

Ewa Bitner

Menedżment w prywatyzowanych przedsiębiorstwach w Polsce

1. Wprowadzenie

Od 1989 roku, po transformacji systemowej w Polsce, powstała możliwość tworzenia nowej szkoły menedżmentu. Dzięki gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa wymagały nowego stylu zarządzania. Rozpoczęły się wielkie zmiany. Również przystąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało falę przemian w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Podczas dwudziestu lat wiele firm zmuszonych zostało do przystosowania się do nowych warunków. Zarządzanie skupiło się głównie na składnikach *hard* (finanse, technologia, marketing). Brakowało na początku świadomości, że ludzie są najważniejsi (*soft*).

W trakcie przekształceń własnościowych, drogą prywatyzacji bezpośredniej, zaczęto dostrzegać akcjonariat pracowniczy. W artykule krótko zaprezentowano jego powstanie w Polsce. Aktualnie jest powszechny poprzez funkcjonowanie na rynku wielu spółek kapitałowych – spółek akcyjnych i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

Dzięki menedżmentowi, odpowiednio przygotowanemu na wprowadzenie zmian, udało się sprywatyzować kopalnie bazaltu w Polsce.

2. Akcjonariat pracowniczy w Polsce

Historia akcjonariatu pracowniczego w Polsce sięga początku XX wieku. W literaturze podkreśla się, że jedną z pierwszych nowoczesnych spółek w Europie, realizujących zasadę *akcjonariatu pracowniczego*, była spółka „Gazolina”, założona w 1912 roku we Lwowie przez Mariana Wieleżyńskiego i Władysława Szaynoka (por. [12, s. 79]).

Okres powojenny w Polsce zdominowała gospodarka centralnie planowana z systemem zarządzania nakazowo-rozdzielczym. Polska Ludowa przejęła przedwojenne przedsiębiorstwa państwowe oraz powiększyła ich liczbę w drodze aktów nacjonalizacyjnych (por. [9, s. 39]). Nastąpił widoczny ich rozwój inwestycyjny. W efekcie powstał dominujący sektor gospodarczy, obejmujący wszystkie działy gospodarki narodowej. Funkcjonował prawie w całym kraju w jednolitej formie prawnej – przedsiębiorstwa państwowego. Zasady komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych zostały odrzucone, a ich miejsce zajęły zasady rozrachunku gospodarczego jako nowej, socjalistycznej metody organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw państwowych (por. [5, s. 238]). Samodzielność [16] i odpowiedzialność [8] przedsiębiorstw państwowych były znacznie ograniczone. Przedsiębiorstwa państwowe miały wykonywać narzucone im plany gospodarcze. Efektywność ekonomiczna i finanse przedsiębiorstw pozostawały na dalszym planie.

W Polsce (por. [14]) oraz w innych państwach Europy Wschodniej (por. [15, s. 92]), w których po 1989 roku zaczęto dokonywać zmiany ustroju gospodarczego, prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych miała stać się głównym narzędziem zmiany struktury podmiotowej gospodarki. Prywatyzacja miała ponadto realizować inne cele, takie jak: usunięcie źródła głównych niepowodzeń gospodarczych, za które uznano przedsiębiorstwa państwowe, rozszerzenie sektora prywatnego i pozyskanie do Polski kapitału zagranicznego, poprawę stanu budżetu państwa, rozwój akcjonariatu pracowniczego.

W przyjętych rozwiązaniach prawno-organizacyjnych nie uregulowano kwestii formalno-prawnego powstania i funkcjonowania jednostki organizacyjnej w formie „spółki pracowniczej”. Przyjęte rozwiązania prawne zakładały możliwość powstania jedynie *pracowniczego leasingu* (por. [11, s. 29–30]) (w ustawie prywatyzacyjnej) oraz możliwość udziału przedstawicieli pracowników w składzie *rad nadzorczych* (w ustawie komercjalizacyjnej).

Ze względu na brak ustawy regulującej warunki powstawania i działalności „spółek pracowniczych” (por. [11, s. 23–24]), (ustawa o pp z 1990 roku regulowała tylko warunki leasingu), to szczególna rola przypadła organowi założycielskiemu przedsiębiorstw państwowych, tj. Ministerstwu Przekształceń Własnościowych (od 1997 roku Ministerstwu Skarbu Państwa). Jego decydenci wyraźnie sprzyjali „menedżeryzacji” spółek leasingowych. Nadużywano nazwy „spółka pracownicza” przez zdominowany udziałowo menedżment (por. [10, s. 89]).

Ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych ulegała nowelizacji w latach 2002–2003. Wprowadzane były kolejne zmiany w dziennikach ustaw: DzU 2002 nr 113 poz. 984, DzU nr 171 poz. 1397, aż do ujednoczenia tekstu i zmiany nazwy – *o komercjalizacji i prywatyzacji*, zamieszczonej w DzU 2002 nr 240 poz. 2055.

