

WOJCIECH ŁĄCZKOWSKI

SAMOKONTROLA A NOWA POLITYKA FINANSOWA WOBEC JEDNOSTEK GOSPODARKI USPOŁECZNIONEJ

I

Znaczenie polityki finansowej wobec jednostek gospodarki uspołecznionej w ostatnich kilku latach wzrosło. Politykę finansową wykorzystuje się częściej jako skuteczny instrument oddziaływania na przedsiębiorstwa socjalistyczne. Łączy się to z doskonaleniem systemu zarządzania mającym sprzyjać rozwojowi indywidualnej inicjatywy przedsiębiorstw.

Miejsce czynników oddziaływania administracyjnoprawnego, coraz szerzej zastępują bodźce finansowe. W związku z tym konieczne jest wszechstronniejsze wykorzystywanie funkcji stymulacyjno-kontrolnej oraz rozdzielczej systemu finansowego we wszystkich czterech fazach procesów gospodarczych: w produkcji, podziale, wymianie i spożyciu.

Wprowadzane zmiany metod zarządzania gospodarką narodową mają przede wszystkim przyczynić się do wzrostu produkcji i przystosowania jej do struktury spożycia. Ważnym zadaniem polityki finansowej jest także oddziaływanie na zwiększenie produkcji eksportowej, lepsze wykorzystanie bazy paliwowo-surowcowej oraz usprawnienie procesów kooperacyjnych. Wykonaniu tych ogólnych zadań mają służyć wielokierunkowe zamierzenia, dotyczące m. in. płac, akumulacji oraz gospodarki zapasami. Szczególnie duży wpływ polityki finansowej uwidocznia się w dziedzinie inwestycji i działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstw.

W zakresie płac chodzi o stworzenie prostego, zrozumiałego dla załóg systemu wynagrodzeń, który silniej niż dotychczas oddziaływałby bodźcowo. Polityka płacowa powinna dlatego zmierzać do znacznego podwyższenia stawek płac zasadniczych z równoczesnym ograniczeniem tak zwanej ruchomej części płac przez włączenie do stawek płac zasadniczych części stosowanych obecnie nagród i premii. Stwarza to jednak konieczność bardziej elastycznego gospodarowania funduszem płac przez same przedsiębiorstwa. System limitowania funduszu płac powinien zostać zastąpiony normatywami, uzależniającymi jego wielkość od wyników ekonomicznych¹. Proces ten rozpoczął się już w tak zwanych wielkich or-

¹ Por. uchwały VI Zjazdu PZPR.

ganizacjach gospodarczych². Jednak ciągle jeszcze jest on przedmiotem dyskusji. Zmiany systemu płac wymagają bowiem znacznego zwiększenia stopnia samodzielności kierownictwa przedsiębiorstw i tym samym zastępowania ingerencji administracyjnych państwa oddziaływaniem bodźcowym, głównie za pomocą instrumentów finansowych.

Jedną z ważniejszych dziedzin polityki finansowej wobec jednostek gospodarki uspołecznionej jest oddziaływanie na wielkość i podział akumulacji finansowej przedsiębiorstw. Obecnie dotyczy to głównie przemysłu kluczowego. W tym zakresie państwo wykorzystuje przede wszystkim podatek obrotowy, podatek od funduszu płac, oprocentowanie funduszy własnych finansujących środki trwałe, opodatkowanie funduszu premiowego kierownictwa oraz obciążenie odpisów na fundusz przedsiębiorstwa³. W przedsiębiorstwach planowo deficytowych przejściowo nadal na zwiększenie akumulacji, a zwłaszcza zysku, wpływać muszą dotacje przedmiotowe lub zwrot akumulacji pośredniej i ujemne różnice budżetowe. Zysk kształtowany za pomocą wymienionych czynników (w zasadzie podatków) oraz cen powinien wystarczyć zarówno na utworzenie funduszu premiowego dla kierownictwa, jak również specjalnego funduszu przedsiębiorstwa, zapewniającego środki na sfinansowanie przyrostu zapasów, inwestycji własnych oraz prac badawczych i wdrożeniowych związanych z postępowaniem techniczno-ekonomicznym i organizacyjnym.

