

Krzysztof Firlej

CONTROLLING MENEDŻERSKI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM SPÓŁDZIELCZYM W KONTEKŚCIE INTEGRACJI Z UNIĄ EUROPEJSKĄ

Wstęp

Ruch spółdzielczy posiada w Polsce bardzo bogate tradycje. Funkcjonowanie przedsiębiorstw jako jednostek działalności gospodarczej w warunkach wolnego rynku stało się trudnym wyzwaniem dla ich jednostek zarządzania. Spółdzielczość powstała jako ruch społeczno-gospodarczy w połowie XIX w. w Europie Zachodniej rozwijając się przede wszystkim w Niemczech, Danii, i Francji. Jest ruchem zrzeszającym drobnych wytwórców, najczęściej chłopów, rzemieślników i konsumentów w obronie przed konkurencją ze strony dużych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Wykształciły się wówczas dwa główne typy spółdzielczości - wytwórcza i spożywców. Procesy monopolizujące zahamowały rozwój spółdzielczości, gdyż spółdzielnie nie były w stanie zebrać dostatecznego kapitału pozwalającego na podejmowanie wielkich przedsięwzięć. Od połowy XX w. ponowny rozwój spółdzielczości nastąpił w krajach socjalistycznych, zwłaszcza w rolnictwie, handlu, drobnej wytwórczości i usługach oraz w gospodarce mieszkaniowej. Spółdzielczość była w tych krajach uznawana za jedną z dróg uspołecznienia własności prywatnej.

Aktualnie w fazie funkcjonowania w Polsce gospodarki wolnorynkowej zasadniczym warunkiem spełniania przez spółdzielczość jej pozytywnych zadań wobec członków i całego społeczeństwa jest stałe osiąganie przez wszystkie ogniwa ruchu pełnej efektywności ekonomicznej i społecznej. Aby osiągnąć ten cel przedsiębiorstwa spółdzielcze muszą przyswoić sobie takie formy współczesnej przedsiębiorczości jak: marketing, controlling, menedżerskie kierowanie, umiejętne gromadzenie kapitału. W Polsce o losach całego ruchu spółdzielczego decydują takie czynniki ekonomiczne, jak nowoczesna organizacja i zarządzanie, sprawny marketing, nowatorskie rozwiązania techniczne i technologiczne, poziom wiedzy kadry kierowniczej, świadomość członków i pracowników spółdzielni.¹ Zastosowanie tych wytycznych umożliwi polskim przedsiębiorstwom spółdzielczym zbliżenie się do poziomu funkcjonujących w Unii Europejskiej. Dobrze zorganizowana spółdzielczość może przyczynić się do właściwego funkcjonowania polskiej gospodarki jako całości. Z tego względu należy polską gospodarkę spółdzielczą dobrze

¹ Brodziński M., *Elementy rozwoju spółdzielczości w Polsce*. [w:] Urban S.(red.) *Agrobiznes 2002 Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2002. s.136.

zorganizować pod względem menedżersko – organizacyjnym oraz skorzystać z menedżerskich doświadczeń spółdzielców z krajów Unii Europejskiej.

Rola menedżera w zarządzaniu spółdzielnią

Podobnie, jak w każdym przedsiębiorstwie, tak i w spółdzielni występuje funkcja zarządzania, polegająca na koordynacji działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń. W procesie zarządzania spółdzielnią można wyróżnić pięć podstawowych funkcji takich jak: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynację i kontrolowanie. W ramach każdej z tych funkcji w spółdzielni zarządca może wykorzystywać określone zbiory instrumentów, służących do ich realizacji. W zależności od obszaru rozróżnia się zarządzanie: personelem spółdzielni czyli zasobami ludzkimi, produkcją, marketingiem i zarządzaniem marketingowym. Z punktu widzenia horyzontu czasowego i rangi podejmowanych decyzji w spółdzielni wyodrębnia się zarządzanie: operacyjne tzw. bieżące oraz strategiczne. Należy zauważyć, że w praktyce z terminem zarządzania spotykamy się najczęściej mając na uwadze wykonywanie czynności kierowniczych występujących w obrębie sformalizowanych struktur organizacyjnych, przede wszystkim w produkcji materialnej, również w innych dziedzinach.

