

UNIwersytet Łódzki
Instytut Organizacji i Zarządzania

Jan Jeżak

Rozprawa doktorska
na temat:

SAMODZIELNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA W ZAKRESIE
PLANOWANIA PRODUKCJI
/na przykładzie przedsiębiorstw przemysłu
odzieżowego i wełnianego/



4008 294

4008

P r o m o t o r :

Prof. dr hab. Jerzy KORTAN

DK 244/4
1.0

Łódź 1974

UNIWERSYTET ŁÓDZKI
Instytut Organizacji i Zarządzania

Jan Jędrzejko

Procedura doktorska
na temat:

WNIOSKI W ZAKRESIE PRZEDSIĘWZIĘCIA W ZAKRESIE
PLANOWANIA PRODUKCYI
na przykładzie przedsiębiorstwa przemysłowego
(ogólnego i konkretnego)



Rps 2004

2004

Prof. dr hab. Jerzy Kozłowski

DK 277/74
9.7.

2004 2004

SPIS TREŚCI

	str.
WSTĘP	IV
Rozdział pierwszy	
PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ELEMENTEM SY- STEMU ZARZĄDZANIA GOSPODARKĄ SOCJALISTYCZNĄ	1
1. Planowanie jako funkcja zarządzania	1
2. Planowanie centralne a planowanie działalności przedsiębiorstwa	9
2.1. Pojęcie centralizacji i decentralizacji w planowaniu	9
2.2. Formy przekazywania zadań. Pojęcie dyrektywy	11
2.3. System planowania z przewagą elementów cen- tralistycznych i jego konsekwencje w warun- kach współczesnej gospodarki	23
2.4. Próba określenia granic decentralizacji w planowaniu działalności przedsiębiorstwa /or- ganizacji gospodarczej/	31
3. Miejsce przedsiębiorstwa w systemie gospodarki planowej	41
3.1. Przedsiębiorstwo ogniwem gospodarki socjali- stycznej - zasada rozrachunku gospodarczego.	41
3.2. Przedsiębiorstwo a szczeble wyższe - próba oceny dotychczasowych rozwiązań	48
3.3. Zależności pionowe i poziome przedsiębiorstwa na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu przemysłem	60
Rozdział drugi	
CZYNNIKI WARUNKUJĄCE PRAWIDŁOWE FUNKCJONOWANIE SYSTEMU PLANOWANIA I JEGO EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNO-GOSPODARCZA...	77
1. Przedsiębiorstwo jako podmiotem planowania	77

1.1. Plan przedsiębiorstwa narzędziem jego działalności - czy narzędziem sterowania jego działalnością	77
1.2. Złagodzenie nadrzędności w stosunkach przedsiębiorstwo - zjednoczenie oraz odbiurokratyzowanie planowania	89
2. Wykorzystanie rynku	99
2.1. Rynek narzędziem planu oraz jego funkcją	99
2.2. Wprowadzenie rynkowych reguł gry	109
3. Czynniki o charakterze metodologicznym	115
3.1. Elastyczność i ciągłość planowania	115
3.2. Właściwy horyzont czasowy planu - przydatność okresu rocznego w planowaniu produkcji bieżącej	121

Rozdział trzeci

ANALIZA MECHANIZMU PLANOWANIA PRODUKCJI /NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO I WĘLNIANEGO/ ...	130
1. Charakterystyka działalności produkcyjnej badanych przedsiębiorstw i ich zjednoczeń	130
2. Dyrektywność planu szczebla wyższego a pole manewru planistycznego przedsiębiorstwa	140
2.1. Plan przedsiębiorstwa a plan zjednoczenia....	140
2.2. Centrala zjednoczenia organem transmitującym polecenia ministerstwa	161
3. Proces budowy planów produkcji bieżącej przedsiębiorstwa	164
3.1. Powstawanie planu rocznego	164
3.2. Rozdział zadań na zakłady	171
3.3. Zmiany rocznego planu produkcji - rola planów kwartalno-miesięcznych	174
3.4. Kontakty z odbiorcami i dostawcami	184

	str.
Rozdział czwarty	
PROPOZYCJE W ZAKRESIE USPRAWNIENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW - MODEL EKONOMICZNO-SPOŁECZNEJ WIĘZI PLANU PRZEDSIĘBIORSTWA Z PLANEM CENTRALNYM	195
1. Uwagi o charakterze ogólnym	195
2. Samodzielność w zakresie planowania bieżącej działalności produkcyjnej - próba rozwiązania problemu	203
2.1. Udział przedsiębiorstwa w budowie planu produkcji bieżącej	203
2.2. System planów przedsiębiorstwa	216
WNIOSKI KOŃCOWE	231
BIBLIOGRAFIA	238
SPIS TABLIC	252
SPIS RYSUNKÓW	254
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW	255
ZAŁĄCZNIKI.....	256

W S T Ą P

Problem wzajemnej proporcji między decyzjami podejmowanymi na szczeblu centralnym a decyzjami podejmowanymi przez poszczególne organizacje gospodarcze, czyli wzajemnej relacji między centralizacją i decentralizacją w zarządzaniu jest jednym z kluczowych zagadnień gospodarki socjalistycznej niemal od samego początku jej istnienia.

Zagadnienie to jest szczególnie istotne na gruncie planowania, które spełnia w gospodarce socjalistycznej rolę szczególną. Jest ono bowiem nie tylko decydowaniem o kształcie produkcji bieżącej i przyszłej, ale także główną metodą kierowania gospodarką.

Metody planowania nie są oczywiście niezmiennie, raz na zawsze dane. Rozwijają się i doskonalą odpowiednio do potrzeb rozwoju się wytwórczych oraz specyfiki danego rodzaju produkcji. W przeciwnym razie planowanie, podobnie jak całe zarządzanie, zamiast sprzyjać i jak najlepiej służyć rozwojowi gospodarczemu, staje się jego barierą. Odnosi się to również do rozwiązań w zakresie centralizacji i decentralizacji decyzji planistycznych.

Można zatem przyjąć, że ustalenie uniwersalnych granic centralizacji /bądź decentralizacji/, tzn. niezależnych od czasu i rodzaju produkcji, jest właściwie niemożliwe. Ustalenia takie wydają się natomiast możliwe w odniesieniu do danego rodzaju czy dziedziny produkcji oraz warunków organizacyjno-technicznych, w jakich ta produkcja jest realizowana.

Wychodząc z takiego założenia w rozprawie dokonano próby

konfrontacji myśli teoretycznej z przyjętymi w tym zakresie rozwiązaniami w dwu wybranych przemysłach, tj. w przemyśle odzieżowym i węglanym.

Właściwym celem rozprawy było jednakże nie tyle samo porównanie, ile określenie tej części decyzji planistycznych, którą ze względu na wymogi obecnego etapu rozwoju naszej gospodarki powinno podejmować przedsiębiorstwo, jako bezpośredni wykonawca zadań planu centralnego. Inaczej mówiąc, chodziło o ustalenie niezbędnego zakresu samodzielności planistycznej przedsiębiorstwa oraz czynników warunkujących tę samodzielność.

Rozważania zmierzające do osiągnięcia tak sformułowanego celu skoncentrowano na mechanizmie powstawania planu produkcji. Ograniczenie to było konieczne ze względu na rozległość problematyki planistycznej w działalności przedsiębiorstwa, a jest ono o tyle uzasadnione, że plan produkcji stanowi podstawową, wiodącą część planu techniczno-ekonomicznego. Jest jak gdyby zbiorem zadań przedsiębiorstwa, a jednocześnie punktem wyjścia przy budowie pozostałych części planu techniczno-ekonomicznego.

Produkcja jest jednak procesem ściśle powiązanym z innymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, a jej kształt jest wynikiem nie tylko uwarunkowań wewnętrznych, ale i wszystkich zależności zewnętrznych, zarówno poziomych /kontakty z odbiorcami i dostawcami/, jak i pionowych /oddziaływanie szczebli wyższych/.

Biorąc pod uwagę zasadniczy cel rozprawy główną uwagę skierowano na wpływ powiązań pionowych, czyli na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu kształt produkcji tzn. ilość,

asortyment, jakość jest wynikiem decyzji przedsiębiorstwa, a w jakim decyzji szczebli wyższych, głównie zjednoczenia.

Wspomniane zależności starano się uchwycić przede wszystkim na przykładzie budowy planu rocznego, co nie oznacza, że procesy : budowy planów kwartalnych czy pięcioletnich znalazły się poza zasięgiem zainteresowań autora niniejszej rozprawy. Po prostu, plan roczny jest w aktualnym systemie planów przedsiębiorstwa opracowaniem najbardziej rozbudowanym, a przy tym w największym stopniu "udyrektywnionym". W procesie jego budowy ujawniają się więc najpełniej wszystkie zależności zewnętrzne, pionowe jak i poziome. Uchwycenie w miarę możliwości całokształtu tych uwarunkowań stwarza - jak się wydaje - podstawę do określenia faktycznego zakresu samodzielności planistycznej przedsiębiorstwa, czyli tzw. pola manewru planistycznego przedsiębiorstwa.

Badaniami objęto mechanizm powstawania planów na dwa różne pod względem sposobu zarządzania okresy, a mianowicie na rok 1969 oraz 1971. Mechanizm ten analizowano na przykładzie pięciu przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego oraz czterech przedsiębiorstw przemysłu wełnianego.

Są to następujące przedsiębiorstwa:

1. Bytomskie Zakłady Przemysłu Odzieżowego
2. Zakłady Przemysłu Odzieżowego "Emfor"
3. Zakłady Przemysłu Odzieżowego "Pilica"
4. Zakłady Przemysłu Odzieżowego im. dra Próchnika
5. Zakłady Przemysłu Odzieżowego "Zeta"

podległe Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego oraz

1. Zakłady Przemysłu Wełnianego im. N. Barlickiego

2. Zakłady Przemysłu Wełnianego "Lodex"
3. Zakłady Przemysłu Wełnianego im. J. Pietrusińskiego
4. Zakłady Przemysłu Wełnianego "Tomtex"

podległe Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego - Północ.

Wybór branż, a w ich ramach przedsiębiorstw nie był oczywiście przypadkowy. Z punktu widzenia realizacji celu pracy uznano za konieczne przeprowadzenie badań w dwu przemysłach, różniących się stopniem powiązania z rynkiem przynajmniej na tyle, że jeden jest producentem wyrobów finalnych, przeznaczonych w całości i bezpośrednio na rynek, natomiast drugi zarówno dostawcą dla rynku, jak i dla innego przemysłu. Warunek ten spełniają właśnie przemysł odzieżowy i wełniany.

Wymóg powyższy postawiono w tym celu, aby przekonać się, czy przeznaczenie produkcji stanowi czynnik determinujący, a zarazem różnicujący zakres swobody produkcyjnej przedsiębiorstwa, a jeżeli tak, to w jakim stopniu znajduje to odbicie w systemie planowania działalności przedsiębiorstw w przypadku badanych przemysłów.

Wyboru przedsiębiorstw dokonano z kolei spośród tych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego, które zajmują się przerobem tkanin wełnianych i wełnopodobnych, a z przedsiębiorstw przemysłu wełnianego spośród tych, które są największymi dostawcami tkanin dla przemysłu odzieżowego. Dodatkowym kryterium był w obydwu przypadkach wybór przedsiębiorstw zróżnicowanych pod względem wielkości produkcji, jej przeznaczenia /dostawy na rynek i na eksport, bądź tylko na rynek krajowy/, struktury organizacyjnej /jedno- i wielozakładowe/ oraz rozmieszczenia terytorialnego /położenie zwarte bądź rozproszone/. Chodziło bowiem o sprawdzenie, czy owo zróżni-

cowanie przedsiębiorstw wpływa na zakres ich samodzielności planistycznej.

Pierwszym krokiem na drodze do realizacji zasadniczego celu rozprawy była możliwie wszechstronna prezentacja istniejącego w tej dziedzinie dorobku literatury krajowej i dostępnej literatury zagranicznej, a zwłaszcza radzieckiej. Ponadto w rozprawie wykorzystano wiele danych źródłowych, a przede wszystkim materiały i opracowania wewnętrzne badanych przedsiębiorstw i odpowiadających im zjednoczeń, jak również opracowania innych branż tego resortu. Niezwykle pomocne okazały się informacje uzyskane drogą bezpośrednich wywiadów, przeprowadzonych w oparciu o przygotowany uprzednio kwestionariusz.

Ze względu na cel i przedmiot rozprawy najbardziej przydatna w jej przygotowaniu okazała się metoda analityczno-porównawcza. Dla przedstawienia niektórych zależności posługiwano się jednak także metodami analizy systemowej, szczególnie przy analizie kontaktów przedsiębiorstwa z "otoczeniem" oraz opisie związków między poszczególnymi rodzajami planów przedsiębiorstwa.

Mimo, iż większość omawianych zagadnień ma w zasadzie charakter niewymierny dla jaśniejszego, bardziej przejrzystego przedstawienia niektórych z nich starano się wykorzystywać formę tabelaryczną i graficzną.

Na całość rozprawy składają się cztery rozdziały oraz uwagi i wnioski końcowe. I tak:

W rozdziale pierwszym obok rozważań na takie tematy, jak planowanie jako funkcja zarządzania, planowanie centralne a plano-

wanie działalności przedsiębiorstwa przedstawiono również analizę aktualnych tendencji w zakresie roli i miejsca przedsiębiorstwa w gospodarce centralnie planowanej.

Rozdział drugi poświęcono omówieniu czynników warunkujących prawidłowe i efektywne funkcjonowanie systemu planowania, a w tym takie zagadnienia, jak przedsiębiorstwo jako podmiot planowania, rola rynku oraz tzw. rynkowych reguł gry w procesie budowy planu. Wreszcie czynniki o charakterze metodologicznym takie, jak ciągłość i elastyczność planowania oraz właściwy horyzont czasowy planu.

W rozdziale trzecim przedstawiono mechanizm planowania produkcji w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego i wełnianego. Na rozważania te składa się próba określenia faktycznego zakresu dyrektywności planu szczebla nadrzędnego, czyli zjednoczenia w stosunku do planu przedsiębiorstwa oraz analiza samego procesu budowy planu pod kątem udziału przedsiębiorstwa w tym procesie.

Rozdział czwarty zawiera model ekonomiczno-społecznej więzi planu przedsiębiorstwa z planem centralnym, na który składają się propozycje co do zakresu samodzielności planistycznej przedsiębiorstwa w badanych przemysłach, a także omówienie wiążących się z tym zmian w systemie planów przedsiębiorstwa oraz w ich wzajemnej hierarchii.

Uwagi i wnioski końcowe stanowią próbę podsumowania całości oraz zaakcentowania tych spostrzeżeń zawartych w rozprawie, które wskazują na pilną potrzebę rozszerzenia samodzielności planistycznej przedsiębiorstw i ich związków, a zarazem na ścisłe uzależnienie jej zakresu od warunków organizacyjno-technicznych,

w jakich pracuje dany przemysł oraz od specyfiki danego rodzaju produkcji.

Rozdział pierwszy

PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ELEMENTEM SYSTEMU ZARZĄDZANIA GOSPODARKĄ SOCJALISTYCZNĄ

1. Planowanie jako funkcja zarządzania

Obmyślenie sposobu działania, dostosowanego do ustalonego celu i przewidywanych okoliczności, w których przyjdzie działać jest niezbędnym warunkiem racjonalności.

Stwierdzenie to nie podlega dyskusji, bowiem odkąd ludzie działają w sposób świadomy, odtąd planują swoje działanie. Sama świadomość potrzeby planowania jest zapewne późniejsza od praktyki, ale nie zmienia to faktu, że istniała ona na długo przed powstaniem gospodarki planowej, choć może inną operowano wówczas terminologią /Kartezjusz, Taylor, Fayol/.

Funkcja ta jest wymieniana prawie zawsze na czołowych miejscach wśród elementów składowych procesów zarządzania, zarówno w pracach twórców klasycznej teorii zarządzania, jak też autorów współczesnych¹. Jest oczywiste, iż nie jest to sprawa przypadku, lecz znaczenia i rangi planowania w zarządzaniu. Jest ono bowiem decydowa-

1 Np. H. Fayol uznany za twórcę nauki o kierownictwie pisał: "...prawdą jest, że jeśli przewidywanie /czyt. planowanie/ nie wyczerpuje pojęcia rządzenia, jest co najmniej jego częścią zasadniczą". Tegoż autora Administracja przemysłowa i ogólna, Inst. Org. i Kier., Poznań 1947, s. 86. Zob. również: H. Koontz i C.O. Donnell, Zasady zarządzania, PWN, Warszawa 1969, s. 51; B. Gliński, Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1966, s. 21 oraz J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969, s. 207.

niem o produkcji, jaką można osiągnąć istniejącymi środkami oraz o produkcji, jaką można osiągnąć powiększonymi środkami. Zależnie od tych decyzji otrzymuje się dopiero odpowiednią strukturę rodzajową, terytorialną i czasową produkcji.

Dobry plan nie oznacza, rzecz jasna, jeszcze dobrego wykonania, ale znacznie trudniej wyobrazić sobie dobre wykonanie bez dobrego planu. I nie ulega wątpliwości, że im więcej elementów postępu i przedsiębiorczości w samym planie, im większa realność zastosowanych w nim rozwiązań, tym większa skuteczność i efektywność przyszłego działania ².

Metody planowania nie są oczywiście niezmiennie, raz na zawsze dane. Rozwijają się one i doskonalą odpowiednio do potrzeb rozwoju sił wytwórczych, a stopień tych zmian jest uzależniony od wielkości i zakresu zmian zachodzących w gospodarce narodowej danego kraju. W przeciwnym razie planowanie, podobnie jak całe zarządzanie, zamiast sprzyjać i jak najlepiej służyć rozwojowi gospodarczemu staje się jego barierą ³.

Jest to szczególnie istotne w społeczeństwie socjalistycznym, gdzie planowanie stanowi nie tylko podstawową funkcję zarządzania, ale także główną metodę kierowania gospodarką, znajdującą wyraz w istnieniu odpowiednio zorganizowanego systemu planowania ogólnogospodarczego.

2 J. Kwejt, Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, PWE, Warszawa 1968, s. 59-60.

3 Por. Planowanie i zarządzanie gospodarką narodową w krajach socjalistycznych. Praca zbiorowa. Inst. Ekonomiki Światowego Systemu Socjalistycznego Akademii Nauk ZSRR. PWE, Warszawa 1971, s. 14.

Zalety tego systemu przyczyniły się w dużej mierze, jeśli nie wyłącznie, do powstania jego odbicia w świecie kapitalistycznym w postaci tzw. "gospodarki kierowanej". Już dawno przestano tam bowiem wierzyć wyłącznie w regulującą rolę mechanizmu rynkowego, działającego samoczynnie, tzn. bez udziału państwa.

Początki planowania w kapitalizmie można zauważyć jeszcze przed pierwszą wojną światową, kiedy to wraz ze zjawiskiem koncentracji produkcji pojawiła się konieczność wydłużenia horyzontu czasowego w działalności wielkich firm, a bieżące sygnały rynkowe przestały być w tych warunkach wystarczającymi przesłankami podejmowania decyzji, głównie inwestycyjnych.

Planowanie gospodarcze, odpowiadające w pewnym stopniu naszemu planowaniu centralnemu, czyli z inicjatywy państwa, pojawiło się tam jednak stosunkowo niedawno ⁴. Działalność ta - trzeba to wyraźnie podkreślić - nie może mieć tam ani takich celów, ani takiego zakresu, ani takich skutków, jakie ma, czy też powinno mieć planowanie w socjalizmie. Jest ono bowiem wyrazem pragnienia zaspokojenia potrzeby centralnej koordynacji rozwoju gospodarczego, próbą wprowadzenia do gospodarki czynnika racjonalności, ale bez uciekania się do zmiany charakteru i form podstawowej instytucji gospodarczej, tj. własności środków produkcji. Są to więc przedsięwzięcia mające za cel jedynie usprawnienie istniejącego tam

4 Mamy tu na uwadze planowanie w najbardziej rozwiniętych krajach kapitalistycznych. Wśród nich są wprowadzić takie, gdzie planowanie ogólnogospodarcze wprowadzono już w końcu lat czterdziestych lub na początku pięćdziesiątych, jak np. Francja, Japonia czy Szwecja, ale większość z nich wprowadziła je dopiero w latach sześćdziesiątych m.in. Wielka Brytania i Belgia, a w niektórych jeszcze do dziś działalność ta prowadzona jest w niewielkiej skali. Do tych ostatnich należy zaliczyć Stany Zjednoczone i NRF. Zob. W. Sadzikowski, Elementy planowania w kapitalizmie na przykładzie gospodarki brytyjskiej. PWE, Warszawa 1969, s. 30-31.

systemu, ułatwienie i przyspieszenie jego rozwoju.

Inna jest także skuteczność planowania w państwie kapitalistycznym. Sam plan jest wynikiem kompromisu między interesami wielkich firm. Nie ma jednak żadnej gwarancji, że ten kompromis będzie przestrzegany, że interes jakiejś firmy nie weźmie góry. Tym bardziej, że rząd dysponuje tylko ograniczonymi rodzajami sankcji i to w zasadzie tylko o charakterze ekonomicznym ⁵.

Skuszone więc wydaje się twierdzenie, że realizacja wytycznych planu w tych warunkach może być w większym stopniu dziełem przypadku niż wynikiem rzeczywistego przestrzegania reguł gry sugerowanych przez plan.

Nie zmienia to jednak faktu, że planowanie przestaje być cechą tylko centralnie zarządzanej gospodarki socjalistycznej. Z tym tylko zastrzeżeniem, że jeżeli w systemie kapitalistycznym jego rola jest bardzo ograniczona, to w państwie socjalistycznym spełnia ona rolę zasadniczą; służy mianowicie do aktywnego kształtowania przez państwo procesu rozwoju ekonomicznego, do racjonalizacji działań gospodarczych, wreszcie do koordynacji interesu załogi przedsiębiorstwa z interesem całego społeczeństwa ⁶.

Dla potrzeb dalszych rozważań konieczne wydaje się sprecyzowanie pojęć "planowanie" i "zarządzanie" oraz określenie ich wzajemnego stosunku.

Dla wielu autorów planowanie jest tą częścią procesu kierowania

⁵ W. Sadzikowski, Elementy planowania w kapitalizmie..., j.w. s. 50-51.

⁶ Takie sformułowanie celu planowania socjalistycznego spotyka się najczęściej. Zob. np. A. Ciołkówna i J. Strzoda, Planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym, Wyd. "Śląsk", Katowice 1962, s. 5.

gospodarką, która polega na przygotowaniu i podjęciu decyzji i zawiera w sobie takie etapy, jak: zbieranie informacji, przetwarzanie informacji oraz wybór decyzji optymalnej. Natomiast zarządzanie wiąże oni z nadzorowaniem wykonania zadań planowych, a więc wszystko to, co mieści się od momentu przekazania decyzji do momentu kontroli jej wykonania ⁷.

O ile przytoczone wyżej pojęcie planowania wydaje się trafne, to treść pojęcia zarządzanie jest tu wyraźnie zawężona, by nie powiedzieć zniekształcona. Ponadto, jak wykazuje praktyka może ono prowadzić do zmajoryzowania zarządzania przez planowanie, a w efekcie do całkowitego odwrócenia pojęć tak, że zarządzanie staje się funkcją planowania, a nie odwrotnie, jak głosi już od kilkudziesięciu lat teoria organizacji i zarządzania.

Zarządzanie jest więc pojęciem nadrzędnym w stosunku do pojęcia planowanie i realizuje się przez całokształt działalności planistycznej, organizatorskiej, jak również działalności w zakresie motywowania i kontrolowania ⁸.

Przyjmując takie określenie nie widzimy jednocześnie uzasadnienia dla stosowania terminu "planowanie i zarządzanie" i w naszych rozważaniach zastępujemy go terminem zarządzanie.

Nie oznacza to oczywiście chęci pomniejszenia rangi planowania w naszej działalności gospodarczej, a jedynie zaakcentowanie, iż

⁷ Poglądy takie reprezentują m.in.: M. Nasikowski i P. Sulmicki Por. Ekonomia polityczna socjalizmu pod kier. nauk. M. Nasikowskiego, Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1972, s. 295 oraz P. Sulmicki: Planowanie i zarządzanie, PWE, Warszawa 1973, s. 293 i 313.

⁸ Określenie to spotykamy w pracach B. Glińskiego. Por. np. B. Gliński: Sprawy najważniejsze w zarządzaniu i niektóre problemy sporne. "Gospodarka Planowa" 1970, nr 10, s. 48.

planowanie, chociaż niezwykle istotne, jest tylko jednym z wielu elementów tej działalności.

Cechą wyróżniającą planowanie jest to, że dotyczy ono przyszłości, że wytycza określone zadania makro- i mikroekonomiczne czy społeczne. Ale nie tylko. Istnieje bowiem przekonanie, że po to, aby plan mógł spełniać swą funkcję kształtowania przyszłości, winien zawierać wyraźnie sformułowane:

"c e l, jaki stawia sobie organ podejmujący decyzję, względnie jaki został mu narzucony przez szczebel zwierzchni;

ś r o d k i d z i a ł a n i a, niezbędne dla osiągnięcia ustalonego celu;

w a r u n k i, w jakich cel ma być realizowany za pomocą ograniczonych środków;

k r y t e r i u m w y b o r u, czyli punkt widzenia, z jakiego podejmujący decyzję uważa za wskazane dokonać najlepszego z możliwych wyboru środków do osiągnięcia określonego celu"⁹.

I tym właśnie planowanie różni się od prognozowania, które polega jedynie na określeniu kierunku, zakresu i treści przyszłych zjawisk gospodarczych i może być dokonywane przez osoby nie mające żadnego wpływu na decyzje planistyczne. Natomiast wybór kierunku tych zjawisk i ich dostosowanie do docelowych potrzeb społeczeństwa, czyli podjęcie określonych decyzji następuje dopiero w planie¹⁰. Decyzje te są rezultatem dokonanej uprzednio analizy /trans-

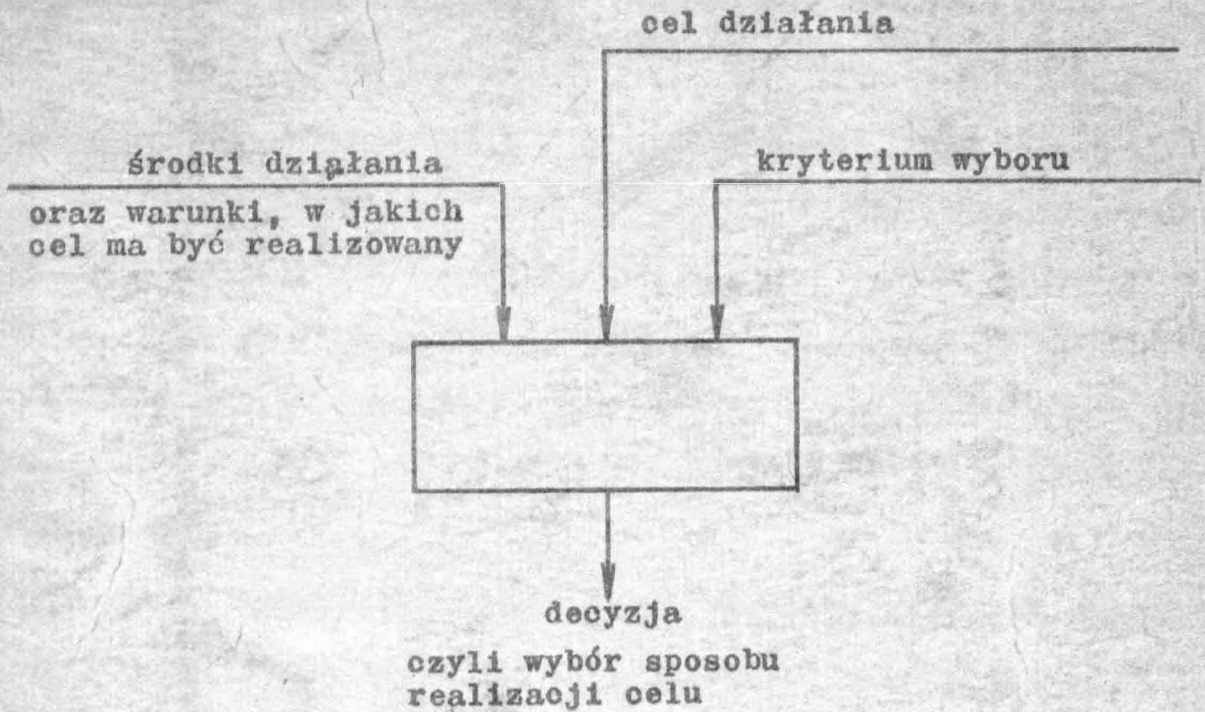
⁹ Ekonomia polityczna socjalizmu pod kier. nauk. M. Nasikowskiego, op.cit., s. 214. Podobne wyszczególnienie koniecznych elementów planu formułuje J. Gościński. Zob. tegoż autora: Projektowanie systemów zarządzania. PWN, Warszawa 1971, s. 280.

