

Henryk DŹWIGOŁ
Rudzka Spółka Węglowa SA

BUDŻETOWANIE, CONTROLLING. PRAKTYCZNY ASPEKT ZARZĄDZANIA SPÓŁKĄ WĘGLOWĄ NA PRZYKŁADZIE RŚL.SW SA

Streszczenie. W artykule przedstawiono przebieg procesów restrukturyzacji organizacyjnej zatrudnienia, restrukturyzacji techniczno-technologicznej, likwidacji zbędnych ogniw produkcyjnych w Rudzkiej Spółce Węglowej SA. Na jej przykładzie przedstawione zostały zasadnicze zmiany w systemie zarządzania spółką węglową, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania kosztami przedsiębiorstwa (oddziaływy rachunek kosztów, budżetowanie oraz controlling).

BUDGETING, CONTROLLING. THE PRACTICAL ASPECT OF MANAGING COAL COMPANY AT THE EXAMPLE OF RUDZKA SPÓŁKA WĘGLOWA SA (RUDZKA COAL COMPANY)

Summary. The article presented the course of organisation, employment, technological-technical restructuring processes, the closure of unnecessary production units in Rudzka Coal Company. In virtue of this example, the principal changes in the coal company management system have been presented, particularly in relation to enterprise cost management (branch cost calculation, budgeting and controlling).

1. Wprowadzenie

Na transformację polskiego górnictwa węgla kamiennego w ostatnich latach złożyło się szereg decyzji i działań politycznych, organizacyjnych i strukturalnych, których celem było przystosowanie sektora do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej.

Ostatnim z nich był przyjęty przez Radę Ministrów 30 czerwca 1998 roku rządowy program „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998-2002”, którego konsekwencją było wejście w życie ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. „o dostosowaniu

górnictwa węgla kamiennego do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej oraz szczególnych uprawnieniach i zadaniach gmin górniczych”.

Tak program, jak i ustawa pozwoliły uruchomić pewne mechanizmy, od których stopnia realizacji uzależniony jest sukces restrukturyzacji sektora górnictwa węgla kamiennego.

W Rudzkiej Spółce Węglowej SA w okresie funkcjonowania reformy podjęto wiele istotnych działań zmierzających do dostosowania przedsiębiorstwa do warunków gospodarki rynkowej. Do najistotniejszych należy zaliczyć:

- uruchomienie procesów likwidacyjnych nierentownych kopalń bądź ich części, co znacznie uprościło strukturę przedsiębiorstwa,
- restrukturyzację powierzchni kopalń, która doprowadziła do przejęcia przez powstałe na bazie majątku RŚl.SW SA podmioty gospodarcze 4,5 tys. pracowników kopalń RŚl.SW SA. Proces restrukturyzacji powierzchni został praktycznie zakończony,
- ograniczenie zatrudnienia o 48% w porównaniu z 1993 rokiem,
- obniżenie kosztów funkcjonowania Spółki poprzez wdrożenie budżetowej metody zarządzania po wprowadzeniu oddziałowego rachunku kosztów,
- zmianę sposobu myślenia załogi RŚl.SW SA poprzez wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania w powiązaniu z budżetową metodą zarządzania oraz pogłębianie umiejętności kadry kierowniczej w zakresie skutecznego zarządzania.

2. Zmiany w strukturze organizacyjnej Spółki

Rudzka Spółka Węglowa SA powstała 1 kwietnia 1993 r. z połączenia ośmiu dotychczas samodzielnych kopalń, tj. „Barbara-Chorzów”, „Halemba”, „Nowy Wirek”, „Pokój”, „Polska”, „Siemianowice”, „Wawel”, „Zabrze-Bielszowice”. W okresie niespełna siedmiu lat funkcjonowania przedsiębiorstwa w wyniku intensywnie prowadzonych procesów restrukturyzacyjnych i likwidacyjnych doprowadzono do całkowitej likwidacji nierentownych ogniw produkcyjnych Rudzkiej Spółki Węglowej SA.

Spółkę tworzą obecnie cztery czynne kopalnie: „Bielszowice”, „Halemba”, „Pokój” i „Polska-Wirek”.

Są to praktycznie kopanie jednoruchowe w dużej mierze przygotowane do funkcjonowania w ramach gospodarki rynkowej.

W skład RŚl.SW SA wchodzi również Zakład Obrotu Materiałowego spełniający od 1995 r. zadania logistyczne. Zarząd planuje uruchomienie w 2000 roku w ramach struktury RŚl.SW SA Zakładu Gospodarki Maszynami.