Praktyczna realizacja zarządzania spółdzielnią polega na spełnianiu jego założeń instytucjonalnych i funkcjonalnych. Założenia instytucjonalne są spełniane przez grupę osób, która ma za zadanie w spółdzielni wydawanie poleceń. Inaczej są to menedżerowie, którzy jako przełożeni począwszy od mistrza, a skończywszy na prezesie zarządu podejmują decyzje w zakresie zarządzania spółdzielnią. Założenia funkcjonalne polegają natomiast na realizacji tych działań, które służą kierowaniu procesem pracy i są niezbędne do wykonania zadań przedsiębiorstwa. Są to czynności dotyczące organizacji, planowania i kontroli w spółdzielni.

Proces zarządzania w spółdzielni jest realizowany przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska. Są to kierownicy, nazywani dziś często menedżerami, kadra kierownicza i kadra menedżerska. Pracujący w spółdzielni kierownik niezależnie od stanowiska kieruje zespołem pracowników, a jego głównym zadaniem jest osiągnięcie wraz z zespołem głównych celów przedsiębiorstwa. Jest to osoba uprawniona do podejmowania decyzji oraz kontroli ich wykonania oraz wydająca bezpośrednio polecenia służbowe swoim podwładnym. Kierownikiem w spółdzielni jest więc osoba ponosząca odpowiedzialność za podwładnych i inne zasoby spółdzielni, przy czym należy wyodrębnić stopień i zasięg kierowania oraz odpowiedzialności za powierzoną grupę pracowników wraz z rodzajem wykonywanych zadań.

Maria Holstein-Beck w swojej książce *Jak być menedżerem* twierdzi, że być menedżerem, to panować nad jakąś całością, zarządzać nią kompetentnie, to znaczy energicznie i odpowiedzialnie oraz gospodarnie. Według niej pojęcie menedżera dotyczy również osoby, która zajmuje się organizacją i zarządzaniem

w przedsiębiorstwie. Menedżerem można określić także zwierzchnika lub podmiot kierujący danym zespołem ludzkim, będącym organizacją formalną.²