¹⁰ Por. J. Kwejt: Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, op.cit., s. 77-78.

formacji/ poszczególnych elementów składowych planu - patrz rys. 1.

Rys. 1

Powstawanie decyzji planistycznej-
w ujęciu cybernetycznym.



Zródło: opracowanie własne

Zatem plan, w odróżnieniu od prognozy, to także nasze poczucie dowolności wpływania tak lub inaczej na bieg określonych zdarzeń.

Kontynuując rozważania terminologiczne należy z kolei ustosunkować się do pojęć "plan" i "program". Tego ostatniego zaczęto używać w związku z wykorzystaniem w planowaniu programowania liniowego i nieliniowego oraz poszukiwaniem rozwiązań optymalnych w określonych warunkach. Według J. Zieleniewskiego program to uszczegółowienie poszczególnych przypadków planu, czyli plan skonkretyzowany ¹¹. Natomiast w praktyce mianem program określa się plan

¹¹ J. Zieleniewski: Organizacja i zarządzanie, op.cit., s. 209-210.

działania na okresy dłuższe, tzn. co najmniej kilkuletnie. Odnosi się to w szczególności do decyzji inwestycyjnych lub w zakresie postępu technicznego i stąd spotykane często określenia "program inwestycyjny", "program postępu technicznego" itp.

Z punktu widzenia logiki - jak stwierdza P. Sulmicki - nie ma powodów, by nie stawiać znaku równości między planem i programem ¹². I takie rozstrzygnięcie wydaje się najwłaściwsze. Mniejsza lub większa szczegółowość planu, krótszy lub dłuższy horyzont czasowy nie zmienia bowiem jego funkcji jako narzędzia realizacji określonych celów, a przez to nie widzimy także uzasadnienia dla rezerwowania terminu programu dla określonych odcinków planu czy zawartych w nim zadań.

Reasumując, istota planowania jako funkcji zarządzania gospodarką polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji w zakresie produkcji i podziału dóbr materialnych, a jego celem jest wpływanie lub wręcz ukształtowanie przyszłego rozwoju gospodarki.

W państwie socjalistycznym planowanie jest w gruncie rzeczy wytyczaniem kierunków polityki społecznej i ekonomicznej, a jego rola polega na jak najlepszym służeniu tej polityce w skali ogólnonarodowej ¹³.

¹² P. Sulmicki: Planowanie i zarządzanie. PWE, Warszawa 1973, s. 157.

¹³ Podkreślają to niemal wszyscy autorzy określający istotę planowania w gospodarce socjalistycznej. Zob. np. Cz. Bobrowski: Planowanie gospodarcze - problemy podstawowe. PWN, Warszawa 1965, s. 17; T. Gradowski i E. Plichciński: Zmiany w planowaniu gospodarczym. Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1968, s. 9; Plan i wykonanie planu. Praca zbiorowa. PWE, Warszawa 1970, s. 17 oraz B. Winiarski: System planowania gospodarki narodowej. PWE, Warszawa 1971, s. 11-12.

2. Planowanie centralne a planowanie działalności przedsiębiorstwa

2.1. Pojęcie centralizacji i decentralizacji w planowaniu

W gospodarce socjalistycznej dają się wydzielić dwie grupy decyzji planistycznych. Pierwsza z nich to decyzje podejmowane w odniesieniu do całej gospodarki, tj. na szczeblu centralnego organu planującego oraz ministerstw, znajdujące wyraz w konstruowaniu planu centralnego - nazwiemy je **planowaniem centralnym** lub **ogólnogospodarczym**. Druga natomiast to decyzje podejmowane przez organizacje gospodarcze, realizujące ustalenia planu centralnego bezpośrednio /przedsiębiorstwa/, bądź poprzez jednostki podległe /zjednoczenia, kombinaty/ - nazwiemy je **planowaniem działalności przedsiębiorstw** ¹⁴.

Powyższe rozróżnienie oparte jest na następujących założeniach planowania socjalistycznego:

- planowanie centralne wytycza perspektywiczne kierunki i proporcje rozwoju oraz wieloletnie i roczne cele dla całej gospodarki np. tempo wzrostu dochodu narodowego czy spożycia;

¹⁴ Pod pojęciem "organizacji gospodarczej" rozumiemy zarówno przedsiębiorstwo, jak i wszystkie zgrupowania przedsiębiorstw lub zakładów, działające na zasadzie przedsiębiorstwa, czyli zjednoczenie bądź kombinat. Por. Główny kierunki zmian w systemie planowego kierowania gospodarką narodową - z obrad plenarnego posiedzenia Komisji Partyjno-Rządowej dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa w dniu 12 kwietnia 1972, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 8, s. 451.

- natomiast w planowaniu działalności przedsiębiorstw funkcją celu są wielkości mikroekonomiczne, jak ilość, asortyment i jakość produkcji, zysk czy rentowność ¹⁵.

Założenia te, będące zarazem wykładnią zasady nadrzędności planu centralnego, nie są na ogół przez nikogo kwestionowane. Problem polega jedynie na tym, jak zapewnić ich przestrzeganie, a ściślej zgodność celu ogólnego z celami cząstkowymi, czyli celami poszczególnych organizacji gospodarczych.

Sygnalizowane zagadnienie wiąże się ściśle z pojęciem centralizacji i decentralizacji w planowaniu, a właściwie w całym systemie zarządzania gospodarką.

Pojęcia te są stosunkowo szeroko omówione w literaturze, z konsekwencjami modelu scentralizowanego i zdecentralizowanego łącznie ¹⁶.

Ich istotę określa najbardziej precyzyjnie, jak się wydaje, O. Lange: "Pełna centralizacja zachodzi wtedy, gdy prawo do podejmowania decyzji ma tylko najwyższa instancja. ... Pełna decentralizacja ..., gdy prawo do pobierania decyzji posiada najniższa instancja" ¹⁷. Już w tym momencie można podkreślić, że rozważanie

¹⁵ Założenia te przypomina m.in. J. Kwejt. Tegoż autora: Metoda i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, op.cit., s. 64-65.

¹⁶ Zob. np. E. Lipiński: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych. W: Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym. PWE, Warszawa 1967, s. 129-140; A. Czerwiński i J. Trzciniński: Elementy teorii organizacji i zarządzania. Skrypt uczelniany, Kraków 1969, s. 120 oraz J. Rachwański, Przedsiębiorstwo w gospodarce planowej. W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie przemysłowym. PWE, Warszawa 1971, s. 18.

¹⁷ O. Lange, Niektóre zagadnienia centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu. Materiały prakseologiczne PAN, Warszawa 1962, s. 1-3.

sprawy dwu skrajnych modeli gospodarczych, scentralizowanego i zdecentralizowanego, jest właściwym punktem wyjścia do analizy teoretycznej, ale z praktycznego punktu widzenia jest dużym uproszczeniem rzeczywistości. Trudność w rozwiązaniu tego podstawowego dla gospodarki socjalistycznej dylematu wynika - jak się wydaje - z niemożności skonstruowania modelu optymalnego, uniwersalnego dla każdych warunków, miejsca i czasu. Istnieje bowiem ścisła zależność granic decentralizacji /bądź centralizacji/ od całokształtu aktualnych warunków technicznych, ekonomicznych i socjologicznych, jak pisze J. Mujżel "...sprzyjających decentralizacji mniej czy bardziej i konkretyzujących się odmiennie w poszczególnych dziedzinach i gałęziach tej samej gospodarki" ¹⁸.

Stopnia centralizacji bądź decentralizacji nie można zatem traktować jako czegoś stałego, a istota problemu sprowadza się do badania i precyzowania tych czynników, które aktualnie przemawiają na korzyść centralizacji bądź decentralizacji określonych decyzji.

Zewnętrznym przejawem przyjętego sposobu zapewnienia zgodności celu ogólnego z celami cząstkowymi jest forma przekazywania zadań szczeblom niższym.

2.2. Formy przekazywania zadań.

Pojęcie dyrektywy

Zdaniem H. Sobisa decyzje powzięte przez szczebel wyższy mogą być przekazane jednostkom podległym przy użyciu: ¹⁹

¹⁸ J. Mujżel: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek. PWE, Warszawa 1966, s. 20.

¹⁹ H. Sobis: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Wrocław 1968, s. 20.

- nakazów i zakazów;
- nakazów i parametrów;
- wyłącznie parametrów.

Podział powyższy sprowadza się właściwie do dwu zasadniczych form przekazywania zadań, a mianowicie: nakazowej i parametrycznej. Pierwszą z nich uważa się za charakterystyczną dla scentralizowanego modelu zarządzania, tzn. takiego, w którym szczebel centralny decyduje zarówno o zadaniach, jak i o sposobach oraz środkach ich realizacji. Natomiast drugą łączy się zazwyczaj z modelem zdecentralizowanym, w którym organizacje gospodarcze zasadniczo same decydują o zadaniach, środkach oraz sposobie ich realizacji. Zadaniem szczebla centralnego jest ustalanie jedynie ogólnych wytycznych, a jego wpływ na decyzje organizacji gospodarczych następuje za pomocą parametrów, czyli instrumentów o charakterze ekonomicznym, przenoszących określone zadania w sposób zaszyfrowany ²⁰.

Bardziej oryginalne wydaje się rozróżnienie J. Więckowskiego, który określając formy przekazywania zadań mianem form "sterowania" działalnością organizacji gospodarczych dzieli je na następujące: ²¹

- sterowanie regulacyjne;
- sterowanie stymulacyjne;
- sterowanie motywacyjne.

²⁰ Forma nakazowa bywa również określana mianem "bezpośredniej", "administracyjnej" lub "nieparametrycznej"; parametryczna zaś "pośrednią" lub "ekonomiczną".

²¹ J. Więckowski: Formy sterowania działalnością organizacji przemysłowych. Ref. na konferencję naukową nt. Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych, Uniwersytet Łódzki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Analizy Ekonomicznej, Łódź 7-11 X 1973, s. 1 i następne.

W jego rozumieniu sterowanie regulacyjne polega na posługiwaniu się nakazami, zaś sterowanie motywacyjne - parametrami. Natomiast sterowanie stymulacyjne jest formą wzmocnienia systemu sterowania regulacyjnego, a jego mechanizm polega na przekazywaniu postulatów i zaleceń Centrum w sposób bardziej ogólny, różnymi kanałami /przez centralne organa organizacji politycznych i społecznych oraz przez centralne organa władz administracyjnych/ i do anonimowego odbiorcy /zamiast adresowania do konkretnej organizacji gospodarczej, co cechuje sterowanie regulacyjne/.

Podstawą powyższego rozróżnienia pozostają zatem formy uprzednio wymienione, czyli nakazowa i parametryczna. Interesujące wydaje się jednak stwierdzenie, że każda z nich może przyjąć postać scentralizowaną bądź zdecentralizowaną. W przypadku posługiwania się nakazami jest to uzależnione od stopnia drobiazgowości i szczegółowości ustaleń w procesie planowania oraz korektury planów. Natomiast w sterowaniu parametrycznym od liczebności parametrów i częstotliwości zmiany ich poziomów ²². Oddziaływanie stymulacyjne jest szczególnie ważne właśnie wówczas, gdy sterowanie regulacyjne, czyli nakazowe ma charakter zdecentralizowany - w celu przekazania producentom zaleceń działania zgodnie z kryteriami rachunku makroekonomicznego.

Z podziałem narzędzi przekazywania zadań na nakazy i parametry nie zgadza się S. Borkowska twierdząc, że podział taki nie uwzględ-

²² Do dużej centralizacji systemu zarządzania można bowiem doprowadzić - zdaniem J. Więckowskiego - nie tylko poprzez nadmierną ilość nakazów, ale także przez ustalenie nadmiernej ilości parametrów. Te same skutki wywoła duża częstotliwość zmian wartości parametrów. Por. J. Więckowski: *Formy sterowania...*, j.w., s. 8.

nia bodźców jako narzędzi transmisji, że to właśnie bodźce określają zadania stawiane organizacjom gospodarczym, parametry zaś pełnią w stosunku do nich jakby rolę uzupełniającą²³.

Pogląd ten wydaje się niezupełnie słuszny. Można bowiem zgodzić się ze stwierdzeniem, iż przedsiębiorstwo jeżeli chce uzyskać oferowane korzyści musi przedtem wykonać określone zadania, ale celem pierwotnych owych korzyści może być jedynie zwiększenie prawdopodobieństwa wykonania tych zadań czy też zainteresowanie przedsiębiorstwa takim a nie innym sposobem ich realizacji. Same bodźce nie mogą zatem określać zadań stawianych przedsiębiorstwu. Mogą natomiast pełnić /i w rzeczywistości spełniają/ rolę aktywizującą lub wspierającą - w przypadku zadań przekazywanych drogą nakazową, bądź uzupełniającą - wobec formy parametrycznej.

W literaturze brak jednomyślności co do tego, z jakich instrumentów powinna składać się forma parametryczna. Większość autorów jest jednak zdania, że w jej skład wchodzi przede wszystkim takie kategorie ekonomiczne, jak: ceny, stopy oprocentowania, stopy opodatkowania itp. Przy tym często podkreśla się, że zasadniczym elementem tej formy są ceny, informujące przedsiębiorstwo o tym, co i jak produkować²⁴.

Nieco inaczej widzi to zagadnienie J. Mujżel, według którego na ekonomiczne narzędzia zarządzania składają się:²⁵

²³ Zob. S. Borkowska: Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1971, s. 35.

²⁴ Por. np. Ekonomia polityczna socjalizmu pod kier. naukowym M. Nasikowskiego, op.cit., s. 296 oraz J. Więckowski: Formy sterowania działalnością organizacji przemysłowych, op.cit., s. 8.

²⁵ J. Mujżel: Ekonomiczny system zarządzania organizacjami gospodarczymi. "Ekonomista" 1972, nr 1, s. 7.

- kryteria oceny działalności organizacji gospodarczych i zarazem kryteria wyboru w tych organizacjach nazywane inaczej miernikami oceny działalności gospodarczej;

- bodźce ekonomiczne wyzwalające aktywność gospodarczą zespołów ludzkich, całych organizacji gospodarczych i kierujące tę aktywność ku realizacji pożądanym celów;

- ceny i inne zbliżone parametry wyboru;

- reguły zasilania organizacji gospodarczych w zasoby różnego rodzaju i o różnym przeznaczeniu.

Jest to więc ujęcie bardzo szerokie, zawierające w sobie, obok cen, mierniki oceny działalności gospodarczej, bodźce ekonomiczne, a także reguły zasilania organizacji gospodarczych np. zasady kredytowania, czyli cały zespół narzędzi ekonomicznych oddziałujących na wybór, inicjatywę i decyzje tych organizacji.

Jego trafność tkwi naszym zdaniem w tym, iż traktuje ono cały ten zespół jako jednolitą całość, w której wszystkie wymienione instrumenty wzajemnie się uzupełniają i wspierają. Dla przykładu nie do pomyślenia jest oddziaływanie przy pomocy bodźców ekonomicznych w sytuacji, gdy brak jest jasnych i ściśle sprecyzowanych mierników oceny działalności, czy też prawidłowo skonstruowanych cen.

Powyższe zastrzeżenie odnosi się przede wszystkim do sytuacji, kiedy forma ekonomiczna /parametryczna/ i wchodzące w jej skład instrumenty ekonomiczne pełnią swą rolę niepodzielnie, tzn. bez udziału narzędzi administracyjnych.

Praktyka wskazuje jednak na to, że formą najczęściej występującą jest forma mieszana, stanowiąca połączenie nakazów z parametrami

i to w różnych proporcjach. A zatem przyjmuje się, że obydwie te formy mają się wzajemnie uzupełniać, nie zaś zastępować.

Zdaniem niektórych rozwiązanie takie trudno uznać za właściwe. Np. K. Piotrowski twierdzi, że "...jednoczesne posługiwanie się narzędziami typu administracyjnego i narzędziami typu parametryczno-biedyrektywnymi w niczym nie usprawni formuły zarządzania. Wręcz przeciwnie powstają nowe sprzeczności, podrywające zaufanie przedsiębiorstwa do systemu zarządzania i obniżające efekty jego działania" ²⁶.

Podobnego zdania wydaje się być J. Więckowski, kiedy pisze, że "...dużym niebezpieczeństwem dla sprawności systemu zarządzania jest nałożenie na siebie sterowania regulacyjnego i sterowania motywacyjnego. Dyspozycje płynące z tych dwu systemów nie będą bowiem zsynchronizowane co do czasu i zakresu. Zaistnieje wewnętrzna niekonsekwencja w samym systemie. Nie wiadomo wówczas, jaki jest zakres i stopień odpowiedzialności poszczególnych szczebli zarządzania" ²⁷.

Jednakże z dalszych rozważań cyt. autora wynika, że to nałożenie obydwu form jest niebezpieczne jedynie wówczas, kiedy dotyczy tych samych spraw, czyli wtedy, kiedy brak wyraźnego, pionowego rozdziału między dziedzinami zarządzanymi przy pomocy sterowania regulacyjnego /nakazowego/ a dziedzinami zarządzanymi przy pomocy sterowania motywacyjnego /parametrycznego/.

²⁶ K. Piotrowski: Sprawność systemów zarządzania. "Ekonomista" 1971, nr 2, s. 560.

²⁷ J. Więckowski: Formy sterowania działalnością organizacji przemysłowych, op.cit., s. 8.

Koegzystencja obydwu form jest więc możliwa, pod warunkiem ścisłego rozgraniczenia dziedzin czy sfer, na które oddziaływują. Wśród wypowiadających się na ten temat przeważa nawet pogląd, iż jest to nie tylko możliwe, ale konieczne. Formułując opinię, że chyba zawsze będziemy mieli do czynienia z takim systemem, w którym sterowanie ekonomiczne musi być uzupełniane nakazami często zaznacza się, iż nakazy są potrzebne wszędzie tam, gdzie stosowanie innych narzędzi nie gwarantuje koniecznej zgodności poczynañ organizacji gospodarczej z wymogami efektywności makroekonomicznej ²⁸.

Według K. Golinowskiego zastrzeżenie takie jest dyskusyjne, gdyż jak dotychczas nie udowodniono, że przy pomocy instrumentów ekonomicznych nie da się skłonić organizacji gospodarczych do postępowania zgodnego z planem centralnym, a tym samym realizować zasady planowości ²⁹.

Przytoczona wypowiedź nie wydaje się być pozbawiona racji, tym bardziej, że prawie trzydziestoletnie doświadczenie naszej gospodarki socjalistycznej dowodzi, iż w miarę osiagania coraz to wyższego poziomu wzrostu społeczno-gospodarczego skuteczność administracyjnych metod realizacji planu centralnego maleje, a dotychczasowe próby wykorzystania instrumentów ekonomicznych trudno uznać za podstawę rozstrzygnięcia tej kwestii, gdyż - jak stwierdza

²⁸ Zob. np. J. Mujżel: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek, op.cit., s. 20, a także K. Porwit: Kierunki unowocześniania systemu planowania ogólnogospodarczego, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 11, s. 655-656 oraz J. Kleer: Reformy gospodarcze w krajach socjalistycznych, "Ekonomista" 1973, nr 1, s. 71.

²⁹ K. Golinowski: Plan centralny - adresowy? "Życie Gospodarcze" 1971, nr 23, s. 4.

B. Gliński - grzeszyły one fragmentarycznością i niekompletnością ³⁰.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że kompleksowe rozwiązania w zakresie sterowania ekonomicznego, aczkolwiek coraz bardziej potrzebne, są wyjątkowo trudne. Głównie ze względu na wielostronne i wielokierunkowe powiązania różnych dziedzin działalności gospodarczej. Do czasu skonstruowania takich rozwiązań konieczność utrzymania nakazów jest bezdyskusyjna. Dyskusyjna wydaje się natomiast taka sytuacja, kiedy nakazy pełnią rolę wiodącą wśród metod przekazywania zadań ³¹.

Nakazy, które przedsiębiorstwo czy zjednoczenie jest zobowiązane uwzględnić w planie swej działalności nazywane są często wskaźnikami, zadaniami dyrektywnymi lub po prostu dyrektywami. Stąd też liczba dyrektyw przekazywanych przedsiębiorstwu uważana jest przez wielu specjalistów i działaczy gospodarczych za miarę stopnia samodzielności planistycznej organizacji gospodarczej.

Termin "wskaźniki dyrektywne" nie jest jednak jasno sprecyzowany, ani w literaturze, ani w praktyce.

Według T. Kierczyńskiego na pojęcie to składają się zadania dyrektywne np. wartość produkcji, asortyment, zysk oraz limity środków, np. fundusz płac, nakłady na inwestycje, ustalane w wyrażeniu bezwzględnym lub w formie obowiązujących relacji ³². Podobnie

³⁰ Zob. tegoż autora: Wybrane problemy stosowania instrumentów ekonomicznych zarządzania, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 4, s.193.

³¹ Problem ten rozważany w pkt 2.3. niniejszej części pracy.

³² T. Kierczyński: Wskaźniki dyrektywne zysku. "Ekonomista" 1969, nr 1, s. 92-93.

widzi je P. Sulmicki, który utożsamia dyrektywę z nakazem lub limitem, ustalonym przez jednostkę nadrzędną. Przy czym może ona - jego zdaniem - dotyczyć środków działania, wtedy będzie ograniczeniem górnym, może odnosić się do celów działalności przedsiębiorstw, wtedy będzie ograniczeniem dolnym. Ponadto może dotyczyć normy, która zależnie od treści łączy się z ograniczeniem dolnym lub górnym, np. normom dotyczącym sprawności czynników produkcji przypisuje się ograniczenia dolne, czyli minimalne wymagania co do ich wydajności ³³. Z kolei według A. Firlejczyka istota tego terminu polega na tym, że przedsiębiorstwo jest zobowiązane przyjąć do planu dyrektywne wielkości zadań /mogą być większe, lecz nie mniejsze/ oraz najwyżej dyrektywne wielkości środków /mogą być mniejsze, lecz nie większe/ ³⁴.

Wspólną cechą przytoczonych wyżej określeń jest to, że wskaźniki te są zawsze czynnikiem ograniczającym swobodę działania organizacji gospodarczej, że stanowią formę przymusu administracyjnego ze strony jednostki nadrzędnej. Przymus administracyjny nie zawsze okazuje się jednak wystarczający i stąd potrzeba wiązania go z przymusem ekonomicznym, czyli określonym systemem bodźców materialnego zainteresowania.

Na tym tle spotykamy kolejną definicję dyrektyw, sugerującą określanie tym terminem tylko tych zadań bądź limitów, które są ściśle związane z określoną sankcją /materialną lub administracyj-

³³ P. Sulmicki: Planowanie i zarządzanie, op.cit., s. 294.

³⁴ A. Firlejczyk: Instrumenty zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 48, s. 1.

na ³⁵. Wychodzi się tu z założenia, że dyrektywy, czy w ogóle nakazy, nieczył nie usankcjonowane w rzeczywistości nimi nie są, gdyż wykonawcy kierują się wówczas swoimi preferencjami.^{e)}

Rozumowanie tego rodzaju jest odbiciem aktualnej praktyki w tym zakresie. Powstaje jednak pytanie, czy stan taki można uznać za właściwy. Nasuwa się bowiem wątpliwość co do zgodności rzeczywistej rangi dyrektyw z ich rangą formalno-prawną. Są one przecież wielkościami ustalonymi przez władze centralne, wynikającymi z narodowego planu gospodarczego, a to powinno - jak się wydaje - wystarczyć dla zagwarantowania im odpowiedniej rangi również w trakcie realizacji planu.

Jeżeli jest inaczej, to zapewne w dużym stopniu jest to wynikiem szeregu niekonsekwencji terminologicznych, jakie mają miejsce w praktyce ³⁶. Oto np. w zestawieniu obowiązującym przedsiębiorstwa, zwanym "kompletem rocznych dyrektyw", "dyrektywami" nazywa się tylko zadania dotyczące wielkości, struktury i przeznaczenia produkcji. Pozostałe nazywane są "planem", jak np. grupa ustaleń dotyczących funduszu płac, "normą" /w odniesieniu do zadań finansowych/, bądź też "wskaźnikami informacyjnymi". Te ostatnie oznaczają mniej istotne ustalenia jednostki nadrzędnej tzn. nie mające, przynajmniej formalnie, charakteru obowiązującego.

Przy braku jednomyślności w literaturze oraz niejednoznaczności w praktyce za najbardziej trafne uznajemy określenie B.Glińskiego ³⁷.

³⁵ Zob. K. Golinowski: Wskaźniki dyrektywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. "Gospodarka Planowa" 1969, nr 3, s. 30-31.

³⁶ Zwraca na to uwagę m.in. K. Golinowski. J.w. s. 29-30.

³⁷ Tegoż autora: Ekonomiczne instrumenty zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 37, s. 3.

Według wspomnianego autora pod pojęciem dyrektyw należy rozumieć te ustalenia liczbowe jednostek nadrzędnych, które nakierowują bądź ograniczają działalność przedsiębiorstw, zgodnie z wolą jednostek nadrzędnych i zostały przyjęte w trybie przewidzianym obowiązującą procedurą planowania.

Wśród nich można wyróżnić: ³⁸

- wskaźniki określające ogólne zadania przedsiębiorstwa np. wskaźniki produkcji sprzedanej i wskaźnik zysku;

- wskaźniki konkretyzujące zadania ogólne, jak np. asortyment produkcji, wielkość produkcji na eksport, różnego rodzaju wpłaty, odpisy, składki itd.,

- wskaźniki - limity, określające maksimum środków, które można zużyć do realizacji uprzednio wyznaczonych zadań. Należą do nich: fundusz płac, środki na cele inwestycyjne, limity zużycia materiałowego itd.

- wskaźniki - normatywy, wyrażające relacje między rozmiarami zadań a rozmiarami środków niezbędnych do ich realizacji, np. stosunek przyrostu funduszu płac do przyrostu produkcji.

³⁸ Przy rozróżnieniu tym posłużono się wskazaniem B. Glińskiego, T. Kierczyńskiego oraz J. Rachwańskiego. Por. B. Gliński: Ekonomiczne instrumenty zarządzania, op.cit., s. 3; T. Kierczyński: Wskaźniki dyrektywne zysku, op.cit., s. 92-93; J. Rachwański: Przedsiębiorstwo w gospodarce planowej, op.cit., s. 28.