W październiku 1999 roku Spółka wyłączyła ze swoich struktur Zakład Górniczy „Rozalia”, który w związku z rozpoczęciem procesu likwidacyjnego zakończył 30 września 1999 roku wydobywanie węgla. Majątek Zakładu Górniczego „Rozalia” został przekazany do KWK „Siemianowice” Sp. z o.o. wchodzącej do tzw. Rudzkiej Grupy Kapitałowej.

Obszar górnicy Rudzkiej Spółki Węglowej SA wynosi 112,81 km².

Przemysłowe zasoby węgla szacowane są na 752,8 mln ton. Zdolność wydobywcza kopalń RŚl.SW SA to 49 tys. ton na dobę. W roku 2000 kopalnie Spółki wydobędą niewiele ponad 11 mln ton węgla.

3. Restrukturyzacja powierzchni kopalń Spółki

W procesie restrukturyzacji kopalń wchodzących w skład Rudzkiej Spółki Węglowej SA uczestniczyły dotychczas aż 43 podmioty gospodarcze. Podmioty te przejmując 107 oddziałów bądź ich części całkowicie zmieniły obraz dzisiejszej przeciętnej kopalni RŚl.SW SA, który zbliża się do modelu tzw. kopalni zasadniczej.

W grupie 43 podmiotów uczestniczących w procesie restrukturyzacji powierzchni kopalń jest 30 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 7 spółek cywilnych, 5 spółdzielni mieszkaniowych oraz 1 spółka akcyjna.

Rudzka Spółka Węglowa SA ma swoje udziały w 10 podmiotach. Łącznie podmioty uczestniczące w procesie restrukturyzacji powierzchni kopalń przejęły 4558 pracowników RŚl.SW SA.

W pierwszych latach działalności podmioty ukierunkowane były na rynek, który tworzyły kopalnie RŚl.SW SA; w ograniczonym jedynie stopniu działały na rynku zewnętrznym. Prowadzony przez Zarząd RŚl.SW SA monitoring firm, a więc ocena kondycji ekonomiczno-finansowej podmiotów gospodarczych pod kątem celowości podejmowanych przez nie inicjatyw gospodarczych, racjonalizacji kosztów, aktywności poszukiwania prac poza górnictwem oraz wrażliwości firm na sytuację finansową RŚl.SW SA, wykazuje, że firmy systematycznie dostosowują się do wymogów gry rynkowej, dążąc do uzyskania rentowności.

Przyjęta przez RŚl.SW SA polityka wobec firm powstałych na bazie majątku kopalń Spółki zmierza do pełnego, również majątkowego usamodzielnienia się podmiotów gospodarczych.

4. Zmiany w zatrudnieniu Spółki

Realizacja podstawowych założeń reformy górnictwa węgla kamiennego w Rudzkiej Spółce Węglowej SA umożliwiła kopalniom w przeciagu niespełna 7 lat funkcjonowania przedsiębiorstwa zredukowanie zatrudnienia z 35 355 pracowników do 18 291 zatrudnionych na koniec 1999 roku. Zarząd Spółki zakłada, że optymalny stan zatrudnienia, czyli 14 107 osób, Rudzka Spółka Węglowa SA osiągnie w 2002 roku.

Tak znaczny spadek zatrudnienia nastąpił głównie poprzez:

- naturalne odejścia pracowników na emerytury lub renty,
- szerokie wykorzystanie instrumentów Górniczego Pakietu Socjalnego, a zwłaszcza urlopów górniczych i jednorazowych pieniężnych odpraw bezwarunkowych; w znacznie mniejszym stopniu - zasiłków socjalnych.

Zarząd Rudzkiej Spółki Węglowej SA swoją politykę zatrudnienia opiera na:

1. optymalnym obłożeniu stanowisk pracy,
2. przemieszczeniu pracowników pomiędzy kopalniami w celu maksymalnego wykorzystania stanu zatrudnienia,
3. ograniczeniu do minimum przyjęć do pracy wynikających z przepisów Kodeksu Pracy,
4. utrzymaniu współpracy z firmami usługowymi i produkcyjnymi, w tym powstałymi na bazie majątku kopalń Spółki w celu wykorzystania możliwości przejmowania i zatrudniania przez te firmy pracowników kopalń,
5. dalszej aktywizacji działalności Biur Pomocy Zawodowej Górniczej Agencji Pracy w powiązaniu z Rejonowymi Urzędami Pracy, zwłaszcza w zakresie szerokiego monitorowania wolnych miejsc na rynku pracy oraz organizowania kursów przekwalifikowania zawodowego dla byłych i aktualnych pracowników kopalń.