Zrezygnowanie z dyrektywnych wskaźników wyniku finansowego ustalanych corocznie i wprowadzenie nowych zasad podziału zysku określanych przez wieloletnie normy, będzie zapewne silniejszą zachętą do wprowadzania innowacji technicznych, poprawy jakości produkcji, podejmowania racjonalniejszych decyzji inwestycyjnych i intensywniejszego wykorzystywania majątku przedsiębiorstwa.

W dziedzinie oddziaływania polityki finansowej na gospodarowanie zapasami, słuszne wydaje się utrzymanie zasady, że część zapasów powinna być finansowana kredytem bankowym. Ma to na celu kształtowanie prawidłowych wielkości zapasów przedsiębiorstwa, a w szczególności ma zapobiegać tworzeniu zapasów zbędnych i nadmiernych. Metoda ta nie zawsze w praktyce jest wystarczająco skuteczna. Właściwym narzędziem może się tu okazać odpowiednio wysoko skalkulowana stopa oprocentowania kredytów obrotowych. Ponadto bank, aby mógł oddziaływać na podejmowanie optymalnych decyzji przez przedsiębiorstwa, powinien dysponować stosunkowo bogatym arsenałem finansowych sankcji

² Por. np. uchwała Rady Ministrów nr 329/72 z dnia 22 XII 1973 r. w sprawie wprowadzenia kompleksowych zasad ekonomiczno-finansowych w niektórych jednostkach i organizacjach gospodarczych (niepublikowana).

³ Zarządzenie nr 7 Ministra Finansów z dnia 13 I 1973 r. w sprawie rozliczeń z budżetem z tytułu oprocentowania, obciążeń oraz niektórych podatków przez jednostki i organizacje gospodarcze wprowadzające kompleksowe zasady systemu ekonomiczno-finansowego (niepublikowane).

i bonifikat działających bodźcowo na kierownictwo przedsiębiorstwa w zakresie gospodarki zapasami.

Polityka finansowa w dziedzinie inwestycji polega głównie na: a) określaniu zasad i źródeł finansowania inwestycji, b) prawidłowym wykorzystaniu wszystkich funkcji kredytu bankowego oraz c) wykorzystaniu funkcji kontrolnych i opiniodawczych aparatu finansowego.

Głównym źródłem finansowania inwestycji, zwłaszcza w przemyśle, powinien być kredyt bankowy. Dotychczasowa praktyka wskazuje bowiem, że jest to najelastyczniejsza i najskuteczniej wpływająca na inwestora forma finansowania inwestycji. Oddziaływanie banku jest szczególnie ważne w odniesieniu do terminów oddawania inwestycji do eksploatacji oraz utrzymania nakładów finansowych w granicach planowanych, kosztów. Stymulacyjne funkcje kredytu są obecnie rozszerzane przez wydłużanie jego działania na okres eksploatacji inwestycji. Kredyt powinien być spłacany ze środków wygospodarowanych w toku eksploatacji inwestycji. Pozwoli to na sprawdzenie zgodności rzeczywistych wyników gospodarczych z efektami zakładanymi w planie inwestycyjnym. Natomiast oprocentowanie kredytu powinno być określone na poziomie zbliżonym do kosztów zamrożenia środków przeznaczonych na sfinansowanie inwestycji. Oznaczałoby to pewne podwyższenie stopy procentowej w stosunku do obecnie stosowanej. Oczywiście dla szczególnie ważnych inwestycji podejmowanych na podstawie decyzji rządowych lub inwestycji dotyczących infrastruktury, wskazane byłoby indywidualizowanie warunków spłaty kredytów lub nawet częściowe uzupełnienie z budżetu środków na spłatę kredytu.