Zgodnie z powyższym dyrektywy to nie tylko wielkość zadań, ale także planowany poziom efektywności gospodarowania /poprzez przydzielone zasoby środków rzeczowych i finansowych/, czyli całość kształt ustaleń planistycznych obowiązujących daną organizację gospodarczą. Jest to zatem zbiór wielkości poważnie różniących się między sobą treścią, zakresem oddziaływania i, rzecz jasna, znaczeniem dla przedsiębiorstwa. Przykładowo, inny jest zasięg oddziaływania dyrektywnej wielkości zysku, inny wartości produkcji w cenach zbytu, a jeszcze inny wielkości funduszu płac czy zużycia materiałowego. Wspólną ich cechą jest jednak to, że wskazują kierunek bądź ograniczają działalność danej organizacji, zmniejszają swobodę jej wyboru. Dlatego też najczęściej traktuje się je, i słusznie, jako przejaw centralizacji planowania.

Problem zasięgu nakazów i instrumentów ekonomicznych wiąże się z ustaleniem granic decentralizacji, czyli stopnia samodzielności przedsiębiorstw. To zaś jest zagadnieniem niezwykle złożonym, kontrowersyjnym i jak dotychczas w zasadzie nie rozstrzygniętym.

Jak zaznaczono wcześniej możliwość taka istnieje właściwie tylko dla warunków ściśle określonych, charakterystycznych dla danego etapu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz danej gałęzi czy dziedziny gospodarki. Zanim przejdziemy do rozważenia tego zagadnienia spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, na ile system zarządzania i jego część składowa - system planowania z przewagą elementów centralistycznych, są w stanie zapewnić w obecnych warunkach racjonalność społeczną-ekonomiczną. Potrzeba decentralizacji systemu zarządzania nie jest bowiem tak oczywista, jakby się na pozór wydawało, przynajmniej dla niektórych autorów wypowiadających

się na ten temat 39.

2.3. System planowania z przewagą elementów centralistycznych i jego konsekwencje w warunkach współczesnej gospodarki

Obierając za punkt odniesienia naszych rozważań socjalistyczne przedsiębiorstwo, nietrudno zauważyć, iż jest ono zespołem technologicznym, grupą społeczną, jednostką prawną, organizacyjną, a wreszcie ekonomiczną. W każdej z tych ról ma ono do spełnienia szereg funkcji. Według E. Lipińskiego należą do nich "...z jednej strony - przystosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia, a z drugiej - inicjowanie zmian, które zmieniają zarazem samo otoczenie" 40. Oprócz działalności gospodarczej przedsiębiorstwo ma do spełnienia cały szereg funkcji pozaprodukcyjnych, a wśród nich funkcje wobec załogi, głównie socjalno-bytowe, wychowawcze i kulturalno-oświatowe.

Jeżeli założyć, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest obecnie dążenie do nieustannego doskonalenia i wzbogacania produkowanego asortymentu w celu pełniejszego zaspokojenia potrzeb już istniejących i budzenia potrzeb nowych 41, a realizacja tego zadania

39 Zob. np. A. Krawczewski: Centralizacja ? Decentralizacja ? "Życie Gospodarcze" 1971, nr 40, s. 4.

40 E. Lipiński: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych, op.cit., s. 127.

41 Przyjmując takie założenie sądzimy, iż spotykane powszechnie określenie celu przedsiębiorstwa socjalistycznego, jako dążenia do maksymalnego zaspokojenia potrzeb społecznych, aczkolwiek słuszne z ogólnospołecznego punktu widzenia, mówi stosunkowo niewiele. Zob. J. Mujżel: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek, op.cit., s. 15.

jest niemożliwa bez stałego i efektywnego postępu technicznego i organizacyjnego, to skuteczność oddziaływania typu nakazowego wydaje się tu co najmniej wątpliwa.

Wątpliwości tych jest wiele. Wymieńmy najważniejsze: 42

1. Kierowanie procesami gospodarczymi metodą oddziaływania pośredniego wymaga opracowywania planów centralnych o szczegółowości nie mniejszej od zestawu dyrektyw kierowanych do przedsiębiorstw. Objęcie planowaniem centralnym całego szeregu wielkości i zadań dotyczących działalności przedsiębiorstw stawia pod znakiem zapytania możliwość prawidłowego ich zaplanowania, tzn. zgodnego z wymogami efektywności społeczno-ekonomicznej.

Wynika to nie tylko z faktu, że w przebiegu procesów gospodarczych działają czynniki nieprzewidzalne, spontaniczne, a tym samym trudne do zaplanowania, zwłaszcza dla okresów dłuższych, ale także i z tego, że zachodzi tutaj konieczność dokonywania dużej ilości analiz, przekraczających, rzecz oczywista, możliwości techniczne nawet najbardziej rozbudowanych i najnowocześnie wyposażonych centralnych organów planistycznych.

2. Centralne, w tym także resortowe, organa planistyczne nie posiadają i nie mogą osiąść takiej znajomości warunków produkcyjnych poszczególnych przedsiębiorstw, jaka może cechować ich kierownictwo oraz załogę. Bez takiej zaś znajomości opracowanie właściwych planów jest nie do pomyślenia.

42 Przy ich precyzowaniu posłużono się m.in. spostrzeżeniami E. Lipińskiego, J. Mujzela i W. Wilczyńskiego. Por. E. Lipiński: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych, op.cit., s. 131-133; J. Mujzel: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek, op.cit., s. 8-12 oraz W. Wilczyński: Dopuszczalne warianty mechanizmu gospodarki socjalistycznej, "Ekonomista" 1969, nr 2, s. 662.

Stan taki wynika oczywiście nie tylko z trudności natury technicznej, m.in. dużej odległości od podmiotu decyzji. Przyczyną tkwi także w zainteresowaniu przedsiębiorstw nieujawnianiem wszystkich rezerw, czego niestety nie da się wyeliminować przy stosowaniu dyrektyw ⁴³.

3. Ciągłe zmieniające się potrzeby rynku krajowego i eksportu wymagają sprawnego przebiegu procesów dostosowawczych, wyrażających się np. korektą wyjściowych wskaźników planu. W warunkach mechanizmu dyrektywnego proces ten ulega znacznemu usztywnieniu, co może doprowadzić do nie podjęcia we właściwym czasie produkcji wyrobów, na które wytwarza się nagle odpowiednio duży popyt. Jest to konsekwencja wydłużenia dróg przepływu informacji i podejmowanych na ich podstawie decyzji;

4. W przypadku usamodzielnienia przedsiębiorstw, chociażby w zakresie ich funkcji handlowych, zaczyna działać, w szczególności w warunkach rynku nabywcy, regulująca rola rynku ⁴⁴.

5. W systemie zarządzania z przewagą elementów centralistycznych występują duże trudności w zakresie skonstruowania takiego systemu bodźców, który stymulowałby odpowiednio działalność gospodarczą przedsiębiorstwa pod kątem jej efektywności ogólnospołecznej.

System taki musi być, rzecz jasna, ściśle powiązany z treścią

⁴³ Wynika to z samej istoty tej formy przekazywania zadań /przymus administracyjny/, a zwłaszcza ze sprzężonego z nią sposobu oceny działalności przedsiębiorstw, o czym szerzej w pkt 5 powyższych uwag, a także w dalszych częściach pracy.

⁴⁴ W szerszym ujęciu będzie o tym mowa w rozdziale drugim.

dyrektyw przekazywanych przedsiębiorstwu. Najprostszym rozwiązaniem jest więc premiowanie /nagradzanie/ za stopień ich wykonania w stosunku do planu. Ze względu na stosunkowo krótkie okresy oceny działalności przedsiębiorstwa, jakimi są okresy roczne, rodzi się jednak wówczas swoista strategia przedsiębiorstw w swoim zachowaniu wobec władz zwierzchnich.

Polega ona na nieujawnianiu swych rzeczywistych możliwości, na świadomym przekazywaniu zniekształconych, a niekiedy wręcz nieprawdziwych informacji po to, by "wytargować" w jednostce nadrzędnej zadania jak najmniej "napięte", a tym samym najwygodniejsze. Postępowanie takie charakteryzujące się nieufnością wobec władz zwierzchnich, zmusza je z kolei do nieufności wobec wniosków i propozycji przedsiębiorstw.

To odpowiednio rozłożone w czasie dozowanie efektów swjej działalności, zarówno w trakcie przekazywania dyrektyw, jak i w okresie ich realizacji jest uwarunkowane ponadto trudnym do uchwycenia i do pokierowania spletem zależności ilościowych między licznymi premiami wyspecjalizowanymi z jednej strony, a dynamiką konkurencyjnych wskaźników objętych dyrektywami - z drugiej. Wskaźniki mniej premiowane opłaca się poświęcić na rzecz wskaźników premiowanych obficie.

W gospodarce wytwarza się wówczas atmosfera napięcia, obawy przed skutkami niewykonania planu. Wykonanie planu bywa zresztą nierzadko funkcją nie tyle rzeczywistych osiągnięć gospodarczych, ile stopnia napięcia wskaźników dyrektywnych i umiejętności manewrowania nimi. Jednostka nadrzędna, chcąc zapewnić wykonanie planu za wszelką cenę, mnoży ilość przepisów, zarządzeń, dyrektyw, a

także ilość wspierających je premii wyspecjalizowanych. Najbardziej rozbudowany system zarządzania nie jest jednak w stanie regulować wszystkich przejawów działalności przedsiębiorstwa oraz obwarować odpowiednią premią wszystkie możliwe wskaźniki i nakazy.

Powstaje wówczas sytuacja określona przez E. Lipińskiego jako "n a d m i a r k a d u", która oznacza zarazem nadmiar kontroli ⁴⁵. W ślad za powodzią, przepisów, rozporządzeń, wskazówek, a wreszcie dyrektyw mnożą się bowiem kontrole, których sens sprowadza się do wykapywania najdrobniejszych niezgodności z przepisami. Do tego dochodzi jeszcze stale rozbudowywana sprawozdawczość. A w s z y s t k o t o - j a k p i s z e d a l e j c y t. w y ż e j a u t o r - o b c i a ż a t y s i ą c e l u d z i p r a c ą n i k o - m u n i e p o t r z e b n ą ⁴⁶.

System bodźców ściśle sprzężonych z rozbudowanym systemem dyrektyw zamiast eliminować lub przynajmniej łagodzić sprzeczności między interesem poszczególnych przedsiębiorstw i ich załóg, prowadzi do ich zaostrzania. Ostateczną konsekwencją tego stanu rzeczy są poważne straty materialne, a co gorsze - utrwalanie się obcych zasadzie gospodarności sposobów myślenia i postaw obywatelskich oraz przekonanie o trwałej sprzeczności interesów indywidualnych i grupowych z interesem ogólnospołecznym ⁴⁷.

⁴⁵ E. Lipiński: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych, op.cit., s. 133.

⁴⁶ J.w., s. 132.

⁴⁷ A. Firlejczyk dokonując analizy tych zjawisk pisze, iż np. za dobrego pracownika /ekonomistę/ uważa się takiego, który dostarcza kierownictwu przedsiębiorstwa argumentów mających przekonać do zjednoczenia, że zadania są za duże, a środki za małe. Zob. tegoż autora: Instrumenty zarządzania, op.cit., s. 4.

6. Ujemną stroną przewagi elementów centralistycznych w zarządzaniu jest również brak możliwości pełnego wykorzystania zalet demokracji robotniczej, ucieleśnionej w samorządzie robotniczym. Pełny rozwój tej instytucji, a szczególnie jej aktywności i odpowiedzialności jako współgospodarza własnego zakładu pracy jest, jak się wydaje, nie do pomyślenia bez przyznania przedsiębiorstwu uprawnień do podejmowania określonych decyzji ⁴⁸.

Wskazanych wyżej zjawisk, zwłaszcza w pkt 1-3 nie wyeliminują również najdoskonalsze systemy informacji oraz najnowsze metody planowania, przynajmniej w takim stopniu, jak to sugerują niektórzy ekonomiści ⁴⁹.

Nowoczesny system informacji oraz posługiwanie się metodami matematycznymi przy zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej usprawni i przyspieszy cały szereg procesów rachunkowych i decyzyjnych, umożliwi ich kompleksowe ujęcie, usuwając tym samym niektóre wady systemu centralistycznego. Maszyna, nawet najdoskonalsza, nie zastąpi jednak inwencji człowieka, jego umiejętności wnioskowania i zdolności adaptacyjnych do ciągle zmieniającego się otoczenia. Można zatem stwierdzić, że upatrywanie w nowych

⁴⁸ Range tego zagadnienia podkreślił wyraźnie O. Lange, który o modelu gospodarki socjalistycznej pisał następująco: "Po pierwsze, model ten będzie zmierzał do połączenia centralnego planowania i kierowania gospodarką narodową z maksymalnie możliwym stopniem decentralizacji w zarządzaniu. Po drugie, zarządzanie gospodarką będzie opierało się na samorządzie robotniczym, a także częściowo spółdzielczym, działającym w ramach centralnego planowania i kierowania całością gospodarki". O. Lange: O socjalizmie i gospodarce socjalistycznej. PWN, Warszawa 1966, s. 221. Szerzej na ten temat w rozdziale drugim.

⁴⁹ Myśl tę spotykamy m.in. u B. Miszewskiego. Zob. tegoż autora Postęp ekonomiczny w gospodarce przemysłowej, PWE, Warszawa 1968, s. 98-99. Na poglądy tego typu zwracał Ch. Bettelheim, który pisze: "Jest to mit bardzo rozpowszechniony wśród nowicjuszy matematycznej ekonomii...". Ch. Bettelheim: Planning and the Market. "Monthly Review", nr 12, t. 16, kwiecień 1965, s. 808 i następne. Przytoczone za: E. Lipińskim: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych, op.cit., s. 145.

technikach czynnika rozstrzygającego problem modelowy na korzyść centralizacji jest wyraźnym uproszczeniem.

Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione przez nas konsekwencje nadmiernej centralizacji zarządzania łatwo dojść do wniosku, że bez szerokiej samodzielności przedsiębiorstw /pomijając w tej chwili jej zakres/ skuteczna realizacja wymogów efektywności społeczno - gospodarczej jest mało prawdopodobna lub wręcz niemożliwa.

Stanowisko takie reprezentuje wielu współczesnych ekonomistów, zarówno teoretyków jak i praktyków ⁵⁰.

O słuszności tego poglądu świadczą najlepiej negatywne doświadczenia naszej gospodarki z pierwszej połowy lat pięćdziesiątych, a także z ostatnich lat sześćdziesiątych, jakkolwiek obydwa okresy znacznie się różnią, co najmniej skalą i złożonością procesów gos-

⁵⁰ Zob. m.in. J. Mujżel: Problemy rynku w systemie planowej gospodarki socjalistycznej. "Ekonomista" 1969, nr 2, s. 507; B. Gliński: Sprawy najważniejsze w zarządzaniu i niektóre problemy sporne, op.cit., s. 49 oraz Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, "Ekonomista" 1971, nr 3, s. 365-366. Idea ta ma również wielu zwolenników wśród ekonomistów radzieckich. S.S. Dzarasow twierdzi np., że rozszerzenie gospodarczej samodzielności przedsiębiorstw jest naturalnym przedłużeniem centralnego systemu zarządzania gospodarką, ... że centralizm i samodzielność to dwie części tworzące organiczną całość. Por. tegoż autora: Ekonomiczeskie metody upravlennija, Izdatielstwo Moskowskiwo uniwersiteta, 1969, s. 108. Z kolei W. Batyszewa i K. Griszin powołując się na poglądy W.I. Lenina głoszące m.in. konieczność zwiększenia samodzielności i inicjatywy każdego wielkiego przedsiębiorstwa w dysponowaniu środkami finansowymi i zasobami rzeczowymi podkreślają, że istnieją w gospodarce socjalistycznej obiektywne granice centralizacji, których nie należy przekraczać, Ich zdaniem konkretne zagadnienia rozwoju produkcji wymagające uwzględnienia wszystkich jej właściwości mogą być właściwie rozwiązywane jedynie przez przedsiębiorstwo. Por. W. Batyszewa i K. Griszin: Leninskije principy choziajstwiennogo rukowodstwa "Planowoje Choziajstwo" 1970, nr 1, s. 3.

podarczych, a także poziomem świadomości społecznej mas pracujących.

Konieczność takiego podejścia do problemu modelowego narasta zresztą w miarę, jak gospodarka narodowa osiąga coraz to wyższy poziom rozwoju, a zarazem swej złożoności i powiązań z rynkami światowymi, kiedy o jej społecznej efektywności zaczynają decydować w coraz większym stopniu elastyczność, zdolność do opartego na rachunku ekonomicznym racjonalnego wyboru i działania na każdym szczeblu zarządzania, inicjatywa i przedsiębiorczość w tworzeniu i wdrażaniu nowych metod i nowych struktur produkcyjnych ⁵¹.

Jednocześnie należy jednak zdawać sobie sprawę z tego, że samodzielność przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki socjalistycznej nie może być nieograniczona. Przykłady modelu jugosłowiańskiego - jak pisze A. Czermiński - świadczą o poważnych trudnościach w zarządzaniu gospodarką oraz powiązaniu interesu załóg pracowniczych z interesem państwa socjalistycznego ⁵². Pojęcie gospodarki planowej oznacza przecież w swej istocie nie innego, jak koordynację

⁵¹ Momenty te podkreślają m.in. B. Gliński i J. Mujżel. Por. B. Gliński: Sprawy najważniejsze w zarządzaniu i niektóre problemy sporne, op.cit., s. 49 oraz J. Mujżel: Problemy rynku w systemie planowej gospodarki socjalistycznej, op.cit., s. 50-7.

⁵² Por. A. Czermiński: Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym. PWE, Warszawa 1969, s. 71. Względny charakter tezy o potrzebie większego usamodzielnienia przedsiębiorstw akcentuje się także w literaturze radzieckiej. Zob. np. W. Batyszewa i K. Grizsin: Lenińskie zasady kierownictwa, op.cit., s. 3. Przy czym często podkreśla się tam, że podstawowy problem w usprawnianiu zarządzania polega na umiejętnym kojarzeniu centralizmu z gospodarczą samodzielnością przedsiębiorstw. Por. np. S.S. Dżaraszow, Ekonomiczne metody uprządkowania, op.cit., s. 103 oraz G. Sorokin: Z zagadnień teorii planowania. "Gospodarka Planowa" 1968, nr 9, s. 46 - przedruk z czasopisma "Woprosy Ekonomiki" 1968, nr 5.

działalności wszystkich jej szczebli i ich podporządkowanie wspólnemu celowi,

Wypada zatem podkreślić, iż wszelkie usprawnienia systemu planowania nie mogą prowadzić do osłabienia roli planowania centralnego na rzecz źle pojętej decentralizacji. Wprost przeciwnie rola planu centralnego musi wzrastać z tym jedynie, że jego charakter ma być bardziej ekonomiczny, a mniej administracyjny ⁵³.

2.4. Próba określenia granic decentralizacji w planowaniu działalności przedsiębiorstwa /organizacji gospodarczej/

Bezpośrednio przed rozstrzygnięciem postawionego wyżej problemu widzimy potrzebę określenia ogólnych zasad lokalizacji decyzji. Powinno to bowiem ukatwić jego rozwiązanie.

Najogólniejsza zasada sprowadza się do tego, że podział funkcji, w tym oczywiście planistycznych, między poszczególne podmioty zarządzania ma na celu zgrupowanie w każdym z nich takich zagadnień, które przez dany podmiot mogą być rozwiązane najlepiej w rozumieniu interesów całej gospodarki ⁵⁴. Podstawą tej gwarancji może być zbieżność interesów społecznych z interesami danej jednostki lub istnienie skutecznych parametrów i sprzężonych z nimi bodźców korelujących owe interesy.

⁵³ Zob. Problemy i dyskusje na Krajowym Zjeździe Ekonomistów 7-9 stycznia 1971 /oprac. Z. Bosiakowski/, "Ekonomista" 1971, nr 3, s. 339.

⁵⁴ Zob. J. Pajestka: Proces doskonalenia systemu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej w Polsce - referat do dyskusji na Zjeździe PTE. "Życie Gospodarcze" 1970, nr 37, s. 5. Podobnie formułuje tę zasadę A. Jarugowa. Por. A. Jarugowa: Koszty zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych. PWE, Warszawa 1966, s. 41.

W określaniu wzajemnego stosunku centralizacji i decentralizacji należy również kierować się zasadą, że decyzje powinien podejmować /i ponosić za nie odpowiedzialność/ organ tego szczebla, który ma najpełniejszą wiedzę o przedmiocie decyzji, czyli znajduje się najbliżej źródła informacji. Inaczej mówiąc decyzje należy lokować tam, gdzie mogą być one podjęte z największym znanstwem i bezpośrednim zainteresowaniem oraz tam, gdzie istnieje możliwość sprawnego reagowania na te informacje w drodze szybkiego podejmowania i wcielania w życie odpowiednich decyzji ⁵⁵.

Jest też pogląd, że decyzje, które wykraczają swoim wpływem poza obręb danej organizacji gospodarczej nie powinny być w niej lokowane ⁵⁶. Pogląd ten budzi jednak wątpliwości, gdyż zasadniczo większość decyzji podejmowanych, np. w przedsiębiorstwie wykracza swoimi skutkami poza jego ramy i stąd zakres tak rozumianej swobody byłby znikomy.

Jak podkreślano wcześniej, wskazanie uniwersalnych granic decentralizacji jest niemożliwe. Spróbujmy jednak ustalić najważniejsze kryteria czy też jej ograniczenia, konieczne w obecnych warunkach technicznych, ekonomicznych i społecznych.

S. Bolland twierdzi, że swoboda podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo nie może wykraczać poza obszar alternatyw ^{objętych} z punktu widzenia planu centralnego ⁵⁷. W każdej innej sytuacji

⁵⁵ Por. Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, op.cit., s.366.

⁵⁶ Zob. S. Berkowska: Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa, op.cit., s. 67.

⁵⁷ to znaczy takich, które nie są alternatywami wyboru pomiędzy "lepszym" lub "gorszym" wykonaniem planu, lecz pomiędzy wykonaniami równie dobrymi, w równym stopniu zadowalającymi organ centralny. Zob. S. Bolland: Swoboda decyzji w ramach planu centralnego. "Ekonomista" 1970, nr 1, s. 32.

działalność przedsiębiorstwa musi być regulowana nakazem, ponieważ "...założenie, że organ centralny, mimo, że zna alternatywę optymalną, godzi się z ewentualnością wyboru przez szczeble niższe alternatywy, którą ocenia jako gorszą, oznaczałoby, że organ centralny dopuszcza możliwość dezoptymalizacji planu. Możliwość taką należy odrzucić" 58.

Ustosunkowując się do tego poglądu wypada zauważyć, że wybór określonej formy zarządzania powinien być uzależniony od oceny jej skuteczności w danych warunkach. Założenie, że poza obszarem alternatywy obojętnej powinny być stosowane tylko nakazy, traktując je z góry jako skuteczniejsze od instrumentów ekonomicznych jest dyskusyjne.

Jak wykazuje S. Borkowska i jak stwierdzono we wcześniejszych rozważaniach działanie nakazów jest ograniczone 59. Ich użycie paraliżuje z reguły inicjatywę wykonawców, wywołuje niechęć do wysiłku większego niż nakazano. Na układ alternatywy obojętnej dla planu centralnego rzutuje zresztą w dużym stopniu zmienność warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo, co pociąga za sobą konieczność modyfikowania nakazów, a to z kolei skraca horyzont czasowy działalności przedsiębiorstwa, rodzi dezinformację itp.

Można więc stwierdzić, że przytoczony pogląd nie prowadzi do właściwego ustalenia granic samodzielności przedsiębiorstwa.

Inną propozycję w zakresie wytyczenia granic decentralizacji formułuje W. Trzeciakowski. Decentralizacja - jego zdaniem -

58 J.w., s. 32.

59 Por. S. Borkowska: Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa, op.cit., s. 44 i dalsze.

jest możliwa tylko tam, gdzie można ustalić ceny równowagi ⁶⁰. Są to następujące dziedziny: produkcja związana z handlem, sfera produkcji finalnej dla rynku konsumpcyjnego oraz sfera produkcji jednorodnej i powtarzalnej np. produkcja podstawowych surowców.

Wykorzystanie cen równowagi dla potrzeb ustalania rozmiarów działalności produkcyjnej przedsiębiorstw sugeruje również J. Popkiewicz, podkreślając jednakże konieczność zapewnienia możliwości planowego ich regulowania ⁶¹.

Propozycje te nie wydają się zadowalające, bowiem nie w każdej dziedzinie przynajmniej w obecnych warunkach nakaz może być zastąpiony parametrem /w tym również ceną/, bądź to z uwagi na interesy społeczne, bądź też ze względu na wpływ podejmowanych decyzji na wyniki działalności innych przedsiębiorstw.

Kolejną propozycją w zakresie kryteriów centralizacji i decentralizacji, spotykaną w literaturze, jest przyjęcie za punkt wyjścia horyzontu czasowego podejmowanych decyzji. Uważa się przy tym, że decyzje strategiczne /długofalowe, rozwojowe/ powinny być lokalizowane na szczeblu centralnym, natomiast decyzje taktyczne ⁶² dotyczące bieżącej działalności powinny być przesunięte

⁶⁰ W. Trzeciakowski: Uwagi o mechanizmie pośredniego kierowania. W: Plan a rynek, Warszawa 1969, s. 161.

⁶¹ Tegoż autora: O monopolu socjalistycznym i jednolitych kryteriach oceny wyników działalności przemysłowej, j.w., s. 195.

⁶² Pod pojęciem taktyki gospodarczej należy rozumieć "...ogół środków i metod stosowanych w celu osiągnięcia wyznaczonego celu, formułowanego przez strategię". Zob. J. Gosciński: Strategia i taktyka w koncernach. W: Funkcjonowanie dużych organizacji przemysłowych /materiały z konferencji/, Warszawa czerwiec 1970, s. 1.

na szczebel organizacji gospodarczych ⁶³.

Według opinii niektórych autorów i to kryterium nie może być uznane za wystarczające. Np. A. Jędraszczyk uważa, że podział działalności /i związanych z nią decyzji/ na rozwojową i operatywną, czyli bieżącą, jest możliwy tylko przy założeniu braku w procesie gospodarowania danej organizacji jakichkolwiek zmian, poza zmianami ilościowymi. Z chwilą kiedy istotnym momentem w gospodarowaniu staje się innowacja - po stronie metod wytwórczych lub produktu - takie dzielenie działalności gospodarczej może prowadzić do niejasności przy podziale decyzji między poszczególne szczeble ⁶⁴.

Istotnie, kryterium to trudno nazwać precyzyjnym, bądź też uniwersalnym. Należałoby jednak zastanowić się nad tym, czy jego uniwersalność jest możliwa, a przede wszystkim czy jest celowa. Możliwość zróżnicowania metod i szczebli podejmowania decyzji w zakresie produkcji, zbytu, zaopatrzenia, inwestowania, gospodarki siłą roboczą, wdrażania postępu technicznego stanowi istotny walor

⁶³ Pogląd ten reprezentuje m.in. M. Mieszczankowski. Jego zdaniem plan centralny w chwili obecnej powinien określać jedynie społeczno-ekonomiczne cele działalności gospodarczej i środki ich realizacji, przede wszystkim w zakresie kształtowania struktury aparatu wytwórczego. Natomiast optymalne wykorzystanie istniejącego aparatu wytwórczego powinno kształtować się przede wszystkim na podstawie decyzji podejmowanych bieżąco przez organizacje gospodarcze. Tegoż autora: Rozważania nad reformą. "Życie Gospodarcze" 1971, nr 24, s. 9. Podobne sformułowania spotykamy u J. Gryca i K. Porwita. Por. T. Gryc: Praktyka planowania a optymalne decyzje. "Gospodarka planowa" 1971, nr 7, s. 432 oraz K. Porwit: Kierunki unowocześnienia systemu planowania ogólnogospodarczego, op.cit., s. 656.