Przewiduje się, że w 2000 roku spadek zatrudnienia w kopalniach Rudzkiej Spółki Węglowej SA wyniesie 1630 osób.

5. Zmiany w systemie zarządzania Spółką

Instrumenty organizacyjno-prawne i finansowe zapisane w ustawie z dnia 26.11.1998 r. „o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego ...”, a zwłaszcza instrumenty finansowe dające możliwość oddłużenia Spółki poprzez doprowadzenie do zawarcia umów oddłużeniowych z wierzycielami, działania w zakresie wykorzystania Górniczego Pakietu Socjalnego oraz aktywizacja zawodowa pracowników odchodzących z górnictwa w uzgodnieniu z gminami górnictwymi, jak też przejmowanie przez gminy składników majątkowych RŚI.SW S A, niezbędnych do tworzenia warunków dla nowych miejsc pracy, wymagają istotnych zmian w stylu zarządzania spółką węglową.

Zarząd Rudzkiej Spółki Węglowej SA w ciągu dwóch ostatnich lat, tj. w latach 1999-2000, spowodował następujące zmiany w systemie zarządzania.

5.1. Zmiany w schematach organizacyjnych kopalń

W 1999 roku opracowano nowy schemat organizacyjny kopalń, który po zatwierdzeniu przez odpowiednie Urzędy Górnicze będzie funkcjonował w kopalniach Spółki. W dotychczasowych schematach mieliśmy do czynienia z dublowaniem stanowisk w strukturze poziomej związane z funkcjonowaniem w ramach Spółki kopalń dwuruchowych. W wyniku trwającego zaawansowanego procesu ich likwidacji zaistniała konieczność redukcji zbędnych stanowisk. Nastąpiła również fuzja dotychczas całkowicie oddzielnych działów, jak np. inwestycji z działem przygotowania produkcji.

Wprowadzenie nowego schematu organizacyjnego wpłynęło na poprawę systemu zarządzania kopalniami poprzez szybszy przebieg podejmowanych na najwyższych szczeblach ustaleń i decyzji do pionów najniższych. Wystąpiła również jednoznaczność w przekazywaniu do realizacji zadań i poleceń (w zakresie ich obszarów działania) i tym samym w ich rozliczaniu i ocenianiu. Opracowany schemat jednolity dla wszystkich kopalń unifikuje dotychczas obowiązujące schematy organizacyjne. Przeprowadzona unifikacja struktur organizacyjnych kopalń uwzględniła jednak warunki naturalne oraz specyficzne różnice techniczno-technologiczne poszczególnych kopalń i dlatego schematy organizacyjne nie są identyczne. Celem takiej unifikacji była i będzie możliwość porównywania kształtowania się kosztów oddziałowych między poszczególnymi kopalniami. Nowemu schematowi organizacyjnemu zostały przypisane stany zatrudnienia uwzględniające niezbędne spadki zatrudnienia według założeń polityki zatrudnienia w Programie Rządowym.

5.2. Oddziałowy rachunek kosztów

Prowadzona restrukturyzacja przemysłu wydobywczego w sferze organizacyjnej, zatrudnieniowej, jak i techniczno-technologicznej wymaga również istotnej przebudowy systemu zarządzania kopalniami i spółkami węglowymi w zakresie zarządzania kosztami. Wymaga wyboru najbardziej trafnych sposobów prowadzenia działalności głównie dla utrzymania kosztów na racjonalnym, uzasadnionym poziomie oraz permanentnego dostosowania ich (obniżenia) do poziomu optymalnego.

Dotychczasowy system ewidencji i rozliczania kosztów, stosowany m.in. w Rudzkiej Spółce Węglowej SA, informował o ich wielkości w odniesieniu do całego przedsiębiorstwa.

Nie pozwalał on na uzyskiwanie informacji o źródłach powstawania kosztów i ustalanie odpowiedzialności za ich kształtowanie.

Nie można więc było dokonywać oceny i kontroli gospodarności poszczególnych ogniw organizacyjnych przedsiębiorstwa, co jest rzeczą bodaj najistotniejszą w racjonalnym funkcjonowaniu każdej dużej firmy. Realizacja konkretnych zadań odbywa się bowiem w różnych komórkach organizacyjnych - oddziałach, które powinny bezpośrednio odpowiadać za koszty związane ze swoją działalnością.