Inaczej należy spojrzeć na rolę menedżeryzmu w spółdzielniach, które w języku angielskim brzmi „menagement”, a w tłumaczeniu oznacza po prostu kierownictwo i obejmuje wszystkie osoby w firmie, które dysponują kompetencjami decyzyjnymi i zarządczymi, oczywiście przy uwzględnieniu odpowiedniego poziomu i szczebla zarządzania. Mając na względzie powyższe uwagi możemy wnioskować, że menedżerem w spółdzielni może być kierownik o odpowiednich kwalifikacjach, wyspecjalizowany w zarządzaniu dużym przedsiębiorstwem lub grupą czynności w nim występującą. Sukcesy menedżera są pochodną bieżących osiągnięć spółdzielni na rynku. To właśnie dzięki menedżerom spółdzielnia w sposób prawidłowy i korzystny dla swoich członków może realizować proces zarządzania oraz wykorzystywać skutecznie zasoby organizacji w oparciu o nabyte wykształcenie, doświadczenie oraz kwalifikacje. To właśnie dzięki swoim menedżerom spółdzielnia zajmuje swoją pozycję na rynku, która wynika z umiejętności, kompetencji i zdolności strategicznych zatrudnionych w niej menedżerów walczących na co dzień z poczynaniami konkurencji. Jedną z najważniejszych cech współczesnego menedżera jest posiadana przez niego wiedza, która już w momencie zatrudnienia staje się kapitałem spółdzielni i tylko od wcześniej zatrudnionej w niej kadry kierowniczej i rady nadzorczej zależy, czy zostanie w sposób efektywny wykorzystana. W tym miejscu należy zauważyć, że zatrudnienie nowej wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej może stworzyć nową kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa spółdzielczego, co jest niewątpliwie bardzo ważne w czasach transformacji polskiej gospodarki. Z tego względu bardzo ważną misję mają dzisiaj do spełnienia dotychczasowe kadry kierownicze istniejących przedsiębiorstw spółdzielczych, które mogą same doskonalić się w kierunku nowoczesnego zarządzania menedżerskiego lub zatrudnić młodą, nowoczesnie myślącą kadrę menedżerów. W praktyce jest to bardzo trudne do realizacji, gdyż aktualnie zarządzające kadry w przedsiębiorstwach spółdzielczych nie widzą potrzeby dzielenia się swoimi uprawnieniami kierowniczymi i tak manewrują postępowaniem innych organów spółdzielczych, aby zachować dotychczasowe status quo. Jest to bardzo niekorzystne dla ogólnej sytuacji rynkowej przedsiębiorstw spółdzielczych, gdyż młodzi menedżerowie mogliby wykorzystać własne predyspozycje osobowe oraz dorobek współczesnej nauki, która dostarcza im zdobywanie niejednokrotnie niezbędnej wiedzy i zdobywanie praktycznych umiejętności np. za granicą. To przecież od jakości funkcjonującego zarządzania w spółdzielni zależy jej pozycja rynkowa i dalszy rozwój pod względem gospodarczym i organizacyjnym. Aktualnie w fazie przedakcesyjnej polskiej gospodarki z Unią Europejską przed polskimi przedsiębiorstwami spółdzielczymi i ich kadrą zarządzającą stoi poważne zadanie zmierzenia się z konkurencją funkcjonującą od dziesięcioleci na rynkach światowych. Zmusza to polskie przedsiębiorstwa spółdzielcze do posiadania nowoczesnej technologii i wiedzy, jak również do

² Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, S.1.

nowoczesnej organizacji i zarządzania funkcjonującymi w przyszłości w Unii Europejskiej jednostkami gospodarczymi, a w szczególności przedsiębiorstwami typu spółdzielczego. W gospodarce wolnorynkowej szczególnie cenionymi cechami menedżera są jego postawy przedsiębiorcze, dyspozycyjność i zaradność oraz umiejętności innowacyjne. Ich postawa kreuje nową jakość i rozwój przedsiębiorstwa oraz umożliwia wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu gospodarczym. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw spółdzielczych w warunkach gospodarki wolnorynkowej dało się odczuć, że niejednokrotnie nisko wykwalifikowana kadra kierownicza rzadko wykonuje swe zadania w sposób prawidłowy. Jest to najczęściej wynikiem niewystarczającego wykształcenia poszczególnych szczebli zarządzania oraz określonej mentalności kadr kierowniczych, będących pozostałością minionej epoki. Rozwiązanie tych problemów jest o tyle ważnym, że zarządzanie w przedsiębiorstwie spółdzielczym jest szczególnie złożonym procesem, wynikającym z przepisów prawa spółdzielczego.

Controlling menedżerski funkcją wspomagania zarządu w wielozakładowych przedsiębiorstwach typu spółdzielczego