Zbliżone podejście do problemu modelowego obserwuje się - jak pisze M. Dobb - w wielu krajach socjalistycznych, wychodząc z założenia, że zdolności produkcyjne każdej gałęzi przemysłowej i jej zmiany muszą być ściśle kontrolowane przez państwo. Też autorki Reforma ekonomiczna w krajach socjalistycznych, "Zeszyty Teoretyczne-Polityczne" 1969, nr 5, s. 35 - przedruk z czasopiśma "Marxism Today" 1969, nr 3.

⁶⁴ A. Jędraszczyk: Rozrachunek gospodarczy a hierarchia zarządzania. "Gospodarka Planowa" 1972, nr 7, s. 418.

socjalistycznych stosunków społeczno-ekonomicznych. W stosunkach między organami centralnymi a organizacjami gospodarczymi nie istnieją zatem potrzeba rozwiązań jednolitych, a przeciwnie, powinny się one układać w zależności od warunków technicznych i ekonomicznych danej gałęzi czy branży. Na przykład samodzielność zjednoczenia w kształtowaniu produkcji bieżącej nie wyłącza posługiwania się przez nie w uzasadnionych przypadkach nakazami produkcyjnymi w stosunku do przedsiębiorstw. Z kolei nakazowe zadania centralne dla zjednoczeń, dotyczące wieloletniego przyrostu mocy produkcyjnych nie muszą prowadzić automatycznie do nakazowego regulowania tych procesów w przedsiębiorstwach ⁶⁵.

Podejście takie jest konieczne również z uwagi na różnice w wielkości przedsiębiorstw. Duże przedsiębiorstwa, których liczba ciągle wzrasta, nie mogą i nie powinny ograniczać horyzontu swoich zainteresowań do działalności bieżącej. Potrzeba przekazania im także niektórych decyzji strategicznych np. co do kierunków ekspansji rynkowej wydaje się oczywista.

Kryterium decentralizacji nie może więc mieć charakteru stałego czy uniwersalnego, nawet w odniesieniu do danego etapu rozwoju gospodarki. Ogólny może być jedynie kierunek rozwiązań, który aktualnie powinien polegać, jak się wydaje, na zwiększaniu i pogłębianiu decentralizacji w zakresie decyzji bieżących oraz zwiększaniu, pogłębianiu centrali-

⁶⁵ Por. J. Mujżel: Przedsiębiorstwo ogniwem planowej gospodarki. W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie przemysłowym. op.cit., s. 46-47.

zacji w zakresie ogólnych wytycznych działania⁶⁶. Stąd za najbliższe optymalnemu uznajemy to kryterium decentralizacji, które przyjmuje za punkt wyjścia horyzont czasowy podejmowanych decyzji. Z tym jednakże zastrzeżeniem, że podobnie jak przy innych rozwiązaniach, tak i tu niezbędna jest elastyczność, uwzględnianie specyfiki danej dziedziny produkcji, jej przeznaczenia, poziomu technicznego i organizacyjnego, mechanizacji procesu zarządzania itd.

Tym niemniej, wykorzystując sformułowane uprzednio zasady lokalizacji decyzji oraz wnioski płynące z rozważań nad kryteriami decentralizacji, można określić w przybliżeniu te obszary działalności przedsiębiorstwa /organizacji gospodarczej/, które w każdym przypadku powinny być regulowane nakazami.

Posłużymy się tu wskazaniem J. Mujzela, który widzi konieczność stosowania nakazów wówczas, kiedy występuje:⁶⁷

1. wyraźna sprzeczność między interesem i dążeniem przedsiębiorstw, a wymogami efektywności ogólnospołecznej i wyrażającymi je zadaniami planu centralnego. Przykładem są tu decyzje dotyczące kształtowania cen lub dochodowych świadczeń przedsiębiorstw na rzecz państwa;

2. ograniczona siła działania kryterium wyboru przedsiębiorstwa, nie wystarczająca do uzyskania efektów wymaganych przez interes ogólnospołeczny i zadanie planu centralnego. Przykładowo można tu wymienić decyzje kształtujące mikroekonomiczne proporcje po-

⁶⁶ Por. J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1972, s. 567.

⁶⁷ Tegoż autora: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek, op. cit., s. 20-21. Podobnie, ale w formie nieco ogólniejszej, określa granice decentralizacji W. Wilczyński. Por. W. Wilczyński: Dopuszczalne warianty mechanizmu, op. cit., s. 664.

działu dochodów przedsiębiorstw na cele konsumpcji i akumulacji;

3. ograniczony zasób informacji i parametrów rachunku na szczeblu przedsiębiorstwa, nie wystarczający do dokonywania przez nie wyboru optymalizującego. Do grupy tej należy zaliczyć decyzje dotyczące inwestycji, głównie rozszerzających.

Decentralizacja nie może obejmować zatem decyzji dotyczących zasadniczych rozmiarów i podstawowych elementów struktury spożycia, a zwłaszcza zasad polityki płac i cen ⁶⁸ oraz decyzji dotyczących zasadniczych zmian struktury gałęziowej produkcji. Potrzeba przyspieszenia postępu technicznego wymaga bowiem koncentracji środków w tych gałęziach i przedsiębiorstwach, które decydują o tempie rozwoju całej gospodarki i tam, gdzie jest on najefektywniejszy.

Reasumując zadaniem szczebla centralnego powinno być przede wszystkim ustalanie zasad polityki zmierzającej do realizacji określonych celów strategicznych, a podstawową formą dyrektyw plany długookresowe. Natomiast w żadnym przypadku nie powinna się ono sprowadzać do podejmowania bieżących decyzji gospodarczych, a wśród nich przede wszystkim produkcyjnych ⁶⁹.

68 Ponieważ są to decyzje o wyraźnych implikacjach społecznych, dlatego też niezależnie od okresu, którego mają dotyczyć powinny być podejmowane na szczeblu centralnym.

69 Pod pojęciem bieżących decyzji produkcyjnych rozumiemy tutaj wyłącznie tzw. decyzje krótkookresowe, dotyczące ustalania rozmiarów produkcji bieżącej /czyli stopnia wykorzystania istniejących mocy produkcyjnych/, jej jakości i asortymentu.

Z przedstawionym poglądem, którego zwolennikiem jest m.in.

Szczególne potrzeba samodzielności w zakresie bieżącej działalności produkcyjnej istnieje w stosunku do poważnej liczby przedsiębiorstw powiązanych z rynkiem konsumpcyjnym np. przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, odzieżowego, skórzanego itd. Konieczna w tym zakresie elastyczność wydaje się bowiem, w świetle naszych dotychczasowych rozważań, niemożliwa bez aktywnego i czynnego udziału przedsiębiorstwa.

Teza o potrzebie samodzielności przedsiębiorstw w dziedzinie planowania produkcji bieżącej nie daje się zrealizować bez ich samodzielności handlowej, tzn. w dziedzinie planowania zbytu i zaopatrzenia ⁷⁰.

System rozdzielnictwa stosowany w zaopatrzeniu przedsiębiorstw w poważnym czy nawet decydującym stopniu przesądza o rozmiarach i asortymencie produkcji ⁷¹. Różnie się to oczywiście układa w poszczególnych gałęziach i przedsiębiorstwach. Można jednak założyć, że reglamentacja zaopatrzenia i zakupu stanowi w gruncie rzeczy szczególną postać dyrektyw produkcyjnych, która tym różni się od ich postaci "zwykłej", iż określana jest pośrednio i pozo-

J. Mujżel, polemizuje radziecki ekonomista G. Sorokin. Jego zdaniem ignorowanie w planowaniu centralnym ilościowej struktury produkcji /nazywanej w terminologii radzieckiej "naturalną nomenklaturą produkcji" uniemożliwia zachowanie określonych proporcji gospodarczych. Por. J. Mujżel: Przedsiębiorstwo socjalistyczne..., op.cit., s. 31-32 i 38 oraz G. Sorokin: Z zagadnień teorii planowania, op.cit., s. 47.

⁷⁰ Zależność tego rodzaju mocno akcentuje J. Mujżel. Tegoż autora: Przedsiębiorstwo socjalistyczne, op.cit., s. 33. Łączenie obydwu tych grup decyzji jest również charakterystyczne dla procesów zarządzania w firmach zachodnich - gdzie jak pisze W. Caban - kompetencje w dziedzinie produkcji i sprzedaży są decentralizowane najwcześniej. Zob. W. Caban: Procesy decentralizacji zarządzania w korporacjach amerykańskich, "Ekonomista" 1970, nr 3, s. 638.

⁷¹ Przez asortyment rozumiemy zestaw wyrobów produkowanych przez dane przedsiębiorstwo /organizację gospodarczą/.

stawia jakieś ograniczone pole manewru.

Szczególnie ścisła zależność istnieje między samodzielnością produkcyjną a samodzielnością w zakresie zbytu. Pozbawienie przedsiębiorstw samodzielności w zakresie planowania produkcji zwalnia je sięk rzeczy od odpowiedzialności za zbył i wymaga planowego jego zagwarantowania. I odwrotnie, uznanie tej samodzielności jest równoznaczne ze wzrostem odpowiedzialności i troski o zbył.

Sformułowane dotychczas wnioski, iż stosowanie szeroko rozbudowanych dyrektyw na obecnym etapie rozwoju naszej gospodarki jest z wielu względów niecelowe oraz postulowana na tej podstawie konieczność decentralizacji planowania w zakresie bieżących decyzji produkcyjnych /i handlowych/ nie rozwiązują bynajmniej całkowicie problemu wzajemnego stosunku planowania centralnego i planowania działalności przedsiębiorstw.

Należy bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że zwiększenie zakresu swobody przedsiębiorstw może nastąpić tylko pod warunkiem udoskonalenia metod rachunku ekonomicznego ⁷².

W grę wchodzą tu m.in. takie zagadnienia, jak: określenie odpowiedniego kryterium wyboru, czyli bezpośredniego celu działalności przedsiębiorstw /podporządkowanego racjonalności makroekonomicznej/; ustalenie skutecznie działającego układu cen i zasad kontroli państwa nad cenami; tworzenie rynku odbiorcy jako warunku

⁷² Wymóg ten podkreśla m.in. G. Sorokin, który pisze: "...Co się tyczy samodzielności przedsiębiorstw w zakresie planowania, to jest ona rzeczywiście konieczna, lecz chyba niemożliwa bez zorientowania przedsiębiorstwa w warunkach, w jakich będzie przebiegała jego działalność i o obowiązkach wobec państwa. Tegoż autora: Z zagadnień teorii..., op.cit., s. 48.

skutecznego oddziaływania mechanizmu rynkowego; zwiększenie rangi plan podstawowych w systemie bodźców ekonomicznych itd.

Każde z wymienionych zagadnień zawiera w sobie problematykę niezwykle rozległą. Wiążą się one zresztą najściślej z problematyką funkcjonowania gospodarki na etapie wykonania planu, a w mniejszym stopniu z problemami budowy planu.

Częściowe rozwinięcie tych zagadnień jest oczywiście konieczne i nastąpi w kolejnych częściach pracy, zależnie od ich znaczenia dla omawianych tam tematów. Natomiast szerokie ich potraktowanie znacznie przekracza ramy niniejszej pracy ⁷³.

Obecnie widzimy konieczność szczegółowego rozważenia miejsca przedsiębiorstwa w systemie gospodarki planowej, z uwzględnieniem jego powiązań pionowych i poziomych. Rola i ranga przedsiębiorstwa decyduje bowiem w dużym stopniu o przebiegu procesu budowy planu jego działalności.

3. Miejsce przedsiębiorstwa w systemie gospodarki planowej

3.1. Przedsiębiorstwo ogniwem gospodarki socjalistycznej - zasada rozrachunku gospodarczego

Cechą najbardziej charakterystyczną dla gospodarki socjalistycznej jest społeczna własność podstawowych środków produkcji, która

⁷³ O zagadnieniach tych piszą m.in.: J. Elbanowski, B. Gliniński oraz K. Piotrowski. Por. J. Elbanowski: Syntetyczne wskaźniki oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw i zjednoczeń przemysłowych. "Gospodarka Planowa" 1970, nr 6; B. Gliniński: Wybrane problemy stosowania..., op.cit.; K. Piotrowski: Rola mierników syntetycznych w systemach pobudzania. "Gospodarka Planowa" 1971, nr 9.

czyni z niej jeden duży organizm. Traktowanie gospodarki jako jednej całości umożliwia z kolei i czyni nawet koniecznym centralne zarządzanie jej rozwojem, w tym także centralne planowanie, w celu skoordynowania wysiłków wszystkich organizacji gospodarczych i zapewnienia jak najskuteczniejszego funkcjonowania tej całości.

Ze względu na rozmiary majątku społecznego, jego rozproszenie terytorialne i różne przeznaczenie oraz postępującą ciągle skomplikację procesów gospodarczych bezpośrednie zarządzanie gospodarką przez organa centralne jest oczywiście niemożliwe. Istnieje więc konieczność utworzenia wieloszczeblowego aparatu zarządzającego, w którym jednostki szczebla niższego są podporządkowane jednostkom szczebla wyższego, tworząc strukturę o określonej hierarchii.

W naszej gospodarce /w przemyśle kluczowym/ występuje aktualnie struktura czteroszczeblowa: centralny organ zarządzający - ministerstwo - zjednoczenie - przedsiębiorstwo. W Związku Radzieckim, przykładowo, istnieje w zasadzie struktura pięcioszczeblowa - występują tam jeszcze centralne zarządy /"gławki"/, organ pośredni między ministerstwem a zjednoczeniem; zaś w NRD i na Węgrzech spotykamy obecnie najczęściej tylko trzy szczeble - nie ma tam zjednoczeń, a przedsiębiorstwa podlegają w przeważającej większości bezpośrednio ministerstwu.

Szczegółowe rozwiązania są uzależnione, jak się wydaje, od skali gospodarczej danego kraju, a co za tym idzie liczby przedsiębiorstw, ich przeciętnej wielkości oraz etapu rozwoju gospodarki.

Z powyższego wynika, że spotykana czasem definicja przedsię-

biorstwa, w której określa się je jako podstawową jednostkę organizacyjną, wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym jest niepełna. W odniesieniu do przedsiębiorstwa socjalistycznego konieczne jest bowiem podkreślenie, iż jest ono jednostką działającą w ramach większej całości, w której siłą spajającą, a zarazem podstawą działania jest narodowy plan gospodarczy ⁷⁴.

Konkretnie podstawę tę stanowi ta część zadań narodowego planu gospodarczego, która odnosi się do działalności powierzanej przedsiębiorstwu w akcie o jego utworzeniu. Aby uniknąć nieporozumień należy od razu zaznaczyć, że nie chodzi tu o jakąkolwiek realizację tych zadań, lecz o jak najlepszą, tzn. zgodną z zasadą gospodarności ⁷⁵.

Realizacja tej zasady jest jednak możliwa tylko wówczas, jeżeli przedsiębiorstwo ma możliwość prowadzenia we własnym zakresie kompleksowego rachunku ekonomicznego, czyli faktyczną zdolność podejmowania racjonalnych decyzji. Istota tego rachunku sprowadza

⁷⁴ Por. Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE, Warszawa 1961, s. 545. Stosunkowo trafnie ujmuje istotę przedsiębiorstwa socjalistycznego ekonomista radziecki S.S. Dżarasow. Według niego przedsiębiorstwo jest to techniczno-ekonomicznie i organizacyjnie wyodrębnione ogniwo gospodarki narodowej, gdzie następuje połączenie /zjednoczenie/ siły roboczej ze środkami produkcji w celu wytworzenia określonych produktów. Tęż autor: Ekonomiczeskie metody ..., op.cit., s. 94.

⁷⁵ O. Lange określa tę zasadę następująco: "Jest to ogólna zasada racjonalnego postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania. Zasada ta stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też postępując tak, żeby przy danym stopniu realizacji celu uzyskać minimalny nakład środków /podkreślenie J.J./. O. Lange: Ekonomia polityczna, t. I. PWN, Warszawa 1967, s. 187.

się, najogólniej rzecz biorąc, do ciągłego porównywania ponoszonych nakładów z osiąganymi lub przewidywanymi efektami, zarówno w postaci pieniężnej, jak i rzeczowej.

Możliwość taką zapewnia przedsiębiorstwu wspomniane już wyodrębnienie ekonomiczne, a w ślad za tym organizacyjne i prawne ⁷⁶. Formą powiązania odrębności ekonomicznej albo, jak pisze Wł. Piotrowski, zasady samodzielności przedsiębiorstwa z zasadą podporządkowania wszystkich przedsiębiorstw planom ustalany centralnie jest **z a s a d a r o z r a c h u n k u g o s p o d a r c z e g o** ⁷⁷.

Mechanizm rozrachunku gospodarczego polega na obowiązku całościowego rozliczania się poszczególnych przedsiębiorstw ze swej działalności /wobec jednostki nadrzędnej i wobec państwa/, z jej efektów oraz ze środków otrzymywanych dla realizacji planowanych zadań. W myśl tej zasady organa szczebli wyższych zachowują więc nie tylko prawo odpowiedniego rozdzielania zadań narodowego planu gospodarczego między podległe jednostki, ale czuwają również nad ich wykonaniem i podejmują odpowiednie kroki dla zapewnienia wykonania przydzielonych zadań. Przedsiębiorstwu pozostawia się jednak pewną swobodę w zakresie wyboru sposobów wykonania zadań

⁷⁶ Przez odrębność ekonomiczną należy rozumieć prawo przedsiębiorstwa do dysponowania wydzielonymi z majątku społecznego środkami trwałymi i obrotowymi oraz pokrywanie swoich wydatków z przychodów osiąganych ze sprzedaży wyrobów lub usług. Przez osobowość prawną zaś wyraz prawny wyraz odrębności ekonomicznej, oznaczający zdolność przedsiębiorstwa do działań prawnych tzn. do zawierania umów w swoim imieniu, zaciągania zobowiązań, dochodzenia praw i roszczeń zgodnie z obowiązującym ustawodawstwem. Por. B. Gliński: Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe. W: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*. PWE, Warszawa 1971, s. 14-15.

⁷⁷ Wł. Piotrowski: *Ekonomika przemysłu*, PWN, Łódź - Warszawa 1972, s. 406.

planowych z zastrzeżeniem o konieczności kierowania się kryteriami ekonomicznymi ⁷⁸.

Według J. Wierzbickiego sprowadzenie istoty rozrachunku gospodarczego wyłącznie do gospodarnego /oszczędnego/ wykonywania przez poszczególne przedsiębiorstwa zadań planowych nie wydaje się właściwe. Jest to bowiem wyrazem utożsamiania rozrachunku gospodarczego z określonym systemem zarządzania, a ściślej z określoną formą przekazywania zadań planowych. Tymczasem - pisze dalej cyt. autor - zasada ta jest metodą gospodarowania właściwą zarówno systemowi względnie scentralizowanemu, jak i względnie zdecentralizowanemu ⁷⁹.

Stwierdzenie to jest o tyle trafniejsze w porównaniu z poprzednim, że wskazuje na potrzebę dość elastycznego ujmowania istoty rozrachunku gospodarczego, poczynawszy od wyboru przez przedsiębiorstwo samych technik produkcyjnych aż do swobody w określaniu przez nie struktury i rozmiarów produkcji, w oparciu o określone instrumenty ekonomiczne, z elementami mechanizmu rynkowego włącznie.

Jest jednak rzeczą niewątpliwą, że znaczenie rozrachunku gospodarczego jest tym większe, im większa samodzielność przedsiębiorstw i im większa rola instrumentów ekonomicznych. Nic więc dziwnego,

⁷⁸ Por. T. Rabska: Prawo administracyjne stosunków gospodarczych. PWN, Warszawa 1967, s. 32 i następne. Zob. także Dekret o przedsiębiorstwach państwowych z 26.X.1950, znówelizowany Ustawą z 16.II.1960 - tekst jednolity. Dziennik Ustaw 1960, nr 48, poz. 111.

⁷⁹ J. Wierzbicki: Ekonomiczne i prawne aspekty rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach państwowych. "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1969, nr 4, s. 121.

że zagadnienie rozrachunku gospodarczego znalazło się w centrum dyskusji we wszystkich krajach socjalistycznych, przeprowadzających reformy systemu zarządzania gospodarką, których ogólną tendencją jest dążenie do zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw.⁸⁰ Szczególnie daje się to zauważyć w literaturze radzieckiej. Podkreśla się tam, iż pełne wykorzystanie rozrachunku gospodarczego w przeciwieństwie do jego postaci sformalizowanej /"buchalteryjnej"/ staje się w warunkach decentralizacji zarządzania podstawowym narzędziem konfrontacji decyzji szczebli niższych z celami planu centralnego⁸¹.

Tezy tej nie trzeba uzasadniać. Niezbędne jest natomiast zastrzeżenie, iż po pierwsze, odnosi się ona przede wszystkim do regulowania bieżącej działalności przedsiębiorstw i ich zgrupowań /decyzje inwestycyjne, rozszerzające wynikają bowiem nierzadko z przesłanek pozaekonomicznych i należą w przeważającym stopniu do szczebli wyższych/, a po drugie, że jest ona uwarunkowana dostosowaniem ekonomicznych treści rozrachunku do zadań i funkcji danego szczebla, czy ogniwa procesu zarządzania. Np. nie wszystkie elementy systemu finansowego przedsiębiorstwa muszą wystąpić w systemie finansowym zjednoczenia. Idzie więc o pionowe zróżnicowanie rozrachunku gospodarczego w myśl zasady, że jednostki szczebla

⁸⁰ Zob. Planowanie i zarządzanie gospodarką..., op.cit., s. 20.

⁸¹ Por. np. W. Nowosiłkow: Plan i chozrasczet, "Litieraturnaja Gazieta" 1970, nr 15, s. 12 oraz S.S. Dzarasow: Ekonomiceskije metody..., op.cit., s. 96. Podobne poglądy spotyka się także w literaturze krajowej. Np. J. Pajestka wyraźnie podkreśla, że bez skutecznego rozrachunku gospodarczego nie może być mowy o decentralizacji decyzji, o wzroście samodzielności przedsiębiorstw i zwiększeniu ich odpowiedzialności. Tegoż autora: Proces doskonalenia systemu funkcionowania gospodarki socjalistycznej w Polsce - ref. do dyskusji na Zjazd PTE, op.cit., s. 5.

wyższego tworzą taki system oddziaływania wobec jednostek podległych, że te są podatne na określone preferencje jednostki nadrzędnej, a jednocześnie są skłonne respektować potrzeby otoczenia poziomego, tzn. innych jednostek i rynku ⁸².

Tymczasem w praktyce, jak dotychczas, ostateczne zagadnienie traktuje się dość schematycznie, ustalając jednym aktem prawnym takie same rozwiązania systemu ekonomiczno-finansowego dla jednostek szczebla wyższego, jak i dla przedsiębiorstw.

Przyczyn takiego stanu rzeczy należy, jak się wydaje, szukać w braku precyzyjnego określenia roli i charakteru poszczególnych szczebli w systemie zarządzania, w tym przede wszystkim przedsiębiorstwa, jak też typu więzi pomiędzy nimi.

Zdaniem J. Mujzela jest to problem o znaczeniu kluczowym dla funkcjonowania gospodarki. Cały system zarządzania gospodarką, w tym także planowania - stwierdza wspomniany autor - rozstrzyga się bowiem na zasadzie odpowiedniego w nim udziału różnych szczebli podejmowania decyzji ⁸³.

W dotychczasowej historii naszej gospodarki socjalistycznej problem ten był rozmaicie rozstrzygany. Różne i bardzo pouczające,

⁸² Por. A. Jędraszczyk: Rozrachunek gospodarczy a hierarchia zarządzania. "Gospodarka Planowa" 1972, nr 7, s. 415. Zob. również K. Piotrowski: Sprawność systemów zarządzania, op.cit., s. 552-556.

⁸³ J. Mujzel: Wiodące ogniwo - system funkcjonowania. "Życie Gospodarcze" 1971, nr 7, s. 2. Zob. również Z. Bosiakowski i A. Kostrzewa: Jakość produkcji jako problem ekonomiczny. "Ekonomista" 1969, nr 3, s. 757.

zwłaszcza w obliczu wprowadzanych obecnie zmian są też wnioski stąd płynące.

3.2. Przedsiębiorstwo a szczeble wyższe - próba oceny dotychczasowych rozwiązań

Biorąc za podstawę sposób rozwiązania zasygnalizowanego problemu można wyodrębnić w rozwoju naszego systemu zarządzania gospodarką socjalistyczną co najmniej trzy okresy:

- etap poszukiwania i kształtowania się socjalistycznych form gospodarowania /lata 1944-1948/;
- etap centralizacji i rozbudowy systemu planowania, w dużym stopniu w oparciu o doświadczenia radzieckie /lata 1949-1955/ ⁸⁴;
- etap zwrotu w kierunku decentralizacji /po roku 1956/, zmierzający do syntezy planowania centralnego ze znacznym zakresem samodzielności organizacji gospodarczych. W etapie tym należy wyróżnić okres po 1964 roku, kiedy to zaczęto akcentować konieczność poszukiwania takich form zarządzania, które sprzyjałyby intensyfikacji metod gospodarowania.

Podział powyższy zyskał sobie prawo obywatelstwa w literaturze, a pierwsze dwa etapy były tam już wielokrotnie omawiane ⁸⁵.

⁸⁴ Rozbudowa ta odbywała się zarówno "wzwyż" jak i "w głąb". Uważano bowiem wówczas, że ponieważ nieodłączną cechą socjalizmu jest planowość, to "im więcej planowania, tym więcej socjalizmu". ^{Zob.} Z. Lewandowicz i J. Śliwa: Ewolucja systemu planowania i zarządzania przemysłem w Polsce! "Gospodarka Planowa" 1969, nr 10, s. 22.

⁸⁵ Zob. np. J. Pajestka: Niektóre problemy strategii rozwoju ekonomicznego Polski Ludowej, "Nowe Drogi" 1969, nr 7 oraz Z. Lewandowicz i J. Śliwa: Ewolucja systemu planowania i zarządzania, J.w.

Etap trzeci natomiast wymaga krótkiej analizy, nie tylko ze względu na dłuższy okres czasu, jaki obejmuje, ale przede wszystkim z uwagi na różnokierunkowe zmiany, występujące przy tym z niejednakowym nasileniem w czasie.

Z niezwykle obszernej tutaj problematyki wybieramy tylko najbardziej nas interesujące zmiany w systemie planowania oraz w strukturze organizacyjnej przemysłu.

Cechą charakterystyczną pierwszych lat tego okresu /szczególnie lat 1956-1957/ było skoncentrowanie uwagi na przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo traktowano jako podstawowe ogniwo, w którym skupiają się wszystkie procesy działalności gospodarczej, a suma efektów osiąganych w przedsiębiorstwach decyduje o wynikach całej gospodarki. Była to zmiana niezwykle istotna, ponieważ w poprzednim okresie koncentrowano uwagę głównie na działalności szczebli wyższych, na rozbudowie ich uprawnień, na wprowadzaniu nowych wskaźników dyrektywnych i opracowywaniu dodatkowych bilansów. Okazało się jednak, że nawet najdokładniejsze zbilansowanie wielkości planu centralnego, szczegółowe ich rozpisanie na poszczególne przedsiębiorstwa wcale nie oznacza zachowania właściwych proporcji gospodarczych, w szczególności między środkami a zadaniami.

Stąd poszukiwanie rozwiązań jakby w odwrotnym kierunku, w kierunku zwiększenia autonomii przedsiębiorstw, czy - jak to nazwano - "możliwości manewru gospodarczego"⁸⁶. Polegało to na zmniejszeniu roli wskaźników dyrektywnych w ustalaniu planu produkcji, a w szczególności na określeniu dziedzin regulowanych samodzielnie, takich

⁸⁶ Zob. Z. Lewandowicz i J. Śliwa: Ewolucja systemu planowania i zarządzania..., op.cit., s. 25.

jak np. organizacja procesu produkcji, rozstrzyganie spraw dotyczących techniki i technologii produkcji, kształtowanie struktury organizacyjnej, a także dysponowanie środkami na cele rozwojowe⁸⁷.