W zakresie inwestycji własnych przedsiębiorstw, źródłem finansowania powinien być przede wszystkim specjalny fundusz przedsiębiorstwa, który ma umożliwić relatywny wzrost tych inwestycji. Czynnikiem regulującym rozmiary środków gromadzonych na wspomnianym funduszu przedsiębiorstwa, jest między innymi opodatkowanie tego funduszu. Podstawą obliczenia podatku jest nadwyżka łącznej sumy odpisów z zysku i przekazów z funduszu rezerwowego ponad wyjściową kwotę funduszu przedsiębiorstwa (30% wartości środków trwałych i obrotowych)⁴.

Przedstawiony wyżej tryb finansowania inwestycji powoduje, że zakres, rozmiar i dobór inwestycji zależą najczęściej od decyzji przedsiębiorstwa. Zwiększa to zatem samodzielność przedsiębiorstw, lecz równocześnie wymaga od ich kierownictwa dużej rozważliwości, poczucia odpowiedzialności, a przede wszystkim dobrego przygotowania ekonomicznego.

Źródłem finansowania inwestycji jest także budżet. Dotyczy to w zasadzie tylko inwestycji jednostek i zakładów budżetowych oraz inwestycji nieprodukcyjnych, jeżeli nie są one bezpośrednio związane z inwestycjami produkcyjnymi finansowanymi kredytem bankowym lub z inwestycjami własnymi przedsiębiorstw.

⁴ Por. zarządzenie nr 7 Ministra Finansów j.w.

Dalszą, niezmiernie ważną dziedziną polityki finansowej wobec jednostek gospodarki uspołecznionej jest finansowanie działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstw. Także w tym zakresie polityka finansowa posługuje się w dużym stopniu metodami kredytowymi. Metody te mają zabezpieczać równowagę towarowo-pieniężną oraz zapewniać środki finansowe na rozwijanie produkcji zgodnie z potrzebami odbiorców. Ponadto polityka kredytowa w dziedzinie działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstw może wpływać na racjonalniejsze wykorzystywanie majątku trwałego, środków obrotowych oraz optymalne kształtowanie się funduszu płac. Dla osiągnięcia wymienionych celów aparat bankowy musi jednak mieć możliwości stosowania elastycznej stopy procentowej. Na przykład bank udzielając kredytów obrotowych powinien (przynajmniej obecnie) uprzywilejowywać przedsiębiorstwa produkujące towary rynkowe i na eksport oraz wykorzystywać kredyty dla osiągnięcia poprawy jakości, ilości i tempa produkcji.

Przedstawione wyżej niektóre założenia polityki finansowej wobec jednostek gospodarki uspołecznionej opierają się na planach rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Niektóre z tych założeń są już realizowane, inne będą być może stopniowo wdrażane w miarę zmian wprowadzanych do systemu zarządzania gospodarką narodową. Trudno jest dlatego już w tej chwili oceniać te założenia.

II

Niezależnie od ewentualnych zmian lub przyjęcia innych szczegółowych rozwiązań, ogólne założenia polityki finansowej wyraźnie zmierzają do wzrostu samodzielności ekonomicznej poszczególnych jednostek gospodarczych. W związku z tym konieczne staje się zwrócenie większej uwagi na problematykę racjonalnych decyzji podejmowanych przez kierownictwa przedsiębiorstw oraz na samokontrolę i wynikającą z niej analizę finansową, która jest jednym z ważniejszych czynników kształtujących te decyzje.

Postulat racjonalizacji decyzji jest wprawdzie tak oczywisty, że graniczy z truizmem, jednak mimo to budzi on niekiedy wątpliwości. Zagadnienie racjonalizacji należy wyjaśnić z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze decyzja, która jest racjonalna dla jednego przedsiębiorstwa, może okazać się niekorzystna dla innego lub wręcz szkodliwa społecznie. Po drugie — nawet w tej samej jednostce organizacyjnej decyzja słuszna z punktu widzenia określonego celu jednostkowego, może okazać się niekorzystna przy realizacji innego zadania tej jednostki.

