

ZYGMUNT SZYMCZAK

## ZAKRES WYKORZYSTANIA KOMPLEKSOWEJ ANALIZY EKONOMICZNEJ W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI SOCJALISTYCZNYMI

1. Wszystkie przedsiębiorstwa państwowe i ich oddziały czy zakłady samodzielnie bilansujące oraz pozostające na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym zobowiązane są do opracowywania kompleksowych analiz ekonomiczno-technicznych swej rocznej działalności.

Obowiązek ten ustanowiony został uchwałą nr 486 Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 1959 r. w sprawie kompleksowych analiz ekonomiczno-technicznych rocznej działalności przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Wprowadzono ją w życie z dniem ogłoszenia (2 lutego 1960 r.), jednakże realizowano etapami, gdyż w pierwszym roku do opracowywania kompleksowych analiz zobowiązane zostały tylko „przedsiębiorstwa kluczowe i szczególnie charakterystyczne”, wyznaczone przez ministrów i prezydium wojewódzkich rad narodowych.

W następnych latach ministrowie i prezydium wojewódzkich rad narodowych powiększali corocznie listy przedsiębiorstw zobowiązanych do sporządzania tych analiz. Obecnie obowiązek ten ciąży już na wszystkich przedsiębiorstwach państwowych (§ 6 p. 2 uchwały).

W kompleksowych analizach ekonomiczno-technicznych powinny być zawarte „oceny zarówno całokształtu, jak i poszczególnych wycinków pracy przedsiębiorstw”, gdyż analizy te stanowią podstawę do: „1) zatwierdzania przez jednostkę nadrzędną wyników finansowych — rocznych bilansów — przedsiębiorstw, 2) ustalania kierunków i środków do usprawniania działalności przedsiębiorstw, 3) zatwierdzania wysokości środków przysługujących przedsiębiorstwom, a przeznaczonych na fundusze specjalne, 4) oceny pracy kierownictw przedsiębiorstw” i ponadto wyniki analiz „powinny być wykorzystywane przy opracowywaniu kwartalnych planów przedsiębiorstw”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. P. nr 10 z 1960 r. poz. 44. Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule będzie jedynie część ekonomiczna tych analiz.

<sup>2</sup> Z § 1 p. 3 uchwały nr 486.

Z uwagi na ogólny, ramowy charakter wytycznych zawartych w uchwale zobowiązała ona ministrów do ustalenia dostosowanych do warunków branżowych: „— zasad, metod i zakresu kompleksowych analiz ekonomiczno-technicznych działalności przedsiębiorstw; — zakresu i zasad sporządzania zestawień podstawowych wskaźników techniczno-ekonomicznych oraz części opisowej sprawozdania syntetycznego”<sup>3</sup>.

Ustalenia takie oraz szczegółowe branżowe wytyczne w sprawie kompleksowych analiz ekonomiczno-technicznych rzeczywiście ukazały się w zarządzeniach ministrów poszczególnych resortów gospodarczych, opublikowanych w ciągu 1960 i 1961 r.<sup>4</sup>

W uchwale nr 486 i w szczegółowych zarządzeniach ministrów, prawie w pełni już realizowanych, zadania, zakres a także sposoby przeprowadzania analiz określone zostały w sposób inny niż to wyznaczały przepisy uprzednio obowiązujące.

2. Z tej też zapewne racji analizy te nazwano kompleksowymi. Określenie to, choć w zasadzie znane i stosowane od dawna, od daty wydania wspomnianej uchwały stało się bardzo popularne. Odmieniane jest ono ostatnio we wszystkich przypadkach w licznych publikacjach, głównie artykułowych. Jednakże pojęcie kompleksowa analiza ekonomiczna jest rozmaicie rozumiane<sup>5</sup>. Najczęściej stosuje się je zamiennie z określeniem kompletna analiza ekonomiczna, jakby to były synonimy.

<sup>3</sup> Z § 7 p. 1 uchwały nr 486.

<sup>4</sup> Zarządzenia te wydano w różnych formach, np: a) Minister Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych ogłosił w Dzienniku Urzędowym M. B. i P. M. B. nr 2 z 10 lutego 1961 r.; b) Minister Komunikacji przesłał zainteresowanym przedsiębiorstwom odrębne odbitki swych zarządzeń: 1) nr 84 z dnia 23 marca 1960 r., 2) nr 26 z dnia 31 stycznia 1961 r.; c) Minister Handlu Wewnętrznego rozesał beżpośrednio do podległych przedsiębiorstw zarządzenie nr 31 z dnia 13 lutego 1961 r.