3. Kontrakt menedżerski formą usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem

Dążąc do usprawnienia zarządzania przedsiębiorstwami państwowymi i przez to – poprawy efektywności ich działania, w 1991 r. wprowadzono możliwość zarządzania nimi na czas oznaczony przez zarządcę, osobę fizyczną lub prawną (firma zarządzająca), działającego na podstawie zawartego z nim przez organ założycielski (lub ministra skarbu) **kontraktu menedżerskiego** (umowy o zarządzanie). Kontrakt, mający charakter cywilnoprawny, precyzuje obowiązki zarządcy w zakresie bieżącego zarządzania, zasady jego wynagradzania, kryteria oceny efektywności zarządzania i zasady odpowiedzialności zarządcy za powierzony majątek przedsiębiorstwa. Z chwilą zawarcia umowy i objęcia obowiązków przez zarządcę następuje rozwiązanie organów samorządu pracowniczego i odwołanie dotychczasowego dyrektora. Organ założycielski powinien natomiast powołać radę nadzorczą obejmującą przedstawicieli pracowników, sprawującą nadzór nad działalnością przedsiębiorstwa. Przypadki zarządzania przedsiębiorstwem państwowym przez zarządcę są w Polsce niezbyt częste i brakuje pełnej oceny tej formy zarządzania [6]. Obecnie zarządzanie przedsiębiorstwem na podstawie kontraktu menedżerskiego występuje także w przedsiębiorstwach prywatnych. Między innymi, ze względu na zastępowanie struktur hierarchicznych, w których widoczna jest przewaga organizacji nad samoregulacją, strukturami funkcjonalnymi, w których samoregulacja zyskuje na znaczeniu a organizacja stosowana jest w koniecznym zakresie [18, 19].

W przedsiębiorstwie o strukturze funkcjonalnej pojawia się zapotrzebowanie na pracowników o większej samosterowności, gdyż głównie dzięki nim wzrasta efektywność firm [20, 21].

Panuje przekonanie, że przedsiębiorstwo państwowe, niezależnie czy zarządzane przez zależnego od administracji państwowej dyrektora, zarządcę czy załogę, nie zapewnia ani przedsiębiorczości, ani efektywności ekonomicznej. Odpowiedzialność jest rozmyta, a na skutek ich dużego uzwiązkowienia i upolitycznienia cele ekonomiczne nie są dla ich kierownictw najważniejsze. Widocznym wyrazem upolitycznienia przedsiębiorstw państwowych jest to, że po każdej zmianie ekipy rządowej następuje poważna wymiana członków rad nadzorczych i zarządów tych przedsiębiorstw, przy czym nowi ludzie nie zawsze są bardziej kompetentni od swych poprzedników. Starają się oni realizować cele i oczekiwania władzy nadrzędnej, natomiast pracownicy wykazują postawę roszczeniową niezależnie od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa. Podkreśla się przy tym, że „skuteczność obecnego nadzoru właścicielskiego nad firmami państwowymi jest znacznie niższa w porównaniu do skuteczności tego nadzoru w firmach prywatnych, w tym prywatnych spółkach kapitałowych w Polsce

i za granicą” (por. [13, s. 188]). Większa sprawność i efektywność działania wymaga prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Należy jednak zwrócić uwagę na cechy szczególne kontraktu menedżerskiego. Zakłada on zdecydowanie większą **dyspozycyjność** pracownika, **zadaniowy charakter pracy** i wymaga szczególnej **lojalności** i **współdziałania** obu stron umowy. Menedżer podpisując kontrakt, zobowiązuje się przestrzegać **zakazu konkurencji**. Po rozwiązaniu kontraktu zobowiązany jest do niepodejmowania pracy w przedsiębiorstwie konkurencyjnym przez określony czas. W przypadku niewywiązania się z tego zobowiązania, zmuszony będzie do zapłacenia wysokiego odszkodowania.

Odpowiedzialność menedżera z tytułu sprawowania zarządu opiera się na **zasadzie winy**. Odpowiada za pełną szkodę, którą spowodował niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem swego zobowiązania. Zgodnie z art. 361 §1 *Kodeksu cywilnego*, szkoda obejmuje nie tylko straty poniesione przez poszkodowanego, lecz również korzyści, które mógłby osiągnąć, gdyby mu szkody nie wyrządzono.

Zaletą kontraktu menedżerskiego jest to, iż jego zawarcie jest często jedyną metodą pozyskania kluczowych dla danego zakładu menedżerów, ponieważ nie będąc pracownikami – nie podlegają układowi zbiorowemu.

4. Kontrakty menedżerskie w prywatyzowanych przedsiębiorstwach górnictwa odkrywkowego

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w systemie gospodarki planowej (centralnie sterowanej) wytworzyło jednostronny sposób postrzegania jego wartości – jako substancji majątkowej. Pomijano istotny element, jakim jest zdolność podmiotu gospodarczego do generowania przychodów i zysków, a tym samym przynoszenia swoim właścicielom wymiernych korzyści finansowych. Logika gospodarki rynkowej sprawia, iż przedsiębiorstwo oceniane jest przez potencjalnych inwestorów głównie przez pryzmat zdolności do generowania dochodów. Związane to jest m.in. z właściwą organizacją produkcji i systemu zarządzania przedsiębiorstwem, konkurencyjnością wyrobów oraz fachowością zatrudnionych pracowników. Wynika z tego, iż wartość rynkowa przedsiębiorstwa może niekiedy znacznie odbiegać (in „+” lub in „-”) od wartości jego substancji majątkowej (por. [17, s. 28]).

W pracy [2] zwrócono m.in. uwagę na rolę kontraktów menedżerskich w prywatyzowanych przedsiębiorstwach górnictwa odkrywkowego. Badane przedsiębiorstwa faktycznie były doskonale zarządzane poprzez zarządców na mocy zawartych z nimi kontraktów menedżerskich.