Pierwszy problem łączy się z tak zwaną racjonalizacją pozorną lub chybioną, którą można przeciwstawiać racjonalizacji rzeczywistej. Racjonalizacja rzeczywista zaprzecza tezie, że dążenie do maksymalizowania zysku jest wystarczającym motorem postępu. Domaga się ona uwzględnia-

nia interesów jednostek i potrzeb ogólnospołecznych. Celem racjonalnego działania poszczególnych przedsiębiorstw nie może być zatem zysk, lecz dobro społeczne. Skrajnym przykładem może tu być dążenie przedsiębiorstwa do zwiększenia zysku i poprawy rentowności przez podjęcie produkcji droższych towarów, przy równoczesnym ograniczeniu produkcji towarów niższego gatunku, ale tańszych. Przykładem może tu być także zwiększanie zysku przedsiębiorstwa w drodze obniżki kosztów wytwarzania. Prowadzić to bowiem może do zwiększenia kosztów ogólnospołecznych takich, jak koszty przekwalifikowania i przeniesienia do innych legionów pracowników zwolnionych na skutek usprawnień technicznych. Dlatego z punktu widzenia społecznego rachunku kosztów produkcji, postęp techniczny jest korzystny tylko wówczas, gdy powoduje obniżenie społecznych kosztów ogółem, co znaczy, że oszczędność na kosztach przedsiębiorstwa musi być większa niż społeczne koszty utrzymania, przekwalifikowania i przeprowadzki pracowników, którzy na skutek racjonalizacji utracili pracę. W przeciwnym razie ma miejsce racjonalizacja pozorna lub chybiona⁵. Oczywiście może się także okazać, że zwiększony koszt ogólnospołeczny tylko chwilowo jest nieopłacalny w porównaniu z korzyściami, jakie przynosi racjonalizacja poszczególnym jednostkom organizacyjnym. Na przykład przekwalifikowanie pracowników i przeniesienie ich do innych zakładów może w przyszłości być bardzo korzystne właśnie z punktu widzenia interesu ogólnospołecznego. Stwarza to dodatkowe trudności przy ocenie decyzji.

Drugi problem łączy się z pojęciem tak zwanej suboptymalizacji. Suboptymalizacja może występować wówczas, gdy przedsiębiorstwo zmierza do kilku różnych celów wzajemnie ze sobą powiązanych. Optymalizacja jednego z nich może doprowadzić do zmniejszenia stopnia realizacji, przynajmniej niektórych z pozostałych. Ponadto należy niekiedy liczyć się z tak zwaną suboptymalizacją w czasie. Działanie aktualnie racjonalne, z punktu widzenia dłuższego, nie dającego się zawsze przewidzieć czasu, może prowadzić do niekorzystnej suboptymalizacji⁶. Przykładem mogą być oszczędności poczynione na badaniach naukowych i analizach rynku, które wprawdzie przyczyniają się do chwilowego zwiększenia akumulacji przedsiębiorstw, lecz po pewnym czasie mogą mieć bardzo ujemny wpływ na ich sytuację gospodarczą.

Dalszy problem, który także trzeba zasygnalizować przy omawianiu zagadnienia racjonalizacji decyzji, dotyczy celu, jakiemu decyzje mają służyć. Jest to problem także tylko pozornie oczywisty. W praktyce wielu kierowników przedsiębiorstw miałyby zapewne trudności w określeniu jakiegoś jednego nadrzędnego celu, który mają osiągać kierowane przez nich przedsiębiorstwa. Podobnie bowiem, jak cele życia, jednostki okres-

⁵ Por. O. Bauer, *Racjonalizacja a ustrój społeczny*, w: *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, Warszawa 1972, s. 369 i n.