Z czasem okazało się jednak, że zwiększenie uprawnień przedsiębiorstw jest niemożliwe bez jednoczesnych zmian charakteru i pozycji jednostek nadrzędnych, nastawionych w okresie centralizacji na zarządzanie szczegółowe, dotyczące bieżącej działalności przedsiębiorstw i to przede wszystkim przy pomocy nakazów.

Ujawnił się również fakt, może jeszcze bardziej istotniejszy, że wiele przedsiębiorstw nie reprezentowało sobą potencjału na tyle wystarczającego np. brak rozbudowanego zaplecza technicznego, aby być przedmiotem zwiększonych uprawnień⁸⁸. Wynikało to w dużej mierze z tego, że w pierwszej połowie lat pięćdziesiątych większość przedsiębiorstw stała się w wyniku ówczesnych zmian przedsiębiorstwami jednozakładowymi - zgodnie z dominującą wtedy koncepcją, że przedsiębiorstwa mają być jednostkami tylko wykonawczymi, zarządzanymi na bieżąco przez centralne zarządy.

W 1958 roku podjęto próbę zreformowania szczebla nadrzędnego nad przedsiębiorstwami, przekształcając istniejące dotychczas cen-

⁸⁷ Por. Uchwała Rady Ministrów nr 704 z 10 XI 1956 r. w sprawie rozszerzenia uprawnień państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, Monitor Polski 1956, nr 94, poz. 1047. Zob. także B. Gliński: Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi. PWE, Warszawa 1966, w szczególności rozdział VII.

⁸⁸ B. Gliński: Próba krytycznego spojrzenia na dotychczasowe metody usprawniania systemu zarządzania, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4, s. 212.

tralne zarządy przemysłu /mające charakter głównie administracyjny/ w zjednoczenia. Przy ich tworzeniu kryterium dominującym stała się kompleksowość danego rodzaju produkcji, objęcie w miarę możliwości wszystkich przedsiębiorstw tej samej branży w skali całego kraju /a nie tzw. czystość branżowa, której swego czasu skrupulatnie przestrzegano przy powoływaniu centralnych zarządów/ ⁸⁹. Na skutek tego liczba zjednoczeń w porównaniu z liczbą centralnych zarządów zmniejszyła się o ok. 25% /zamiast 163 centralnych zarządów przemysłu zarządzanego centralnie utworzono 121 zjednoczeń/. Zjednoczeniom przekazano ponadto większość jednostek zaplecza naukowo-badawczego i rozwojowego /podlegających dotychczas ministerstwom/, co jeszcze bardziej podkreśliło ich całościowy charakter i zwiększyło zdolność do ponoszenia odpowiedzialności za rozwój reprezentowanych branż ⁹⁰.

Omawiany kierunek zmian należy uznać za trafny. Celowość istnienia tego typu organizacji, choć nie zawsze o tym samym kształcie organizacyjnym, składzie i stopniu centralizacji zarządzania, dostrzeżono później niemal we wszystkich krajach socjalistycznych. Już od 1958 roku zjednoczenia stały się istotnym elementem systemu zarządzania w NRD, w 1964 roku zaczęto powoływać organi-

⁸⁹ Tylko w przemyśle węglanym utrzymały się dwa zjednoczenia: jedno grupujące przedsiębiorstwa zlokalizowane w południowej części kraju, drugie - w centralnej i północnej. Przedtem istniały w tym przemyśle również dwa odrębne centralne zarządy.

⁹⁰ B. Gliński i J. Kożysz: Ewolucja zjednoczeń na tle doświadczeń innych krajów socjalistycznych - ref. na konferencję naukową nt. Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych, Uniwersytet Łódzki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstw i Analizy Ekonomicznej, Łódź 7-11 X 1973, s. 4. Zob. również B. Gliński: Zjednoczenie a przedsiębiorstwo. Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1968, s. 17 oraz tegoż autora: Funkcjonowanie gospodarki socjalistycznej. Wyd. "Książka i Wiedza" Warszawa 1970, s. 53-55.

zacje typu branżowego /trusty i tzw. przedsiębiorstwa branżowe/ w Czechosłowacji, od 1965 roku rozszerza się stopniowo zasięg zjednoczeń w ZSRR i Bułgarii, w 1967 roku wprowadzono instytucję zjednoczeń na Węgrzech, a w 1969 roku w Rumunii ⁹¹.

Konkretne ich formy są pochodną specyfiki gospodarczej danego kraju. Z reguły stanowią one jednak powiązanie przedsiębiorstw w układzie przedmiotowym /poziomym/, rzadziej technologicznym /pionowym/, charakteryzujące się następującymi cechami: ⁹²

- odrębnością ekonomiczną i działaniem na zasadzie rozrachunku gospodarczego;
- posiadaniem osobowości prawnej;
- dążeniem do optymalizacji wyników ekonomicznych branży jako całości.

Cechy te czynią ze zjednoczeń, przynajmniej w założeniach teoretycznych, organizacje gospodarcze działające na podobnych zasadach, jak ich elementy składowe - przedsiębiorstwa. Inne były jednakże ich zadania. Pomysł grupowania przedsiębiorstw /lub zakładów/ w większe organizmy gospodarcze narodził się bowiem pod wpływem potrzeby jednolitej polityki kierowania branżą, zapewnienia najkorzystniejszych układów koncentracji i specjalizacji produkcji, wygrania szans, jakie przynosi centralizacja pewnych funkcji czy służb, np. konstrukcyjnych, projektowych, zaopatrzenia, zbytu, inwestycyjnych itp. ⁹³. Stąd zadaniem stawianym zjednocze-

⁹¹ B. Gliński i J. Kołysz: Ewolucja zjednoczeń na tle doświadczeń innych krajów socjalistycznych, j.w., s. 6-9.

⁹² J. Rachwański: Przedsiębiorstwo w gospodarce planowej. W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny..., op.cit., s. 27-28.

⁹³ Zob. B. Gliński i J. Kołysz: Ewolucja zjednoczeń na tle doświadczeń..., op.cit., s. 9.

niem była przede wszystkim koordynacja działalności zgrupowanych przedsiębiorstw, skupienie odpowiedzialności za rozwój reprezentowanych przez nie branż oraz za zaspokojenie potrzeb rynku krajowego i eksportu w produkty wytwarzane w zgrupowanych przedsiębiorstwach.

Zjednoczenia ukształtowane w wyniku realizacji powyższej koncepcji do dzisiejszego dnia odgrywają kluczową rolę w strukturze organizacyjnej naszego przemysłu, aczkolwiek ich funkcjonowanie, co jest bardzo interesujące, podlega ostrej krytyce, zarówno naczelnych organów zarządzania, jak i przedsiębiorstw.

Nim przejdziemy do bliższej analizy tego stanu rzeczy wypada zauważyć, że od samego początku istnienia zjednoczeń podejmowano próby stworzenia nowych stosunków między przedsiębiorstwami a centralą zjednoczenia. Rozwiązaniem istniejącym do chwili obecnej było np. utworzenie kolegiów składających się z dyrektora zjednoczenia, jego zastępców, dyrektorów zgrupowanych przedsiębiorstw i jednostek zaplecza. Zostały one pomyślane jako organy opiniodawcze, wypowiadające się w najważniejszych sprawach rozwoju i funkcjonowania zjednoczenia, a także decyzji szczególnie ważnych dla poszczególnych przedsiębiorstw ⁹⁴.

Zmiany dotyczyły również pełniejszego wykorzystania rachunku ekonomicznego i instrumentów ekonomicznych w kierowaniu przedsiębiorstwami.

Za jedną z najbardziej nowatorskich należy uznać próbę wprowadzenia na szeroką skalę oddolnie działających bodźców tzw. napię-

⁹⁴ Por. B. Gliński: Specjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe. W: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, op.cit., s. 27.

tego planowania, opartych o wyeksponowany po raz pierwszy miernik syntetyczny. Próbę tę zapoczątkowano w 1961 roku, a jej zasada polegała na tym, że choć zachęcić przedsiębiorstwa do opracowywania napiętych zadań planowych uzależniono fundusz premiowy dla pracowników umysłowych oraz fundusz zakładowy od dynamiki rentowności produkcji w stosunku do roku ubiegłego.

Ze względu jednak na to, że możliwości te, jak się okazało, są bardzo różne w różnych przedsiębiorstwach, a co gorsza trudno je dokładnie zaplanować, koncepcja ta uległa w praktyce następującemu uproszczeniu: zjednoczenia miały wyznaczać minimum przyrostu rentowności, a przedsiębiorstwa miały prawo zgłaszania podwyższonych kontrplanów, co się na ogół nie zdarzało. Koncepcja ta przekształciła się więc z czasem w premiowanie za wykonanie planu rentowności /i to nieraz jeszcze kilkakrotnie zweryfikowanej w trakcie realizacji planu/ ⁹⁵.

Tym samym próba wyeliminowania presyjnej roli planu, zachęcająca przedsiębiorstwo do postępu ekonomicznego w stosunku do roku ubiegłego, do ujawniania rezerw już w planie nie została uwieńczona powodzeniem.

Zmiany, które miały miejsce w następnych latach, zwłaszcza po 1964 roku nie cechowały się już tak wyraźnym nastawieniem w kierunku decentralizacji. Obok przedsięwzięć sprzyjających decentralizacji np. próba wprowadzenia wieloletnich normatywów finansowych jako podstawy tzw. drugiej koncepcji oddolnie działających

⁹⁵ Zob. B. Gliński: Próba krytycznego spojrzenia na dotychczasowe metody usprawniania systemu zarządzania, op.cit., s. 213-214.

bodźców napiętego planowania, spotykamy punktowy system premiowania, jak i szereg innych decyzji, które zwiększały zakres ingerencji organów centralnych i pośrednich w działalność przedsiębiorstw.

Sama różnokierunkowość zmian nie jest oczywiście błędem. Chodzi tu raczej o szereg niekonsekwencji, bądź o wzajemną sprzeczność niektórych rozwiązań.

Zmiany, o których mowa zapoczątkowała Uchwała IV Plenum KC PZPR z lipca 1965 roku. Warunki funkcjonowania przemysłu ukształtowane w wyniku tych zmian istnieją właściwie do dziś. Program działania zawarty we wspomnianej Uchwale był tak obszerny, że trudno nawet wskazać jej zamierzenia wiodące. Co najmniej w kilku miejscach podkreśla się potrzebę ulepszenia metod planowania w skali całej gospodarki narodowej, m.in. poprzez zapewnienie ciągłości i elastyczności planowania, przyspieszenie trybu prac nad planem, odejście od nadmiernie napiętego planowania przez tworzenie systemu rezerw itd. W kilku innych miejscach podkreśla się potrzebę zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw oraz przekształcenie zjednoczeń w organizacje o charakterze ekonomicznym ⁹⁶.

W tej sytuacji istniała konieczność trafnego wyboru kierunków najistotniejszych, w innym razie mogłoby bowiem, w wyniku spletu często krzyżujących się i sprzecznych ze sobą zamierzeń, dojść do zmian wręcz przypadkowych, nie stanowiących żadnego postępu,

⁹⁶ Podkreślając potrzebę wzrostu samodzielności przedsiębiorstw Uchwała stwierdza m.in.: "Wskaźniki dyrektywne zwłaszcza dotyczące ilościowych zadań produkcji artykułów i asortymentów oraz artykułów rozdzielanych centralnie powinny być stopniowo ograniczane /podkreślenie - J.J./". Uchwała IV Plenum KC PZPR. O kierunkach zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966-1970, "Nowe Drogi" 1965, nr 8, s. 90.

poza ich odmiennością od rozwiązań poprzednich.

Biorąc pod uwagę treść aktów wykonawczych, jakie ukazały się po wspomnianym IV Plenum KC PZPR można przypuszczać, że zdecydowano się na zaakcentowanie dwóch następujących kierunków reformy: 97

- rozszerzenie zakresu stosowania instrumentów ekonomicznych kosztem metod administracyjnych;
- podniesienie roli ekonomicznej zjednoczeń.

Biorąc pod uwagę chociażby postępujący proces koncentracji produkcji przemysłowej i związany z tym wzrost roli dużych organizacji gospodarczych wybór ten należy uznać za słuszny.

W zakresie pierwszego kierunku najważniejszym przedsięwzięciem była wspomniana już koncepcja przejścia na wieloletnie normatywy finansowe poprzez ustalenie niezmiennych proporcji podziału zysku i amortyzacji pomiędzy przedsiębiorstwo a zjednoczenie i budżet państwa. Miało to zainteresować przedsiębiorstwa w przyjmowaniu na siebie napiętych zadań planowych, bowiem większy zysk planowy zapewniał większy fundusz zakładowy i większe fundusze rozwojowe.

Zmiana ta nie naruszała jednak obowiązującego systemu premiowania, zakładającego cokwartalne wypłaty premii w zależności od wykonania planu rentowności, czyli wskaźnika opartego na zysku. A ponieważ wykonanie tego wskaźnika zależne jest od całego szeregu czynników, w tym również obiektywnych, ponadto istnieją niemałe trudności w jego dokładnym ustaleniu, zrodziło się zjawisko

97 Zob. B. Gliński: Próba krytycznego spojrzenia, op.cit., s. 216.

dużej częstotliwości zmian planów rentowności⁹⁸. Utrzymanie planowanego wskaźnika rentowności na poziomie obowiązującym na początku roku doprowadziłoby bowiem do zakamania się systemu funduszu premiowego i funduszu zakładowego, a w konsekwencji do obniżenia wynagrodzeń i związanych z tym napięć społecznych.

W ten sposób zawiódł podstawowy element ówczesnej koncepcji rozszerzenia instrumentów ekonomicznych. Niepowodzenie spotkało także inny element tej koncepcji - wprowadzenie cen fabrycznych. Układ tych cen, ustalający poziom zyskowności wyrobów niezależnie od cen zbytu, został pomyślany jako elastyczny instrument oddziaływania w kierunku podejmowania przez przedsiębiorstwa produkcji wyrobów najbardziej poszukiwanych, nowoczesnych oraz obniżania kosztów ich produkcji.

Opracowanie podwójnego układu cen, a także ich dostosowywanie do zachodzących ciągle zmian w produkcji i na rynku jest nie tylko trudne, ale i bardzo pracochłonne. Nic więc dziwnego, że w praktyce przerastało ono możliwości aparatu cenowego. Wskutek tego pojawiły się w przedsiębiorstwach preferencje nie kontrolowane, a nawet przeciwstawne pożądanym. Przedsiębiorstwa orientujące się

⁹⁸ Jak wykazały badania przeprowadzone w 1968 roku przez zespół ekspertów pod kier. T. Kierczyńskiego nad funkcjonowaniem wskaźnika rentowności w 533 przedsiębiorstwach przemysłu kluczowego, obowiązujące na początku roku badanego /1967/ dyrektywne wskaźniki rentowności całkowicie odbiegły od tego, co przedsiębiorstwa rzeczywiście wykonały. Zmiany te miały charakter powszechny np. w badanym 1967 roku stwierdzono zmiany dyrektywnego wskaźnika rentowności we wszystkich badanych hutach, w 98% przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, w 61% przedsiębiorstw przemysłu spożywczego itd. Charakterystyczne jest przy tym to, że ilość przedsiębiorstw, którym złagodzono dyrektywę w trakcie tych zmian jest czterokrotnie większa od przypadków podniesienia zadań. Zob. T. Kierczyński: Wskaźniki dyrektywne zysku, op.cit., s. 94 i 97.

przede wszystkim na wykonanie planu rentowności, unikały produkcji wyrobów o rentowności niższej od dyrektywnej ⁹⁹.

Wskazane niepowodzenia rzutowały oczywiście w sposób zasadniczy na realizację drugiego zasadniczego kierunku zmian wprowadzonych po IV Plenum KC PZPR - podniesienia roli ekonomicznej zjednoczeń. Wyrazem podjęcia realizacji tego zadania miało być wprowadzenie nowej uchwały o zjednoczeniach, która zawierała wprawdzie wiele słuszych rozwiązań, ale z wyżej omówionych względów nie odegrała w praktyce poważniejszej roli ¹⁰⁰.

Zagadnienie to, jak i omawiane poprzednio, a także wiele innych, stało się ponownie przedmiotem obszernego programu doskonalenia systemu zarządzania gospodarką narodową, uchwalonego przez V Zjazd PZPR w listopadzie 1968 roku ¹⁰¹.

Słabością tej Uchwały, podobnie jak programu uchwalonego na IV Plenum był brak wyraźnego wyeksponowania zadań o charakterze wiodącym. Analizując Uchwałę V Zjazdu można wprawdzie przypuszczać, że zadaniem tym było utworzenie jednolitego, wewnętrznie zgodnego systemu finansowo-ekonomicznego przedsiębiorstw i zjednoczeń, ale to jest zadaniem o ogromnym zasięgu tematycznym. Tak szerokim, że w przypadku braku ściśle zarysowanego kształtu tej całości do której należy zmierzać, może ono przybrać różną treść, nawet przeciw-

⁹⁹ Por. Z. Lewandowicz i J. Sliwa: Ewolucja systemu planowania i zarządzania, op.cit., s. 27. Zob. także T. Kierczyński: Wskaźniki dyrektywne..., j.w., s. 101-104.

¹⁰⁰ Mamy tu na uwadze Uchwałę Rady Ministrów nr 383 z dnia 7 XII 1966, w sprawie zasad organizacji i funkcjonowania zjednoczeń przemysłowych. Monitor Polski 1966, nr 69.

¹⁰¹ Por. Uchwała V Zjazdu PZPR. Zmiany w systemie planowania i zarządzania. "Nowe Drogi" 1968, nr 12, s. 96-101.

stawną zamierzonej. Stan taki może pogłębić nadmierna operatywność organów centralnych, którą dało się zauważyć w analizowanym okresie, zmniejszająca zarazem udział szczebli niższych, tj. przedsiębiorstw i zjednoczeń, w przygotowaniu i realizacji określonych decyzji 102.

Przyczyny wskazanych niepowodzeń tkwią, jak się wydaje, w nieprzestrzeganiu w zarządzaniu zasady rozpatrywania gospodarki jako jednej, ale zarazem niezmiernie złożonej całości, chociażby z tego względu, że poszczególne jej elementy, tj. przedsiębiorstwa i zjednoczenia, posiadają również swoje własne, specyficzne interesy. Ponadto uwag mogą one wynikać z niedoceniań inwencji i aktywności ludzi w procesie gospodarowania, braku zaufania do szczebli niższych, a przede wszystkim z braku precyzyjnego określenia miejsca i roli przedsiębiorstwa oraz wszystkich pozostałych szczebli w systemie zarządzania gospodarką.

Słabości te podkreśla się wielokrotnie w literaturze 103. Na niektóre z nich zwracaliśmy również uwagę w naszych dotychczasowych rozważaniach.

102 O zwiększeniu ingerencji szczebli wyższych w działalność przedsiębiorstw w tym okresie świadczą wyniki badań przeprowadzonych przez K. Golinowskiego w czterech dużych przedsiębiorstwach przemysłu kluczowego. Otóż ilość wskaźników dyrektywnych w analizowanym przez autora 1968 roku wynosiła we wszystkich badanych przedsiębiorstwach ok. 80, nie licząc norm finansowych i funduszu płac. Zob. K. Golinowski: Wskaźniki dyrektywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, op.cit., s. 31.

103 Zob. np. B. Minc: Teoria optymalnego planowania, "Gospodarka Planowa", 1971, nr 7, s. 408, 414-415 oraz A. Lipowski: Sporne problemy teorii zarządzania gospodarką socjalistyczną, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 6, s. 11.

3.3. Zależności pionowe i poziome przedsiębiorstwa na tle współczesnych tendencji w zarządzaniu przemysłem

W rozważaniach na temat roli przedsiębiorstwa w gospodarce, kluczowym zagadnieniem wydaje się kwestia wzajemnych stosunków między przedsiębiorstwem a zjednoczeniem jako bezpośrednim organem nadzornym. W relacji tej uwidaczniają się bowiem niemal wszystkie zależności pionowe przedsiębiorstwa /od szczebli wyższych/, a także większość zależności poziomych, zwłaszcza w zakresie zaopatrzenia.

W świetle tezy o potrzebie rozszerzenia samodzielności przedsiębiorstwa nasuwa się pytanie o kształt tych stosunków, a w tym o rolę i zadania oraz formę zjednoczenia.

Za punkt wyjścia do tych rozważań obieramy analizę funkcji zjednoczenia, jako szczebla pośredniego między przedsiębiorstwem a organami szczebla centralnego, a także jako organizatora racjonalnego podziału pracy i alokacji zasobów pomiędzy zgrupowanymi przedsiębiorstwami. Nie popełnimy zapewne przy tym większego błędu, jeżeli za podstawowe zadanie zjednoczenia uznamy **s p e k n i a n i e** **r o l i g ł ó w n e g o p a r t n e r a** wobec organów szczebla centralnego w procesie planowania rozwoju i działalności bieżącej przedsiębiorstw.

Realizacja tego zadania odbywa się poprzez systematyczne wykonywanie następujących rodzajów czynności: 104

104 H. Sadowsnik: Miejsce zjednoczenia, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 17, s. 8.

- operatywnych, czyli wiążących się z bieżącą działalnością przedsiębiorstw;
- związanych z prowadzeniem polityki rozwojowej branży jako całości oraz ze stałym podnoszeniem efektywności jej działania, które to czynności stanowią /a przynajmniej powinny stanowić/ główne funkcje zjednoczenia ¹⁰⁵.

Czynności operatywne polegają m.in. na kontroli i regulowaniu przebiegu realizacji zadań planu rocznego oraz gromadzeniu i przekazywaniu informacji dotyczących tych zagadnień. Natomiast druga grupa czynności łączy się m.in. z prowadzeniem ciągłej analizy sytuacji techniczno-ekonomicznej branży, formułowaniem i przedstawianiem organom centralnym wielowariantowych propozycji rozwojowych, najlepiej służących realizacji zadań zjednoczenia jako całości.

Dotychczasowe doświadczenie wykazuje, że nie wszystkie zadania zjednoczeń realizowane są w sposób zadowalający, i to zarówno w odczuciu organów centralnych, jak i reprezentowanych przez nie przedsiębiorstw. Z jednej strony zarzuca się centralom zjednoczeń niewystarczającą aktywność w prowadzeniu odpowiedniej polityki rozwojowej branży, niewykorzystywanie możliwości racjonalnego podziału zadań i środków oraz niedostateczne współdziałanie z przedsiębiorstwami w zakresie wykrywania rezerw, z drugiej natomiast - nadmierną ich ingerencję w sprawy bieżącej działalności przedsiębiorstw, nastawienie się głównie na administracyjne metody zarzą-

¹⁰⁵ Ściśle rzecz biorąc realizacja tych funkcji jest zadaniem wyodrębnionego aparatu kierowniczego zjednoczenia, nazywanego centralą zjednoczenia.

dzania oraz niedostateczną sprawność przy załatwianiu nawet drobnych nieraz spraw 106.

Na tym tle spotyka się czasem poglądy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach, kwestionujące potrzebę istnienia zjednoczeń w naszym systemie zarządzania przemysłem, traktujące je niemal jako źródło wszelkiego zła w procesie gospodarowania.

Nie negując słuszności zarzutów kierowanych pod adresem zjednoczenia, zwłaszcza w jego obecnej formie, należy stwierdzić, że pogląd powyższy wynika w dużej mierze z nieporozumienia. Polega ono na braku uświadomienia sobie oczywistego faktu, iż z j e d - n o c z e n i e jest tylko jednym z w i e - l u ogniw w całym systemie zarz a d z a n i a g o s p o d a r k ą, a zakres i metody jego działania są uzależnione w pierwszym rzędzie od metod postępowania ministerstw i pozostałych organów zwierzchnich. Słabości zjednoczeń należy rozpatrywać zatem w szerszym kontekście spraw wiążących się z funkcjonowaniem przemysłu.

Według niektórych już sama Uchwała nr 383 nie stanowiła dostatecznej podstawy dla oparcia zarządzania zjednoczeniami na kryteriach ekonomicznych, a tym samym nadania im charakteru organizacji gospodarczych 107.

Jeszcze większe zastrzeżenia wzbudza sposób jej realizacji.

106 Por. H. Sadowski: Miejsce zjednoczenia, op.cit.
Zob. również L. Ząbkowicz: Przedsiębiorstwo a zjednoczenie w ramach systemu zarządzania przemysłem, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 10, s. 30.

107 Por. S. Jakubowicz: Organizacja to nie schematy, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 20, s. 1.

Jednym z zasadniczych mankamentów reformy zjednoczeń zapoczątkowanej przez wspomnianą Uchwałę było dążenie do ich jednolitości, brak dostosowania rozwiązań organizacyjnych i ekonomicznych do specyfiki danej branży. Pożądaną skądinąd jednolitość w rozwiązaniach podstawowych przekształcono w jednolitość w szczegółach. Nie należy się więc dziwić, że struktura organizacyjna i zakres działalności zjednoczeń są analogiczne w różnych branżach, a nawet gałęziach przemysłu.

Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez S. Jakubowicza w sześciu zjednoczeniach, należących do różnych resortów. Wynika z nich, że niezależnie od rodzaju zjednoczenia /"inwestycyjne" czy "rynkowe"/ układ stosunków między centralą zjednoczenia a przedsiębiorstwami jest w zasadzie jednakowy. W systemie ekonomiczno-finansowym tych zjednoczeń nie zachodzą żadne różnice, jeśli chodzi zaś o strukturę organizacyjną, to odchylenia na tym odcinku są minimalne ¹⁰⁸. Charakterystyczna jest przy tym ścisła więź komórek organizacyjnych poszczególnych szczebli w układzie pionowym, tzn. między przedsiębiorstwem, zjednoczeniem i ministerstwem, przy jednoczesnym zaniedbywaniu lub braku koordynacji poziomej, nawet w obrębie tego samego szczebla ¹⁰⁹.

Niezależnie od powyższego działalność centrali zjednoczenia podlega bardzo intensywnej kontroli wszystkich jednostek nadzorujących lub kontrolujących, jak np. ministerstw, banków, co prowadzi

¹⁰⁸ J.w., s. 6.

¹⁰⁹ Moment ten podkreśla m.in. K. Golinowski. Por. K. Golinowski: O niektórych aspektach doskonalenia mechanizmu funkcjonowania gospodarki, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 10, s. 585.

do skracania horyzontu jej zainteresowań, do kierowania swej uwagi w pierwszej kolejności na wykonywanie zadań krótkoterminowych. Zmusza ją zresztą do tego także system oceny działalności, oparty na stopniu wykonania planowanych zadań rocznych, a nawet kwartalnych. Jednocześnie siłą rzeczy schodzą na plan dalszy funkcje związane z polityką rozwojową branży, bowiem nie podlegają one tak skrupulatnej kontroli i ocenie ich wykonania.

W ten sposób dochodzi do bardzo szkodliwego wypierania głównych funkcji centrali zjednoczenia przez funkcje związane z działalnością bieżącą¹¹⁰. Funkcjonujące w rzeczywistości zjednoczenia znacznie odbiegają więc od formalnie obowiązującej ich koncepcji. Nie stworzono bowiem warunków, aby funkcje właściwe dla tego szerebla mogły być wykonywane. A warunki te - jak zaznaczone - wyznacza cały system zarządzania, a ściślej wzajemne oddziaływanie jego poszczególnych elementów.