W kopalniach bazaltu na Dolnym Śląsku zawarte były kontrakty menedżerskie:

- a) 1993–2004 – w **Lubaniu** pomiędzy Zarządcą a Ministrem Skarbu Państwa, a od 22.07.2004 roku stroną umowy jest Łużycka Kopalnia Bazaltu „KSIĘGINKI” SA reprezentowana przez Radę Nadzorczą – Przewodniczącą Rady Nadzorczej;
- b) od 1991 roku – w **Wilkowie** zarządca pracował na podstawie umowy o zarządzaniu przedsiębiorstwem państwowym, a obecnie stroną nowej umowy jest Rada Nadzorcza PGP „BAZALT” w Wilkowie.

Poziom kwalifikacji i doświadczeń kadry menedżerskiej firmy, który ma podstawowe znaczenie dla sukcesu zaplanowanego przedsięwzięcia, ocenia się bardzo wysoko. Ma bardzo istotne znaczenie dla sukcesu spółki w przyszłości. W obu kopalniach było to zagwarantowane. Współwłaściciele posiadali bogate doświadczenie związane z prowadzeniem firmy i sprawowali w niej funkcje menedżerskie od lat.

5. Analiza ekonomiczno-finansowa zarządzanych przedsiębiorstw

Przedmiotem analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa są jego wyniki, stan i pozycja oraz organizacja i metody działania (por. [3, s. 11]).

Analiza wyników obejmuje rezultaty ilościowe i jakościowe, w ścisłym ich powiązaniu, związane z osiągnięciami przedsiębiorstwa w sferze produkcji, sprzedaży i zakupów, gospodarowania zasobami ludzkimi itp.

Analiza stanu i pozycji to porównywanie faktów i zjawisk gospodarczych występujących w danym przedsiębiorstwie na tle zmian zachodzących w jego otoczeniu.

Analiza organizacji i metod działania zajmuje się m.in. oceną jakości zorganizowania procesów technologicznych, transformacji zasileń materiałowo-energetycznych oraz ustaleniem zakresu wykonywania zadań przez przedsiębiorstwo, czy wskazywaniem negatywnych czynników utrudniających realizację jego celów.

Rozpatrując przedmiot analizy finansowej w przedsiębiorstwie jako złożoną całość, wyróżnić można dwa podstawowe jego elementy (por. [1, s. 11]):

- stan finansowy,
- wyniki finansowe.

Stan finansowy jest ujęciem statycznym przedmiotu analizy, ustalonym na określony moment. Obejmuje on stan wyposażenia przedsiębiorstwa w składniki majątku trwałego i obrotowego, środki zaangażowane w inwestycje i wartości niematerialne oraz finansowe pokrycie tych składników z kapitałów własnych lub obcych. Wiąże się to z kształtowaniem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,

jego zdolnością płatniczą i kredytową, efektywnym lokowaniem wolnych środków pieniężnych, w tym zagospodarowaniem osiągniętych nadwyżek finansowych.

Wyniki finansowe są ujęciem dynamicznym przedmiotu analizy. Ustala się je za pewien okres jako sumę wyników narastających w ciągu miesiąca, kwartału lub roku. Omawiane wyniki finansowe to zyski lub straty ujęte w wielkościach brutto lub netto. Oddziałują na nie takie czynniki, jak przychody ze sprzedaży, koszty własne, rozliczenia w formie podatków, dotacji, dywidend itp. Określają je wskaźniki rentowności jako relację wyniku finansowego do obrotu, zaangażowanych zasobów osobowych, majątkowych lub kapitałowych.

Najważniejsze znaczenie mają analizy roczne, służące ocenie działalności przedsiębiorstwa i jego kierownictwa w podstawowym okresie rozliczeniowym. Oparte są one na rocznych sprawozdaniach finansowych i z jednej strony umożliwiają ocenę stanu i wyników finansowych, z drugiej – tworzą przesłanki do ukierunkowania dalszej działalności przedsiębiorstwa (por. [1, s. 13–14]).

Dla prawidłowej oceny sytuacji przedsiębiorstwa, należy starannie przeanalizować zawarte w sprawozdaniach finansowych dane. Najlepiej wykorzystać do tego analizę wskaźnikową.

Syntetyczne wskaźniki ekonomiczno-finansowe wykorzystywane przy przeprowadzaniu analiz w prywatyzowanych przedsiębiorstwach i spółkach to przede wszystkim:

— **wskaźniki płynności:**

- wskaźnik płynności bieżącej,
- wskaźnik wysokiej płynności,
- wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową,
- wskaźnik cash-flow,

— **wskaźniki rentowności (zyskowności):**

- wskaźnik zyskowności netto (ROS),
- wskaźnik zyskowności kapitału własnego (ROE),
- wskaźnik zyskowności aktywów (ROA),
- wskaźnik zwrotu kapitału,
- wskaźnik rentowności majątku,

— **wskaźniki sprawności działania:**

- wskaźnik należności (w dniach),
- wskaźnik zobowiązań (w dniach),
- wskaźnik rotacji zapasów (w dniach),
- wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów,
- wskaźnik udziału kapitału obcego w finansowaniu aktywów,
- wskaźnik poziomu zadłużenia kapitałowego,
- wskaźnik rotacji aktywów.

Wskaźniki płynności pokazują zdolność jednostki do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań. Do tej oceny wyliczane są:

- wskaźnik płynności bieżącej – stosunek aktywów bieżących do zobowiązań bieżących,
- wskaźnik płynności szybki jako stosunek aktywów płynnych do bieżących zobowiązań,
- wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową,
- wskaźnik cash-flow.

Za zadowalające przyjmuje się: wskaźnik płynności bieżącej w granicach 1,2 i więcej, wskaźnik szybki wynoszący 0,6–1,0 i więcej, wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową wynoszący 0,6–1,0 i więcej a wskaźnik cash-flow 0,1 i więcej.