⁶ Por. D. W. Miller, M. K. Starr, *Praktyka i teoria decyzji*, Warszawa 1971 s. 51.

lane w sferze światopoglądowo-filozoficznej często są nie uświadamiane w praktycznym działaniu, tak też cele poszczególnych organizacji gospodarczych, określane w sferze polityczno-ustrojowej, w praktyce najczęściej nie są brane pod uwagę przy podejmowaniu wielu szczegółowych decyzji, związanych z codzienną działalnością przedsiębiorstwa. Racjonalizacja dotyczy zatem na ogół nie tyle tych najogólniejszych, ostatecznych, często trudnych do zdefiniowania celów, lecz decyzji podejmowanych w związku z realizacją różnych „ról”, jakie odgrywa przedsiębiorstwo. Oczywiście wspomniane ogólniejsze cele powinny także być określane w wyniku racjonalnych decyzji. Podejmowane są one jednak na innym szczeblu. Przedsiębiorstwa natomiast realizują wspomniane cele nadrzędne, wykonując szereg zadań jednostkowych. Przedsiębiorstwo państwowe na przykład nie tylko odgrywa rolę producenta zaopatrującego rynek, lecz także jest pracodawcą zobowiązanym do zaspokajania wielu różnorodnych potrzeb socjalnych załogi. Może odgrywać ważną rolę w dziedzinie ożywienia społeczno-gospodarczego terenów, na których ma swoją siedzibę, może być ważnym źródłem dostarczającym państwu dewiz itd. Decyzje, które w tych dziedzinach trzeba podjąć dotyczą celów jednostkowych, często pozornie lub rzeczywiście ze sobą sprzecznych. Racjonalizację decyzji utrudnia ponadto fakt, że niektóre cele są niewymierne lub ich ekonomiczny efekt jest bardzo trudny do określenia⁷. Na przykład dotyczy to działalności socjalnej i kulturalnej przedsiębiorstwa.

Wspomniane wyżej problemy racjonalizacji decyzji pokazują, przed jakimi trudnościami staje kierownictwo przedsiębiorstwa w silnie zdecentralizowanym modelu zarządzania. Wymaga to zmiany sposobu rozumowania i podnoszenia kwalifikacji personelu kierowniczego, który samodzielnie będzie musiał decydować o wielu sprawach rozstrzyganych dotychczas administracyjnie na szczeblu centralnego planifikatora lub w szczegółowych dyrektywach organów nadrzędnych.

III

Pokazane na tle aktualnej polityki finansowej znaczenie decyzji i konieczność ich racjonalizacji, pozwala spojrzeć nieco inaczej na rolę kontroli i analizy finansowej w procesach zarządzania państwowymi jednostkami gospodarczymi.

Temu zagadnieniu poświęca się ostatnio coraz więcej uwagi. Specjalny zespół naukowo-badawczy Instytutu Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk przeprowadzał czteroletnie badania nad problematyką kontroli finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw państwowych⁸. Wyniki tych badań pozwalają twierdzić, że obecnie obowiązujący system kontroli jest

⁷ Ciekawe rozważania na ten temat zawiera praca zbiorowa pod redakcją R. Dorfmana, *Measuring benefits of government investments*, Washington 1965.

w wielu przypadkach nie dostosowany do kontrolowania gospodarki przedsiębiorstw prowadzonych według nowych zasad. Przede wszystkim nasuwa się wątpliwość, czy system kontroli zawierający dużą liczbę organów kontrolujących gospodarkę przedsiębiorstw jest zbudowany logicznie i zapewnia systematyczną kontrolę, czy nie zachodzi co najmniej dublowanie tej kontroli i czy wszystkie sfery działalności przedsiębiorstw są kontrolowane w sposób dostateczny lub czy zawsze kontrole, zwłaszcza zewnętrzne, są potrzebne. Zrewidowania wymaga także zakres unormowania prawnego kontroli, który regulowany jest przez zbyt wiele aktów prawnych o różnej randze kompetencyjnej i zasięgu obowiązywania. Wątpliwości i problemów wymagających przebadania jest wiele⁹. Zresztą ciągle jeszcze brakuje jednolitej, powszechnie przyjętej definicji kontroli, a w szczególności definicji kontroli finansowej¹⁰.

Z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania największe zainteresowanie budzi tak zwana kontrola wewnętrzna¹¹ oraz analiza finansowa, jako forma kontroli gospodarczej¹². Te zagadnienia związane są bowiem najsilniej z procesem podejmowania decyzji pod wpływem nowej polityki finansowej.