<sup>5</sup> Porównaj: 1. S. Wierzehosławski, *Z zagadnień kompleksowej analizy ekonomicznej przedsiębiorstw handlowych*, Rocznik WSE w Poznaniu 1956/57, s. 10, 11, 42 i 53; 2. S. Wojciechowski, *Metody kompleksowej analizy ekonomicznej w przemyśle* (recenzja książki Jerzego Kwejta pod tym samym tytułem), „Rachunkowość” 1962, nr 2; 3. H. Banert, *O mankamentach kompleksowej analizy*, „Rachunkowość” 1962, nr 5; 4. J. Smoliński, *Analiza kompleksowa w przemyśle*, „Rachunkowość” 1962, nr 6; 5. R. Salwiczek, *Analiza kompleksowa w przemyśle*, „Rachunkowość” 1962, nr 6; 6. E. Terebucha, *Wstęp do teorii analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw*. Zeszyty naukowe Politechniki Szczecińskiej 1962, s. 7 i n.; 7. C. Paczuła, *Przygotowanie i wykorzystanie analizy kompleksowej*, „Rachunkowość” 1963, nr 1, s. 7; J. Eibanowski w artykule *Przydatność analiz kompleksowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem przemysłowym*, „Finanse” 1962, nr 7, wprawdzie w kompleksowości widzi metodę badań, ale także twierdzi, że

Wskazuje to niewątpliwie na dyskusyjność pojęcia, o którego wyjaśnienie i możliwie najprawidłowsze skomentowanie warto się pokusić.

W tym celu wskazane jest sięgnięcie przede wszystkim do etymologii wyrazów: kompleks i komplet. Oba wywodzą się z języka łacińskiego.

Wyraz kompleks pochodzi od *complexus* i oznacza połączenie albo objęcie, albo zespolenie. W III tomie *Słownika języka polskiego* z 1961 r. znajduje się objaśnienie, że kompleks oznacza zespół przedmiotów lub zjawisk uzupełniających się wzajemnie, tworzących całość, a badanie kompleksowe oznacza badanie zespołowe.

Wyraz komplet wywodzi się od *completus* i oznacza napełnienie albo całość, albo asortyment. We wspomnianym już *Słowniku języka polskiego* ponadto podano, że kompletować to znaczy uzupełniać, a kompletny oznacza zespół nie mający braków, a więc zupełny albo całkowity.

W celu uzyskania pełniejszej podstawy do możliwie prawidłowego wnioskowania wskazane jest sięgnięcie do słowników obcojęzycznych. Z nich także wynika, że rozpatrywane wyrazy mają różne znaczenie, a nawet różne są ich źródłosłowy i odmienne brzmienia fonetyczne<sup>6</sup>.

Wiążąc przytoczone objaśnienia obu wyrazów ze sprawą analizy ekonomicznej można niespornie i niewątpliwie stwierdzić, że analiza kompletna oznacza analizę całkowitą albo całościową, to znaczy analizę obejmującą całą działalność przedsiębiorstwa (podmiotu). Analiza kompletna jest więc przeciwstawieniem analizy cząstkowej, dotyczącej jakiegoś fragmentu lub wycinka działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Poprzez analizę kompleksową należy natomiast rozumieć analizę wszechstronną (lub chociażby wielostronną), to znaczy analizę przepro-

badania muszą obejmować „całokształt działalności przedsiębiorstwa”. Jego zdaniem analizą kompleksową jest dopiero suma analiz bieżących, okresowych i rocznych wraz z analizami wstępnymi i badaniami monograficznymi. Jest to więc wymóg ilościowy, wybiegający nawet daleko poza wymogi stawiane kompletnej analizie ekonomicznej, a przy tym nie mający chyba żadnego związku ani treściowego ani logicznego z metodą badań. 8. Domniemanie utożsamiania analizy kompleksowej z analizą kompletną nasuwa także artykuł J. Boguszewskiego, *O problematyce badań efektywności inwestycji finansowanych przez Narodowy Bank Polski* („Wiadomości Narodowego Banku Polskiego” 1962, nr 8, s. 352).

<sup>6</sup> Zbadano znaczenie obu wyrazów w językach: angielskim, francuskim, niemieckim i rosyjskim. Odpowiednikami wyrazu kompleks w tych językach są (w kolejności jak wyżej): 1) complex, block, 2) ensemble, 3) der Komplex, die Gruppe, der Block, 4) kompleks (комплекс) block (блок), massiv (массив) Natomiast odpowiednikami słowa komplet są: 1) set, complement, complete, full, 2) complet, groupe, 3) Vollzähligkeit, Vollständigkeit, Assortiment, 4) komplet (комплект), poľnoje czislo (полное число) poľnyj sostav (полный состав).

wadzoną z różnych punktów widzenia lub z różnych stanowisk i przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych w danych warunkach źródeł. Analizą kompleksową jest więc — w świetle powyższych rozważań i moim zdaniem — analiza przeprowadzona przez zespół ludzki<sup>7</sup> przy połączeniu czy zespoleniu wysiłków i pracy. Członkowie zespołu mogą i powinni reprezentować różne komórki organizacyjne i funkcjonalne, a więc zespół powinien składać się nie tylko z ekonomistów o różnych specjalistycznych zainteresowaniach, jak np. z zakresu ekonomik szczegółowych, finansów, rachunkowości, statystyki itd., ale także z prawników, techników i technologów.

Każdy z członków takiego zespołu będzie widział badane czy rozpatrywane zjawisko inaczej, w zależności od osobistego przygotowania, zainteresowań, stanowiska bądź umiejętności wykorzystania źródeł. Prace członków zespołów analitycznych cechować więc będzie różnorodność kryteriów, wiodąca z reguły do różnych obserwacji i ocen. Konfrontacja i przedyskutowanie tych ocen powinny i zazwyczaj doprowadzają do uzgodnienia stanowisk, czego wyrazem są wspólne, obiektywne wnioski.

