

BARBARA KOWAL

CELE FINANSOWE W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM GÓRNICZYM*

Proces zarządzania przedsiębiorstwem

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym również przedsiębiorstw górniczych, opiera się na umiejętności skutecznego wdrożenia opracowanej strategii, ukierunkowanej na osiągnięcie zwycięstwa. Ponieważ przedsiębiorstwa mają zazwyczaj wyznaczonych wiele różnych celów, dotyczących różnych obszarów funkcjonowania, które chcą realizować, ich zwycięstwo może być rozumiane jako realizacja czy osiągnięcie tych właśnie celów. Spośród wszystkich celów realizowanych przez podmioty gospodarcze najbardziej istotnymi wydają się cele finansowe, ponieważ to im podporządkowany jest cały zestaw pozostałych celów strategicznych. „Ogół działań polegających na wyznaczeniu celów strategicznych służących realizacji strategii, ma głównie na celu stworzenie takich możliwości funkcjonowania nowoczesnego podmiotu wydobywczego, które przyczyniałyby się do wzrostu jego efektywności”¹ i pozwoliłoby budować przedsiębiorstwu jego przewagę konkurencyjną. Ukształtowane historycznie warunki funkcjonowania przedsiębiorstw górniczych, ciągle zmiany w stosowanych systemach zarządzania czy procedury planistyczne stają się barierą dla procesów restrukturyzacji branży górniczej i zakłócają poprawę efektywności tych podmiotów².

Prace wielu autorów wskazują na konieczność dostosowania systemów zarządzania polskich przedsiębiorstw do wymogów globalnej gospodarki oraz zastosowania nowoczesnych instrumentów zarządzania³. Zasadniczą kwestią, nad którą przedsiębiorstwa górnicze muszą pracować, jest przede wszystkim skuteczne wdrożenie strategii oraz doskonalenie systemu zarządzania. Ponieważ tradycyjna strategia ma wymiar jakościowy i „nie

* Artykuł został zrealizowany w ramach pracy statutowej AGH nr: 11.11.100.279.

¹ B. Kowal: *Cele strategiczne przedsiębiorstwa górniczego w ujęciu badań sondażowych*, „Wiadomości Górnicze” 2011, nr 11.

² H. Dźwigoł: *Usprawnienie systemu zarządzania kopalniami węgla kamiennego poprzez zarządzanie projektami*, „Wiadomości Górnicze” 2002, nr 1; B. Kowal: *Uwarunkowania implementacji strategii w przedsiębiorstwie górniczym z wykorzystaniem Balanced Scorecard*, „Wiadomości Górnicze” 2011, nr 1.

³ G. Gliszczyński, J. Tomaszewski: *Diagnoza systemu zarządzania – koncepcje wielowymiarowe*, „Wiadomości Górnicze” 2002, nr 3; M. Sierpińska: *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie realizacji strategii podmiotów gospodarczych*, „Wiadomości Górnicze” 2006, nr 1; *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006; K. Oblój: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.

jest szczegółowym planem ani zbiorem instrukcji; jest motywem łączącym, który nadaje wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom jednostki lub organizacji⁴, proces zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się głównie z podejmowaniem decyzji gospodarczych najwłaściwszych dla danego podmiotu.

Cele prowadzenia działalności biznesowej

Realizacja strategii oraz działań biznesowych podmiotów gospodarczych koncentruje się na integracji wszystkich istotnych aspektów zarządzania jednocześnie. Chodzi o kwestie ekonomiczne, społecznie i środowiskowe. Umożliwia to utrzymanie dobrych relacji ze wszystkimi istotnymi grupami społecznymi (interesariuszami), w otoczeniu których firma funkcjonuje.

Dzisiaj organizacje skupiają się przede wszystkim na maksymalizacji wartości, która określana jest głównie przez osiągnięte przez firmę zyski. Dlatego zysk stanowi pewnego rodzaju siłę napędową współczesnych organizacji, od której uzależniony jest ich rozwój. Obszar finansów jest szczególnie ważny w strategii przedsiębiorstw górniczych ze względu na fakt, iż determinuje on skuteczne osiągnięcie założonych celów we wszystkich pozostałych obszarach działalności, określając środki realizacji wszystkich przedsięwzięć zawartych w strategii, które wymagają poniesienia nakładów i wydatków. Jak widać, cele finansowe są obecnie kluczem do realizacji planów finansowych. Zapewniają przedsiębiorstwu finansowe potrzeby oraz odzwierciedlają możliwość zrealizowania przez właścicieli ich celów biznesowych.