Powyższe mankamenty eliminuje system oddziałowego rachunku kosztów. System ten opiera się na oczywistym założeniu, że ośrodkiem odpowiedzialnym za kształtowanie się kosztów jest komórka organizacyjna, której kierownik imiennie odpowiada za jej funkcjonowanie.

Wdrożenie oddziałowego rachunku kosztów, które w RŚI.SW SA nastąpiło w sierpniu 1998 r., pozwoliło na uchwycenie i rozliczanie kosztów przedsiębiorstwa w miejscu ich powstawania, tj. według oddziałów przy uwzględnieniu przepływów kosztów, czyli świadczeń oddziałów pomocniczych.

Ponadto wprowadzenie nowego systemu pozwoliło na bieżące uzyskiwanie informacji o kształtowaniu się nakładów w ustalonych dla kopalń spółki centrach kosztowych i wchodzących w ich skład oddziałach oraz dokonywanie szczegółowej miesięcznej analizy kosztów oddziałowych.

Dodatkową korzyścią płynącą z wprowadzenia oddziałowego rachunku kosztów było uzyskanie efektu świadomego oddziaływania kierownictw wszystkich szczebli decyzyjnych na poziom kosztów całkowitych i poszczególne ich składniki rodzajowe, a także możliwość określania odpowiedzialności za powstałe koszty na kolejnych szczeblach zarządzania.

Wdrożenie w kopalniach RŚL.SW SA oddziałowego rachunku kosztów wymagało spełnienia kilku istotnych warunków, z których w pierwszym rzędzie należałoby wymienić utworzenie w biurze zarządu i w kopalniach zespołów odpowiedzialnych za wprowadzenie ORK, wprowadzenie uproszczonego, jednolitego dla wszystkich kopalń schematu organizacyjnego umożliwiającego nadanie jednolitych symboli miejscom powstawania kosztów, weryfikację i wprowadzenie zakładowego planu kont, a zwłaszcza podział poszczególnych kopalń spółki na centra kosztowe.

Ważnymi etapami w realizacji ORK było również ustalenie powiązań kont rodzajowych ze stanowiskiem kosztów, oddziałem i obiektem, opracowanie zunifikowanego trybu obiegu i dekretacji dokumentów źródłowych, opracowanie jednolitych dla wszystkich kopalń zasad dekretacji kosztów według rodzajów, a także wydzielenie w każdej z kopalni tzw. oddziałów „O” dla dołu i powierzchni oraz wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie.

W realizowanym systemie ORK zadaniem oddziałów „O” jest gromadzenie środków trwałych (maszyn i urządzeń) czasowo nieczynnych bądź zbędnych dla konkretnego oddziału w celu efektywniejszego zagospodarowania i wykorzystania majątku kopalni oraz obniżania kosztów amortyzacji.

Dla prawidłowego funkcjonowania oddziałowego rachunku kosztów niezbędne było podjęcie działań zmierzających do przebudowy mentalności pracowników, przygotowania ich do nowej roli. Przewidywane zmiany naruszały bowiem dotychczasowe struktury organizacyjne i nawyki. Należało przekonać pracowników, że wprowadzana koncepcja niesie z sobą nadzieję na materialne korzyści w skali przedsiębiorstwa i dla realizujących ją ludzi.

W tym celu stosownemu szkoleniu poddano kadrę inżynierijno-techniczną oraz pracowników administracji.

Szkolenia, które pozwalały na pogłębianie wiedzy ekonomicznej, a przede wszystkim zrozumienie istoty i celu wprowadzania oddziałowego rachunku kosztów, przeprowadzone były w kopalniach. Wzięło w nich udział 1347 osób. Pracownicy brali również udział w szkoleniach zewnętrznych.

Szkolenia te związane były z problematyką controllingu - metody polegającej na bieżącej kontroli mającej doprowadzić do wykonania założonych zadań.

Równoległe z przedstawionymi wyżej pracami wdrożeniowymi organizowane były i są comiesięczne narady kosztowe zarządu spółki z udziałem kierownictwa kopalni oraz kosztowe narady wewnątrzzakładowe.

Wprowadzenie oddziałowego rachunku kosztów przyniosło Rudzkiej Spółce Węglowej SA wymierne korzyści ekonomiczne w postaci znaczącej obniżki kosztów funkcjonowania

przedsiębiorstwa. Oddziałowy rachunek kosztów to jednak jedynie element budżetowej metody zarządzania firmą.