Druga grupa wskaźników – **wskaźniki zyskowności (rentowności)** są miernikami informującymi o szybkości zwrotu majątku i kapitału własnego.

Wylicza się:

- wskaźnik zyskowności netto – jako relację zysku netto do wielkości sprzedaży netto,
- wskaźnik zyskowności kapitału własnego – jako relację zysku netto do kapitału własnego,
- wskaźnik zyskowności aktywów – jako stosunek zysku netto do aktywów ogółem,
- wskaźnik zwrotu kapitału – jako stosunek zysku netto powiększonego o amortyzację do kapitału podstawowego,
- wskaźnik rentowności majątku – jako stosunek zysku netto do majątku trwałego.

Wskaźnik zyskowności aktywów jest ogólnym miernikiem podnoszenia efektywności firmy. Określa on zdolność aktywów do generowania zysku, czyli pokazuje, jak efektywnie jednostka zarządza aktywami. Im wartość tego wskaźnika jest wyższa, tym korzystniejsza jest sytuacja finansowa spółki.

Wskaźnik rentowności majątku jest ogólnym miernikiem produktywności majątku w wypracowywaniu zysku. Im wartość tego wskaźnika jest wyższa, tym korzystniejsze jest wykorzystanie majątku dla wzrostu dochodu firmy.

Ostatnią grupę wskaźników stanowią **wskaźniki sprawności działania**. Służą one do pomiaru efektywności wykorzystania zasobów majątkowych.

Wyliczany jest:

- wskaźnik należności – liczony w dniach,
- wskaźnik zobowiązań – liczony w dniach,
- wskaźnik rotacji zapasów – liczony w dniach,
- wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów,
- wskaźnik udziału kapitału obcego w finansowaniu aktywów,

- wskaźnik poziomu zadłużenia kapitałowego,
- wskaźnik rotacji aktywów.

Wskaźnik należności – jako stosunek należności i ilości dni w roku do przychodów. Obrazuje on efektywność gospodarowania w firmie oraz zdolność kierownictwa do efektywności rozliczeń windykacyjnych z kontrahentami firmy.

Wskaźnik zobowiązań – jako stosunek zobowiązań i ilości dni w roku do przychodów. Obrazuje on możliwość częściowego kredytowania firmy środkami zewnętrznymi (od kontrahentów firmy).

Wskaźnik rotacji zapasów – jako stosunek zapasów do kosztów i ilości dni w roku. Obrazuje on konieczność zaangażowania środków finansowych dla zapewnienia sprawnego funkcjonowania firmy. Wskaźnik ten winien być jak najmniejszy.

Wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów – jako stosunek kapitału własnego do aktywów. Im większy wskaźnik, tym bardziej bezpieczne i niezależne jest prowadzenie firmy.

Wskaźnik udziału kapitału obcego w finansowaniu aktywów – jako stosunek zobowiązań do aktywów. Im mniejszy wskaźnik, tym bardziej bezpieczne i niezależne jest prowadzenie firmy.

Wskaźnik poziomu zadłużenia kapitałowego – wylicza się jako stosunek zobowiązań do kapitału własnego. Im mniejszy wskaźnik, tym bardziej bezpieczne i niezależne jest prowadzenie firmy.

Wskaźnik rotacji aktywów – jako stosunek przychodów do aktywów. Za dawalający przyjmuje się wskaźnik powyżej 1,0.

Badanie rentowności stanowi podstawowy aspekt oceny przedsiębiorstwa zarówno ze strony osób zarządzających, jak i przez jednostki z nimi współpracujące. Badanie to prowadzi się zazwyczaj w przekroju rentowności sprzedaży, majątku i rentowności kapitałów (por. [1, s. 41]).

6. Efekty zarządzania menedżerów w przedsiębiorstwach górnictwa odkrywkowego

Kadra zarządzająca, w Łużyckiej Kopalni Bazaltu „KSIĘGINKI” SA oraz PGP „BAZALT” w Wilkowie, doprowadziła do skutecznych przemian własnościowych tych kopalń.

Do oceny ekonomicznej korzyści wynikających z prywatyzacji bezpośrednio poprzez *oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania* posłużył model obliczeniowy [2]. Przeprowadzono analizę dla różnych wariantów ceny

przedsiębiorstwa i uzyskiwanych z tego tytułu korzyści dla Skarbu Państwa i akcjonariuszy.

Ze względu na ograniczone ramy artykułu przedstawiono tylko wyniki badań PGP „BAZALT” w Wilkowie. Przy sporządzaniu analiz uwzględniono następujące fakty:

- PGP „BAZALT” SA w Wilkowie jest nowoczesnym przedsiębiorstwem, potrafiącym sprostać konkurencji, dobrze funkcjonującym na rynku.
- Jest największym producentem kruszyw bazaltowych w Polsce, a pod względem wydobycia kamieni budowlanych i drogowych zajmuje drugie miejsce.
- Planowane w kraju inwestycje w budownictwie drogowym stwarzają przedsiębiorstwu korzystne perspektywy rozwoju.

Prognozowanie ekonomiczno-finansowych wyników sprowadza się do uzyskania trafnych prognoz strumieni finansowych przychodów i wydatków, jakie będzie uzyskiwała spółka.

Elementami strumieni przychodów są:

- kapitał zakładowy spółki,
- zysk netto,
- amortyzacja,
- zwrot kapitału obrotowego (w przypadku obniżenia poziomu zaangażowania kapitału obrotowego),
- kredyty bankowe.