Przedmiotem kompleksowej analizy ekonomicznej może być cała gospodarka przedsiębiorstwa lub tylko jej wycinek (fragment). Nie zakres zagadnień jest bowiem istotny dla określenia analizy mianem kompleksowej, lecz sposób przeprowadzenia badań. Kompleksowość w pracach analizy oznacza zatem metodę badawczą<sup>8</sup>.

Na nazwę kompleksowej zasługuje przeto analiza ekonomiczna dopiero w takich przypadkach, gdy działalność i osiągnięcia przedsiębiorstwa (podmiotu) rozpatrywane są wszechstronnie, według różnych kryteriów lub z różnych punktów widzenia, gdy badane zjawiska czy stany gospodarcze widziane są w powiązaniu z innymi stanami, pozostającymi z nimi w jakichś logicznych zależnościach<sup>9</sup>. Wtedy dopiero

<sup>7</sup> Taki też właśnie wymóg przeprowadzania prac analitycznych przez zespół pracowniczy zawiera § 2 uchwały nr 486. Zespołowi pracowniczemu przewodniczyć powinien dyrektor przedsiębiorstwa lub jego zastępca.

<sup>8</sup> J. Kwejt w podręczniku: *Metody kompleksowej analizy w przemyśle*, Warszawa 1961 utrzymuje, że kompleksowość oznacza system analizy ekonomicznej. Jest to pogląd dyskusyjny z tej chociażby racji, że jako metody badawcze tego nowego jakoby systemu Kwejt wymienia metody znane już i stosowane w analizie działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Nowy system analizy kompleksowej nie różni się więc od starego systemu analizy działalności gospodarczej. Nie może być chyba podstawą do uznania kompleksowej analizy za odrębny, nowy system, sugerowane przez J. Kwejta zwiększenie ilości ustalanych wskaźników (mierników) i ciekawy skądinąd ich dobór, gdyż nie zakres prac i ilość rozpatrywanych zagadnień stanowią, o systemie.

<sup>9</sup> Podobnie kompleksowe analizy obejmują. L. Federowicz, B. Sygniura, *Na*

bowiem możliwe są do zaobserwowania kierunki i tendencje rozwojowe (trendy) przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego komórek organizacyjnych<sup>10</sup>. Nie daje natomiast takich możliwości, a przynajmniej nie daje w takim stopniu, analiza ekonomiczna nawet najbardziej kompletna, ale nie rozpatrująca zjawisk i działalności gospodarczej badanego podmiotu według różnych kryteriów oceny i wszechstronnie<sup>11</sup>.

3. Analiza ekonomiczna jest metodą poznawania zjawisk ekonomicznych i ich oceny. Celem analizy jest jednakże nie tylko diagnoza, ale i terapia, a więc ustalenie przyczyn ukształtowania obserwowanych stanów oraz wskazanie sposobów uzdrowienia, udoskonalenia lub lepszego wykorzystania zasobów podmiotu. Analiza ekonomiczna jest więc w zasadzie (w teorii) pojęciem szerszym i bogatszym niż kontrola, mająca tylko zadanie ustalenia stanu faktycznego<sup>12</sup>. Tymczasem w praktyce

*marginiesie analizy kompleksowej*, „Rachunkowość” 1961, nr 2; T. Marzantowicz, *O powszechne zastosowanie kompleksowej techniczno-ekonomicznej analizy działalności przedsiębiorstw*, „Rachunkowość” 1962, nr 1; K. Kawiński, *Analiza kompleksowa w praktyce*, „Rachunkowość” 1963, nr 4; T. Marzantowicz, *Przed powszechnym zastosowaniem ekonomiczno-technicznej analizy kompleksowej*, „Rachunkowość” 1963, nr 1 (tak jest w p. 4 na s. 2.; już jednak redakcja p. 5 może wywołać domniemanie, że wyżej wymieniony utożsamia kompleksowość analizy z jej kompletnością). Inaczej niż wyżej wspomniani, a także niż autor niniejszego artykułu, kompleksowość analizy pojmuje E. Terebucha. W interesującej rozprawie *Wstęp do teorii analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw*, Poznań 1960 r. podaje on, że z kompleksowością analizy wiąże się „konieczność traktowania analizy bilansu z całością oceny pracy przedsiębiorstwa” (s. 51). Z takiego sformułowania rodzi się domniemanie, że kompleksowość w analizie wyżej wspomniany łączy z oparciem jej o wielorakie, możliwie wszystkie dostępne źródła (patrz także s. 73 i n, oraz s. 102).

<sup>10</sup> J. Kubesa z CSRS twierdzi trafnie, że „przy analizach kompleksowych oceniamy... przeszłość z punktu widzenia dalszego rozwoju” (*Doświadczenia z kompleksową analizą*, „Rachunkowość” 1961, nr 7).