Obiektywny sąd o roli i przydatności zjednoczeń w naszym systemie zarządzania jest zatem możliwy dopiero po zrealizowaniu takiej ich koncepcji, w której będą one oceniane za rzeczywiście osiągnięty w skali branży postęp ekonomiczny, za jakość propozycji planowych /a nie za realizację zadań planowych w danym roku, która jest zazwyczaj wypadkową różnorodnych czynników, często niezależnych od producenta/, za nadążanie, ewentualnie wyprzedzanie potrzeb rynku krajowego i eksportu. Innymi słowy wówczas, kiedy dokona się przekształcenia zjednoczeń z organów administracji państwowej w o r -

¹¹⁰ Por. H. Sadowski: Miejsce zjednoczenia, op.cit. Zob. również W. Świderski: Z zagadnień grupowania przedsiębiorstw w zjednoczeniach przemysłowych, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1967, nr 10.

g a n i z a c j e t y p u g o s p o d a r c z e g o 111.

Podobny warunek formułuje się w Związku Radzieckim. W związku z przeprowadzaną tam reformą systemu zarządzania gospodarką podkreśla się, iż organizacja typu zjednoczenia czy kombinatu n i e m o ż e s t a n o w i ć s z c z e b l a p o ś r e d n i e - g o m i ę d z y m i n i s t e r s t w e m a p r z e d - s i ę b i o r s t w e m 112. Wprost przeciwnie, opierając swą działalność na zasadzie rozrachunku gospodarczego, powinna zapewnić warunki dla zmniejszenia szczeblowości, ^{oraz} uproszczenia zarządzania poprzez scentralizowanie niektórych funkcji przedsiębiorstw, jak np. prac naukowo-badawcze i projektowo-konstrukcyjne, zaopatrzenie, wykorzystanie elektronicznej techniki obliczeniowej itp. Chodzi więc o przekształcenie zjednoczeń w takie organizacje, które - jak pisze B. Gliński - można by rozpatrywać jako "p r z e d - s i ę b i o r s t w a w y ż s z e g o r z ę d u" 113.

Z przeobrażeniem tym wiąże się zmiana metod działania zjednoczeń. Gdy podstawą pośredniego organu administracji państwowej jest sprawne wykonywanie płynących z góry dyrektyw, to organizacja typu gospodarczego musi w swej działalności kierować się przede wszystkim zasadami rachunku ekonomicznego. Gdy w pierwszym przypadku zakres samodzielności nie musi być duży, to sprawne funkcyjne

111 Zdaniem S. Jakubowicza najbardziej przekonujące są w tym względzie doświadczenia zjednoczeń eksperymentujących. Por. Organizacja to nie schematy, op.cit., s. 6.

112 Por. N. Drohiczyński: Woprosy dalniejszego razwitijsa choziajstwiennoj riefomy, "Woprosy Ekonomiki" 1972, nr 6, s. 31-33.

113 Tegoż autora: Zjednoczenia przemysłowe w krajach socjalistycznych, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 6, s. 363.

nowanie organizacji o charakterze gospodarczym nie jest w ogóle możliwe bez jej autonomii. Centrala zjednoczenia może więc kierować zgrupowaniem przedsiębiorstw tylko jako organizacją wyposażoną w szerokie uprawnienia.

Wzrost roli ekonomicznej zjednoczenia, wzmocnienie jego pozycji w stosunkach z władzami centralnymi nie może jednak - naszym zdaniem - naruszyć pozycji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo było bowiem i pozostaje nadal kluczowym ogniwem produkcji i zarządzania w każdym systemie, a jego pozycja /sytuacja/ charakteryzuje w dużym stopniu dany system. Zmianie ulegają tylko jego formy, dlatego stale współistnieją obok siebie trzy - jak stwierdza G. Sorokin - postacie przedsiębiorstw: obumierające, postępujące i przejściowe ¹¹⁴. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw jednozakładowych, wielozakładowych i kombinatów, jak również ich związków /zjednoczeń, zrzeszeń/. Ogromna różnorodność sytuacji i warunków, w jakich pracuje współczesny przemysł nie mieści się w jednej tylko formie organizacyjnej. Dlatego też każda z wymienionych form może okazać się na określonym etapie rozwoju najkorzystniejszą dla danego rodzaju produkcji.

Wskazują na to doświadczenia nie tylko naszej gospodarki, ale także innych krajów socjalistycznych, jak NRD, Węgier, czy Związku Radzieckiego.

¹¹⁴ Zob. G. Sorokin: Z zagadnień teorii planowania, op.cit., s. 46.

Dla przykładu w NRD krytyką schematyzmu i szablonowości rozwiązań organizacyjnych w przemyśle zapoczątkowano już w pierwszej połowie lat sześćdziesiątych. Przedmiotem krytyki były przede wszystkim istniejące tam wówczas zjednoczenia typu branżowego, które podobnie jak u nas coraz bardziej ingerując w działalność przedsiębiorstw, weszły w ostry konflikt z nimi. Jednocześnie odczuwano się brak powiązań o charakterze pionowym: producent wyrobów finalnych - kooperanci, co próbowano początkowo usprawnić poprzez powoływanie tzw. związków kooperacyjnych, a w ostatnich latach sześćdziesiątych - kombinatów.

Kombinat ma być organizacją, w której następuje nowy podział pracy i specjalizacja, najczęściej przedmiotowa, zgrupowanych zakładów. Decyzja o powołaniu kombinatu zostaje poprzedzona jednak gruntowną analizą sprzeczności między starą formą organizacyjną a tendencjami rewolucji naukowo-technicznej i rozwojem sytuacji na rynku. Nie jest to więc proste łączenie dotychczas samodzielnych przedsiębiorstw, ale próba znalezienia formy bardziej efektywnej. Takiej, w ramach której można gromadzić wspólne fundusze, prowadzić szerokie prace badawcze itp. Są to z reguły duże organizacje, skupiające od kilku do kilkudziesięciu tysięcy pracowników, z wyraźną tendencją podporządkowywania ich bezpośrednio ministerstwu ¹¹⁵. W latach 1969-1970 również w naszej gospodarce potraktowano kombinat jako formę organizacyjną mającą sprzyjać przyspie-

¹¹⁵ Por. Autorenkollektiv: Die Systematisierung erfordert eine planmäßige Umgestaltung der Wirtschaftsorganisation, "Die Wirtschaftswissenschaft" 1970, nr 11, s. 1625-1630. Zob. również S. Jakubowicz: Kombinaty w NRD, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 10, s. 10.

szeniu koncentracji produkcji i jej unowocześnieniu ¹¹⁶. Wbrew zapowiedziom jednostki te stawały się jednak w naszych warunkach najczęściej organizacjami typu branżowego. W praktyce oznaczało to dodatkowy szczebel zarządzania, o niezbyt jasno sprecyzowanych uprawnieniach. Jak wynika bowiem z wypowiedzi przedstawicieli przemysłu, formalnie kombinaty są przedsiębiorstwami, ale w praktyce nie mają możliwości dysponowania podległymi zakładami, które pozostają na pełnym wewnętrznym rozrachunku. Ponadto ministerstwo i zjednoczenie /w przypadku kombinatów podległych zjednoczeniu/ sądzają planów i sprawozdań w podwójnym układzie - dla kombinatu i dla poszczególnych zakładów ¹¹⁷.

Nie ulega wątpliwości, że kombinat jest jedną z form najbardziej odpowiadających cechom współczesnego przemysłu, tj. koncentracji produkcji i jej złożoności. Forma ta jest zresztą już dawno wykorzystywana w takich gałęziach naszego przemysłu, jak przemysł chemiczny, hutnictwo czy przemysł materiałów budowlanych. Wraz z rozszerzaniem jej zasięgu powstaje jednak problem granic jej stosowania, zwłaszcza w odniesieniu do przemysłów wytwarzających dobra rynkowe. Wydaje się bowiem - jak słusznie twierdzi G. Sorokin - iż poziom koncentracji produkcji i związany z tym poziom kombinowania musi być z reguły niższy w przemysłach wytwarzających wyroby konsumpcyjne, niż np. w przemyśle ciężkim ¹¹⁸.

¹¹⁶ Zob. Uchwała Rady Ministrów nr 193 z dnia 23 X 1969 w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych. Monitor Polski 1969, nr 46, poz. 362.

¹¹⁷ Por. Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstw /dyskusja/. "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4, s. 217.

¹¹⁸ G. Sorokin: Z zagadnień teorii planowania, op.cit., s. 46.

Wskazują na to doświadczenia wspomnianej poprzednio gospodarki NRD, jak i Węgier. W ostatnich latach sześćdziesiątych w obydwu tych krajach dako się zauważyć dążenie do traktowania dużych przedsiębiorstw /w NRD kombinatów, a na Węgrzech tzw. wielkich przedsiębiorstw/ jako uniwersalnej formy przedsiębiorstwa, powołując je nawet tam, gdzie nie ma, jak się wydaje, ku temu podstaw ekonomicznych, np. połączenie wszystkich browarów rozrzuconych po całych Węgrzech w jedno wielkie przedsiębiorstwo ¹¹⁹.

Obok pozytywnych efektów tych zmian pojawiło się w obydwu gospodarkach wiele zjawisk negatywnych, a przede wszystkim zjawisko monopolizacji, które doprowadziło do całkowitej eliminacji konkurencji i poważnych braków na rynku.

Jedną z form przeciwdziałania temu niebezpieczeństwu ma być podkreślana w ostatnim czasie konieczność rozwiązywania "monopoli" typu administracyjnego oraz powoływanie małych przedsiębiorstw, uzupełniających wielki przemysł pod kątem uelastycznienia produkcji, głównie rynkowej ¹²⁰.

Z powyższego wynikają co najmniej dwa wnioski. Po pierwsze, nie należy rezygnować w gospodarce socjalistycznej z konkurencji między niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami, m.in. poprzez wypieranie produkcji droższej i gorszej przez produkcję lepszą i tańszą. Jest przy tym rzeczą oczywistą, że konkurencja nie roz-

¹¹⁹ Zob. S. Jakubowicz: Pozycja przedsiębiorstw i ich zgrupowania w przemyśle Węgier i NRD, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 9, s. 58-59. Zob. również I. Friss: Nowy system zarządzania na Węgrzech, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 8, s. 33 oraz K. Krauss: Węgierska reforma. Cechy uniwersalne i specyficzne, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 11, s. 11.

¹²⁰ S. Jakubowicz: Pozycja przedsiębiorstw i ich zgrupowania.. j.w., s. 60. Zob. również tegoż autora: Efekty i trudności polityki zmian strukturalnych w gospodarce NRD, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4, s. 244 i 246.

wiąże zasadniczych problemów rozwojowych naszej gospodarki, jak to sugeruje S. Kurowski ¹²¹. Okazała się ona zresztą niewystarczającym mechanizmem samoregulacji również w najbardziej rozwiniętych krajach kapitalistycznych. Po drugie, organizacja przemysłu nie może być jednolita i schematyczna, a koncentracja produkcji i związana z nią centralizacja pewnych decyzji nie zawsze racjonalniejsza od dekoncentracji i decentralizacji. Dyskusyjna jest m.in. idea powszechnego przejścia w strukturze zarządzania przemysłem z organizacji typu branżowego do organizacji według produktu finalnego, tzn. poprzez pionową koncentrację wszystkich faz produkcyjnych określonego wyrobu /poczynając od zaopatrzenia w surowiec, a na sprzedaży wyrobu finalnego kończąc/. Analiza powiązań kooperacyjnych np. w przemyśle maszynowym - pisze B. Gliński - wykazuje bowiem, że większość kooperantów pracuje dla wielu przedsiębiorstw, zjednoczeń, a nawet resortów. Tylko bliższa analiza tych powiązań, jak również bieżących i przyszłych rozmiarów danego rodzaju produkcji może wskazać pożądaną wielkość przedsiębiorstwa oraz jego konkretną formę organizacyjną ¹²². Stąd, podobnie jak w wielkokapitalistycznych koncernach, może to być forma oparta zarówno na powiązaniach pionowych, jak i poziomych,

121 Zob. S. Kurowski: Granice reformy systemu planowania i zarządzania gospodarką /art. dyskusyjny/, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 4, s. 28-29.

122 B. Gliński: uzasadniając ten pogląd stwierdza m.in.: "...Ford ma nawet własne huty, ale nikt nie zaproponuje własnej huty dla PSO przy dzisiejszej bądź najbliższej skali produkcji". B. Gliński: Sprawy najważniejsze w zarządzaniu i niektóre problemy sporne, op.cit., s. 50. W podobnym duchu wypowiada się J. Kaleta, który pisze: "Jeżeli zakłady przedsiębiorstwa wielozakładowego /kombinatu/ położone są o kilkaset km od siebie i w dodatku zakres kooperacji tych zakładów jest niewielki, to ich łączenie nie znajduje ekonomicznego uzasadnienia i może narazić gospodarkę narodową tylko na straty". J. Kaleta: Zakres centralizacji i decentralizacji, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 47, s. 100.

a także mieszanych 123.

Podobny punkt widzenia można zaobserwować w gospodarce radzieckiej, gdzie dopuszcza się różne warianty organizacji przemysłu. Jej podstawą mogą być mianowicie wielkie przedsiębiorstwa wiodące z całym szeregiem filii (podległe bezpośrednio ministerstwu), kombinaty, zjednoczenia produkcyjne z własnymi sklepami firmowymi oraz zjednoczenia naukowo-produkcyjne, gdzie funkcje jednostki wiodącej pełni placówka naukowo-badawcza. Obok tych form w uzasadnionych przypadkach przewiduje się także istnienie małych przedsiębiorstw np. w przemyśle rolno-spożywczym, ale wchodzących w skład większych organizacji gospodarczych 124.

W świetle naszych dotychczasowych rozważań nie możemy zgodzić się z poglądem upatrującym podstawowe ogniwo systemu zarządzania przemysłem w zjednoczeniu czy jakiegokolwiek innej dużej organizacji gospodarczej, rozumianej jako zgrupowanie przedsiębiorstw¹²⁵. Duże organizacje, typu koncernowego, zbliżone wielkością do obecnych zjednoczeń mogą stać się podstawowym ogniwem w zarządzaniu tymi gałęziami, które zajmują się wytwarzaniem środków produkcji.

123 Por. J. Gościński: Strategia i taktyka w koncernach kapitalistycznych. "Gospodarka Planowa" 1970, nr 10, s. 51-52.

124 Zob. T. Leszek: ZSRR. Doskonalenie struktury zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 32, s. 11.

125 Zob. J. Pajestka i K. Secomski: Doskonalenie planowania i funkcjonowania gospodarki w Polsce Ludowej, PWE, Warszawa 1968, s. 48. Przyjmowane tutaj założenie, że przedsiębiorstwa nie są w stanie zapewnić w chwili obecnej odpowiedniego postępu technicznego produkcji, wydaje się mało przekonujące. Możliwości przedsiębiorstwa w tym zakresie są bowiem uzależnione bezpośrednio od jego wielkości, od charakteru i złożoności produkcji, posiadanego zaplecza technicznego i wielu innych czynników. Nie należy wprowadzać możliwości tych przeceniać, ale nie można też generalnie ich nie doceniać.

Natomiast w przemyśle środków konsumpcji powinny istnieć także mniejsze przedsiębiorstwa, które zachowują większą elastyczność w dostosowywaniu się do stale zmieniających się potrzeb ¹²⁶.

Nie ma również potrzeby stosowania jednolitych rozwiązań organizacyjnych wewnątrz zgrupowania przedsiębiorstw. W zależności od całego szeregu czynników, charakteryzujących dany rodzaj produkcji, będzie wrażliwa rola przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczaniu roli zjednoczenia /a w skrajnym przypadku do zaniku zjednoczenia na rzecz luźnego zrzeszenia/, bądź też ulegnie wzmocnieniu pozycja zjednoczenia /aż do pozabawienia przedsiębiorstw osobowości prawnej i przekształcenia zjednoczenia w przedsiębiorstwo wielozakładowe/.

Czynników, które należy wziąć tutaj pod uwagę jest bardzo dużo, często są one nawet sprzeczne ze sobą. Interesujące, jak się wydaje, ich zestawienie oraz klasyfikację przedstawia tablica 1.

Podział ten ma oczywiście charakter orientacyjny, tym niemniej jednoznacznie wskazuje, że potrzeba decentralizacji odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstw dużych, o różnorodnej i często zmieniającej się produkcji, zaopatrujących się u wielu różnych dostawców oraz sprzedających swe wyroby większej liczbie odbiorców, czyli w przeważającej mierze do tych, które produkują na potrzeby rynku. Jednym z czynników warunkujących jest tu jednak - jak słusznie zauważa S. Jakubowicz - odpowiednio wysoki stopień

¹²⁶ Zob. Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, op.cit., s. 366.

Tablica 1

Przykładowe zestawienie czynników i warunków sprzyjających centralizacji bądź decentralizacji zarządzania wewnątrz zgrupowania przedsiębiorstw

Lp	Czynnik	Sprzyja centralizacji	Sprzyja decentralizacji
1	Liczba przedsiębiorstw	mała	duża
2	Lokalizacja przedsiębiorstw	skupiona	rozproszona
3	Rodzaj przedsiębiorstw	małe i słabe	duże i silne
4	Rodzaj produkcji i technologii	prosta technologia, asortyment ustabilizowany, produkcja jednorodna	złożona technologia, asortyment często zmieniający się, produkcja różnorodna
5	Powiązania kooperacyjne między zgrupowanymi przedsiębiorstwami	silne	słabe
6	Zaopatrzenie	wspólny surowiec, podobieństwo zakupywanych materiałów, jedno miejsce zaopatrzenia, mało dostawców	różne materiały i surowce, wiele miejsc zaopatrzenia, wielu dostawców
7	Zbyt	podobieństwo sprzedawanych wyrobów, wyroby komplementarne, niewielka liczba określonych odbiorców	duża różnorodność sprzedawanych wyrobów, wyroby konkurencyjne, wielka liczba anonimowych odbiorców /rynek/
8	Stopień zaspokojenia potrzeb społecznych przez produkcję zgrupowania	niski /poniżej potrzeb/	wysoki
9	Poziom kwalifikacji kadry kierowniczej zgrupow. przedsiębior.	niski	wysoki
10	Poziom łączności /komunikacji/ między zgrupow. przedsiębior. a centralą zgrupowania i przedsiębiorstwami między sobą	niski	wysoki
11	Zasięg prac badawczych i rozwojowych	na wielką skalę, kosztowne	na małą skalę

zaspokojenia potrzeb społecznych na dane wyroby, a więc istnienie rynku odbiorcy lub sytuacji do niego zbliżonej 127.

Rozważając szeroko pojęte problemy organizacji zarządzania współczesnym przemysłem, a na tym tle rolę przedsiębiorstwa nie należy zapominać, że jako całość jest on "s y s t e m e m n a c z y ń p o łą c z o n y c h o w i e l o r a k i e h s p r z ę ż e n i a c h z w r o t n y c h" 128.

Przejawia się to w tym, iż obok zależności pionowej przedsiębiorstwo pozostaje także w zależności poziomej, wynikającej z różnego rodzaju powiązań kooperacyjnych.

Istota kooperacji, według J. Lisikiewicza, polega na realizowaniu współpracy między przedsiębiorstwami, odmiennymi z punktu widzenia przedmiotu produkcji lub realizowanych faz procesu technologicznego, nawzajem od siebie niezależnymi /często podległymi różnym ośrodkom dyspozycyjnym/ 129.

Z uwagi na konstrukcję współczesnych wyrobów przemysłowych, jej niezwykłą złożoność, rola i zakres kooperacji ciągle wzrasta. Dlatego też tak, jak - zdaniem Wł. Piotrowskiego - sprężystość aparatu zarządzającego, jak najdalej idące zbliżenie organów centralnych do podstawowych ogniw produkcyjnych, tak i skuteczność szeroko rozumianych powiązań poziomych wydaje się być jednym z podstawowych warunków sprawnego funkcjonowania współczesnego prze-

127 S. Jakubowicz: Organizacja to nie schematy, op.citw, s. 6.

128 J. Lisikiewicz: Rozwój form integracji w przemyśle. "Gospodarka Planowa" 1970, nr 5, s. 2.

129 Tamże, s. 4.

mysłu 130.

Tymczasem warunki pracy naszych przedsiębiorstw wyraźnie preferują powiązania pionowe. Przejawia się to w tym, że zainteresowanie przedsiębiorstw skierowane jest przede wszystkim na wykonanie zadań otrzymanych z jednostki nadrzędnej, które - jak wykazuje praktyka - nie zawsze cechuje jednak zgodność i nadążanie za wymaganiami odbiorców. Po prostu ważniejsze jest wykonanie planu przedsiębiorstwa czy branży, niż umowy z innymi przedsiębiorstwem, nie związanym organizacyjnie z daną branżą 131.

Wielce korzystny wpływ na działalność przedsiębiorstw w tej dziedzinie powinno wywrzeć postulowane wcześniej znaczne rozszerzenie samodzielności przedsiębiorstw w zakresie bieżącej działalności produkcyjnej i handlowej, ich swoboda w zakresie doboru partnerów, zarówno spośród dostawców, jak i odbiorców. Systematyczne rozwijanie i utrwalanie się więzi ekonomicznej między dostawcami a odbiorcami, np. w formie umów, zawieranych zarówno na okresy krótkie, jak i dłuższe, stanie się wówczas nie tylko możliwe, ale i konieczne. Zależność jest tu bowiem dwustronna. Jej przebieg przedstawia bardzo trafnie M. Dobb: "W stopniu, w jakim decyzje

130 Zob. Wł. Piotrowski: *Ekonomika przemysłu*, op.cit., s. 91.

131 Nic więc dziwnego, że w rozwoju powiązań umownych między przedsiębiorstwami znacznie wyprzedzają nas kraje kapitalistyczne. Tętejsze systemy kooperacyjne są bardzo rozbudowane, np. wielkie przedsiębiorstwa w przemyśle zbrojeniowym mają nawet po kilkanaście tysięcy kooperantów, a mimo to dość trwałe i z wyraźną tendencją do wydłużania ich czasokresu. Sprawne funkcjonowanie tych powiązań gwarantuje odpowiedni porządek prawny oraz sankcje o charakterze ekonomicznym. Zob. D. Sokołowski: *Mechanizm rynkowy a rozwój się wytwórczych*, W: *Plan a rynek*, op.cit., s. 140-141.

dotyczące produkcji stają się domeną przedsiębiorstwa potencjalny zakres takiego bezpośredniego umawiania się w sprawie dostaw, a także wybierania sobie dostaw i dostawcy, warasta. Można by powiedzieć, że autonomia przedsiębiorstw w podejmowaniu własnych decyzji produkcyjnych dopóty pozostanie nominalna, a nie faktyczna, dopóki zakres takiego bezpośredniego zawierania umów nie zostanie faktycznie rozszerzony" 132.

Takie podkreślenie omawianej zależności wydaje się najzupełniej słuszne. Wypada jedynie dodać, że rozwój więzi umownych między przedsiębiorstwami w niczym nie narusza funkcji planistycznej szczebla wyższego, a wprost przeciwnie - jak stwierdza J. Kortan - urealnia ją i stwarza zarazem warunki dla powstania rynkowego mechanizmu kontroli i koordynacji 133. Wykorzystanie mechanizmu rynkowego jest więc jednym z czynników warunkujących decentralizację bieżących decyzji produkcyjnych oraz sprawne funkcjonowanie systemu planowania jako całości.

Omówieniu tych czynników poświęcone część drugą pracy.

132 M. Dobb: Reforma ekonomiczna w krajach socjalistycznych, op.cit., s. 32. Konieczność udoskonalenia kontaktów między przedsiębiorstwami podkreśla się w literaturze radzieckiej, traktując je niekiedy jako narzędzie korekty podjętych bez właściwego rozważania decyzji odgórnych. Przy okazji postuluje się m.in. przyznanie przedsiębiorstwom prawa przyjmowania zleceń - w ramach części produkcji ponadplanowej - od współpracujących przedsiębiorstw. Zob. np. S. Anufrienko: Choziajstwiennaja reforma i inicjatiwa predprijatii, "Woprosy Ekonomiki" 1968, nr 12, s. 29.

133 J. Kortan: Planowanie dla aktywnego oddziaływania na rynek, W: Plan a rynek, op.cit., s. 219.

Rozdział drugi

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE PRAWIDŁOWE FUNKCJONOWANIE SYSTEMU PLANOWANIA I JEGO EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNO-GOSPODARCZĄ

1. Przedsiębiorstwo przedmiotem planowania

1.1. Plan przedsiębiorstwa narzędziem jego działalności - czy narzędziem sterowa nia jego działalnością

Zagadnienie decentralizacji planowania można widzieć dwojako. Po pierwsze, jako wzrost liczby zagadnień, jakie pozostają do decyzji przedsiębiorstw i ich zgrupowań. Po drugie, jako zmniejszenie ilości problemów, jakie pozostają do rozwiązania za pomocą nakazów.

Zważywszy, iż każdy konstruktor, który buduje jakiś system, rozumiany jako zbiór elementów tworzących określoną całość, musi mieć obraz jego funkcjonowania, to znaczy musi wiedzieć, czego wymaga się od całości oraz jak każdy z elementów przyczynia się do jej powodzenia¹³⁴, nasuwa się pytanie: czy ma być plan przedsiębiorstwa i jaką ma pełnić rolę w warunkach systemu zdecentralizowanego?

Czym jest i do czego służy plan przedsiębiorstwa w warunkach systemu z przewagą elementów centralistycznych - odpowiedź wydaje się prosta. Jest przede wszystkim dokumentem konstruowanym z pun-

¹³⁴ Zob. P. Sulmicki: System planowania i zarządzania gospodarczego, "Ekonomista" 1971, nr 6, s. 867.

ktu widzenia interesów szczebla wyższego, zaś proces jego powstania opiera się na mechanizmie prowadzącym od centralnego organu planującego do bezpośredniego wykonawcy, czyli przedsiębiorstwa, poprzez poszczególne szczeble pośrednie, z których każdy traktuje swą funkcję planistyczną jako **u s z c z e g ó ł o w i e n i e**, **k o n k r e t y z a c j ę** i **" r o z p i s a n i e "** postawionych przed nim zadań na podległe jednostki. Plany przedsiębiorstw powstają zatem w całości /lub prawie w całości/ poza przedsiębiorstwem, a odstępstwa od nich są możliwe tylko w ściśle określonych przypadkach i wyłącznie za zgodą jednostki nadrzędnej.

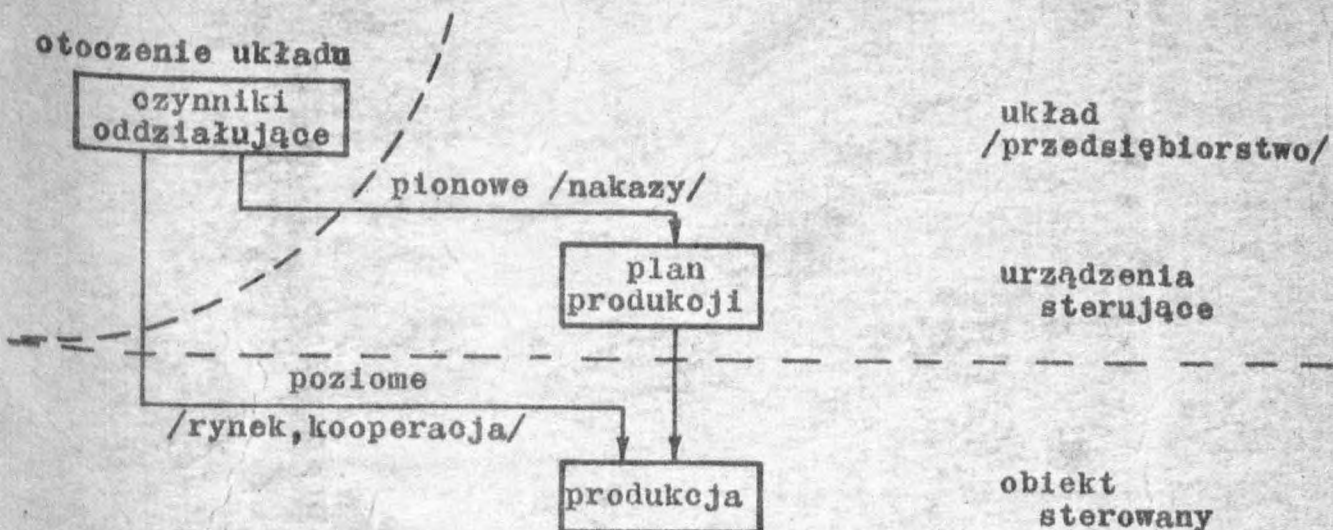
Dokumenty te są więc wówczas narzędziem presji, narzędziem egzekwowania określonych zadań /jednocześnie stanowią bowiem podstawę oceny działalności przedsiębiorstwa/, albo - mówiąc językiem cybernetycznym - urządzeniem sterującym działalnością przedsiębiorstw. Jeżeli potraktować przedsiębiorstwo jako **u k ł a d** **w z g l ę d n i e** **o d o s o b n i o n y** **w z g l ę d e m** **j e g o** **o t o c z e n i a** ¹³⁵, wtedy rola planu przedsiębiorstwa w zarysowanych wyżej warunkach przedstawia się jak na rysunku 2.