Controlling menedżerski ma za zadanie w spółdzielni przeprowadzenie korekt i sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami jej działalności. Określenie jego zasięgu jest szczególnie istotnym, gdyż przedsiębiorstwa typu spółdzielczego są niejednokrotnie bardzo rozbudowane i różnią się od siebie rodzajem wykonywanych zadań. Należy zauważyć, że jest to proces kompleksowy, którego celem jest scalanie czynności koordynacyjnych, informacyjnych, planistycznych i kontrolnych. Dotyczy on przede wszystkim sfery ekonomiczno – organizacyjnej, a jego główną funkcją jest kontrola mająca sens diagnozy i procesu podejmowania decyzji regulacyjnych. Z tego względu controlling menedżerski może być idealnym instrumentem i funkcją wspierającą zarząd kierujący spółdzielnią. Realizacja controllingu menedżerskiego odbywa się w przedsiębiorstwie poprzez tzw. „zespoły zadaniowe controllingu”, których głównym zadaniem jest wspomaganie kierownictwa firmy, czyli zarządu spółdzielni głównie w sprawach finansowych i produkcyjnych. Główni specjaliści wykonujący zadania w controllingu menedżerskim są wysoko wykwalifikowanymi koordynatorami, planistami i kontrolerami z zakresu różnych specjalności. Ich wiedza, kwalifikacje i umiejętności praktyczne są bardzo pożyteczne dla ukierunkowania działań organów zarządczych w spółdzielniach, które muszą funkcjonować w bardzo trudnej sytuacji polityczno – gospodarczej.

Rozpatrując zagadnienie controllingu menedżerskiego należy przeanalizować dotychczas obowiązujące jego definicje. Jedną z pierwszych definicji controllingu podali H. Koontz, C. O'Donnell i H. Weihrih w wydanej w 1984 roku książce *Management*.³ Według nich controlling to funkcja

³ Koontz H., O'Donnell C., Weihrih H.: *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York 1984.

zarządzania, której istotą jest pomiar i korekta wykonywanych zadań przez podwładnych, w związku z potrzebą oceny osiągniętych celów i zaplanowanych zadań. Zarząd spółdzielni niejednokrotnie widzi potrzebę przeprowadzenia istotnych zmian w zakresie funkcjonowania poszczególnych jej komórek, niemniej jednak nie zawsze decyduje się na ich przeprowadzenie z różnych względów, chociażby natury interpersonalnej. Organy zadaniowe tworzą w takim przypadku podstawę przeprowadzenia zmian w spółdzielni oraz torują drogę do przeprowadzenia koniecznych zmian umożliwiając osiągnięcie celów i wykonanie zaplanowanych zadań. Do bardziej znaczących prób zdefiniowania controllingu obowiązujących w świecie należy zaliczyć krótką, ale jakże wyrazistą definicję podaną przez H. Johannsena i G. Page w 1990 roku, którzy uważają, że controlling to proces mierzenia i oceny aktualnego stanu firmy w związku z ustalonymi celami, planami, standardami i budżetami oraz przeprowadzenie na tej podstawie działań korekcyjnych.⁴ Według tej definicji organy zadaniowe controllingu mają po przeprowadzeniu badań odpowiedzieć zarządowi spółdzielni na pytanie, jaki jest obecny jej stan oraz nakreślić wytyczne do poprawy tego stanu. Interesującą definicję controllingu właściwie bardzo przydatną dla polskich przedsiębiorstw spółdzielczych podał Goliszewski J., który twierdzi że controlling koordynuje całokształt procesów planowania, dyspozycji i kontroli oraz zasilania w informacje, przez co steruje działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów.⁵ Definicję tę można nazwać bardzo przydatną dla zarządów spółdzielni, ale należy zaznaczyć, że jest ona przydatna tylko wtedy, jeżeli stosowanie controllingu jest immanentną cechą działalności spółdzielni, który uważa że jego stosowanie stało się dzisiaj wymogiem naszych czasów.