5.3. Budżetowanie

Wdrożenie oddziałowego rachunku kosztów pozwoliło na wprowadzenie w kwietniu 1999 r. w Rudzkiej Spółce Węglowej S A, nie stosowanego do tej pory w kopalniach spółki, systemu zarządzania kosztami, czyli ich budżetowania i kontroli.

System ten umożliwia racjonalizację i obniżkę kosztów przedsiębiorstwa, która w obecnej sytuacji branży górniczej ma oprócz działań po stronie przychodowej najistotniejsze znaczenie dla kondycji firmy. Budżetowanie wykorzystujące bazę informacji uzyskaną w okresie eksploatacji systemu oddziałowego rachunku kosztów, zwłaszcza w zakresie wielkości i struktury kosztów w oddziałach oraz czynników wpływających na ich poziom, to metoda bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem określająca zasady planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania zadań produkcyjnych.

Umożliwia ona delegowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania, a także zapewnia utrzymanie wspólnego kierunku działania poszczególnych oddziałów kopalni ze strategią spółki węglowej.

Istota wprowadzonego w RŚL.SW SA systemu zarządzania kosztami polega m.in na podzieleniu przedsiębiorstwa na ośrodki odpowiedzialności, czyli tzw. centra kosztowe, na których czele stoją osoby odpowiedzialne za realizację wyznaczonych zadań, sporządzaniu miesięcznych budżetów, czyli limitów nakładów dla konkretnych szczebli decyzyjnych, bieżącej kontroli, mającej na celu doprowadzenie do wykonania zadań zawartych w budżecie, stosowania rachunku odpowiedzialności polegającego na ocenie stopnia realizacji przyjętych budżetów oraz ocenie pracowników odpowiedzialnych za wykonanie zadań.

Bardzo ważna w budżetowaniu jest kontrola wykonania zadań. Stanowi ona proces ciągłego badania, czy przewidywania odpowiadają rzeczywistości gospodarczej, czy są ze sobą zgodne. Kontrola pozwala na ustalenie występujących odchyłeń w procesie gospodarczym i szybkie ich eliminowanie. W stosowanym w RŚL.SW SA systemie zarządzania kosztami czynności kontrolne przestają być domeną komórek organizacyjnych powołanych do tego celu, a stają się częścią działań bezpośrednich realizatorów zadań gospodarczych. Dlatego też znacznemu skróceniu ulega czas między powstaniem nieprawidłowości a podjęciem działań zaradczych.

W Rudzkiej Spółce Węglowej SA kopalnie wchodzące w jej skład podzielono na centra kosztowe poprzez grupowanie oddziałów właściwych dla kolejnych szczebli decyzyjnych, uwzględniając przy tym funkcjonalny podział struktury organizacyjnej.

W kopalniach wyodrębnione zostały oddziały ruchowe na dole i na powierzchni zakładu górniczego.

Z oddziałów ruchowych na dole wydzielono centra kosztowe grupujące oddziały górnicze, oddziały wentylacji i zwalczania zagrożeń oraz oddziały energomaszynowe.

W oddziałach górniczych z kolei centra kosztowe stanowią oddziały wydobywcze, przygotowawcze, oddziały zbrojenia i likwidacji oraz oddziały przewozu, transportu dołowego i odstawy głównej. W oddziałach wentylacyjnych natomiast centra tworzą oddziały wentylacji i klimatyzacji, a także oddziały zwalczania zagrożeń.

Schemat centrów kosztowych oddziałów energomaszynowych obejmuje oddziały elektryczne, maszynowe oraz oddziały urządzeń szybowych i głównego odwadniania.

Na powierzchni kopalń RŚI.SW SA centra kosztowe stanowi przeróbka mechaniczna węgla będąca ostatnim istotnym ogniwem procesu produkcyjnego.

Budżetowanie jako skuteczny system zarządzania wymaga dokładnego planowania kosztów oddziałowych, co w Rudzkiej Spółce Węglowej SA rozpoczyna się od ustalenia przez zarząd spółki zadań w zakresie wielkości planowanego miesięcznego wydobycia dla poszczególnych kopalń RŚI.SW SA.

Kopalnie opracowują następnie propozycje budżetu dla centrów kosztowych, pozostałych oddziałów oraz całej kopalni, który podlega weryfikacji na szczeblu kopalni i spółki.

Po uwzględnieniu korekt następuje zatwierdzenie planu kosztów oddziałowych oraz jego realizacja przez kierowników wszystkich oddziałów i wszystkie szczeble zarządzania.