Wykorzystywanie planu w charakterze urządzenia egzekwującego wykonanie określonych zadań wynika najprawdopodobniej z niedoskonałości stosowanych dotychczas instrumentów ekonomicznych. Jak twierdzi J. Więckowski, nie ma bowiem na szczeblu przedsiębiorstwa narzędzi, które pozwalałyby ocenić poprawność zależności między poszczególnymi czynnikami a zadaniami /w szczególności rozpiętość między tempem zmian w zadaniach a tempem zmian w czynnikach/ oraz

¹³⁵ Zob. J. Gościński: Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWN, Warszawa 1968, s. 51-51.

Rys. 2

Rola planu przedsiębiorstwa /planu produkcji/
w warunkach systemu o przewadze elementów
centralistycznych.



Zródło: J. Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu
op.cit. s.78 rys. 6.1

efektywność całej struktury czynników dobranych do wykonania określonych zadań ¹³⁶. Stąd zależności te ocenia się na podstawie przyrostów zadań i czynników w stosunku do planu /ewentualnie w stosunku do roku ubiegłego/.

Stosowanie tej anachronicznej już dzisiaj - zdaniem T. Gryca - formuły "plan - wykonanie planu" prowadzi do tego, że plan przedsiębiorstwa jest w swej istocie dokumentem kształtującym działalność przedsiębiorstwa wyłącznie pod kątem formalnej realizacji obo-

¹³⁶ Tegoż autora: Konflikty w procesie usamodzielniania przedsiębiorstw, "Ekonomista" 1969, nr 4, ss 1043-1044.

wiązujących wskaźników /a tym samym służącym bardziej potrzebom jednostki nadrzędnej niż własnym/ 137.

W ostateczności plan zamiast być narzędziem działalności przedsiębiorstwa staje się c e l e m tej działalności, a samo przedsiębiorstwo zamiast podmiotem faktycznie staje się przedmiotem planowania.

Jest wiele przesłanek przemawiających za tym, aby stan ten uznać za niewłaściwy. Pomijając znane powszechnie zjawisko ukrywania rezerw oraz związaną z tym taktykę przedsiębiorstw odpowiedniego dozowania efektów swej działalności należy pamiętać, iż w gruncie rzeczy jest to rozwiązanie k o n c e n t r u j ą c e u w a g ę p r z e d s i ę b i o r s t w a w y ł ą c z n i e n a w y n i k a c h d z i a ł a l n o ś c i b i e ż ą c e j, ściślej w okresie rocznym, bo taki jest aktualnie podstawą oceny tej działalności.

Niewłaściwe wydaje się również i to, iż większość urządzeń regulujących działalność przedsiębiorstw znajduje się w rękach organów centralnych. Stamtąd inicjowane są także wszelkie poczynania i sposoby rozwiązywania określonych zagadnień.

Tymczasem - jak słusznie twierdzi J. Pajestka - monopolu na inicjatywę nie powinien mieć w socjalizmie żaden organ, niezależnie od jego pozycji i rangi 138. Zważywszy, że przedsiębiorstwa posiadają z reguły lepszą znajomość własnych problemów technicz-

137 T. Gryc: Praktyka planowania a optymalne decyzje, op.cit., s. 429.

138 Zob. J. Pajestka: Proces doskonalenia systemu..., op.cit.

nych, ekonomicznych i organizacyjnych, aniżeli jakikolwiek inny organ postawiony wyżej, nie wyłączając zjednoczenia, ich inicjatywa wydaje się szczególnie potrzebna. Jest ona niezbędna zwłaszcza przy planowaniu i realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że działalność tego rodzaju staje się obecnie czynnikiem określającym w dużej mierze pozycję przedsiębiorstwa w branży, gałęzi czy gospodarce.

Ponadto każdy układ przemysłowy jest - zdaniem J. Gościńskiego - bardziej podobny w swym zachowaniu do układu biologicznego, niż technicznego, maszyny. A to powoduje, iż jest zarazem układem szczególnie złożonym i, jeżeli ma prawidłowo funkcjonować, musi działać na zasadzie samoregulacji, czyli posiadać zdolność dostosowywania się do zmian otoczenia ¹³⁹.

Przedsiębiorstwo musi być zatem samo zainteresowane w systematycznej poprawie swej działalności, i to w okresach dłuższych, a mechanizm pobudzający je do tego musi działać niejako od wewnątrz, zamiast od zewnątrz.

Szczególne role przypada w tym zakresie planowaniu, funkcji stawiającej sobie za cel kształtowanie przyszłości. Przyszłości nie można wprawdzie dokładnie przepowiedzieć, ani wyprzedzić. Nie jest ona bowiem prostą kontynuacją teraźniejszości ¹⁴⁰. Można

¹³⁹ J. Gościński: Elementy cybernetyki w zarządzaniu, op.cit., s. 205, 212 i 217. Podobnie widzi to J. Więckowski, który postuluje oparcie działalności przedsiębiorstwa na zasadzie "samoregulacji i samooceny". Zob. J. Więckowski: Konflikty w procesie usamodzielniania przedsiębiorstw, op.cit., s. 1060.

¹⁴⁰ Por. A. Gross: Zielplanung als realistische Utopie. "Plus" 1971, nr 12.

i należy jednak w jakiś sposób ją kształtować.

Jest rzeczą oczywistą, że w przypadku przedsiębiorstwa możliwości te są nieporównanie większe w warunkach decentralizacji określonych decyzji planistycznych. Za wzrostem uprawnień kryje się przecież zwiększona odpowiedzialność za poprawne skonstruowanie planu, a to zmusza właśnie do inicjatywy i przedsiębiorczości.

Wiele zależy od tego, jaki będzie mechanizm budowy planu oraz komu ma ten plan służyć, przedsiębiorstwu czy jednostce nadrzędnej.

Przedstawiciele przemysłu są zdania, iż dobry, poprawny plan przedsiębiorstwo mogłoby opracować tylko dla siebie; plan dla kontrolera czy rozliczającego nie może być dobry - musi być b e z - p i e c z n y 141.

Jest to stwierdzenie bardzo wymowne, stanowiące przekonujący - jak się wydaje - argument na rzecz tezy, iż p r z e d s i ę - b i o r s t w u n a l e ż y s t w o r z y ć m o ż l i - w o ś ć d z i a ł a n i a w r a m a c h s w o i c h w ł a s n y c h p l a n ó w. W pewnym sensie dotyczy to wszystkich pozostałych szczebli. W tym mianowicie, że każdy z nich powinien mieć własną koncepcję realizacji swoich celów i zadań, opartą na przyjętych ogólnie regułach rachunku ekonomicznego i sposobach ich ustalania.

Tezę powyższą uzupełnia zatem stwierdzenie, iż podstawową formą uzależnienia przedsiębiorstwa od szczebli wyższych stałoby się wówczas oddziaływanie poprzez instrumenty ekonomiczne; nakazy zaś

141 Zob. Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstwa /dyskusja/, op.cit., s. 225.

jako forma uzupełniająca i stopniowo zanikająca w miarę doskonalenia tych pierwszych ¹⁴². Narzędzia ekonomiczne nie mogą rzecz jasna, wynikać z samoczynnych procesów typu rynkowego, ale powinny być rezultatem aktywnej i elastycznej polityki odpowiedzialnych organów szczebla centralnego.

Warunkiem koniecznym jest tu jednak, po pierwsze, nabranie powszechnego zaufania do instrumentów ekonomicznych, wyeliminowanie skłonności do szybkiego ich dyskredytowania - żadna ze zmian nie przynosi przecież oczekiwanych rezultatów w sposób automatyczny. Po drugie, nabranie zaufania do samego przedsiębiorstwa i jego kierownictwa, co według A. Czerwińskiego powinno stać się generalną zasadą socjalistycznego zarządzania ¹⁴³. Nie wolno twierdzić, że działalność przedsiębiorstwa jest z reguły skierowana na osiągnięcie celów partykularnych. Mniemanie takie prowadzi do bierności, a nawet oporu wśród załogi. Ponadto staje się źródłem konfliktów nie tylko między kierownictwem przedsiębiorstwa a władzami zwierzchnimi, ale i między tymi ostatnimi a całą załogą, reprezentowaną przez samorząd robotniczy.

Przeprowadzone w tym zakresie badania wskazują zresztą na fakt,

¹⁴² Założenie takie jest bezpośrednim następstwem naszej tezy o potrzebie rozszerzenia samodzielności produkcyjnej i handlowej przedsiębiorstwa. Dominującą rolę w zakresie planowania działalności bieżącej przyznaje instrumentom ekonomicznym, np. K. Porwit. Tegoż autora: Kierunki unowocześnienia systemu planowania ogólnogospodarczego, op.cit., s. 656-658. Znaczne rozszerzenie dźwigni ekonomiczno-financeowych przy jednoczesnym ograniczeniu roli wskaźników dyrektywnych przewiduje również Uchwała VI Zjazdu PZPR. Zob. Uchwała VI Zjazdu PZPR "O dalszy socjalistyczny rozwój Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej", "Nowe Drogi" 1972, nr 1, s. 158.

¹⁴³ A. Czerwiński: Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym, op.cit., s. 65.

że zastrzeżenia samorządów robotniczych wobec projektów planów z reguły nie wypływają z tendencji partykularnych, lecz ze znajomości istniejących warunków produkcyjno-ekonomicznych i ich realnej oceny 144.

Z drugiej strony nie można nie zauważać, że przedsiębiorstwa czy też ich załogi posiadają swoje własne interesy, nie zawsze pokrywające się z interesem ogólnym. Zadaniem planowania jest właśnie zmniejszenie tych sprzeczności, a w pewnym stopniu - jak twierdzi B. Minc - także ich wykorzystanie dla przyspieszenia rozwoju całego społeczeństwa 145.

Panuje przekonanie, że pogodzenie tych interesów jest możliwe jedynie wówczas, gdy pracownicy przedsiębiorstwa czy zakładu będą czuć się współgospodarzami, gdy będą mieć faktyczny wpływ na podejmowane decyzje planistyczne i odpowiadać za ich wykonanie. M. Dobb pisze na ten temat następująco: "Dopóki nie będą mieli poczucia współodpowiedzialności w planie ci, którzy pracują na szczeblu fabryki, nie będą odczuwali potrzeby aktywnej czy zaangażowanej współpracy, dopóty indywidualne i grupowe interesy będą raczej nie do pogodzenia i skojarzenia z interesem społecznym bez względu na system bodźców /materialnych, moralnych lub połączonych/, dopóty poczucie alienacji robotników nie może być w pełni przezwyciężone" 146.

144 Wyniki tych badań publikuje M. Trzeciak. Zob. M. Trzeciak: Udział samorządu robotniczego w opracowywaniu planów przedsiębiorstwa, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 4, s. 25.

145 Zob. tegoż autora: Teoria optymalnego planowania, op.cit., s. 408 i 414.

146 M. Dobb: Reforma ekonomiczna w krajach socjalistycznych, op.cit., s. 30.

Zasadność tych poglądów wydaje się oczywista. Zwiększenie zakresu decyzji planistycznych nie może zatrzymać się na szczeblu kierownictwa przedsiębiorstwa. Udział bezpośrednich wytwórców w wytwarzaniu i realizacji zadań przedsiębiorstwa musi wzrosnąć. Współczesny człowiek przywiązuje bowiem coraz większą wagę do możliwości twórczego angażowania swoich zdolności i umiejętności, do świadomego uczestnictwa w procesie pracy. Drzemią w tym ogromne siły wytwórcze i dlatego też kształtowanie postawy dobrego gospodarza, do czego sprowadza się istota zagadnienia, stanowiąc problem socjologiczny ma jednocześnie duże znaczenie ekonomiczne 147.

Nie przypadkowo więc wielkie przedsiębiorstwa kapitalistyczne nie szczędzą środków materialnych na ten cel. Tworzy się tam specjalne komórki organizacyjne i obsadza je wybitnymi specjalistami z zakresu tzw. human relations, których zasadniczym zadaniem obok zapobiegania i łagodzenia konfliktów wewnątrz zakł^og, jest stwarzanie klimatu "wspólnej pracy" dla "wspólnego dobra" właściciela i pracowników. W tym też celu nierzadko stwarza się robotnikom iluzję ich współudziału w zarządzaniu produkcją 148.

Możliwości te są jednak daleko większe w naszych warunkach społeczno-ekonomicznych. Tkwią one niejako u podstaw naszego ustroju,

147 Zdaniem A. Czerwińskiego zagadnienie to ma także aspekt psychologiczny w tym sensie, że w pracowniku rodzi się poczucie odpowiedzialności wówczas, gdy uważa się go za jednostkę potrzebną w przedsiębiorstwie, jeżeli kierownictwo liczy się z jego zdaniem - to zobowiązuje jakby moralnie. Badania wykazały - pisze dalej A. Czerwiński - że pracownicy, których zapytywano o wielkość produkcji, jaką można osiągnąć na ich stanowiskach, w pełni zrealizowali swoje zadania, i to zarówno pod względem ilości, jak i jakości. Tegoż autora: Zarys organizacji pracy i zarządzania..., op.cit., s. 144-145.

148 Zob. B. Miszewski: Postęp ekonomiczny w gospodarce przemysłowej, op.cit., s. 158.

określane mianem demokracji socjalistycznej. Można stwierdzić, że aktywny i bezpośredni udział załóg w zarządzaniu stanowi właściwie drugi tzw. oddolny czynnik zwiększania samodzielności przedsiębiorstw /obok pierwszego, jakim jest stopniowe przesuwanie kompetencji z góry w dół, aż do przedsiębiorstw i objętych nimi zakładów/ 149.

Jak wykazuje praktyka czynnik ten wchodzi jednak w grę jedynie wówczas, kiedy pozwalają na to ogólne ramy działalności przedsiębiorstw, kiedy istnieje faktyczna możliwość decydowania, czyli współudziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Stanu tego nie zmieni sam fakt istnienia instytucji samorządu robotniczego w przedsiębiorstwach, ani kolegium dyrektorów na szczeblu zjednoczenia. Np. w myśl postanowień Ustawy o samorządzie robotniczym jest on uprawniony do kontroli i nadzoru nad całokształtem działalności przedsiębiorstwa, a także do opiniowania i zatwierdzenia programów tej działalności w postaci planów wieloletnich, rocznych i kwartalnych 150. Problematyka planowania stanowi więc istotny element uprawnień samorządu robotniczego i jest to ze wszech miar uzasadnione.

Badania przeprowadzone w pierwszej i w drugiej połowie lat sześćdziesiątych wykazały jednak, że w większości badanych przedsię-

149 Zob. W. Warkałko /wypowiedź w dyskusji/ W: Przedsiębiorstwo w polskim systemie..., op.cit., s. 581-582.

150 Por. Ustawa o samorządzie robotniczym z 20 XII 1958, Dziennik Ustaw 1958, nr 77, poz. 397 oraz Pismo Okólne Prezesa Rady Ministrów i Przewodniczącego CRZZ z 29 V 1969 - Wytyczne w sprawie współdziałania administracji z samorządem robotniczym, Monitor Polski 1969, nr 21, poz. 174.

biorstw samorządy, ze względu na krótki okres czasu, jaki pozostawiono im do dyspozycji, nie były w stanie przeprowadzić niezbędnej analizy zadań planowych, a zdarzały się nawet przypadki, że nie brały one w ogóle udziału w opiniowaniu projektów planu. Zbyt późne nadsyłanie do przedsiębiorstw wstępnie przyjętych już dyrektyw powoduje, że również i samo zatwierdzanie planu staje się często formalnością ¹⁵¹.

Szczególnie negatywne odczucia wśród załogi przedsiębiorstwa, a zwłaszcza wśród działaczy samorządu robotniczego wywołuje jednostronne zmienianie przez zjednoczenie wcześniej nadesłanych przez nie wskaźników /jako obowiązujących/ i zaakceptowanych przez przedsiębiorstwo.

Zjawiska te świadczą o niedocenianiu, a nawet lekceważeniu roli samorządu robotniczego w działalności planistycznej i są jeszcze jednym dowodem traktowania przedsiębiorstwa jako przedmiotu planowania. Zarazem potwierdzają one naszą tezę o ścisłym uwarunkowaniu roli samorządu robotniczego obowiązującym w danej chwili systemem zarządzania oraz charakterystycznymi dla niego metodami

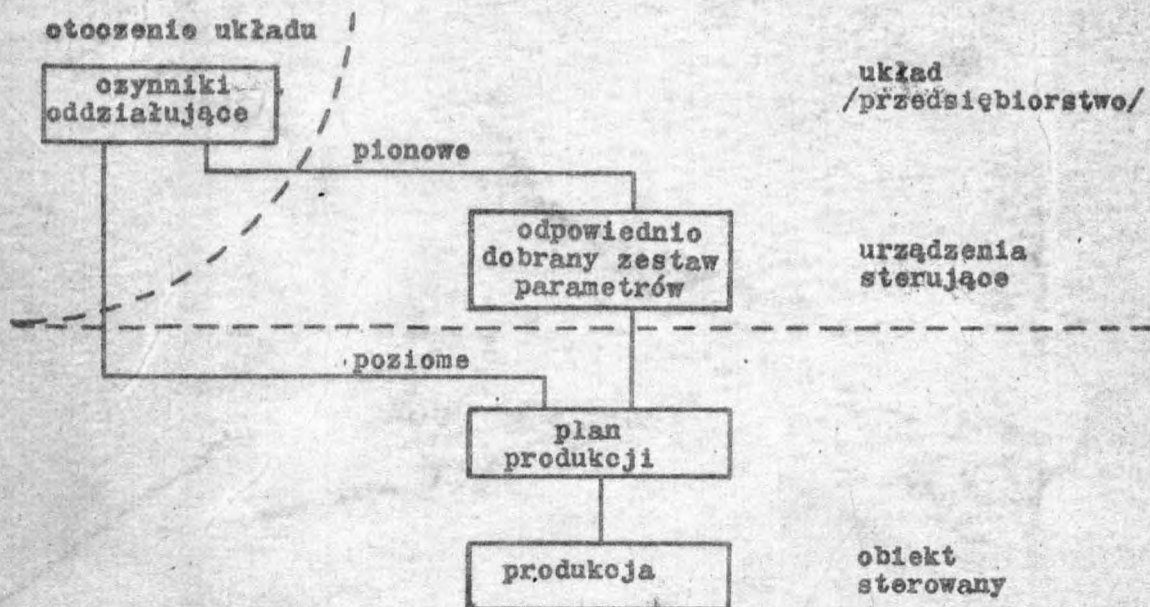
¹⁵¹ M. Trzeciak omawiając wyniki tych badań podaje m.in. następujący przykład: jedno z badanych przedsiębiorstw otrzymało wskaźniki dyrektywne do planu w dniu 22 kwietnia z obowiązkiem zakończenia prac nad planem do dnia 30 maja. W tak krótkim okresie czasu organy samorządu nie były w stanie uczestniczyć w odpowiednim zakresie w pracach nad planem. Sprawy tej w ogóle więc nie rozpatrzono, a przewodniczący rady robotniczej oświadczył wręcz: "...realne czy nierealne, ale samorząd w tak krótkim terminie nic nie zrobi i choćby to była fikcja nie może się do niej ustosunkować, a w konsekwencji zmuszony jest całą tę sprawę pozostawić dyrekcji". M. Trzeciak: Udział samorządu robotniczego w opracowywaniu planów przedsiębiorstwa, op.cit., s. 25.

planowania i oceny działalności przedsiębiorstw.

Rola tej instytucji może ulec zasadniczej zmianie dopiero z chwilą rozszerzenia faktycznych uprawnień przedsiębiorstwa. Szczególnie istotna wydaje się tutaj realizacja wysuniętego wcześniej postulatu, iż plan przedsiębiorstwa powstaje przede wszystkim w przedsiębiorstwie i jemu też przede wszystkim służy - patrz rysunek 3.

Rys. 3

Rola planu przedsiębiorstwa /planu produkcji/
w warunkach decentralizacji zarządzania -
- w ujęciu cybernetycznym



Zródło: Sporządzono w oparciu o: J. Gościński Elementy cybernetyki
w zarządzaniu op.cit. s.78 rys.6.1

Natomiast sam proces budowy tak rozumianego planu powinien stać się okazją do zharmonizowania interesów poszczególnych grup pracowniczych przedsiębiorstwa oraz wykorzystania w nim wszystkich najcenniejszych inicjatyw i pomysłów - w myśl zasady, że im lepszy plan tym łatwiejsza i sku-

teczniejsza realizacja wytycz-
nych w nim zadań 152.

1.2. Złagodzenie nadrzędności w stosunkach przedsiębiorstwo - zjednoczenie oraz odbiurokratyzowanie planowania

Realizacja postulatu wysuniętego w pktl.1. wymaga dość istot-
nych zmian w kontaktach: przedsiębiorstwo - organa nadrzędne, a
zwłaszcza na linii przedsiębiorstwo - zjednoczenie. Chodzi miano-
wicie o przekamanie dotychczasowych tradycji nadrzędności i przeję-
cie na płaszczyznę partnerstwa i współdziałania.

Nie oznacza to, rzecz jasna, że między przedsiębiorstwem a zjed-
noczeniem, czy innym organem nadrzędnym nie powinny występować
żadne stosunki nadrzędności i podległości, że powinny to być
względem siebie sfery absolutnie autonomiczne. Idzie jedynie o
pewne zmiany jakościowe w tych stosunkach.

Na przykład jeżeli przyjąć, że dyrektywy zawsze stanowią w dzia-
łalności przedsiębiorstwa czynnik w pewnym sensie negatywny nale-
ży stosować takie sposoby ich ustalania /oczywiście tam, gdzie
ich stosowanie jest konieczne/ oraz formy przekazywania, aby możli-
wie najmniej paraliżowały aktywność gospodarczą załogi przedsię-

152 Pozostawienie obowiązku przedkładania planów w jednostce
nadrzędnej w celach informacyjnych - jak to sugeruje J. Pajestka,
nie wchodzi naszym zdaniem w rachubę. Stworzyłoby to bowiem możli-
wość, a zarazem niebezpieczeństwo nawrotu do metod administracyj-
nych np. pod pretekstem zagrożenia interesu ogólnogospodarczego.
Por. tegoż autora: Doskonalenie planowania i funkcjonowania gospo-
darki w Polsce Ludowej. Materiały dyskusyjne, Prace Instytutu Pla-
nowania, Warszawa 1967, z. 7, s. 1-7. Przytoczone za: L. Ząbkowi-
czem: Przedsiębiorstwo a Zjednoczenie..., op.cit., s. 31.

biorstwa i jego kadry kierowniczej, aby nie podważały ich zdolności do racjonalnego działania w dziedzinach nie objętych nakazami.

J. Mujżel widzi tutaj następujące możliwości:

"- odstępowanie od dyrektyw zindywidualizowanych na rzecz norm ogólnie lub grupowo obowiązujących, co mogłoby osłabić niebezpieczeństwo decyzji arbitralnych oraz tendencji przedsiębiorstw do udzielania nierzetelnych informacji;

- nadawanie nakazom charakteru norm względnie ustabilizowanych, nie korygowanych co roku lub częściej, ażeby przeciwdziałać strategii dozowania efektów w obawie przed ich "skonsumowaniem" przez nakaz wydany w okresie następnym;

- zapewnienie przedsiębiorstwu możliwości rzetelnej dyskusji nad treścią dyrektyw i zgłaszanie udokumentowanych kontrproponycji w celu uniknięcia nakazów nieżyciowych, o wysoce destrukcyjnych skutkach dla obu szczebli /tzn. przedsiębiorstw i zjednoczeń - przyp. J.J./ planowego kierowania gospodarką narodową"¹⁵³.

Dwie pierwsze z wymienionych możliwości sprowadzają się do tego, aby w kontaktach planistycznych między przedsiębiorstwem a jednostką szczebla wyższego odstępować od nakazów krótkookresowych, adresowanych do poszczególnych przedsiębiorstw na rzecz względnie stabilnych w czasie, ogólnie obowiązujących zasad podziału dochodu i wyników, normatywów efektywności poszczególnych czynników produkcji itp.

Wydaje się, że zmiany tego typu mogłyby w istotny sposób wzmoc-

¹⁵³ J. Mujżel: Przedsiębiorstwo ogniwem planowej gospodarki. W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny..., op.cit., s. 52.

nić pozycję planistyczną przedsiębiorstwa wobec szczebli wyższych, a zarazem zapewnić względną stabilizację warunków jego działalności.

Konkretne rozwiązania muszą uwzględniać jednak, jak to zaznaczono już wcześniej, odrębność danej gałęzi, branży i przedsiębiorstwa¹⁵⁴. Nawet w branży nie ma bowiem przedsiębiorstw pracujących w tych samych warunkach technicznych i organizacyjnych, mających obiektywnie identyczne możliwości poprawy swej działalności. Każde przedsiębiorstwo pracuje w odmiennym środowisku, ma własne problemy, słabe i mocne strony produkcyjne czy technologiczne, a przede wszystkim odmienną załogę.

W różnicowaniu metod planowania idzie zresztą nie tylko o ich dostosowanie do warunków produkcyjnych, lecz także do wielkości i form organizacyjnych przedsiębiorstw. Większy zakres uprawnień w zakresie planowania swej działalności powinny mieć bez wątpienia duże przedsiębiorstwa wielozakładowe i kombinaty. Organizacje te są z reguły wyposażone w nowoczesny park maszynowy, zdolne do inicjowania rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych, dysponują bardziej sprawnym systemem informacji i większymi możliwościami jej wykorzystania przy podejmowaniu decyzji.

Niezależnie od powyższego istnieje także problem przestrzegania przez jednostki nadrzędne ustalonego, czyli formalnego zakresu dyrektyw.

Obok dziedzin, w których konieczność stosowania dyrektyw nie

¹⁵⁴ Spostrzeżenie to pokrywa się z postulatem J. Kwejta o potrzebie różnicowania i indywidualizowania planów w zależności od specyfiki gałęzi, branży i przedsiębiorstwa. Tegoż autora: *Metody i strategia zarządzania...*, op.cit., s. 68. Uwarunkowanie takie podkreślają również A. Ciołkówna i J. Strzoda. Por. A. Ciołkówna i J. Strzoda: *Planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, op.cit., s. 8.

budzi wątpliwości, np. decyzje dotyczące inwestycji rozszerzających, istnieje określona sfera działalności przedsiębiorstw, gdzie ingerencja zjednoczenia jest także niezbędna, np. ze względu na ograniczony charakter narzędzi rachunku ekonomicznego. Mamy tu na myśli takie dziedziny działalności planistycznej przedsiębiorstwa, jak ustalanie kierunków i zakresu prac związanych z postępem technicznym i organizacyjnym, wdrażanie do produkcji nowych wyrobów i nowych technologii itp.