Wielu autorów oddziela kwestię zdefiniowania controllingu od jego zadań. I tak np. R. Mann i E. Mayer twierdzą, że controlling stawia sobie za zadanie zapewnienie długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa i zabezpieczenie stabilności zatrudnienia. W tym przypadku należy uwzględnić, że zarząd spółdzielni jest wybierany na określoną z góry przez prawo spółdzielcze kadencję czasową, w czasie której może zapracować na następną, będącą implikacją właściwie prowadzonej polityki między innymi przez prawidłowe stosowanie controllingu w swoim przedsiębiorstwie. W dalszej części definicji autorzy uważają, że podstawowym zadaniem controllingu jest koordynacja systemu zarządzania, którą osiąga się przez tworzenie odpowiednich struktur wewnętrznych w przedsiębiorstwie i zintegrowanie celów działalności z systemem planowania i systemem informacyjnym.⁶ Właściwie skoordynowany system zarządzania w spółdzielni umożliwia korzystny podział systemu zarządzania pomiędzy zarząd i podległych mu kierowników poprzez racjonalne delegowanie uprawnień. Z polskich autorów na uwagę zasługuje twierdzenie Nowosielskiego S., który uważa, że do zadań controllingu należy:

⁴ Johannsen H., Page G.T.: *International Dictionary of Management*, Kogan Page Ltd, London 1990.

⁵ Goliszewski J.: *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, cz.I, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8-9.

⁶ Mann R., Mayer E.: *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1992.

1. dostarczanie kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa (przede wszystkim zarządowi spółdzielni) różnych narzędzi oraz informacji, niezbędnych do prowadzenia prac planistycznych, kontrolnych i sterujących;
2. koordynowanie przebiegu prac planistycznych w ramach poszczególnych funkcji organicznych przedsiębiorstwa, w różnych przekrojach czasowych oraz ich integrowania i scalania planów cząstkowych wokół przyjętego systemu celów – wyników (koordynacja ta powinna dotyczyć zarówno wszystkich jednostek organizacyjnych spółdzielni, jak również każdego zakładu z osobną);
3. symulowanie skutków różnych decyzji kierowniczych i przedstawienie ich zarządowi;
4. wspomaganie procesu analizy odchyłeń, a w szczególności przewidywanie przyszłych, potencjalnych odchyłeń, analizowanie możliwych przyczyn ich wystąpienia i udzielanie pomocy w celu skutecznego im przeciwdziałania, co szczególnie powinno być realizowane wspólnie z zarządem spółdzielni oraz wszystkimi podległymi mu kierownikami.⁷

W przedsiębiorstwach typu spółdzielczego mamy najczęściej do czynienia z kontrolą przedsiębiorstwa jako całości, poszczególnych jej zakładów lub komórek organizacyjnych. W tym miejscu należałoby się zastanowić jaka jest właściwie różnica pomiędzy kontrolą i controllingiem. W typowym procesie zarządzania kontrola składa się z czynności identyfikujących oraz sprawdzających, co jest zakończone sformułowaniem wniosków opisujących konieczność i możliwości przeprowadzenia korekty⁸. Przykładowo w spółdzielni kontrola może być umiejscowiona w różnych jednostkach organizacyjnych takich jak dział organizacji i kontroli, dział kontroli jakości czy też sekcja rewizji gospodarczej. Oprócz tego w spółdzielniach rolę kontrolną mogą pełnić organy wewnętrzne takie jak zarząd, czy rada nadzorcza. Prawidłowe spełnianie funkcji kontrolnych toruje zarządowi spółdzielni możliwości do efektywnego działania w zakresie zarządzania, po zidentyfikowaniu nieprawidłowości występujących w tym zakresie.

Natomiast controlling w przedsiębiorstwach typu spółdzielczego może być zorganizowany w rozmaitych komisjach będących zespołami zadaniowymi, najczęściej o elastycznym zakresie działania i zmieniających się składach osobowych. W spółdzielniach większych rozmiarów mogą być tworzone stałe komórki organizacyjne controllingu. W takich przypadkach zarząd spółdzielni powołuje zespół zadaniowy controllingu, którego celem nadrzędnym jest prowadzenie stałej lub okresowej identyfikacji stanu gospodarczego i technicznego firmy, planowanie i kontrolowanie zadań pod względem ilościowym i jakościowym, tak w sferze produkcji, jak w sferze administracyjnej. W przypadku spółdzielni controlling ma wspomagać jej zarząd, szczególnie w fazie przystąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej,

⁷ Nowosielski S.: Controlling w literaturze i praktyce, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.