W końcowej fazie następuje rozliczenie z wykonania budżetu przez oddziały, centra kosztowe i całą kopalnię oraz ocena poziomu kosztów w stosunku do wielkości budżetowanych i rozliczenie ich wykonania.

Jak już wspomniano, proces budżetowania może stanowić i w rzeczywistości stanowi punkt wyjścia dla wielu istotnych działań zarządczych podejmowanych w przedsiębiorstwie górniczym. Budżetowanie jest pomocne w planowaniu, w zapewnieniu koordynacji działań różnych części przedsiębiorstwa, umożliwia komunikowanie się kierowników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, motywuje kadrę kierowniczą do efektywnego działania i sprzyja należytej ocenie pracy kierownictwa.

Budżetowanie zachęca kierowników do przewidywania mogących się pojawić w przyszłości problemów i przeciwdziałania ich występowaniu. Pozwala to na zminimalizowanie błędnych decyzji.

Za pośrednictwem budżetu ściśle kierownictwo przedsiębiorstwa może swobodnie komunikować swoje zamierzenia, co umożliwi pracownikom uczestniczącym w procesie produkcyjnym lepiej zrozumieć rolę, którą powinni odegrać w realizacji budżetu. Poprzez porównanie rzeczywistych wielkości różnych kosztów z wielkościami planowanymi kierownictwo może skoncentrować swoją uwagę na znaczących pozycjach odchyłeń, przeanalizować przyczyny powstawania i podjąć właściwe kroki w celu ich wyeliminowania.

Zastosowanie w Rudzkiej Spółce Węglowej SA nowych metod zarządzania kosztami, czyli oddziałowego rachunku kosztów i budżetowania, wymusiło na wszystkich komórkach organizacyjnych nade wszystko oszczędne gospodarowanie posiadanymi środkami.

Przyczyniło się zatem bezpośrednio do obniżki kosztów w kopalniach Spółki, w szczególności zaś jednostkowych kosztów ogółem, realnych nakładów oraz kosztów materiałów energii i amortyzacji, co niewątpliwie jest największą zaletą nowej metody zarządzania Rudzką Spółką Węglową SA.

5.4. Controlling

Zastosowanie oddziałowego rachunku kosztów i budżetowej metody zarządzania umożliwiło wdrożenie w Rudzkiej Spółce Węglowej SA controllingu jako systemu wspomagania zarządzania, ukierunkowanego na sterowanie procesami gospodarczymi i realizację założonych celów.

Istota controllingu polega na planowaniu, informowaniu, kontroli oraz kierowaniu zachodzącymi procesami.

Planowanie to aktywne kształtowanie przyszłości poprzez wyznaczanie celów i sposobów ich realizacji. Informowanie w controllingu to stworzenie zdrowego systemu informacyjnego jako źródła terminowych danych stanowiących podstawę podejmowania decyzji.

Kontrola zaś rozumiana jest jako proces polegający na porównywaniu stanu faktycznego z zamierzeniami.

Kontrola pozwala na ujawnianie odchyłeń i natychmiastowe reagowanie w procesy zachodzące w spółce. Ważnym elementem wprowadzonego w RŚI.SW SA controllingu jest

kierowanie. Należy ją rozumieć jako natychmiastowe reagowanie na stwierdzone lub przewidywane odchylenia oraz przeprowadzenie działań korygujących.

Stosowanie controllingu wymaga bardzo elastycznego procesu zarządzania, wymaga decentralizacji procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie oraz dużego poczucia odpowiedzialności przez wszystkich pracowników firmy.

W Rudzkiej Spółce Węglowej SA dla potrzeb wdrożenia i funkcjonowania controllingu powołano specjalny zespół controllingu, którego zadaniem jest wspomaganie zarządu przy podejmowaniu racjonalnych decyzji gospodarczych. Zespół dostarcza kadrze kierowniczej informacji niezbędnych do prowadzenia prac planistycznych i sterujących, dokonuje symulacji skutków podjętych decyzji oraz wspomaga proces analizy odchyleń, a w szczególności je przewiduje.

Ważnym zadaniem stojącym przed zespołem controllingu jest również analizowanie przyczyn występowania odchyleń oraz udzielanie pomocy w celu skutecznego ich eliminowania.

Zakres działania zespołu obejmuje również prezentację bieżących i historycznych zasobów danych dla potrzeb zarządu, rady nadzorczej spółki, urzędów i resortu.