W skład strumieni wydatków wchodzi:

- spłata rat kapitałowych z tytułu oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania tzw. leasing,
- przyrost kapitału obrotowego (niezbędny na sfinansowanie przyrostu obrotów),
- wydatki inwestycyjne.

Spółka jest kontynuatorem działalności przedsiębiorstwa państwowego PGP „BAZALT” w Wilkowie. Punktem wyjścia dla prognozowania poszczególnych składników strumieni finansowych były warunki działania przedsiębiorstwa (tj. jego majątek trwały i obrotowy, wyniki ekonomiczno-finansowe, zmiany poziomu sprzedaży oraz zmiany wartości i struktury kosztów) oraz ocena szans i perspektyw rozwoju.

O możliwości rozwoju działalności przedsiębiorstwa – spółki w przyszłości, decydować będą, oprócz jego obecnych mocnych i słabych stron, także inwestycje modernizacyjno-rozwojowe i zmiany otoczenia rynkowego.

Zgodnie z opracowanym modelem obliczeniowym [2], prognozy wyników działania spółki wykonano przy założeniu, że leasing zostanie spłacony w ciągu

15 lat. Ocena ekonomiczno-finansowych wyników leasingu przez spółkę wymagała wykonania prognoz:

- wartości przychodów i kosztów operacyjnych,
- amortyzacji i kosztów finansowych,
- rachunku wyników finansowych działalności spółki,
- zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Symulacje działalności spółki zostały poddane obróbce statystycznej przy następujących założeniach kierunkowych:

- a) wzrost sprzedaży o dynamicznym i stabilnym charakterze,
- b) nie zakładano zmian strukturalnych dotyczących:
 - struktury zaopatrzenia,
 - struktury rodzajowej kosztów,
- c) uwzględniono zmiany strukturalne w:
 - strukturze sprzedaży,
 - sposobach prowadzenia sprzedaży.

Jednocześnie założono stały poziom wydobycia i sprzedaży produkcji w całym okresie projekcji. Natomiast wartość sprzedaży będzie ulegać zmianom poprzez ceny sprzedaży produkcji i usług. Przyjęto, że zmiany organizacyjne związane z prywatyzacją nie wpłyną na pogorszenie sprzedaży oraz zostanie utrzymany poziom zatrudnienia. W związku z tym już od pierwszego roku nastąpi sukcesywny wzrost sprzedaży produkcji i usług. Możliwe to będzie do zrealizowania dzięki dalszemu zaangażowaniu Zarządu w kształtowaniu dobrego wizerunku spółki w oczach kontrahentów, skierowaniu środków obrotowych (pochodzących z kapitału zakładowego) na zwiększenie handlu oraz zakupy maszyn i urządzeń niezbędnych do uruchomienia nowych kierunków produkcji.

Przewiduje się wolniejszy rozwój spółki, w związku z realizacją większych zobowiązań wynikających z umowy o oddanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania.

Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 2004 roku [4], przyjęto: okres spłaty 15 lat, stopę referencyjną 9,46% oraz kwartalnie spłaconą należność za korzystanie z przedsiębiorstwa.

Dla każdej przeprowadzonej symulacji szczegółowo analizowano – zgodnie z modelem:

- zysk brutto,
- raty z tytułu odpłatnego korzystania za przedsiębiorstwo (tzw. raty leasingowe),
- zysk netto (po pokryciu kosztów),
- wartości amortyzacji, uwzględniające umorzenie dotychczasowego majątku oraz nowe inwestycje,
- generowany coroczny strumień pieniężny.

Symulacje prowadzono przy cenach za przedsiębiorstwo: 30 mln. zł, 31 mln. zł, 32 mln. zł, 34 mln. zł i 35 mln. zł.

Każdorazowo prowadzono szczegółowe wyliczenia według modelu obliczeniowego.

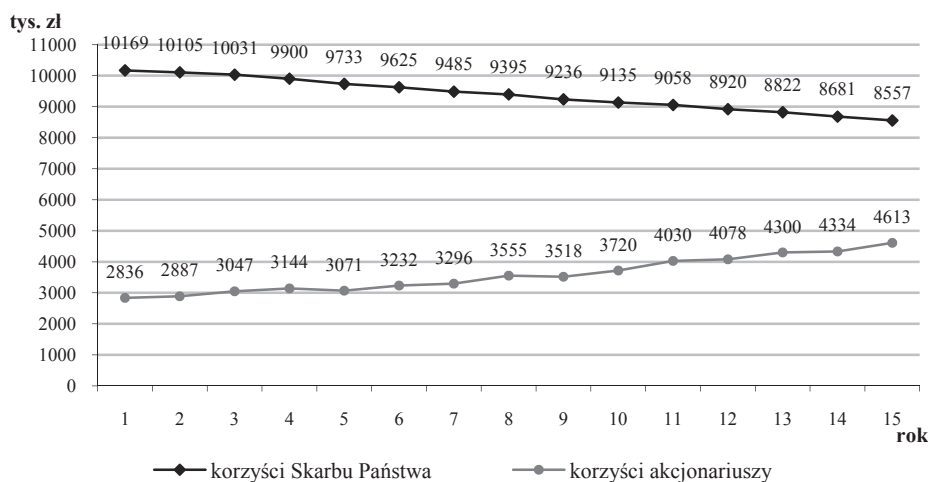
Szersza analiza pozwoliła na próbę ustalenia zależności korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy od wynegocjowanej ceny za przedsiębiorstwo.

Uzyskane wyniki z modelu obliczeniowego zostały przedstawione graficznie na wykresach 1 do 5.