⁸ Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2000. s.321.

gdy występuje wzrost złożoności zadań gospodarczych i potrzeba szybkiego reagowania na wielorakie zakłócenia procesu wytwórczego. Zarządy spółdzielni szczególnie są zainteresowane stosowaniem controllingu strategicznego, którego celem jest zapewnienie jej egzystencji w długim okresie czasu przez tworzenie nowych potencjałów, jak zdolności produkcyjne, produkty, rynki i formy sprzedaży. Trochę mniejsze, niemniej jednak również ważne dla zarządów spółdzielni jest stosowanie controllingu operatywnego, który koordynuje procesy planowania i kontroli i ma za zadanie umożliwić osiągnięcie przez firmę zysku niezbędnego do zachowania kontynuacji działań.

Stosowanie controllingu na szeroką skalę ma sens przede wszystkim w dużych wielozakładowych przedsiębiorstwach typu spółdzielczego. Wynika to między innymi z potrzeby stosowania tego typu postępowania oraz ponoszonych z tego tytułu kosztów finansowych. To właśnie w dużych przedsiębiorstwach występują rozbudowane pionory organizacyjne, które w warunkach transformacji polskiej gospodarki ulegają ciągłym przekształceniom, co z kolei wymaga ścisłej koordynacji i nadzoru. Charakter przeprowadzania zadań w zakresie controllingu w przedsiębiorstwach typu spółdzielczego ma charakter dyscyplinujący i wymuszający racjonalną ich gospodarkę. Racjonalne przestrzeganie wytycznych i zaleceń zaproponowane przez komórki controllingu powinno umożliwić sprawne zarządzanie personelem i całością firmy. Aby w praktyce controlling spełnił swe zadania powinien być on prowadzony w ścisłym porozumieniu z zarządem firmy, czyli prezesem spółdzielni, który powinien wskazać osobom go przeprowadzającym zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności kierownictwa wszystkich szczebli zarządzania. W ten sposób badający otrzymują do skontrolowania wyznaczony obszar badań, w którym przeprowadzają diagnozę. Działalność poszczególnych jednostek organizacyjnych powinna być wyceniona, następnie przeprowadzona ich kategoryzacja i ranking ze względu na uzyskane wyniki. Wskazany jest, aby w wielozakładowych przedsiębiorstwach spółdzielczych oprócz przeprowadzenia okresowych przeglądów kadr kierowniczych i pracowniczych przeanalizować efektywność gospodarowania, w szczególności w zakresie:

1. zdolności rozwojowej – dotyczy to w spółdzielniach komórek i zakładów produkujących przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz zapewnienia możliwości rekonwersji pracowniczej i odtworzenia kapitału,
2. kosztów zarządzania – czyli kosztów dotyczących globalnie zarządzania całą spółdzielnią, poszczególnymi jej jednostkami organizacyjnymi pod względem finansowym i organizacyjnym,
3. zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa – możliwości w zakresie przewyższania trudności, jego pozycji rynkowej oraz zdolności w zakresie innowacyjno – kreatywnej,
4. racjonalności powiązań kooperacyjnych – czyli zdolności w zakresie wykorzystania pojawiających się możliwości tego rodzaju.