Podczas gdy za podstawowy wskaźnik odzwierciedlający poziom równowagi między wpływami i płatnościami wskazuje się komercyjny zysk lub stratę, organizacje mogą wykorzystywać różnorodne cele oceny swojej kondycji oraz wartości, kładąc nacisk tylko na jedną miarę konkretnego celu lub połączenie kilku (w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, liczby właścicieli). Równie ważnymi celami w obszarze finansów, które zapewne poprawiłyby utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwom górniczym powinny być:

- zakończenie procesu realizacji restrukturyzacji finansowej,
- osiągnięcie zdolności do zaciągania kredytów bankowych,
- uzyskanie wydłużenia okresu spłat odroczonej zobowiązań.

Dla zapewnienia kontynuacji procesów gospodarczych każdego podmiotu niezbędne jest monitorowanie wielkości wskaźników finansowych, tym bardziej, że w wielu przedsiębiorstwach finanse są jedynym obszarem weryfikacji stanu, w jakim się one znajdują. Wskaźniki te stanowią w pewnym sensie rodzaj wspólnego języka w biznesie. Aby móc skutecznie wspomóc proces zarządzania, zarządzający wraz z analitykami finansowymi

⁴ R.M. Grant: *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 15.

powinni jak najlepiej wykorzystać dostępne dane i, co najważniejsze, muszą być w stanie je zmierzyć, ponieważ nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć.

Finansowe priorytety przedsiębiorstw górniczych – wyniki badań

Aby sprecyzować finansowe priorytety przedsiębiorstw branży górniczej, przeprowadzono w tym celu badania sondażowe w formie ankiety, w której zaproponowano pewien zestaw celów strategicznych wraz z miernikami ich realizacji. Wszystkich celów ujętych w ankiecie było 24, z odpowiednim podziałem na tradycyjne obszary *Balanced Scorecard* (finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju), co miało wpływ na prze-

Tabela 1

Proponowane cele finansowe wraz z miernikami w obszarze finansów

Lp.	Kol. 1 Proponowany cel obszaru finansów	Kol. 2 Proponowany miernik (nazwa)	Kol. 3 Definicja proponowanego miernika
1	<input type="checkbox"/> utrzymanie płynności finansowej	<input type="checkbox"/> a) w skaznik przyspieszonej płynności finansowej B	aktyw a bieżące - zapasy - rozliczmydzokresowe krótkot. zobowiazania bieżące
		<input type="checkbox"/> b) w skaznik bieżącej płynności finansowej A B	aktyw a bieżące zobowiazania bieżące
		<input type="checkbox"/> c) udział zobowiazani przeterminowanych w zobowiazaniach bieżących A	zobowiazania przeterminowane zobowiazania bieżące
		<input type="checkbox"/> d) w skaznik szybkosci spłaty zobowiazani	inwestycje krótkoterminowe zobowiazania bieżące
2	<input type="checkbox"/> wzrost wartości	<input type="checkbox"/> a) zdyskontowane przepływy pieniężne (DCF)	DCF za rok t DCF za rok t-1
		<input type="checkbox"/> b) rynkowa wartość dodana (MVA)	MVA za rok t MVA za rok t-1
		<input type="checkbox"/> c) ekonomiczna wartość dodana (EVA)	EVA za rok t EVA za rok t-1
3	<input type="checkbox"/> uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej	<input type="checkbox"/> a) stopień realizacji planowanego zysku operacyjnego A B	zrealizowany zysk z działalności operacyjnej planowany zysk z działalności operacyjnej
		<input type="checkbox"/> b) stopień realizacji planowanych przychodów	osiągnięte przychody z działalności operacyjnej planowane przychody z działalności operacyjnej
		<input type="checkbox"/> c) stopień realizacji planowanych kosztów operacyjnych A B	poniesione koszty z działalności operacyjnej planowane koszty z działalności operacyjnej
4	<input type="checkbox"/> zwiększenie zdolności do obsługi zadłużenia	<input type="checkbox"/> a) w skaznik ogólnego zadłużenia	zobowiazania ogolem x 100 aktyw a ogolem
		<input type="checkbox"/> b) w skaznik obciążenia majątku zobowiazaniami	zobowiazania ogolem aktyw a trwałe
		<input type="checkbox"/> c) w skaznik pokrycia majątku kapitałami własnymi	kapitały własne aktyw a ogolem
5	<input type="checkbox"/> zwiększenie rentowności	<input type="checkbox"/> a) stopa zwrotów z aktywów (ROA) A B	zysk netto aktyw a ogolem
		<input type="checkbox"/> b) stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE) A B	zysk netto kapitał własny
6	<input type="checkbox"/> obniżenie kosztów stałych	<input type="checkbox"/> a) zwiększenie koncentracji w wydobyciu w kopalniach	wielkość w wydobyciu węgla brutto liczba przodków
		<input type="checkbox"/> b) modernizacja procesu technologicznego	poniesione wydatki inwestycyjne na środki trwałe w roku t wartość środków trwałych w roku t-1
		<input type="checkbox"/> c) poziom średnich jednostkowych kosztów produkcji węgla	średnie jednostkowe koszty produkcji w roku t średnie jednostkowe koszty produkcji w roku t-1