Zespół podlega bezpośrednio zastępcy prezesa zarządu - dyrektorowi biura ekonomiki i finansów. W strukturze organizacyjnej poszczególnych pionów (ekonomiki i finansów, produkcji, marketingu i zbytu, restrukturyzacji) wyznaczone zostały osoby odpowiedzialne za prawidłowy przepływ informacji między zespołem controllingu a poszczególnymi zespołami branżowymi. Przyjęte umiejscowienie zespołu w schemacie organizacyjnym RŚI.SW SA oraz jego struktura organizacyjna zapewniają optymalną realizację powierzonych zadań.

Rzeczowo - funkcjonalny zakres wdrożonego w RŚI.SW SA controllingu obejmuje: controlling finansowy, kosztowy oraz controlling produkcji, marketingu i sprzedaży.

Controlling finansowy obejmuje przed wszystkim sporządzenie budżetu gotówki, czyli planowanie i analizę kalendarza ruchu środków pieniężnych oraz planowanie i analizę należności bieżących i przeterminowanych uwzględniającą prawdopodobieństwo wystąpienia zapłaty.

Controlling finansowy to również planowanie i analiza zobowiązań oraz przepływów pieniężnych. Analiza obejmuje zobowiązania bieżące i przeterminowane w podziale na grupy dostawców.

Controlling finansowy to także sporządzanie bilansów pro forma oraz analiza wskaźników finansowych.

W zakresie controllingu kosztowego w Rudzkiej Spółce Węglowej SA sporządzane są miesięczne budżety, czyli limity nakładów kierowanych do poszczególnych centrów kosztowych i zakładów spółki.

W RŚI.SW SA dokonywana jest analiza odchyleń w realizacji miesięcznych limitów obejmująca: koszty operacyjne, oddziałowe oraz koszty wydobycia węgla i pozyskania 1 GJ energii z tony wydobytego węgla.

Zadaniem controllingu kosztowego jest również bieżące monitorowanie kosztów w oparciu o dane rzeczywiste z systemu SZYK uzupełniane, tam gdzie informacje rzeczywiste są nieosiągalne na bieżąco, danymi planowanymi, a także sporządzanie sprawozdań i raportów z wykonania budżetu kosztów w centrach kosztowych.

Dokonywana jest również analiza kosztów stałych i zmiennych, a także planowanie i analiza wrażliwości określająca progi rentowności dla spółki i poszczególnych jej zakładów z uwzględnieniem rozbicia na produkcję krajową i eksportową.

Trzeci zakres objęty w Rudzkiej Spółce Węglowej SA controllingiem to produkcja, marketing i sprzedaż. Controlling produkcji, marketingu i sprzedaży obejmuje:

sporządzanie miesięcznych planów produkcji zakładów spółki; miesięcznych planów sprzedaży w podziale na sortymenty, odbiorców, kierunki sprzedaży uwzględniające ilość sprzedaży, cenę zbytu, strukturę sprzedaży; bieżące monitorowanie realizacji planów produkcji i planów sprzedaży w oparciu o dane rzeczywiste; bieżącą analizę odchyleń w realizacji planów produkcji i sprzedaży; sporządzanie wariantów produkcji i sprzedaży w oparciu o bieżącą analizę produkcji i sprzedaży; sporządzanie miesięcznych sprawozdań i raportów z wykonania planów produkcji i sprzedaży; analizę odchyleń i ich realizacji oraz bieżącą analizę rynków zbytu.

Zasadniczym celem wdrożenia controllingu w Rudzkiej Spółce Węglowej SA było podniesienie efektywności zarządzania. Zarządzanie przedsiębiorstwem staje się coraz trudniejsze z uwagi na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. Każdego dnia rosną wymagania rynku, coraz trudniej przewidzieć przyszłe realia, zwiększa się ryzyko podejmowanych decyzji. Jednakże, aby utrzymać się na rynku, decyzje muszą wybiegać daleko w przyszłość. Zarządzanie strategiczne w zakładzie powinno zatem iść w kierunku takim, że im trudniejsza sytuacja ekonomiczna, tym bardziej kierunek działań uwzględniać musi daleko idące perspektywiczne spojrzenie w zakresie zasobów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W tej sytuacji controlling jako element zwiększający efektywności zarządzania ma kolosalne znaczenie.

Pozwala on na skuteczne poszukiwanie rezerw efektywnościowych wewnątrz firmy.

6. Podsumowanie

W Rudzkiej Spółce Węglowej bardzo dynamicznie przebiegają procesy restrukturyzacji organizacyjnej, zatrudnienia, procesy restrukturyzacji techniczno-technologicznej oraz likwidacja zbędnych ogniw produkcyjnych.