Analiza finansowa jest w zasadzie odmianą samokontroli działalności przedsiębiorstwa, w szczególności w dziedzinie kosztów, rentowności i stanu finansowego. Analiza finansowa z uwagi na jej ścisły związek z analizą zadań rzeczowych jest obecnie najbardziej celową formą kontroli¹³. Zwłaszcza chodzi tu o tak zwaną analizę „zarządczą”, której zadaniem jest ocena działalności gospodarczej i dostarczanie informacji dla podejmowania słusznych decyzji¹⁴. Na treść tej formy samokontroli decydujący wpływ ma mechanizm zarządzania określający między innymi bodźce, zasady tworzenia i podziału akumulacji, zasady wynagradzania pracowników itd. Wydaje się jednak, że ograniczanie się do analizy wymiernych czynników zarządzania jest niewystarczające. Przedmiotem analizy powinna być także tak zwana „użyteczność” która powinna stać się rzeczywistą miarą wyniku. Celem działalności przedsię-

⁸ *Zagadnienia kontroli finansowo-gospodarczej przedsiębiorstw i zjednoczeń*, Wydawnictwo PAN, 1973, praca zbiorowa pod redakcją N. Gajl.

⁹ Por. wstęp do pracy zbiorowej: *Zagadnienia kontroli...*, op. cit.

¹⁰ Przegląd poglądów na pojęcie kontroli finansowej daje między innymi L. Adam i H. Sobis, *Kontrola finansowa i analiza finansowa*, w: *Zagadnienia kontroli...*, op. cit., s. 11 in.

¹¹ Patrz na ten temat: L. Kurowski, H. Sochacka-Krysiakowa, *Kontrola finansowa*, Warszawa 1969 oraz: N. Gajl, *Zakres podmiotowy i przedmiotowy kontroli finansowo-gospodarczej*, w: *Zagadnienia kontroli...* op. cit., s. 268 i n.

¹² Por. L. Adam, *Elementy kontroli finansowej w socjalizmie*, Przegląd Prawa i Administracji, t. I, 1972 oraz L. Adam, H. Sobis, *Kontrola finansowa i analiza finansowa*, op. cit., s. 27.

¹³ L. Adam, H. Sobis, *Kontrola...*, op. cit., s. 35.

¹⁴ Por. L. Adam, H. Sobis, *Kontrola...*, op. cit., oraz J. Szczepaniak, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1969, s. 5 i n.

biorstwa powinna być maksymalizacja użyteczności. Nawet bowiem dla tych celów, dla których istnieje naturalna lub pieniężna miara stopnia ich osiągnięcia, miara ta nie zawsze pokrywa się z ich użytecznością. W przypadku przedsiębiorstw socjalistycznych użyteczność należy rozpatrywać wyłącznie z punktu widzenia interesu społecznego. A zatem przedmiotem analizy powinna być także użyteczność społeczna działalności przedsiębiorstwa, gdyż ona stanowić ma główną podstawę decyzji, a nie tylko naturalna czy pieniężna miara stopnia osiągnięcia celu.

W związku z powyższym niezwykle ważną, lecz zarazem bardzo trudną sprawą jest określenie i uszeregowanie użyteczności. Prawidłowo rozumiana samokontrola jako swoista analiza finansowa, może okazać się tu wysoce przydatna. Celowi temu służyć może znana w teorii, ale praktycznie u nas rzadko stosowana metoda przedstawiania problemu wymagającego decyzji w formie tak zwanej macierzy wypłat. Jest to dwupoziomowy układ liczb ułożonych w wiersze i kolumny. Wiersze odpowiadają poszczególnym zachowaniom się kierownictwa (są to tak zwane strategie), kolumny natomiast wyrażają określone «stany natury lub zachowanie się racjonalnych podmiotów (kooperantów, odbiorców, konsumentów itd.). Liczba leżąca na przecięciu każdego wiersza i kolumny stanowi wypłatę, czyli miarę użyteczności wyniku danej strategii przy określonym stanie natury.

