

Adam Stabryła

System kontroli w warunkach swobody gospodarczej

Usprawnianie procesu zarządzania, restrukturyzacja oraz ostateczne przekształcenia własnościowe są przedsięwzięciami długofalowymi, które – generalnie rzecz biorąc – przebiegają w warunkach niepewności rynkowej, a także w niestabilnej sytuacji społeczno-politycznej. W celu minimalizacji wynikających z tych powodów zagrożeń, szczególnie znaczenia nabiera sprawowanie wszechstronnej kontroli w przedsiębiorstwie. Spełnianie tej funkcji nie może ograniczyć się do normatywnie określonych przez kodeks handlowy czynności rad nadzorczych. Formalnie, a przede wszystkim ze względów praktycznych, rady nadzorcze nie są w stanie przeprowadzić prac kontrolnych w pełnym wymiarze. Jest to spowodowane takimi czynnikami, jak: ograniczony zakres działania, okresowość i tymczasowość działania, niewielki skład osobowy. Dlatego niezbędne jest opracowanie pewnego systemu kontroli, który korygowałby i zabezpieczał prawidłowy przebieg restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa.

Organizację systemu kontroli proponujemy ująć w następujący sposób:

- określenie dziedzin kontroli,
- wyznaczenie podmiotów kontroli,
- przygotowanie procedur i instrumentów kontroli.

Dziedziny kontroli to wszelkiego rodzaju obiekty i procesy (jak również czynniki), które podlegają badaniu i ocenie. Nie ma przy tym znaczenia, czy czynności te będą wykonywane w ramach rutynowego nadzoru, czy też w jakiś szczególnie sposób, np. w związku z kontrolą realizacji planu restrukturyzacji, programu rozwoju, nawiązywania współpracy zagranicznej itd.

Podstawowe dziedziny kontroli to:

- kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa,

- organizacja procesu zarządzania,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- technika wytwarzania,
- rynek i marketing,
- polityka finansowa.

Podmioty kontroli w przedsiębiorstwach (spółkach) to szerokie kierownictwo oraz wyspecjalizowane jednostki organizacyjne i komisje badawcze, jak również organy spełniające funkcje nadzoru i zarządzania. W tym ostatnim przypadku będą to takie typowe instytucje kontrolne, jak rady nadzorcze i komisje rewizyjne, ale także instytucje szczególne, a więc zarządy przedsiębiorstw państwowych, grupy menedżerskie, firmy zarządzające.

Kontrola spoczywa zatem zarówno na ukierunkowanych wyłącznie w tym zakresie podmiotach, jak i na różnych instytucjach decyzyjnych, dla których czynności kontrolne są tylko częścią obowiązków. Sprawowanie kontroli przez wszystkie te podmioty jest ramowo określone przez kodeks handlowy, statuty, regulaminy organizacyjne i instrukcje.

Rozmieszczenie uprawnień kontrolnych

W przypadku rozbudowanego systemu kontroli niezbędne staje się przeprowadzenie precyzyjnego rozmieszczenia uprawnień kontrolnych. Wyrażają one prawo przeprowadzania badania i oceny określonej dziedziny działalności wraz z pełną lub ograniczoną możliwością podejmowania decyzji organizacyjnych, personalnych, finansowych, technicznych. Może być również przewidziane w ramach kontroli wykonywanie pewnych zadań, które są zdezeterminowane przez uprawnienia właścicielskie. Natomiast samo rozmieszczenie uprawnień kontrolnych dokonuje się w oparciu o **zasadę**

delegowania, której stosowanie jest następstwem ograniczonych możliwości sprawowania kontroli przez określone instytucje.

Rozmieszczenie uprawnień kontrolnych jest integralną częścią składową systemu sprawowania władzy w podmiocie gospodarczym (obok podziału zadań i odpowiedzialności). Jest ono odwzorowane w strukturze organizacyjnej, w niej bowiem jest ukształtowany układ hierarchiczny podmiotów kontroli, a więc ich instancyjność.

Komplementarność obszaru kontroli strategicznej i operacyjnej

W zależności od formy organizacyjno-prawnej i właściwych dla niej instytucji zarządzania, ustala się zakres działania i uprawnień podmiotów kontroli. Oznacza to, iż ze względu na różnorodność struktur organizacyjnych zarządzania, rozmaitości może być ukształtowany układ hierarchiczny podmiotów kontroli. Odmienne przede wszystkim może zostać wytyczony dla nich **obszar kontroli strategicznej i operacyjnej**. Cechy poprawnie zbudowanego systemu kontroli to:

- ścisły podział zadań i uprawnień kontrolnych między poszczególne podmioty,
- instancyjność, traktowana jako podległość podmiotów kontroli, ustanowiona w związku z określonym trybem wykonywania czynności badawczych i oceniających,
- wzajemne dopełnianie się obszarów kontroli strategicznej i operacyjnej.

Formalizacja procedur i instrumentów kontroli

Ostatnia część składowa omawianego systemu to **procedury i instru-**

menty kontroli. Typowymi etapami procedur kontrolnych są: pomiar parametrów, które są właściwe dla danej dziedziny, następnie ustalanie odchyleń między stanem faktycznym, a planowanym lub postulowanym, wreszcie — analiza i ocena stopnia realizacji założonych przedsięwzięć.