<sup>11</sup> Z zastrzeżeniem niezupełnej analogii można kompleksową analizę przyrównać do filmu, który, inaczej niż fotografia, daje obraz we wzajemnym usytuowaniu i wszechstronnie. Film bowiem, wbrew pozorom, jest pewną całością, nieco pełniejszą niż suma zdjęć (fotografii).

<sup>12</sup> Na takie rozróżnienie pojęć analizy i kontroli wskazuje etymologia: obu wyrazów. Nieco szerzej pojęcia te przedstawione są w artykule Z. Szymczaka, *Zarys teoretycznych podstaw kompleksowej analizy ekonomicznej* (skrypt: *Kompleksowa analiza ekonomiczna w budownictwie*, PTE, Dyrekcja Szkolenia Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 1963, s. 1—14). Inaczej pojęcie kontroli przedstawia H. Reniger. Mianowicie rozróżnia on kontrolę w ścisłym i w szerokim znaczeniu. Tę pierwszą pojmuje on jako wyłącznie diagnostyczną, a drugiej przyznaje „prawa ingerencji”, a więc traktuje ją „jako nadzór nad działalnością podmiotu kontrolowanego” (*Kontrola bankowa środków obrotowych*, Warszawa 1962, s. 20—21). O kontroli sensu stricto i sensu largo pisał także W. Pawlikowski (*Kontrola w przedsiębiorstwie przemysłowym*. Odbitka z Rocznika Akademii Handlowej

gospodarczej ostatnich lat pojęcia te są dosyć często używane zamiennie. Niewątpliwie są to pojęcia dosyć sobie bliskie, chociażby z racji „wspólnego terenu działania”, ale nie mogą uchodzić za synonimy<sup>13</sup>.

4. Warunki zarządzania i kierowania życiem gospodarczym w państwie socjalistycznym spowodowały, że analiza ekonomiczna co najmniej; spełnia rolę służebną na rzecz kontroli. Można nawet utrzymywać, że stała się ona odrębnym rodzajem kontroli, kontrolą pośrednią i kame-ralną, wykonywaną „zdalnie” poza kontrolowanym podmiotem gospodarczym, w oparciu o jego sprawozdawczość okresową i roczną.

Krytyczne rozpatrywanie sprawozdawczości przedsiębiorstw stanowi dla jednostek nadrzędnych sposobność do: a) sprawdzenia (skontrolowania) czy, jak i w jakim stopniu zostały wykonane zadania planowe, b) ingerowania na rzecz efektywniejszej działalności oraz c) poprawnego i mobilizującego wyznaczania lub ustalania zadań na nowe okresy. Od należytego i całkowitego wykorzystywania takich sposobności warunkowane jest utrzymanie podmiotów gospodarujących w pełnej mobilizacji. Powyższe uwagi dowodzą, że w gospodarce planowej analiza ekonomiczna rzeczywiście spełnia funkcje kontrolne. Można nawet — ze względu na specyficzną metodę badań, odmienną niż przy kontroli dokumentalnej oraz przy inspekcji — uważać analizę ekonomiczną za odrębny system kontroli<sup>14</sup>.

w Poznaniu za r. 1947, Poznań 1947, s. 14). Przedstawiając pojęcie kontroli w tym dwojakim zrozumieniu powołuje się on przy tym na opracowanie: 1) Komitetu teder. Inż. Amerykańskich, *Marnotrawstwo w przemyśle*, Warszawa 1926; 2) Möhrle E., *Kontrolle im Betriebe* Handwörterbuch des Kaufmannes, tom III, Berlin 1934 oraz 3) T. G. Rose, *Higher control in management*, London 1945. Wspomniany W. Pawlikowski cytuje także (na s. 12) za C. Znamierowskim (*Wiadomości elementarne o państwie*, Poznań 1946) pojęcie czynności kontrolnych „z punktu teoretycznoprawnego”. W takim rozumieniu są one „ustaleniem oceniającym faktów, a przede wszystkim działań, przy czym podstawą oceny jest zawsze porównanie z jakimś wzorem lub jakąś normą”.

<sup>13</sup> W Kalkutin i W. Mitrofanow w taki oto sposób charakteryzują oba pojęcia: „Analiza działalności gospodarczej oraz rewidowanie i kontrolowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstw... to powiązane ze sobą wzajemnie dyscypliny, w których znajdują wyraz różne formy i metody kontroli gospodarczej”... „Rewizja ma na celu to samo (co analiza — Z. S.). Jednakże metody analizy i rewizji różnią się od siebie w sposób istotny” (wyżej wymienieni nie rozgraniczają pojęć kontrola i rewizja — Z. 5.). „Analiza ... posługuje się przede wszystkim danymi sprawozdawczości i tylko w bardzo rzadkich przypadkach ucieka się do sprawdzania dokumentów pierwotnych” (*Rewizja i kontrola działalności gospodarczej przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1954, s. 9 — tłumaczenie z języka rosyjskiego).

<sup>14</sup> Podobnie widzi sprawę J. Kwejt pisząc: „... analiza w socjalizmie przekształca się stopniowo w system kontroli i silne narzędzie zarządzania, obejmujące całą gospodarkę” (J. Kwejt, op. cit., s. 22).