Analiza macierzy wypłat zależy od rodzaju problemu wymagającego decyzji. Istnieje wiele sposobów klasyfikowania tych problemów. Na przykład jedna z najważniejszych i najczęściej stosowanych jest klasyfikacja oparta na ilości informacji, jaką dysponuje decydujący o prawdopodobieństwie wystąpienia poszczególnych stanów natury lub o zachowaniu się racjonalnie myślącego podmiotu. Według tej systematyki istnieje co najmniej pięć głównych klas decyzji: 1) decyzje podejmowane w warunkach pewności (w macierzy wypłat wystąpi tylko jedna kolumna), 2) decyzje podejmowane w warunkach ryzyka, kiedy podejmujący decyzję zna prawdopodobieństwo wystąpienia różnych stanów natury, 3) decyzje podejmowane w warunkach niepewności, gdy na skutek braku doświadczeń nieznane jest prawdopodobieństwo wystąpienia poszczególnych stanów natury, 4) decyzje podejmowane w warunkach częściowej informacji oraz 5) decyzje podejmowane w warunkach konfliktu rozumianego jako gra z racjonalnie myślącymi podmiotami (jest to tak zwana teoria gier).

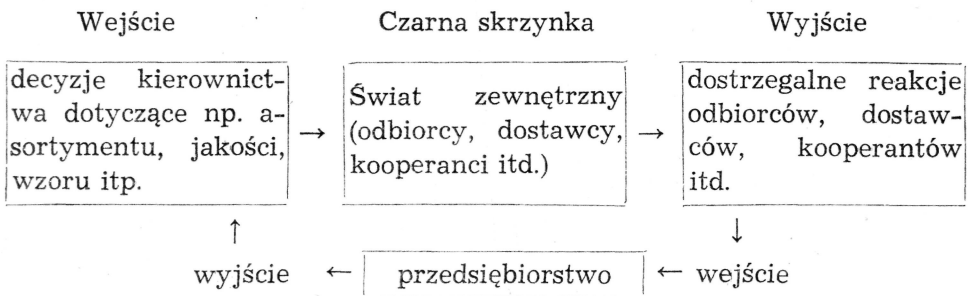
W wymienionych wyżej warunkach decyzję można podjąć na podstawie określonych kryteriów, jak na przykład kryterium pesymizmu, optymizmu, zawodu, subiektywistyczne itd. Kryteria te z kolei także muszą być poddane analizie według specjalnego „kryterium dla kryteriów decyzji”¹⁵. Jest to zatem ogromna dziedzina, która powinna stać się przed-

¹⁵ Szerzej na ten temat patrz: D. W. Miller, M. K. Starr, *Praktyka...*, op. cit., s. 64 i n.

miotem konstruktywnej analizy przeprowadzanej wewnątrz przedsiębiorstwa.

Ostatnim wreszcie problemem, który łączy się z nowocześnie pojętą samokontrolą jest problem informacji rozumianej bardzo szeroko, jako system wejść i wyjść łącznie z przetwarzaniem danych. W związku z wprowadzanymi obecnie nowymi metodami zarządzania, wyposażaniem przedsiębiorstw w większy stopień samodzielności i silniejszym włączeniem ich w mechanizm rynkowy, nie można już ograniczać się wyłącznie do relacji: przedsiębiorstwo — centrum (centrum zarządzania gospodarczego). Trzeba uwzględniać szereg innych relacji, jak na przykład związku przedsiębiorstwa przemysłowego z jednostkami handlowymi, z konsumentami, z dostawcami, kooperantami itd.