Na podstawie budowanych tabel zauważono występowanie prawidłowości – zmienność korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki w zależności od ceny przedsiębiorstwa, co zobrazowano na wykresie 6.

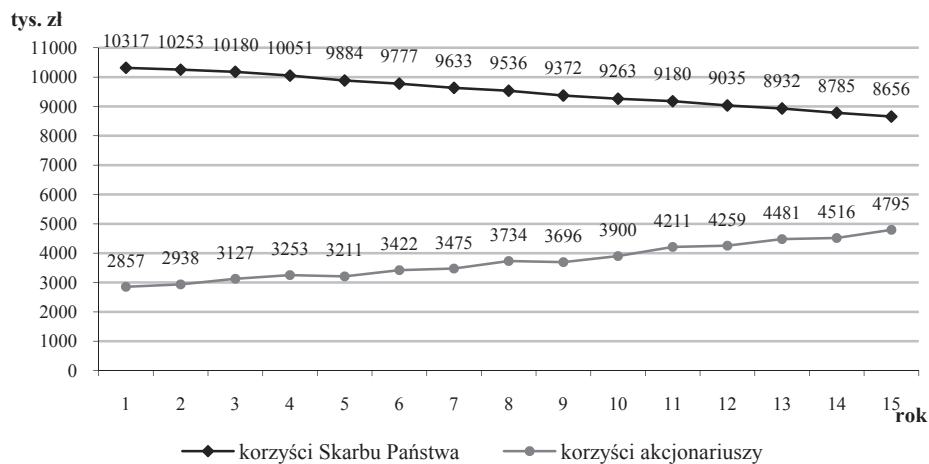
Przy przeprowadzaniu ocen ekonomicznych, przy przyjętych wartościach przedsiębiorstwa w przedziale 30 mln. zł – 35 mln. zł, wyraźnie rysuje się wprost proporcjonalna zależność między ceną a korzyściami obu stron procesu.

Dynamikę średniorocznych wpływów do Skarbu Państwa, średnioroczny przyrost wartości księgowej spółki oraz średnioroczny zwrot kapitału akcyjnego (wypłata dywidendy netto) dla poszczególnych wariantów ceny zestawiono w tabeli 1.



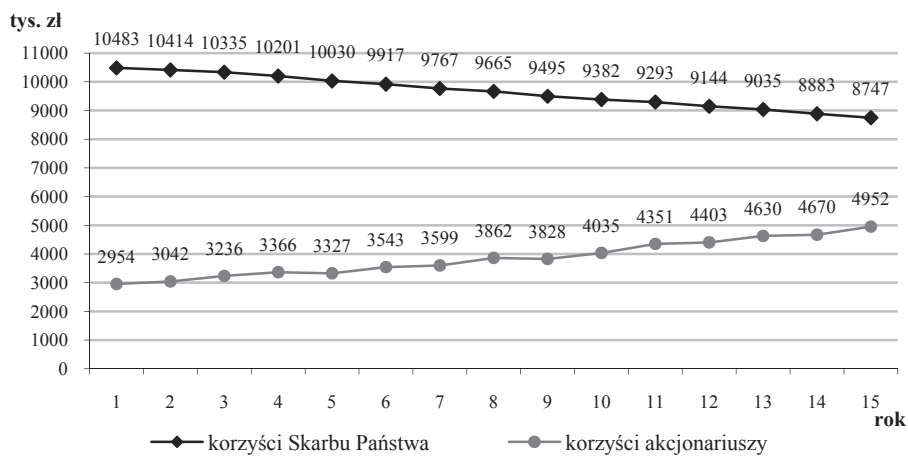
Wykres 1. Korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki przy cenie 30 mln. zł

Źródło: opracowanie własne



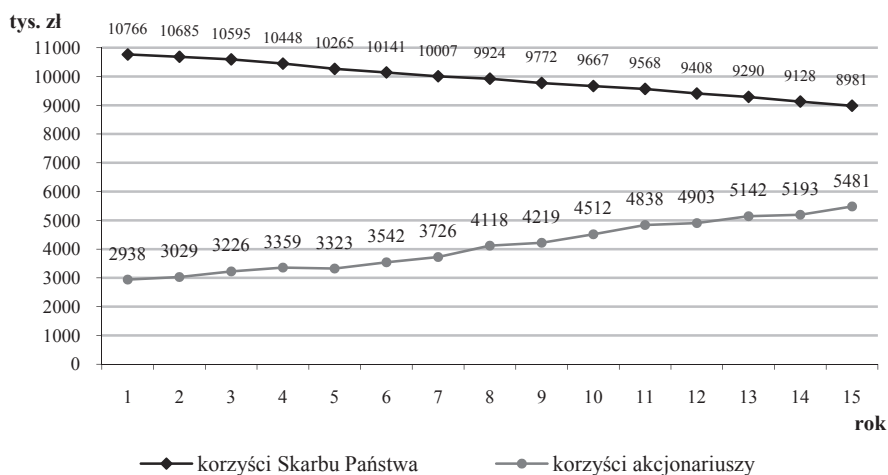
Wykres 2. Korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki przy cenie 31 mln. zł