Powyższa teza odnosi się w pełni także do kompleksowej analizy ekonomicznej!. W odniesieniu do tej ostatniej analizy jest chyba ponadto niewątpliwe, że może i powinna ona wypełniać również funkcje kontroli wewnętrznej i bezpośredniej. Świadczy o tym udział w pracach analizy całego „sztabu” pracowników z dyrektorem na czele oraz związanie tych opracowań z „przygotowaniami do konferencji samorządu robotniczego, poświęconej ocenie rocznej; działalności przedsiębiorstwa” (uchwała nr 486 § 2 p. 3). W toku niniejszych wywodów nie można jednakże nie zauważyć, że roczna kompleksowa analiza ekonomiczna (zdecydowana większość przedsiębiorstw mozoli się obecnie opracowywaniem tylko rocznych analiz) może wypełniać jedynie funkcje kontroli wynikowej (następczej), gdyż rozpatruje i ocenia wykonania okresu minionego. Spostrzeżenia i wnioski wynikające z takiej kontroli mogą być wykorzystane tylko dla poprawienia gospodarki w okresach następnych.

W nielicznych, jak na razie, przedsiębiorstwach, które opracowują kompleksowe analizy ekonomiczne co kwartał, obserwuje się wykonywanie poprzez te analizy kontroli pośrednich, typu operatywnego. Analizy te bowiem zapobiegają — często może nawet w jakimś znaczniejszym stopniu — narastaniu, a zapewne także powstawaniu nieprawidłowości w gospodarce tychże przedsiębiorstw. Zapobieganie narastaniu nieprawidłowości to poprawa, ulepszenie działalności bieżącej'. Mogą mieć w nich udział — obok zainteresowanych podmiotów — także jednostki nadrzędne i inne, sprawujące kontrolę pośrednią.

Skuteczność funkcji kontrolnych kwartalnych analiz ekonomicznych jest zatem bardziej niż proporcjonalnie większa od skuteczności funkcji kontrolnych analiz rocznych.

5. Z istoty analiz ekonomicznych wynika, że powinny być one, także w gospodarce planowej, podstawowym instrumentem zarządzania i kierowania. Analizy ekonomiczne uznane są bowiem za jeden z elementów naukowej organizacji i kierownictwa, zyskujący coraz bardziej; na znaczeniu i coraz powszechniej stosowany w przedsiębiorstwach socjalistycznych.

Wyniki prac badawczych, wykonanych w toku analiz ekonomicznych mają zawsze istotną wartość poznawczą. Zastosowanie metody kompleksowej w pracach analitycznych może niespornie zwiększyć tę ich wartość, uwarunkowane jest to jednakże przede wszystkim przełamaniem bądź usunięciem trudności, występujących obecnie jeszcze w pracach analitycznych dość często. Są to trudności zarówno obiektywne, jak i subiektywne. Nie sposób w ramach artykułu wskazać wszystkie spośród nich, może zatem wystarczy krótka charakterystyka najważniejszych.

Trudności obiektywne wynikają głównie z niedoceniań i nieznamo-ści wiedzy ekonomicznej. Na ogół uznaje się, że wytwarzanie jest funkcją technologiczną. Nie ma natomiast zrozumienia dla gospodarowania jako funkcji przede wszystkim ekonomicznej<sup>15</sup>.

W praktyce dnia codziennego do gospodarowania powoływani są nieraz ludzie bez względu na wykształcenie i posiadane kwalifikacje. Co gorsza, uważają się oni za odpowiednich do gospodarowania. Jeżeli nawet sporadycznie obserwuje się jakieś skrupuły, to jedynie u osób o znacznej, a często dużej wiedzy ekonomicznej. Dopiero bowiem oni obejmują wyobraźnią ogrom zagadnień, wyłaniających się przy gospodarowaniu i wymagających rozwiązywania. Tylko oni rozumieją jak niezbędna jest do tego rozległa wiedza, zdobywana w toku wielolet-nych studiów i bogatych, etapami osiągniętych doświadczeń.

Konsekwencją braku zrozumienia dla gospodarowania jako funkcji ekonomicznej jest nieodczuwanie potrzeby choćby zasięgnięcia opinii, a tym mniej korzystania z fachowej porady ekonomicznej. Natomiast gdy w grę wchodzi np. zagadnienia prawne, każdy pracownik admini-stracji gospodarczej nieprawnik, a często nawet i prawnik, uważa za konieczne — i zazwyczaj słusznie — zasięgnięcie porady prawnika specjalisty.

W sprawach ekonomicznych, z istoty rzeczy trudnych i zawiłych, bardzo wielu, choćby nawet z naukami ekonomicznymi w ogóle nie zetknęli się, uważa się za kompetentnych do opiniowania, decydowania i orzekania, do gospodarowania i zarządzania mieniem społecznym. Nie-rzadko to gospodarowanie przybiera znamiona eksperymentowania kosz-tem gospodarstwa narodowego. Na żywym organizmie tegoż gospodar-stwa przeprowadza się niestety nieraz kosztowne próby i doświadczenia i to także mimowolne, niezamierzone.