Źródło: ankieta opracowana na potrzeby badań.

bieg dalszych badań. Obszar finansów obejmował propozycję sześciu celów, do których przydzielono od dwóch do czterech wskaźników (tab. 1). Kadre menedżerską dwóch przedsiębiorstw górniczych, które zgodziły się na przeprowadzenie badań, poproszono o wypełnienie takiej ankiety, uznając ich tym samym za reprezentantów populacji generalnej o wystarczającej wiedzy dotyczącej realizowanej strategii oraz celów. Wyniki zebranych danych powstałych dwóch prób badawczych – A i B poddano analizie⁵. Dotyczyła ona identyfikacji priorytetowych celów finansowych tych przedsiębiorstw oraz mierników ich realizacji.

Przeprowadzona analiza dominacji celów finansowych oraz mierników ich realizacji pozwoliła ustalić dominujące, według wskazań respondentów, cele finansowe dla badanych przedsiębiorstw górniczych. Zaznaczono je ciemnym polem w tabeli 1, należą do nich:

- cel 1: utrzymanie płynności finansowej,
- cel 3: uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej,
- cel 5: zwiększenie rentowności.

Menedżerowie obu przedsiębiorstw jednoznacznie określili powyższe cele za najistotniejsze w realizacji strategii i byli co do ich wyboru w większości zgodni. Wypełniając ankietę, respondenci przyznawali poszczególnym celom konkretne oceny z przedziału 1 do 5 (1 – oznaczał, iż dany cel jest zupełnie nieistotny, zaś 5 – cel jest bardzo ważny). Dla przykładu zobrazowano jak wyglądał rozkład ilości oddanych głosów przez respondentów dla oceny 5 na cele obszaru finansów w poszczególnych próbach (tab. 2).

Tabela 2

Ilość oddanych głosów przez respondentów dla oceny 5 na cele obszaru finansów

	Cel 1	Cel 2	Cel 3	Cel 4	Cel 5	Cel 6
Próba A	25	2	14	9	16	12
Próba B	49	20	43	18	36	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z rozkładu wynika, że najwięcej ankietowanych, zarówno w próbie A, jak i w próbie B przydzieliło ocenę 5 na cel pierwszy, trzeci i piąty. Najwięcej głosów w obu próbach uzyskał cel 1. – utrzymanie płynności finansowej, odpowiednio 25 (próba A) i 49 respondentów (próba B). Z kolei drugie miejsce co do ilości przyznanej oceny 5 dla próby A zajął cel 5. – zwiększenie rentowności, któremu 16 ankietowanych przydzieliło zgodnie ocenę. Natomiast cel 3. – uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej – za ważny uznało 14 respondentów. W próbie B miała miejsce sytuacja odwrotna niż w próbie A, tzn. celowi 3. ocenę 5 przyznało więcej ankietowanych niż celowi 5., jednak cele te uzyskały najwięcej ocen spośród zaproponowanych sześciu celów w ankiecie.

⁵ Szerzej o wynikach próby A w: B. Kowal: *Model strategicznej karty wyników dla spółki węglowej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010, s. 85, 114.