Jednym z elementów, które mogą przyspieszyć dostosowanie Rudzkiej Spółki Węglowej SA do warunków gospodarki rynkowej, jest zmiana stylu zarządzania.

W chwili kiedy procesy restrukturyzacyjne spółki, zmiany w organizacji wewnętrznej oraz działania podjęte dla uporządkowania struktury zatrudnienia, produkcji i sprzedaży przynoszą pierwsze zamierzone efekty, zmiana stylu zarządzania urasta do roli podstawowej w poszukiwaniu rezerw efektywnościowych wewnątrz firmy.

Spółka znajduje się w końcowej fazie procesów przekształceniowo-likwidacyjnych, co z całą pewnością jest zjawiskiem bardzo korzystnym. Trzeba jednak przy tym pamiętać, że Rudzka Spółka Węglowa SA wyzbyła się tzw. rezerw prostych. Dlatego też zarząd szczególną uwagę zwraca na sposób, w jaki spółka i kopalnie wchodzące w jej skład są zarządzane.

Istnieje wiele form zarządzania w zależności od uwarunkowań społecznych i gospodarczych. W każdym jednak przypadku o obrazie przedsiębiorstwa decydować będą trzy podstawowe czynniki: ludzie i ich kreatywność, innowacyjność oraz kompetencje; zaufanie w otoczeniu zewnętrznym (pozytywny obraz spółki), a także profesjonalna działalność.

Zarząd RŚI.SW SA w tworzonych biznesplanach oprócz analizy wartości aktywów spółki poświęca więcej uwagi kwalifikacjom i sukcesom pracowników wszystkich szczebli zarządzania do najmniejszego ogniw gospodarczego włącznie (oddział). W procesie reformowania firmy nie można pozwolić sobie na jej złe prowadzenie mając m.in. świadomość, że konkurencja jest miernikiem efektywnego zarządzania.

Zarząd Rudzkiej Spółki Węglowej SA zdaje sobie sprawę, iż wiedza z zakresu zarządzania jest podstawowym instrumentem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu w nowych warunkach gospodarczych, tj. w warunkach gospodarki rynkowej.

Nie można bowiem kierować się ciągle wyczuciem i wyobraźnią. Trzeba pamiętać, że rola i waga podejmowanych decyzji mają charakter strategiczny, a w związku z tym ryzyko związane z decyzywnością jest bardzo duże.

Transformacja gospodarki wymaga od nas nowego spojrzenia, wymaga menedżerów odpowiedniej kategorii, potrafiących wykorzystać te zmiany i wychwycić spośród nich pozytywne elementy.

W gospodarce rynkowej nie da się pominąć ani oszukać praw ekonomii; jeśli ktoś próbuje tę zasadę zmienić, to musi się liczyć z niepowodzeniem.

Kierownicze stanowisko w spółce nie powinno gwarantować sukcesu żadnej osobie, która nie ma wiedzy, silnej osobowości i nie potrafi współpracować z innymi.

Zarząd RŚI.SW SA ma świadomość, iż tworzy politykę, która ma zagwarantować bezpieczeństwo i miejsca pracy pracownikom zatrudnionym w firmie. Każdy brak zaangażowania lub współpracy może spowodować rozsypanie się mechanizmu gospodarczego, a tym samym stworzy zagrożenie dla osób zatrudnionych w firmie. Toteż w okresie restrukturyzacji należy dołożyć wszelkich starań, aby negatywne skutki (współpracy) eliminować lub przeciwdziałać im.

Nowoczesne zarządzanie menedżerskie jest procesem złożonym, który powinien być poprzedzony dogłębnym szkoleniem kierowników w tym zakresie.

Zarząd Rudzkiej Spółki Węglowej SA ma tego pełną świadomość, dlatego też konsekwentnie realizuje proces decentralizacji zarządzania oraz podwyższania kwalifikacji przez kadrę zarządzającą wszystkich szczebli.

Recenzent: dr hab.inż. Henryk Przybyła, prof. nzw. w Pol. Śl.

Abstract

With the first anticipated profit generation, the change of management style grows into the basic role in search for efficiency reserves within the company. The Management Boards of Rudzka Coal Company, has the consciousness that it creates the strategy to guarantee safety and jobs to the persons employed in the company. Each case on non-commitment or lack of co-operation may cause dispersion of the economic mechanism. Modern management is a complex process that should be preceded by thorough managerial training in this scope.