W dziedzinie gospodarczej jest chyba jeszcze więcej znachorów niż w medycynie, chociaż i tam ich nie brak, gdyż bardzo wielu uważa się za kompetentnych w sprawach leczenia. Dopóki jednak w roli lekarzy występują wobec samych siebie, nie ma potrzeby ani podstaw do ingerencji. Gdy natomiast tacy znachorzy podejmują prace „leczenia” wśród obywateli, natychmiast stają w kolizji z prawem. Zupełnie ina-

<sup>15</sup> Dewizą, dopiero w ostatnich latach dosyć nieśmiało podważaną, jest, że dla gospodarowania nie jest potrzebna wiedza ekonomiczna i że gospodarować może wobec tego każdy, bo przecież „nie święci garnki lepią”. Tymczasem niewątpliwie nie święci, ale jednak na pewno garncarze zajmują się wyrobem garnków, a więc specjaliści, fachowcy z wykształcenia i praktyki lub co najmniej z wyuczenia i doświadczeń. Chyba pozostaje poza dyskusją, że gospodarowanie wymaga nie-współmiernie większej wiedzy niż np. wspomniana produkcja garnków, w niczym zresztą jej nie uchybiając.



czej jest ze „znachorami od spraw gospodarczych”. Nie tylko są oni tolerowani na stanowiskach ekonomistów, starszych ekonomistów i innych jeszcze wyższych (przy zupełnym braku lub niewystarczających kwalifikacjach), ale przy tym z tytułu swej pracy znachorskiej uczestniczą w podziale dochodu narodowego. Są to ekonomiści jedynie z nomenklatury zajmowanych stanowisk. Brak niezbędnego przygotowania teoretycznego uniemożliwia im zrozumienie funkcji i procesów gospodarczych. Wykonywanie przez nich prac ma charakter formalny i bezwartościowy. Jeżeli przypadnie im uczestniczyć w pracach kompleksowej analizy ekonomicznej, ich udział jest mało użyteczny lub zgoła bezwartościowy, bo przecież nie pojmują ani zależności zachodzących między zjawiskami gospodarczymi, ani wymowy liczb, figurujących w sprawozdawczości przedsiębiorstw i w opracowaniach analitycznych. To właśnie stanowi w niektórych przypadkach jedną z obiektywnych przeszkód skutecznego wykorzystywania kompleksowych analiz ekonomicznych dla kierowania przedsiębiorstwami.

Podobnego charakteru trudnością jest ciągle jeszcze słaba znajomość zasad analizy ekonomicznej, obserwowana nieraz nawet wśród pracowników służb finansowo-rachunkowych i statystycznych, najbardziej zdawałoby się predestynowanych do fachowego udziału w opracowywaniu analiz.

Na jakości opracowań analitycznych bardzo poważnie ciąży także nieznanostwo nauki o przedsiębiorstwie, naukowej organizacji pracy i zasad naukowego kierownictwa, cechująca niektórych pracowników administracji gospodarczej, zajmujących już samodzielne i koncepcyjne stanowiska. Należą oni bowiem do roczników, których nie nauczono tych przedmiotów ani w szkolnictwie średnim, ani w czasie studiów wyższych. Dla nich to właśnie mało znacząca jest funkcja analizy ekonomicznej jako instrumentu zarządzania. Widzą w niej bowiem tylko rodzaj uciążliwej, absorbującej sprawozdawczości. Jeżeli nawet z czasem dochodzą oni do „odkrycia” przydatności analizy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, to na ogół nie potrafią jej! w pełni wykorzystać. Do tej umiejętności dochodzą oni stopniowo poprzez próby i doświadczenia, chociaż społecznie byłoby znacznie tańsze skorzystanie z dorobku innych.

Innego rodzaju obiektywną przeszkodę, ograniczającą możliwości wykorzystania analizy dla celów zarządzania, stanowi — obok luk w wykształceniu — brak wyobraźni kierowniczej, cechujący niektórych pracowników zajmujących kierownicze stanowiska<sup>16</sup>. Zazwyczaj nie

<sup>10</sup> Do dobrego wypełniania funkcji kierownictwa niezbędny jest — obok wykształcenia i bogatych doświadczeń — także talent organizacyjny, uzewnętrznia -

potrafią oni należycie wykorzystać nawet dobrych opracowań analitycznych, gdyż nie uzmysławiają sobie następstw wydawanych decyzji i zarządzeń. Często więc też rezultaty ich postanowień są inne od spodziewanych, a konsekwencje godzą w interesy ogółu,

Nie mniejszymi przeszkodami w pełnym wykorzystaniu kompleksowych analiz ekonomicznych dla celów zarządzania przedsiębiorstwami są trudności o charakterze subiektywnym.

Śród nich w pierwszej kolejności wymienić należy niechęć niektórych załóg pracowniczych do ujawniania całości rezerw oraz wszystkich możliwości obniżki kosztów. Niechęć ta wynika ze źle pojętej troski o stopień realizacji planów w okresie bieżącym i okresach następnych. Niewątpliwie jest to także sprawa braku bodźców ekonomicznych bądź wadliwego ich ustawienia.