Wnioski końcowe

Reasumując należy stwierdzić, że controlling menedżerski w obecnych czasach ma istotną rolę do spełnienia w przedsiębiorstwach typu spółdzielczego. W spółdzielniach podobnie, jak w innych przedsiębiorstwach może być właściwie wykorzystany w bieżącej działalności, powiększając ich efektywność oraz konkurencyjność na rynku. Z tego względu należy zwrócić szczególną uwagę, na spełnianie przez niego funkcje polegające na tym, że:

1. profesjonalne menedżerskie zarządzanie, wraz z praktycznym stosowaniem zasad controllingu menedżerskiego w spółdzielniach wielozakładowych stało się niezbędnym wymogiem naszych czasów i zasadniczym narzędziem wspomagania zarządu,
2. koniecznym jest stałe zatrudnienie i szkolenie wysoko wykwalifikowanej kadry zarządzającej, umiejącej stosować controlling menedżerski w praktyce,
3. w menedżeryzm spółdzielni muszą być zaangażowane wszystkie osoby dysponujące kompetencjami decyzyjnymi i zarządzającymi, przy uwzględnieniu odpowiedniego szczebla zarządzania,
4. działania konkurencji zmuszają do funkcjonowania w spółdzielniach profesjonalnego controllingu menedżerskiego na bardzo wysokim poziomie,
5. controlling menedżerski implikuje zdolności rozwojowe i konkurencyjne przedsiębiorstw typu spółdzielczego,
6. controlling menedżerski jest bodźcem do stosowania racjonalności w powiązaniach kooperacyjnych.

Należy zauważyć, że pozytywne spełnienie tych funkcji jest warunkiem stworzenia profesjonalnej struktury organizacyjnej i wypracowania zasobu kapitałowego oraz uzyskiwanych wyników finansowych z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa typu spółdzielczego. Praktyczne spełnienie ww. funkcji jest również bezpośrednio zależne od pełnego zaangażowania członków spółdzielni w jej bieżącą działalność.

Literatura:

- Brodziński M., *Elementy rozwoju spółdzielczości w Polsce*. [w:] Urban S.(red.) *Agrobiznes 2002 Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Wrocław 2002.
- Dyka S., Grzegorzewski P., *Zarządzanie spółdzielnią*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin. Warszawa 2000.
- Goliszewski J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, cz.I, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8-9.
- Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Johannsen H., Page G.T., *International Dictionary of Management*, Kogan Page Ltd, London 1990.
- Mann R., Mayer E., *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1992.
- Nowosielski S., *Controlling w literaturze i praktyce*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 12.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2000.

Streszczenie:

Przedsiębiorstwa spółdzielcze zmuszone do sprostanania konkurencji w warunkach wolnego rynku powinny przyswoić sobie formy współczesnej przedsiębiorczości takie jak: marketing, controlling, menedżerskie kierowanie i umiejętne gromadzenie kapitału. W Polsce w rozwoju ruchu spółdzielczego pomagają takie czynniki ekonomiczne, jak nowoczesna organizacja i zarządzanie, poziom wiedzy kadry kierowniczej, świadomość członków oraz pracowników, które kształtują się już w samych spółdzielniach. Bardzo ważnym czynnikiem decydującym o sprawnym zarządzaniu przedsiębiorstwem typu spółdzielczego jest controlling menedżerski. Jego prawidłowe zaprogramowanie i sprawne funkcjonowanie powinno być funkcją wspomaganiania zarządu, szczególnie w wielozakładowych spółdzielniach. Właściwe zastosowanie wytycznych jego stosowania w przedsiębiorstwach typu spółdzielczego umożliwi im zbliżenie się do poziomu spółdzielni funkcjonujących w Unii Europejskiej.

Summary:

Cooperative companies faced with the competition on the free market ought to familiarize themselves with the forms of entrepreneurship such as marketing, controlling, management, and efficient accumulating of capital. The development of the cooperative in Poland is stimulated by such economic factors as: the advanced organization and management, the level of knowledge of the managerial staff, the awareness of members and employees, which are already shaped in cooperatives. The decisive factor influencing the efficient management of a cooperative company is managerial controlling. Its professional planning and functioning should serve the purpose of enhancing the board's activity, especially in multi-works cooperatives. The proper application of the principles of managerial controlling in cooperative companies will enable them to live up to the standard of EU cooperatives.