowi teoretyczne uzasadnienie granic optymalnej skali ekspansji przedsiębiorstwa. Jeżeli koszty związane z pozyskiwaniem zasobów na rynku są niższe od kosztów ponoszonych w wysoce zintegrowanych organizacjach, celowe jest zmniejszenie zakresu kontroli nad zasobami między innymi przez wydzielenia pewnych działalności ze struktur przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu. W praktyce oznacza to konieczność pokonania barier informacyjnych wynikających z problemów z oszacowaniem kosztów transakcyjnych związanych z wybranym mechanizmem koordynacji produkcji. Narzędziem, które ułatwia tę ocenę, jest system informacyjny controllingu operacyjnego. W artykule przedstawiony został proces restrukturyzacji majątkowej na przykładzie przedsiębiorstwa sektora energetycznego. Narzędziem, które umożliwiło przygotowanie tego procesu od strony koncepcyjnej i organizacyjnej był system controllingu operacyjnego.

Literatura

- Coase R., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, no. 4.
- Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jaruga A., Nowak W., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, SWSPiZ, Łódź 2001.
- Jaruga A. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, SK w Polsce, Warszawa 1998.
- Karmańska A. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sobańska I., *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Urbanek P., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4.
- Urbanek P., Walińska E., *Od controllingu operacyjnego do controllingu finansowego w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa – analiza przypadku*, [w:] W. Krawczyk (red.), *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, AGH, Kraków 2003.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowania*, Placembo, Warszawa 2007.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E., *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, June.

OPERATIONAL CONTROLLING AS AN INSTRUMENT OF ENERGY SECTOR CORPORATE'S RESTRUCTURING

Summary: Transaction costs approach is a predominant theoretical framework for explaining outsourcing agreements. Practical implementation decisions “make-or-buy” leading to organizational restructuring of corporations may be confined by informational barriers associated with the problems of estimating transaction costs created by different mechanism of resources allocations. Operational controlling is an instrument which enables to prepare company to such processes. The paper examines the outsourcing decisions in the company operating in power industry.