W pewnych zespołach pracowniczych dominuje bowiem przeświadczenie, że pokazanie wszystkich istniejących rezerw spowoduje wyznaczenie (zaplanowanie) na nowy okres takich zadań, których załogi pracownicze nie tylko nie przekroczą, ale nawet nie zdołają wykonać. Wówczas to odpadną możliwości osiągnięcia ponadplanowych z czym, jak wiadomo, związane są przecież wszelkie wypłaty dodatkowych wynagrodzeń i premii, zyski ponadplanowe, wyższe dotacje na rzecz funduszu zakładowego itp. W trosce jakoby o „lepsze jutro” załóg tych zakładów ukrywa się jakąś część istniejących rezerw. Powoduje to pozbawienie całej gospodarki narodowej i całego społeczeństwa części możliwego do osiągnięcia, a jednak nie osiąganego produktu. Wadliwie pojęte interesy poszczególnych zakładów i ich załóg stają wtedy w poprzek interesom ogólnospołecznym, ale na te ostatnie nie zwraca się uwagi. Takie tendencyjne założenia prowadzą do sporządzania analiz spreparowanych, nie w pełni użytecznych do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwami.

Inną przeszkodę na drodze do wyciągania należytych korzyści z kompleksowych analiz ekonomicznych stanowi dążenie niektórych załóg do ukrywania lub co najmniej do pomijania pewnych istotnych przyczyn niegospodarności. Postępowanie takie zazwyczaj podyktowane jest źle pojętą „solidarnością” załogi w dążeniu do uchronienia niektórych jej członków od poniesienia konsekwencji złego lub wadliwego działania. W tym celu istotne przyczyny występujących zjawisk gospodarczych nieraz przeinacza się lub nawet pomija w opracowaniach analitycznych,

jacy się w tak zwanej wyobraźni kierowniczej. Bez takiej wrodzonej predestynacji można wykonywać funkcje kierownicze w najlepszym razie tylko poprawnie, tak jak np. muzycy czy malarze bez talentu nigdy nie staną artystami w swych zawodach.

a jeżeli nie można ich przemilczeć, to „obiektywizuje się” sprawy i „wybiela” załogi.

Ponadto należy chyba jeszcze podkreślić, że analizy ekonomiczne rozmyślnie pokazujące rezultaty działalności przedsiębiorstw w korzystniejszym świetle utrudniają prawidłowe zarządzanie. "Podbarwianie" sytuacji ekonomicznej oraz wyników działalności przedsiębiorstw poddyktowane jest dążeniem załóg pracowniczych do osiągnięcia możliwie największych doraźnych korzyści materialnych<sup>17</sup>. Zazwyczaj kolidują one z interesami ogólnospołecznymi. Tymi kategoriami jednak nie rozumuje się w niektórych zakładach głównie z braku takiego spojrzenia, a sporadycznie — po prostu dla „świętego spokoju” lub taniej popularności.

Przytoczone trudności, wynikające zarówno z braku kwalifikacji fachowych, jak również z nieumiejętności (lub niechęci) widzenia spraw gospodarczych w aspekcie ogólnym — narodowym — chyba jeszcze dosyć długo determinować będą pełne wykorzystanie kompleksowych analiz ekonomicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

6. Na zakres wykorzystania kompleksowych analiz ekonomicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami wpływa niewątpliwie częstotliwość ich opracowywania. Podczas gdy analizy roczne zawierają głównie „ocenę przeszłości”, to analizy kwartalne (okresowe) i miesięczne (bieżące) mają istotne znaczenie i praktyczną przydatność dla operatywnego gospodarowania i zarządzania przedsiębiorstwami.

Wnioski wyprowadzone z analiz rocznych mogą być wykorzystane jedynie w przyszłości, do wprowadzenia ulepszeń organizacyjnych i dalszego rozwoju przedsiębiorstw, do umiejętnego opracowania planów tpf i do zwiększenia rezultatów przyszłej działalności. Oczywiście nie są to osiągnięcia do pogardzenia, a więc też powinny być w pełni zrealizowane. Pamiętać należy, że nie jest to takie proste jak by się na pozór wydawało (dowodzą tego właśnie wyżej przedstawione obiektywne i subiektywne trudności pełnego wykorzystania analiz), stąd korzyści z rocznych kompleksowych analiz są w praktyce znacznie skromniejsze od teoretycznie osiągalnych. Chociaż analizy roczne nie mają znaczenia dla bieżącego, operatywnego zarządzania przedsiębior-

<sup>17</sup> „Podbarwianiu” wyników przeciwdziałają weryfikacje bilansów przeprowadzane w oparciu o uchwałę nr 187 Rady Ministrów z dnia 2 maja 1959 r. w sprawie rewizji finansowo-księgowej państwowych jednostek organizacyjnych (M. P. nr 58 poz. 278) oraz o zarządzenia szczegółowe i różne przepisy specjalne. Skuteczność przeciwdziałania, chociaż absorbują one liczne grono wysoko kwalifikowanych pracowników (przeważnie dyplomowanych biegłych księgowych), jest niepełna i tylko doraźna, gdyż nie urabia wśród załóg pracowniczych społecznego spojrzenia na działalność przedsiębiorstw.

stwami, to niewątpliwie przyczyniają się one do usprawnienia gospodarki przedsiębiorstw, do ujawnienia rezerw i wprzęgnięcia ich w realizację zadań produkcyjnych i gospodarczych.