Źródło: opracowanie własne

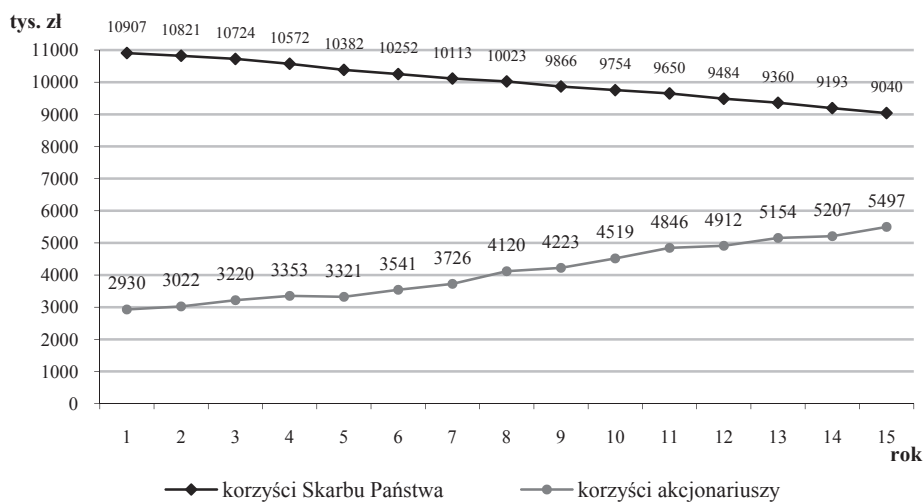


Wykres 3. Korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki przy cenie 32 mln. zł

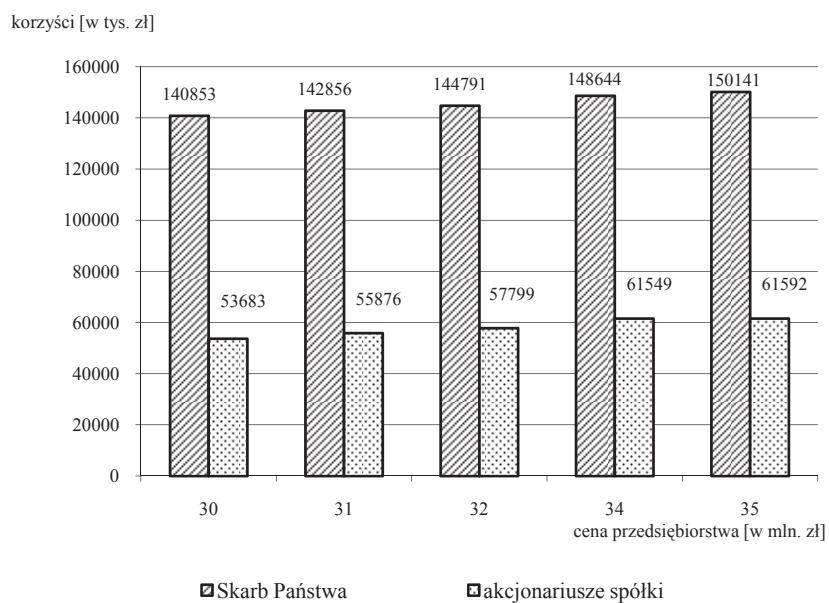
Źródło: opracowanie własne



Wykres 4. Korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki przy cenie 34 mln. zł
Źródło: opracowanie własne



Wykres 5. Korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki przy cenie 35 mln. zł
Źródło: opracowanie własne



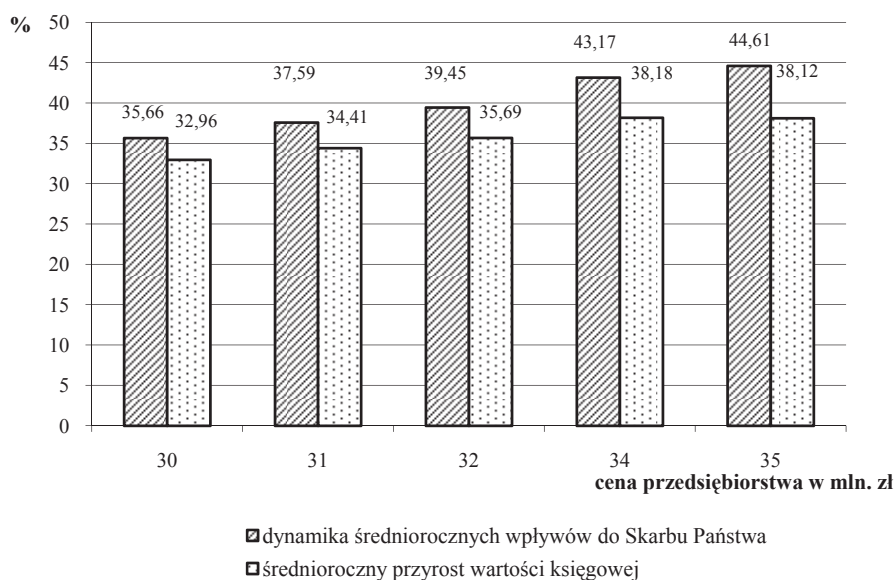
Wykres 6. Tendencje zmian korzyści Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki w zależności od ceny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Korzyści finansowe Skarbu Państwa i akcjonariuszy spółki w zależności od ceny przedsiębiorstwa

CENA w mln. zł	dynamika średniorocznych wpływów do Skarbu Państwa	średnioroczny przyrost wartości księgowej spółki	średnioroczny zwrot kapitału akcyjnego
30	35,66	32,96	2,15
31	37,59	34,41	2,15
32	39,45	35,69	2,15
34	43,17	38,18	2,15
35	44,61	38,20	2,15

Źródło: opracowanie własne



Wykres 7. Dynamika średniorocznych wpływów do Skarbu Państwa i średnioroczny przyrost wartości księgowej spółki w zależności od ceny przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

7. Zakończenie

Niewątpliwie prywatyzacja bezpośrednia Przedsiębiorstwa Górniczo-Produkcyjnego „BAZALT” SA w Wilkowie, w trybie art. 39 ust. 1 pkt 3 *Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji*, była odpowiednią formą przekształcenia, korzystną dla obu stron umowy.