Miary celów finansowych przedsiębiorstw górniczych

Co do wyboru mierników realizacji celów finansowych, menedżerowie nie byli aż tak zgodni, jak przy celach. Rozbieżność dotyczyła wskaźnika będącego miarą celu – utrzymania płynności finansowej. Respondenci stanowiący próbę A uznali, że najbardziej właściwym wskaźnikiem będzie:

- wskaźnik bieżącej płynności finansowej oraz
- udział zobowiązań przeterminowanych w zobowiązaniach bieżących.

Natomiast zdaniem menedżerów z próby B najlepszymi wskaźnikami odwzorowującymi i mierzącymi płynność finansową będą:

- wskaźnik przyśpieszonej płynności finansowej oraz
- wskaźnik bieżącej płynności finansowej.

Pozostałe mierniki ankietowani z obu prób wybrali zgodnie (symbole prób A i B w tabeli 1 przy odpowiednich miernikach). Dla celu: uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej jednoznacznie wybrali następujące wskaźniki: stopień realizacji planowanego zysku operacyjnego oraz stopień realizacji planowanych kosztów operacyjnych. Natomiast dla celu – zwiększenie rentowności wybrali dwa mierniki, które zostały zaproponowane w ankiecie: stopa zwrotu z aktywów oraz z kapitału własnego.

Każdy z określonych wskaźników realizacji poszczególnych celów finansowych, aby być mierzalnym, powinien mieć określoną swoją kartę, tzw. kartę miernika. Zawiera ona wszelkie możliwe informacje dotyczące konkretnego miernika realizacji celu finansowego, począwszy od jednostki miary, opisu miary i sposobu jej pomiaru, poprzez źródła pozyskania informacji i częstotliwość pomiaru danego wskaźnika oraz wartości oczekiwane, które chce osiągnąć przedsiębiorstwo, inicjatywy (zadania), które służą osiągnięciu odpowiedniego poziomu konkretnego miernika realizacji celu. Tabele 3, 4 oraz 5 prezentują wybrane elementy kart mierników dla celów finansowych badanych przedsiębiorstw górniczych.

Tabela 3

Elementy karty mierników dla celu: utrzymanie płynności finansowej

Cel	Utrzymanie płynności finansowej
1	2
Mierniki	1. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej 2. Wskaźnik przyśpieszonej płynności finansowej
Jednostka miary	1. [krotność] 2. [krotność]
Sposób pomiaru	1. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej ustala się jako relację aktywów bieżących do zobowiązań bieżących 2. Wskaźnik przyśpieszonej płynności finansowej ustala się jako relację aktywów płynnych do zobowiązań bieżących

1	2
Opis miary	<p>1. Relacja aktywów bieżących do zobowiązań bieżących informuje o stopniu pokrycia zobowiązań bieżących aktywami, które podlegają konwersji na gotówkę w okresie do roku bilansowego</p> <p>2. Relacja informuje o stopniu zabezpieczenia tych zobowiązań aktywami, które podlegają konwersji na gotówkę w okresie do roku bilansowego</p> <p>Wskaźnik przyspieszonej płynności finansowej jest lepszy do pomiaru płynności na bieżąco niż wskaźnik płynności bieżącej, gdyż licznik nie zawiera rozliczeń kosztów w czasie i wahań poziomu zapasów w związku z sezonowością wydobycia</p>
Źródła informacji	<p>Sprawozdanie F0 1, sprawozdanie F0 2</p> <p>Analityczna ewidencja zobowiązań przeterminowanych</p> <p>Dział Ekonomiczno-Finansowy</p>
Częstotliwość pomiaru	Kwartalnie, półrocznie, rocznie
Inicjatywy	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie racjonalnego poziomu zapasów wydobytego węgla – utrzymanie racjonalnego terminu płatności faktur na tle branży – systematyczna kontrola windykacji należności – sterowanie przepływem gotówki – podjęcie starań o dokapitalizowanie w formie akcji spółek, które mogą być m.in. źródłem dodatkowej gotówki w postaci dywidend – stosowanie zabezpieczeń w transakcjach handlowych w celu minimalizacji ryzyka nie odzyskania gotówki od odbiorców

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Elementy karty mierników dla celu: uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej

Cel	Uzyskanie dodatniego wyniku na działalności operacyjnej
1	2
Mierniki	<p>1. Stopień realizacji planowanego zysku operacyjnego</p> <p>2. Stopień realizacji planowanych kosztów operacyjnych</p>
Jednostka miary	[%]
Sposób pomiaru	<p>1. Zysk netto wykonanie/planowany zysk netto</p> <p>2. Przychody ze sprzedaży wykonane/przychody ze sprzedaży planowane</p> <p>3. Koszty zarządu i koszty sprzedaży wykonane/koszty zarządu i koszty sprzedaży – plan</p>
Opis miary	<p>1. Wykonanie planowanego zysku netto zależy od dotrzymania planu przychodów i kosztów. Przedsięwzięcia zrealizowane w tych dwóch obszarach będą decydować o stopniu realizacji planowanego zysku. Dodatkowo, na wynik netto wpływa wynik na pozostałej działalności operacyjnej i na działalności finansowej</p> <p>2. Wykonanie planu przychodów pozwala ocenić stopień realizacji planowanych zadań w obszarze sprzedaży</p> <p>3. Stopień dotrzymania planu kosztów zarządu i sprzedaży pokazuje w jakim zakresie zostały zrealizowane zadania w dziedzinie racjonalizacji kosztów stałych</p>

1	2
Źródła informacji	Sprawozdanie F0 1, sprawozdanie F0 2 Rachunek zysków i strat
Częstotliwość pomiaru	Co kwartał
Inicjatywy	<ul style="list-style-type: none"> – dywersyfikacja struktury asortymentowej sprzedaży, aby można było elastycznie reagować na zapotrzebowanie rynku – stałe informowanie odbiorców węgla o zmianach w ofercie jakościowej w celu maksymalnego zaspokojenia ich potrzeb – zagospodarowanie miałów węglowych – podejmowanie działań mających na celu obniżkę stałych kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Elementy karty mierników dla celu: zwiększenie rentowności

Cel	Zwiększenie rentowności
Mierniki	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stopa zwrotu z aktywów 2. Stopa zwrotu z kapitału własnego
Jednostka miary	[%]
Sposób pomiaru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wskaźnik rentowności majątku ustala się jako relację zysku netto do aktywów ogółem 2. Wskaźnik rentowności kapitałów własnych ustala się jako stosunek zysku netto do kapitałów własnych ogółem
Opis miary	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wskaźnik informuje o wielkości zysku netto przypadającego na każdą złotówkę zaangażowaną w aktywa (majątek) Spółki; informuje o zdolności Spółki (jej aktywów) do generowania zysku i pokazuje efektywność wykorzystania majątku 2. Wskaźnik mówi ile groszy zysku netto przyniósł każdy złoty zaangażowanego kapitału własnego, mówi właścicielom jak efektywnie „pracuje” ich kapitał
Źródła informacji	Sprawozdanie F0 1, sprawozdanie F0 2 Rachunek zysków i strat Dział Ewidencji Kosztów (EK)
Częstotliwość pomiaru	Rocznie
Inicjatywy	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalizacja kosztów – kształtowanie wyniku finansowego netto w kolejnych latach na przewidywanym poziomie – utworzenie we wszystkich kopalniach działów restrukturyzacji w celu restrukturyzacji zbędnego majątku w kopalniach – eliminowanie sprzedaży nierentownej

Źródło: opracowanie własne.

Poziom mierników powinien być ustalany na podstawie wielkości budżetowych, a także porównywany z rzeczywistością osiąganymi. Monitorowanie poszczególnych wielkości mierników realizacji celów finansowych pozwoli usprawnić proces zarządzania przedsiębiorstwem. W razie jakichkolwiek rozbieżności z wartościami oczekiwanymi, przedsiębiorstwa będą mogły odpowiednio wcześniej zareagować i wprowadzić działania korygujące.

Kompleksowy system zarządzania podmiotem gospodarczym powinien uwzględniać takie mierniki, które nie tylko wskazują to, co się już wydarzyło, ale również informują o tym, jaki wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w przyszłości będą miały obecne zjawiska gospodarcze. Dlatego wynika stąd pewna niedoskonałość mierników finansowych, polegająca na tym, że dostarczają one opóźnionych sygnałów, ponieważ są statycznymi wskaźnikami obliczanymi na dany moment. Nazywane są wskaźnikami wynikowymi i wymagają uzupełnienia o inne mierniki dostarczające tzw. „wczesnych sygnałów”. Dopiero odpowiedni dobór palety mierników pozwoli na właściwy pomiar efektywności przedsiębiorstwa. Przedstawione wyniki badań pokazały, że w dwóch przedsiębiorstwach tej samej branży zarówno cele, jak i mierniki ich realizacji pokryły się. Jednak często zdarza się, że w ramach branży lista mierników przyjmowana do oceny może być zupełnie różna.