Natomiast na podstawie analiz okresowych można poprawiać „teraźniejszość”. Służą temu spostrzeżenia i wnioski wyprowadzane w toku analiz za I i II, a często jeszcze nawet za III kwartał. Można je mianowicie zastosować od zaraz i w ten sposób uzyskać usprawnienie gospodarki i poprawę wyników bieżącego roku gospodarczego.

Jeszcze pełniejszą przydatność dla bieżącego operatywnego gospodarowania mają analizy miesięczne, z rzadka u nas niestety, opracowywane i to wyłącznie z własnej inicjatywy załóg i kierownictw nielicznych przedsiębiorstw.

W świetle powyższych uwag trzeba chyba ubolewać, że tylko nieliczne zakłady sporządzają okresowe analizy ekonomiczne i że nie prędko jeszcze opracowywać je będzie większość podmiotów gospodarujących. Sytuacja taka przesądza, iż kompleksowe analizy ekonomiczne w niewielkim zakresie są obecnie wykorzystywane w operatywnym zarządzaniu przedsiębiorstwami socjalistycznymi.

Zwiększanie zakresu wykorzystywania analiz kompleksowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami będzie możliwe tylko w miarę poprawiania się warunków organizacyjnych i wyposażenia przedsiębiorstw w niezbędne maszyny rachunkowe i statystyczne oraz w miarę podwyższania kwalifikacji pracowników służb ekonomicznych. Podwyższanie kwalifikacji pracowników możliwe jest jedynie na drodze dokształcania zbiorowego i indywidualnego. Wymaga ono pracy długofalowej przy współdziałaniu władz politycznych i państwowych oraz organizacji związkowych i społecznych. Programy szkoleniowe winny objąć dość szeroko problematykę ekonomiczną ze szczególnym uwzględnieniem nauczania statystyki, rachunkowości, metod i techniki prac analitycznych, organizacji przedsiębiorstw oraz naukowej organizacji pracy. Dla poprawienia jakości opracowań analitycznych jak najbardziej potrzebne są: a) branżowe opracowania monograficzne, zawierające przykłady (wzorce) kompleksowych analiz, b) popularne podręczniki analizy ekonomicznej, w sposób przystępny przedstawiające metody prowadzenia badań, obliczanie wskaźników i współczynników oraz posługiwanie się nimi, a ponadto pokazujące typowe związki i zależności zachodzące między zjawiskami i operacjami ekonomicznymi.

Pożyteczną rolę w poszerzeniu zakresu wykorzystania analiz kompleksowych dla gospodarowania w przedsiębiorstwach mogą spełniać i niewątpliwie spełnią samorządy robotnicze. Biorąc coraz pełniejszy udział w zarządzaniu przedsiębiorstwami i przyjmując tym samym współodpowiedzialność za ich działalność i osiągnięcia, rady robotnicze

doceniają coraz bardziej przydatność analiz ekonomicznych dla należytego wypełnienia funkcji kierowniczych, przywiązują tym samym wagę do terminowego i dobrego ich opracowywania przez w pełni wykwalifikowane zespoły pracownicze.

Obserwacja obecnych trudności przy sporządzaniu analiz rocznych w pełni uzasadnia sugestie pewnego ograniczenia zagadnień, równolegle badanych, do kilku kluczowych, zasługujących w danym okresie na szczególne zainteresowanie. Analizy te należy oprzeć o niewiele mierników<sup>18</sup>, dobrze dobranych i opracowanych, gdyż tylko w takich okolicznościach analizy mogą być przeprowadzane sprawnie i operatywnie, z największym pożytkiem dla podmiotów gospodarujących i całej gospodarki narodowej.

Dla uzyskania pełniejszego przeglądu zagadnień i kierunków działania przedsiębiorstw oraz dla ich oceny wskazane jest niewątpliwie obejmowanie badaniami w kolejnych pracach analitycznych coraz to innych aspektów zjawisk gospodarczych.

W ten sposób postępując można, nawet w niedługim stosunkowo czasie, ocenić działalność przedsiębiorstw na wielu odcinkach. Zdaje się, że tylko tak pojmowane i przeprowadzane kompleksowe analizy ekonomiczne mogłyby spełnić postulat „analiz kierowniczych”, to jest analiz wykorzystywanych „jako narzędzia zarządzania”<sup>19</sup>.

Obserwacje dynamiki zjawisk ekonomicznych można ułatwić przez posługiwanie się najprostszymi wykresami (krzywymi), systematycznie uzupełnianymi. Wśród nich zasługują na uwagę wykresy Gantta<sup>20</sup>, jako łatwe w opracowaniu i odczytywaniu, a tym samym nadające się do szerokiego zastosowania.

<sup>18</sup> Sprawami mierników oceny pracy przedsiębiorstw zajął się B. Miszewski w interesującej rozprawie: *Mierniki oceny działalności przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1963, PWE.

<sup>19</sup> Por. J. Kwejt, *op. cit.*, s. 14.,

<sup>20</sup> Patrz Z. Zbichorski, *Zasady organizacji i kierownictwa*, Warszawa 1946, s. 124—143.