Łużyckie Kopalnie Bazaltu „KSIĘGINKI” SA w Lubaniu były przykładem i wzorem dla innych kopalni odkrywkowych. Wskazały drogę prywatyzacji bezpośredniej w trybie art. 39 ust.1 pkt. 3 wspomnianej ustawy, jako dobrej dla tego typu przedsiębiorstw.

Był to pozytywny przykład, który stanowił mocny argument przy długich i trudnych negocjacjach z Ministerstwem Skarbu Państwa podczas przekształcenia własnościowego PGP „BAZALT” w Wilkowie. Dzięki determinacji zarządcy i załogi zaowocował również sukcesem.

Przeprowadzone rozmowy z pracownikami spółki potwierdzają ich wolę i zrozumienie, poza tym są dumni z pracy w przedsiębiorstwie tak dobrze zarządzanym przez prawdziwego menedżera. Zarząd spółki może liczyć też na ofiarność swojej załogi.

Posiadane certyfikaty Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem i BHP to najlepsza wizytówka PGP „BAZALT” SA w Wilkowie.

Sprawnie działający Zarząd spółki realizuje sukcesywnie wszystkie zalecenia. Wywiązuje się z zobowiązań wobec Skarbu Państwa i regularnie spłaca obciążenia wynikające z umowy leasingowej. Nie ma zagrożenia utraty płynności finansowej spółki.

Tworzenie menedżmentu w Polsce zostało rozpoczęte. Początkowo było utrudnione poprzez brak tradycji i wzorców dobrej władzy.

Doświadczenia ze sprywatyzowanych przedsiębiorstw wskazują, iż w sektorze górnictwa odkrywkowego udało nam się odnieść sukces. Tam menedżment polski stawiał czoła wyzwaniom i potrafił umiejętnie pokierować zmianami ku lepszemu.

Literatura

- [1] Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2000, s. 11.
- [2] Bitner E., „Analiza i ocena ekonomiczna prywatyzacji bezpośredniej w Polsce na przykładzie wybranych przedsiębiorstw”, rozprawa doktorska, PCz 2006 r.
- [3] Duraj J., *Analiza ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1994, s. 11.
- [4] DzU 2004 nr 269 poz. 2667.
- [5] Gajl N., *Modele zarządzania i finansowania przedsiębiorstw społecznych*, Warszawa 1986, t. 1, s. 238 i n.
- [6] Haus B., Jagoda H., *Kontrakt menedżerski i firma zarządzająca jako nowe formy zarządzania przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1997.
- [7] <http://katowice.biznespolska.pl/gazeta/article.php?contentid=150623>
- [8] Kosikowski C., *Podstawowe problemy odpowiedzialności gospodarczej*, Folia Iuridica UŁ 1989, nr 34.
- [9] Kosikowski C., *Prawo zarządzania gospodarką narodową*, Łódź 1986, s. 39 i n.
- [10] Kowalik T., *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*, Wyd. WSzPiZ, Warszawa 2002.
- [11] Kubot Z., *Spółki pracownicze i spółki menedżerskie*, ARR, Zielona Góra 1993, s. 29–30.
- [12] Ludwiniak K., *Pracownik właścicielem*, Paryż 1989, s. 79.
- [13] Moszkowicz M., *Rządzić czy zarządzać – zmiana i ciągłość w sprawowaniu nadzoru właścicielskiego w strukturach organizacyjnych*, [w:] *Nowe kierunki*

- w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE, Wrocław. 2000, s. 188.
- [14] *Przekształcenia własnościowe w Polsce (determinanty prawne)*, red. S. Prutis, Białystok 1996.
- [15] Wajda W., *Procesy prywatyzacyjne w krajach postsocjalistycznych*, [w:] *Kierunki przekształceń własnościowych w gospodarce. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Kraków 1991, s. 39 i n.
- [16] Wieczorska B., *Prawne gwarancje samodzielności przedsiębiorstwa państwowego*, Lublin 1990.
- [17] *Wycena nieruchomości i przedsiębiorstw*, t. II, *Metody wyceny przedsiębiorstw i przykłady ich zastosowania*, red. naukowa R. Borowiecki, wyd. II zmienione, TWIGGER, Warszawa 1995, s. 28.
- [18] Wilsz J., *Proces pracy w kontekście samoregulacji i organizacji*, „Pedagogika Pracy” 2009, nr 55.
- [19] Wilsz J., *Aktywność zawodowa człowieka w procesie pracy w kontekście samoregulacji i organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.
- [20] Wilsz J., *Znaczenie samosterowności człowieka dla efektywnego funkcjonowania zawodowego*, [w:] *Edukacja wobec rynku pracy. Realia – możliwości – perspektywy*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2003.
- [21] Wilsz J., *Znaczenie samosterowności człowieka w działalności zawodowej*, „Problemy Profesjologii” 2008, nr 1.

Summary

Management in Privatized Enterprises in Poland

In the article it was pointed out the need to form management school in Poland. Briefly the history of creating shareholding in Poland and legislation connected with it were quoted. For streamlining running a company in 1991 fixed-term management contracts were enforced. On example of opencast mining sector enterprises an effectiveness and efficiency of managers employed according to this form were demonstrated.

Key words: management, fixed-term management contracts, management effectiveness, enterprises of opencast mining sector