Podsumowanie

Ze względu na ogromną dynamikę otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa branży górniczej, powinny one skoncentrować się na efektywnej realizacji strategii, gdyż „o skuteczności działań przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim proces pozwalający na przełożenie planów strategicznych na konkretne działania, a następnie monitorowanie ich realizacji”⁶. Dlatego bardzo istotną kwestią w celu sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa odgrywa stworzenie zestawu mierników odzwierciedlających strategię.

Wykorzystanie mierników w systemie zarządzania przedsiębiorstwem górniczym stanowi świetne narzędzie pomiaru jego efektywności. Zasadniczym aspektem takiego podejścia „pomiarowego” w procesie zarządzania jest „zdolność nie tylko do wyznaczenia celów ilościowych (...), ale też do tworzenia mechanizmów do mierzenia i składania raportów z ich realizacji”⁷.

Wyniki przeprowadzonych niezależnie od siebie badań na dwóch próbach badawczych (A i B) pokazały, że menedżerowie dokonali zgodnego (identycznego) wyboru celów finansowych wraz z miernikami ich realizacji (tu niewielka rozbieżność). Można zatem przypuszczać, że przedstawione cele finansowe stanowią priorytety finansowe realizacji strategii branży górniczej. Pozostaje jedynie kwestia bieżącego monitorowania ich poziomu w celu podejmowania efektywnych decyzji służących budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw górniczych oraz wzrostu ich efektywności.

⁶ M. Karkula, B. Kowal, D. Kowal: *Wykorzystanie pakietu Aris we wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa górniczego węgla kamiennego*, „Logistyka” 2011, nr 2.

⁷ R.M. Grant: *op.cit.*, s. 258.

Literatura

- Dźwigoł H.: *Usprawnienie systemu zarządzania kopalniami węgla kamiennego poprzez zarządzanie projektami*, „Wiadomości Górnicze” 2002, nr 1.
- Gliszczyński G., Tomaszewski J.: *Diagnoza systemu zarządzania – koncepcje wielowymiarowe*, „Wiadomości Górnicze” 2002, nr 3.
- Grant R.M.: *Współczesna analiza strategii*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Karkula M., Kowal B., Kowal D.: *Wykorzystanie pakietu Aris we wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa górniczego węgla kamiennego*, „Logistyka” 2011, nr 2.
- Kowal B.: *Cele strategiczne przedsiębiorstwa górniczego w ujęciu badań sondażowych*, „Wiadomości Górnicze” 2011, nr 11.
- Kowal B.: *Model strategicznej karty wyników dla spółki węglowej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
- Kowal B.: *Uwarunkowania implementacji strategii w przedsiębiorstwie górniczym z wykorzystaniem Balanced Scorecard*, „Wiadomości Górnicze” 2011, nr 1.
- Oblój K.: *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Sierpińska M.: *Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie realizacji strategii podmiotów gospodarczych*, „Wiadomości Górnicze” 2006, nr 1.
- Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006.

dr inż. Barbara Kowal
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Streszczenie

Artykuł porusza kwestię istoty celów finansowych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem górniczym. Zwraca uwagę na potrzebę koncentracji przedsiębiorstw na efektywnej realizacji strategii, rozumianej jako stworzenie zestawu mierników ją odzwierciedlających. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących celów finansowych realizowanych przez przedsiębiorstwa górnicze. Zaprezentowano również mierniki realizacji tych celów, które kadra menedżerska uznała za najważniejsze dla realizacji poszczególnych celów w obszarze finansów.

FINANCIAL OBJECTIVES OF MANAGEMENT PROCESS IN MINING ENTERPRISES

Summary

The article raises the issue of the financial objectives' importance in mining enterprises management. It draws attention to the necessity of effective implementation of this strategy, that requires creating a set of objectives' measures. The article presents the results of research in mining company concerning its financial objectives. It also shows the measures of objectives' realizations that are the most important to the strategy.