W odniesieniu do restrukturyzacji i prywatyzacji nie istnieją normatywne formuły procedur kontrolnych i chyba ich normalizacja nie byłaby możliwa do przeprowadzenia w stosunkowo krótkim czasie. Tym niemniej w każdym przedsiębiorstwie muszą zostać wypracowane własne, specyficzne procedury kontroli. Bez względu jednak na ich odrębność, powinny się one opierać na zasadzie **podejścia systemowego**. Jest to uzasadnione tym, że kompleksowość badań, przy równoczesnym, możliwie szerokim zastosowaniu metod ilościowych w analizie ekonomicznej, organizacyjnej i technicznej, podnosi wiarygodność i skuteczność kontroli.

W tab. 1. przedstawiono typologię ważniejszych parametrów i kryteriów oceny, które stanowią instrumenty kontroli, ukierunkowane głównie na potrzeby analizy i diagnozy funkcjonowania przedsiębiorstwa, w kontekście jego restrukturyzacji i prywatyzacji. Wyróżnione wielkości mogą być rozpatrywane w sposób statyczny lub dynamiczny. Podejście statyczne jest odniesione do danego momentu lub okresu i może służyć np. do porównania sprawności organizacyjno-technicznej przedsiębiorstw danej branży. Natomiast podejście dynamiczne dotyczy porównań w różnych momentach (okresach) czasu i jest wykorzystywane do śledzenia określonych wielkości w czasie, ustalania ich przebiegu i oceny zmian.

Wyszczególnione grupy parametrów i kryteriów oceny nie wyczerpują możliwości pomiarowych i wykaz ten można poszerzyć, zwłaszcza mając na uwadze obszar kontroli operacyjnej. Trzeba przy tym podkreślić, iż wielkości te — w zdecydowanej większości będące wskaźnikami — pełnią przede wszystkim rolę pomiarowych instrumentów kontroli. Dopiero po ich ustaleniu podej-

mowane są **decyzje regulacyjne**, dotyczące następujących czynników: zmian personalnych i organizacyjnych, uruchamiania rezerw, alokacji zasobów, rozszerzenia działalności względnie jej ograniczenia lub zaniechania, opracowania nowych rozwiązań prawnych, tworzenia zabezpieczeń materialnych i finansowych itd.

Decyzje regulacyjne są zatem z jednej strony korekturami stanu istniejącego, z drugiej zaś zaleceniami lub interwencjami (dyrektywami), które nakazują stosowanie określonych mechanizmów zabezpieczających przedsiębiorstwo przed błędami funkcjonowania i zewnętrznymi zakłóceniami. Konsekwencją tych decyzji są działania polegające na integracji gospodarczej, podejmowane są prace nad eksperymentami technologicznymi, przeprowadza się zmiany struktury produkcji, poszu-

kuje nowych rynków zbytu i nowych źródeł finansowania.

Adam Stabryła

BIBLIOGRAFIA

- [1] *Analiza ekonomiczno-finansowa i ocena przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej* (pod red. R. Borowieckiego), TNOiK, Kraków 1993.
- [2] KRUCZELAK K., *Prawo handlowe*, GGP S.A. Gdańsk 1992.
- [3] *Prawo spółek* (pod red. S. Włodyki), Wyd. IPSiZ, Kraków 1991.
- [4] *Przekształcanie i prywatyzacja w przedsiębiorstwie* (praca zbiorowa), ZCO, Warszawa — Zielona Góra 1993.
- [5] SIERPIŃSKA M., JACHNA T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1993.
- [6] STEFANOWICZ K., *Odpowiedzialność karna w związku z działalnością gospodarczą (przestępstwa i wykroczenia)*, MSM, Warszawa 1992.

Autor — prof. dr hab. jest pracownikiem naukowym Katedry Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Tabela. 1. Typologia parametrów i kryteriów oceny wyróżnionych na potrzeby kontroli przedsiębiorstwa

Dziedziny kontroli	Rodzaje parametrów i kryteriów oceny
■ Kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Wskaźniki płynności finansowej ● Wskaźniki zadłużenia ● Wskaźniki sprawności (aktywności) gospodarczej ● Wskaźniki rentowności ● Wskaźniki oceny rynkowej wartości akcji i kapitału
■ Organizacja procesu zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> ● Parametry struktury organizacyjnej ● Parametry sprawności instytucji zarządzania: <ul style="list-style-type: none"> ▲ poziom organizacyjny przedsiębiorstwa, ▲ wskaźnik kosztów zarządzania, ▲ wskaźnik jakości (stopień spełniania funkcji), ▲ zdolność kierowania. ● Parametry systemu informacji menedżerskiej
■ Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> ● Wskaźniki struktury zatrudnienia ● Koszty pracy ● Wskaźniki fluktuacji pracowników ● Parametry wykorzystania czasu pracy ● Wydajność ● Poziom płac i jego dynamika
■ Technika wytwarzania	<ul style="list-style-type: none"> ● Poziom nowoczesności wyrobów ● Jakość i niezawodność wyrobów ● Wskaźniki stopnia wykorzystania czynników wytwórczych ● Parametry stanu technicznego maszyn, urządzeń, budowli ● Poziom technologii ● Parametry stanu systemu eksploatacji
■ Rynek i marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Parametry oferty handlowej ● Wskaźniki opłacalności zamówień krajowych i zagranicznych ● Poziom konkurencyjności sprzedaży ● Wskaźniki pozycji ekonomicznej i techniczno-organizacyjnej przedsiębiorstwa
■ Polityka finansowa	<ul style="list-style-type: none"> ● Wartość majątku ● Wskaźniki struktury wydatkowania środków finansowych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych ● Efektywność restrukturyzacji ● Efektywność zagospodarowania mienia: <ul style="list-style-type: none"> ▲ sprzedaży, ▲ dzierżawy, ▲ kooperacji ● Wielkość sprzedaży akcji (udziałów)