Zupełnie przydatny może się tutaj okazać model „czarnej skrzynki”¹⁶, którą raz będzie świat zewnętrzny lub raczej określony jego wycinek dla przedsiębiorstwa, w innym przypadku czarną skrzynką będzie samo przedsiębiorstwo, gdy spojrzeć na nie z zewnątrz. Oczywiście pierwszy przypadek dla problemu samokontroli jest bardziej interesujący. Drugi natomiast jest użyteczny przy rozważaniach nad kontrolą zewnętrzną. Wyjścia (określone zachowania się przedsiębiorstwa) stanowią wejścia (bodźce) do świata zewnętrznego i odwrotnie — wyjścia z czarnej skrzynki (świat zewnętrzny) stanowią wejścia do przedsiębiorstwa. Ilustruje to następujący rysunek¹⁷:



Wszystkie wejścia powinny być przedmiotem bardzo szczegółowej analizy służącej określeniu właściwego wyjścia. Także w przypadku, gdy wyjście ma dopiero sprowokować odpowiednie wejście, samokontrola musi poprzedzać ewentualne działanie.

Przedstawione wyżej niektóre zagadnienia samokontroli dotyczyć mogą tylko zdecentralizowanego systemu zarządzania, w którym na przedsiębiorstwo oddziałuje się poprzez bodźce określone, między innymi, w polityce finansowej. W takim systemie bowiem problem racjonalizacji decyzji podejmowanych samodzielnie przez przedsiębiorstwa stanowi je-

¹⁶ W elektronice czarna skrzynka oznacza nie określone, zakryte obwody.

¹⁷ Por. D. W. Miller, M. K. Starr, *Praktyka...*, op. cit., s. 24.

den z podstawowych czynników zarządzania. W systemie scentralizowanym, zwanym także nieparametrycznym, informacje z centrum przekazywane są przedsiębiorstwom najczęściej metodami administracyjnymi w postaci dyrektyw. Duża ilość limitów czy wskaźników dyrektywnych powoduje nadmierną rozbudowę aparatu kontroli zewnętrznej, który posługuje się w swej działalności głównie kryterium legalności, a tylko ubocznie kryterium celowości i gospodarności¹⁸.

Wprowadzane obecnie zmiany w systemie zarządzania oraz polityka finansowa wobec jednostek gospodarki uspołecznionej pozwalają mieć nadzieję, że przedstawione wyżej problemy doczekają się pomyślnego rozwiązania.

L'AUTOCONTRÔLÉ ET LA NOUVELLE POLITIQUE FINANCIÈRE DE L'ÉCONOMIE NATIONALISÉE

Résumé

La politique financière appliquée dans le quinquennat actuel envers les unités de l'économie nationalisée donne aux entreprises de l'état plus de liberté qu'auparavant. Ceci concerne particulièrement les grandes organisations économiques pour lesquelles on introduit progressivement des systèmes économique-financiers distincts. Bien entendu cela ne signifie pas que le rôle du plan central soit affaibli. L'état continue de décider des orientations fondamentales et des proportions du développement économique. C'est la raison pour laquelle son influence sur les entreprises de l'état ne peut cesser. Seules changent les méthodes de cette influence. Les méthodes de type administratif laissent de plus en plus la place aux stimulus financiers. Cela trouve son reflet dans la nouvelle politique financière relativement à des questions telles que, par exemple, l'emploi et les salaires, la formation et la division de l'accumulation, la rentabilité etc. A vrai dire ce processus n'est pas encore terminé et il est sans cesse l'objet de discussions, cependant là où il est appliqué, il est nécessaire d'accorder une plus grande attention aux processus de décision et à l'analyse économique-financière qui, en réalité, constitue l'autocontrôle effectué par les différents sujets économiques.

Il conviendrait de réfléchir à la question de l'utilité et de l'introduction dans la pratique de certaines techniques du domaine de la théorie des processus de décision et d'analyse. Bien que connues au point de vue théorique, ces techniques ne sont, en général, pas appliquées chez nous. Il s'agit ici en particulier de l'analyse et de l'appréciation des décisions rationnelles ainsi que du choix et de l'appréciation des informations nécessaires à la prise en réalité, et non en apparence, de décisions rationnelles. Dans ce but on peut appliquer, entre autres, les schémas de matrice de paie ainsi que les systèmes cybernétiques utilisés en informatique.

¹⁸ Dużo interesujących danych ankietowych na ten temat zawiera praca L. Adama i H. Sobisa, *Kontrola finansowa ...*, op. cit.