Powstaje tylko pytanie, czy musi ona przyjmować w tych przypadkach postać dyrektywy. W praktyce obserwuje się tu bowiem dążenie zjednoczeń do narzucania przedsiębiorstwom swych decyzji, do przenoszenia na grunt przedsiębiorstwa części swych planów.

Uzasadnieniem tego stanu rzeczy, poza wspomnianą wyżej ograniczonością oddziaływania parametrów, może być tylko przesadna wiara w skuteczność nakazów, które wbrew oczekiwaniom nie przynoszą tutaj odpowiednich rezultatów. Integracji celów przedsiębiorstwa i szczebli nadrzędnych, w szczególności w dziedzinach tak złożonych jak postęp techniczny, nie można bowiem osiągnąć /jak starano się tego dowieść w poprzedniej części pracy/ jedynie drogą oddziaływania administracyjnego.

Słuszna wydaje się przeto trzecia z cytowanych propozycji, w zakresie złagodzenia stosunku nadrzędności między przedsiębiorstwem a zjednoczeniem /lub innym organem nadrzędnym/, podnosząca konieczność rozszerzenia oddziaływania o charakterze koordynacyjnym, zapewnienia przedsiębiorstwu możliwości występowania z inicjatywami, zarówno w fazie budowy planu, jak i jego realizacji,

wreszcie na możliwie najszerszym i dwukierunkowym przepływie informacji planistycznej.

To ostatnie zagadnienie jest szczególnie istotne, gdyż szeroka informacja o ustaleniach i przewidywaniach szczebli wyższych np. dotyczących tempa rozwoju poszczególnych gałęzi, cen na rynkach krajowych i zagranicznych, zasad wynagradzania może w dużym stopniu podnieść racjonalność iniejatyw i decyzji przedsiębiorstw. Z kolei nie mniej istotna dla trafności i optymalności decyzji szczebli wyższych może być szybka i rzetelna informacja o planach i zamierzeniach przedsiębiorstw. Chodzi więc o wzajemne wzbogacanie informacji koniecznych dla zbudowania dobrego planu 155.

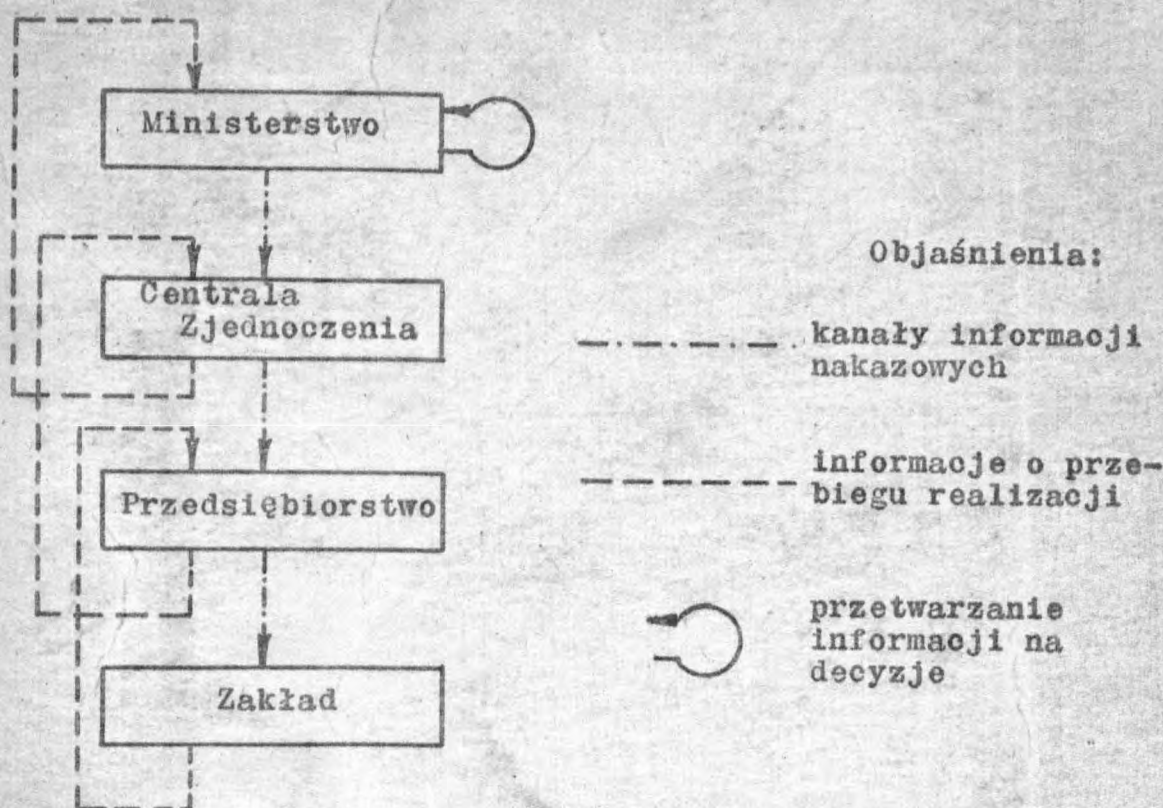
Jeżeli pod pojęciem informacji rozumieć każdą treść przekazywaną przez nadawcę do odbiorcy /zarówno od szczebla niższego do wyższego, jak i odwrotnie/ i w obojętnie jakiej formie /opis, zalecenie, nakaz/ 156, wówczas wspomniany wyżej proces wzbogacania informacji planistycznej będzie przebiegać jak na rys. 5. Ponieważ rozwiązanie takie jest możliwe jedynie w systemie zdecentralizowanym, stąd dla porównania przedstawiono uprzednie proces przepływu informacji w systemie scentralizowanym /rys. 4/.

Rozpatrując udział przedsiębiorstwa w planowaniu nie sposób nie zwrócić uwagi na konieczność odbiurokratyzowania tej działalności

155 Szerzej na ten temat zob. S. Nowacki: Informacja w procesie budowy planu. "Ekonomista" 1971, nr 2.

156 Zob. J. Gościński: Elementy cybernetyki w zarządzaniu, op.cit., s. 15.

Schemat przepływu informacji planistycznej w systemie scentralizowanym /przy założeniu, że szczeblem decydującym jest jedynie ministerstwo/.



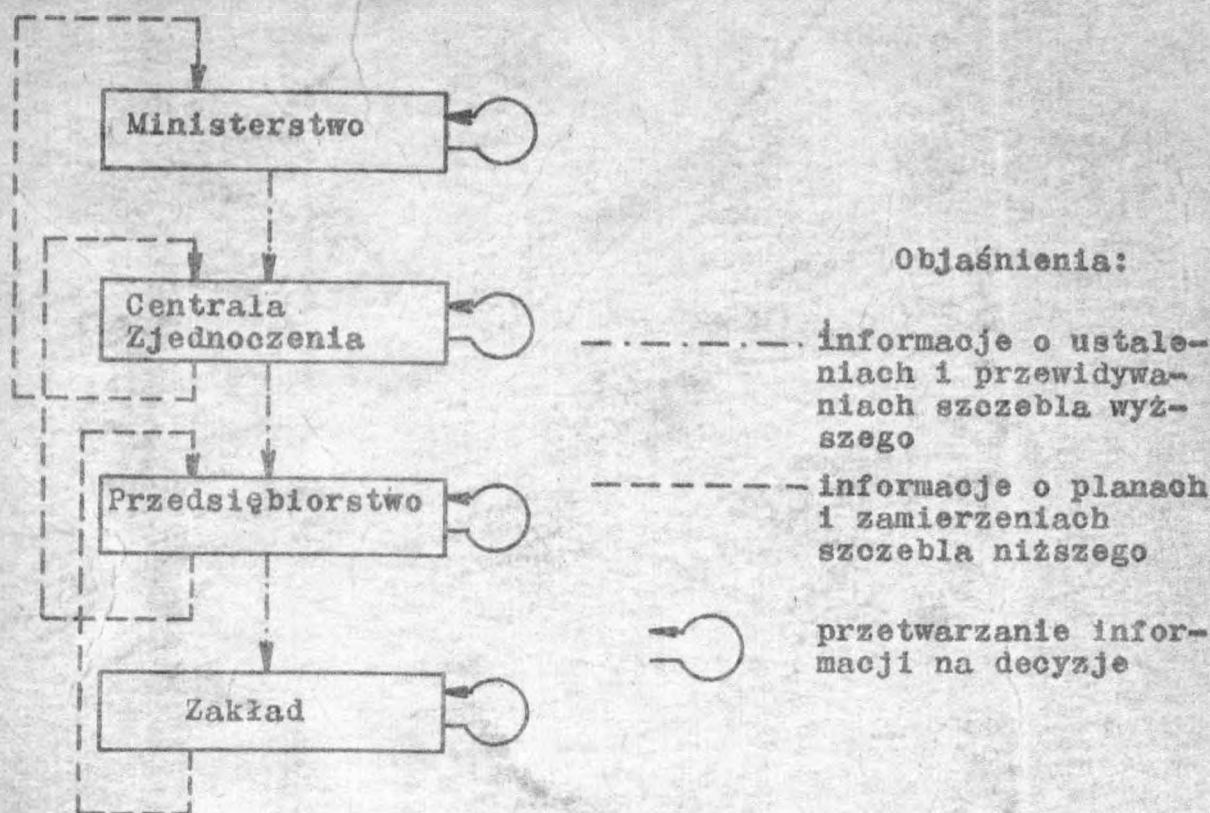
Zródło: Sporządzono w oparciu o: J.Góściński - Elementy cybernetyki w zarządzaniu, op.cit. s.186 rys.11.4 oraz ograniczenia wiążące się z tym nadmiernej sprawozdawczości 157.

Proces wzbogacania planów o nowe ujęcia, nowe przekroje i nowe wskaźniki jest na pewno zjawiskiem pożądanym. Wprowadzaniu no-

157 Na problem ten zwrócono uwagę w Uchwale VI Zjazdu. Zob. Uchwała VI Zjazdu: O dalszy socjalistyczny..., op.cit., s. 159. Podnosi go także J. Mujżel. Zob. Ekonomisci o gospodarce. Rozmowa z prof. J. Mujżelem, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 18. Potrzebę zasadniczych zmian na tym odcinku powszechnie akcentują przedstawiciele praktyki. Np. jeden z uczestników cytowanej już dyskusji tak ocenia sytuację w tym zakresie w ostatnich latach sześćdziesiątych: "Zalewaka nas lawina papieru i decyzji, których właściwie nikt w pełni nie mógł realizować. Nie wiem, czy jest dyrektor, który mógłby z czystym sumieniem powiedzieć, że realizował wszystkie te uchwały i dyrektywy, a nawet czy mógł przeanalizować to wszystko, czego odeń żądano...". Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstw /dyskusja/, op.cit., s. 227.

Rys. 5

Schemat przepływu informacji planistycznej
w systemie zdecentralizowanym.



Zródło: Sporządzono w oparciu o: J.Gościński - Elementy cybernetyki w zarządzaniu op.cit. s.186 rys.11.5

wych wskaźników nie towarzyszy jednak rezygnacja ze starych, które obowiązują nadal, jeżeli nie z innych względów, to pod pozorem zachowania porównywalności. Przykładowo, opracowuje się plany wartości produkcji według: cen zbytu, cen porównywalnych, cen przetworu, wartości dodanej itd. Do tego dochodzi nieustanne mnożenie liczby formularzy, poszczególnych układów planu, przy czym obowiązuje na ogół jednakowy stopień szczegółowości planowania danej dziedziny, niezależnie od jej rangi w danym przedsiębiorstwie.

Tendencje, o których mowa nie omijają nawet zobowiązań wykona-

nia dodatkowej produkcji - przedsiębiorstwa podejmujące takie zobowiązania stają natychmiast przed obowiązkiem wypełnienia wielu formularzy w różnych przekrojach ¹⁵⁸.

W odczuciu przedsiębiorstw wiele z tych ujęć nie daje się uzasadnić jakimkolwiek sensownym przeznaczeniem, niepotrzebnie powiększając objętość, a co za tym idzie pracochłonność planów. Dokumentacja taka staje się z kolei mało komunikatywna i na pewno nie jest sprawnym narzędziem prowadzenia działalności gospodarczej.

Reasumując, przez traktowanie przedsiębiorstwa jako podmiotu planowania /rozumiemy stworzenie przedsiębiorstwu możliwości działania w ramach planów powstających głównie w przedsiębiorstwie i przy aktywnym udziale jego załogi. Konieczność takiego pojmowania planu przedsiębiorstwa wynika zarówno z charakteru naszych stosunków społeczno-ekonomicznych, jak i potrzeby pełniejszego wykorzystania jednego z podstawowych /obok nauki/ czynników dynamizujących gospodarkę we współczesnym świecie - czynnika ludzkiego.

W powyższym pojęciu mieści się również konieczność różnicowania planów, i to nie tylko ze względu na charakter produkcji i wielkość danego przedsiębiorstwa /różnicowanie poziome/, ale

158 Zob. Planowanie i zarządzanie..., j.w., s. 226-227.

także pod kątem funkcji danego szczebla /zróżnicowanie pionowe/. Oznacza to, iż powiązania planistyczne między przedsiębiorstwem a zjednoczeniem nie mogą wynikać z prostego sumowania lub mechanicznego dzielenia dyrektyw. Ich zasadą powinno być natomiast uwzględnianie indywidualnych warunków przedsiębiorstwa, współdziałanie i wzajemne wspomaganie się w kompleksowo pojmowanej działalności obydwu sąsiadujących ze sobą szczebli. Rola organów centralnych sprowadza się w tej sytuacji do ustalania i regulowania parametrów, odpowiednio nakierowujących działalność przedsiębiorstw /i zjednoczeń/, zarówno w fazie budowy, jak i w fazie wykonania planu.

Zgodnie z ustaleniami przyjętymi w pierwszej części pracy /pkt 2/ zwiążek planu przedsiębiorstwa z planem centralnym powinien ograniczyć się jedynie do niewielkiej ilości dyrektyw, dotyczących długofalowych zadań przedsiębiorstwa w zakresie kierunków specjalizacji produkcji i inwestycji. Natomiast w zakresie działalności bieżącej przedsiębiorstwo dysponowałoby swobodą nie tylko w wyborze dróg i metod realizacji planu, lecz także jego celów ¹⁵⁹.

System powyższy jest zbliżony w swych założeniach do rozwiązań

¹⁵⁹ W tym względzie różnimy się od poglądów wielu autorów ograniczających samodzielność przedsiębiorstwa do swobody w zakresie wyboru dróg i metod realizacji celów ustalanych w każdym przypadku centralnie czyli zarówno w odniesieniu do działalności długofalowej jak i działalności bieżącej. Pogląd taki reprezentuje np. A. Czermiński, który pisze: "Przedsiębiorstwo musi ... jak najlepiej zaspokajać potrzeby społeczne, a zatem wielkość i rodzaj produkcji powinny być ustalone centralnie, natomiast adaptacja tych dyrektyw - podbudowana prawidłową analizą rynku - powinna należeć do przedsiębiorstw i ich załóg". Tegoż autora: Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym, op.cit., s. 144. Zob. również W. Batyszewa; K. Griszyn Lenińskie principy choziajstwiennogo rukowodstwa, op.cit., s. 3.

węgierskich, w których przedsiębiorstwa sporządzają plany swej działalności we własnym zakresie i na własną odpowiedzialność, jeżeli tylko mieszczą się one w granicach obowiązujących przepisów prawnych. Plany przedsiębiorstw nie podlegają również zatwierdzeniu przez jednostkę nadrzędną. Plan centralny traci więc swą dyrektywność, ale zachowuje, rzecz jasna, swą nadrzędność - poprzez sterowanie instrumentami oddziaływania ekonomicznego, a także poprzez ustalanie niektórych wskaźników ogólnie obowiązujących np. limitów zaopatrzeniowych, traktowanych jednak jako przejściowe 160.

Należy dodać, że dotychczasowa ocena praktycznej efektywności tych zmian jest według węgierskich polityków i ekonomistów bardzo pozytywna. Na podstawie kilku minionych lat okazało się, że planowość gospodarki jest dzisiaj lepsza niż dotychczas. Bardziej zgodne z planem jest nie tylko tempo rozwoju, ale i główne proporcje gospodarcze. Wzrosła także aktywność przedsiębiorstw oraz poprawiły się ich więzi kooperacyjne, oparte na systemie wzajemnych umów 161.

Na podstawową wątpliwość w rodzaju czy samodzielność przedsię-

160 Por. G. Csánadi: Probleme der Weiterentwicklung des Vertragssystems. W: Einige Fragen der Wirtschaftstheorie und der Heranbildung, Budapest 1969, s. 212 i następne.

161 Obok osiągnięć dają wprawdzie znać o sobie i pewne trudności np. brak równowagi w dziedzinie inwestycji oraz stosunkowo słaba dynamika wzrostu wydajności pracy, ale nie podważają one w zasadniczy sposób pozytywnych efektów tych zmian. Por. R. Nyers: Osiągnięcia i problemy węgierskiej polityki gospodarczej, przedruk z czasopisma "Társadalmi Szemle", styczeń 1970, materiały powielone Ambasady WRL w Warszawie. Przytoczono za: S. Jakubowicz: Pozycja przedsiębiorstw i ich zgrupowań..., op.cit., s. 60. Zob. również J. Kleer: Z doświadczeń węgierskich. "Polityka" 1973, nr 13.

biorstw nie komplikuje lub nie niweczy planu centralnego odpowiedź jest więc jednoznaczna.

Tak więc aktywny udział przedsiębiorstw i ich załóg w procesie budowy planu, uwzględnianie indywidualnych możliwości przedsiębiorstw stanowi - naszym zdaniem - jeden z najważniejszych kierunków doskonalenia systemu planowania, jednocześnie chroniący planowanie przed biurokratyzmem oraz przed decyzjami przypadkowymi bądź partykularnymi.

2. Wykorzystanie rynku

2.1. Rynek narzędziem planu oraz jego funkcją

Rola i zasięg rynku ¹⁶² w warunkach nadrzędności planu centralnego należy do podstawowych problemów gospodarki socjalistycznej niemal od samego początku jej istnienia.

¹⁶² Rynek należy do kategorii ekonomicznych mających wiele definicji. Najszerszej akceptowaną jest określenie rynku jako ogółu stosunków wymiennych pomiędzy jego uczestnikami, którymi są przedsiębiorstwa i inne jednostki samodzielnie gospodarujące oraz poszczególni konsumenci. Por. Analiza rynku, Praca zbiorowa pod redakcją T. Kramera, PWE, Warszawa 1971, s. 9 oraz E. Garbaci: Analiza rynku jako instrument planowania socjalistycznego, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 5, s. 9. Nieco dokładniejsze wydaje się określenie A. Płocicy, według którego o rynku można mówić wówczas, kiedy:

- produkty pracy są sprzedawane i kupowane przez samodzielne jednostki gospodarcze;
- występują kategorie i instrumenty /pieniądz, ceny, kredyt itp./, za pomocą których dokonuje się wymiana towarów;
- działają mechanizmy rynkowe, a przede wszystkim mechanizm podaży i popytu.

Zob. A. Płocica: Charakter i rola rynku w gospodarce socjalistycznej. W: Plan a rynek, op.cit., s. 254.

Według tradycyjnego punktu widzenia rynek jest symbolem żywiołowości i nierównomierności, a zarazem główną siłą napędową gospodarki. Stąd postulat pełniejszego wykorzystania mechanizmu rynkowego w gospodarce socjalistycznej kojarzy się niektórym autorom z zupełną swobodą organizacji gospodarczych w kształtowaniu swej produkcji i wymiany.

Tymczasem warunki historyczne rynku idealnie wolnokonkurencyjnego przeminęły już dawno nawet w kapitalizmie. Działanie mechanizmu swobodnej gry rynkowej jako regulatora rozwoju produkcji i postępu technicznego ze względu na swą powolność nie spełnia po prostu wymogów obecnego tempa zmian w tych dziedzinach. Jest przy tym prawidłowością, że im bardziej rozwinięty kraj kapitalistyczny, tym mniejsza rola mechanizmu swobodnej gry sił rynkowych, a większa decyzji poszczególnych organizacji gospodarczych /koncernów/ oraz ekonomicznej ingerencji państwa. Charakterystyczne jest także wykorzystywanie tylko niektórych elementów mechanizmu rynkowego oraz rosnące znaczenie planowania, szczególnie na szczeblu koncernów ¹⁶³.

Problem nie polega więc - jak się wydaje - na tym, że jeden system społeczno-gospodarczy organizuje swe działanie w sposób planowy, a drugi w oparciu o mechanizm rynkowy i związaną z nim konkurencję, ale w jakim stopniu obydwa te mechanizmy są i powinny być kojarzone w sensie wzajemne -

¹⁶³ Por. wypowiedzi A. Hodolego, D. Sokołowa i A. Płocicy, W: Plan a rynek, op.cit., s. 122, 140 i 259. Zob. również J. Gościński: Strategia i taktyka w koncernach kapitalistycznych, op.cit., s. 56.

g o o d d z i a ą y w a n i a n a s i e b i e .

Jest rzeczą oczywistą, że stopień wykorzystania rynku zależy nie tyle od dostrzegania jego znaczenia dla gospodarki socjalistycznej, ile od obiektywnych warunków, w jakich ta gospodarka funkcjonuje. Przeciwnieństwo planu i rynku miało sens w socjalizmie wówczas, kiedy trzeba było w istotny sposób zmienić strukturę produkcji. Szybki rozwój przemysłu stworzył jednak, jak zauważa B. Gliniński, nową sytuację¹⁶⁴. Rozwiniętej gospodarce odpowiada coraz bardziej skomplikowana sieć powiązań między przedsiębiorstwami, jak również między przemysłem a odbiorcami. Coraz większego znaczenia nabierają też powiązania międzynarodowe.

Rozszerzenie zasięgu i roli rynku, a przede wszystkim więzi typu rynkowego nie jest więc w żadnym przypadku jakimkolwiek nawrotem do kapitalistycznych form gospodarowania /które w tradycyjnym rozumieniu tego pojęcia i tam już dawno uległy daleko idącemu przeobrażeniu/, ale stanowi po prostu warunek umocnienia samodzielności ekonomicznej naszych przedsiębiorstw.

Pogląd taki spotykamy m.in. w pracach J. Mujzela, według którego więzi rynkowe na szczeblu przedsiębiorstw i ich ugrupowań stają się nieuchronne, ponieważ:

- stanowią jedyną możliwą postać wymiany wyników pracy między nimi;
- za ich pośrednictwem może dokonywać się konieczna jakościowa i ilościowa weryfikacja nakładów pracy w poszczególnych przedsiębiorstwach /zjednoczeniach/ pod kątem ich społecznej użytecz-

¹⁶⁴ Zob. B. Gliniński: Rola rynku w gospodarce planowej, W: Plan a rynek, op.cit., s. 38-39.

ności;

- tworzą układ informacji i impulsów, który jest zasadniczym elementem procesów samoregulacyjnych w obrębie poszczególnych jednostek i całej gospodarki narodowej ¹⁶⁵.

Biorąc powyższe pod uwagę przyjrzyjmy się teraz bliżej istniejącym możliwościom współistnienia planu i rynku, czy też wykorzystania rynkowych reguł gry i sygnałów płynących z rynku w realizacji zadań planowych.

Według ekonomistów radzieckich powiązanie planu i rynku powinno mieć charakter sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że rynek jest źródłem niezbędnych informacji o strukturze potrzeb ludności, a zarazem kryterium weryfikacji planu. W niektórych wypowiedziach spotyka się nawet pogląd, że wykorzystanie rynku jest wprost niezbędne dla skonstruowania optymalnego planu. Ze względu na powszechnie dostrzegane bariery informacyjne planista nie jest bowiem w stanie podejmować wszystkich decyzji szczegółowych i stąd musi sobie zapewnić ich prawidłowość w inny sposób ¹⁶⁶. Stwierdzenia te są

¹⁶⁵ J. Mujżel: Problemy rynku w systemie planowej gospodarki socjalistycznej, op.cit., s. 508. Podobnego zdania jest E. Garbasik, który uważa, że szeroko rozumiana wymiana działalności /w tym także wymiana towarowa/ między samodzielnie gospodarującymi jednostkami jest nie tylko bodźcem do rozwijania produkcji zgodnej z zapotrzebowaniem, lecz często stanowi niezbędny warunek jej wytwarzania - wobec wciąż pogłębiającej się społecznej i produkcyjnej współzależności. Wymiana towarowa jest więc dzisiaj bardziej potrzebna niż kiedykolwiek - stwierdza dalej autor. Por. E. Garbasik: Analiza rynku jako instrument planowania socjalistycznego, op.cit., s. 9.

Odmienne zdanie jest S. Łysko, który krytykując twierdzenie, iż "społecznym mechanizmem uznania użyteczności produkcji w socjalizmie jest nie plan, lecz rynek" zapomina o podstawowej, wydawałoby się rzeczy, iż plan jest tylko narzędziem zaspokajania potrzeb społecznych, a nie celem samym dla siebie. Por. S. Łysko, wypowiedź w dyskusji nt. Aktualne problemy rozwoju ekonomii politycznej socjalizmu. "Nowe Drogi" 1969, nr 3, s. 98.

¹⁶⁶ Zob. W. Nowożyłow: Plan i chozraszczot, op.cit. oraz N. Pietrakov: Uprawlenije ekonomikoj i ekonomiceskije intieresy, "Nowyj Mies" 1970, nr 8, s. 184-186.

zbieżne z przytoczonym poprzednio poglądem J. Mujżela oraz poglądami innych autorów w naszej literaturze.

Potrzeba wykorzystania mechanizmu rynkowego w planowaniu nie oznacza oczywiście jego hegemonii nad planem.

Zarówno w cytowanej literaturze radzieckiej, jak w literaturze krajowej rynek socjalistyczny jest narzędziem planu, a nie mechanizmem samoistnym i nie kontrolowanym - wynika to bezpośrednio z zasady prymatu planu centralnego w naszej gospodarce. Najważniejszym zadaniem jest więc takie zorganizowanie rynku, aby działał zgodnie z planem, a nie przeciw planowi. Na tym polega właśnie specyfika tego mechanizmu w warunkach ustroju socjalistycznego, że działa on w ramach proporcji i parametrów wyznaczonych przez organa centralne 167.

Reasumując, płynące z rynku informacje powinny stać się ważną przesłanką planów produkcji i zaopatrzenia, a zarazem sprawdzianem prawidłowości poprzednich decyzji planistycznych. Odnosi się to w szczególności do branż i przedsiębiorstw produkujących bezpośrednio na rynek i mających z nim stały kontakt, jak np. większość branż przemysłu lekkiego, przemysłu spożywczego, niektóre branże przemysłu chemicznego itd. Wykorzystanie mechanizmu rynkowego może wreszcie zapobiec dalszej rozbudowie planowania jego

167 M.in. podkreśla to W. Przelaskowski. Zob. tegoż autora: Plan, rachunek ekonomiczny i rynek socjalistyczny, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 3, s. 8.

szczególności i drobiazgowości, związanej z ciągłym rozwojem produkcji i komplikowaniem się więzi gospodarczych o charakterze poziomym.

Rynek nie stanowi jednak jedynej przesłanki budowy planu w warunkach gospodarki socjalistycznej i to z wielu względów. Przede wszystkim dlatego, że sygnały rynkowe mają charakter **s t a - t y c z n y** lub **c o n a j w y ż e j k r ó t k o - o k r e s o w y**, dostarczają informacji o stopniu zgodności podaży z popytem w danym momencie. Polityka dostosowywania się dopiero po otrzymaniu informacji z rynku zakładałaby więc z góry pewne nienadążanie producentów i dlatego nie może stanowić reguły w podejmowaniu decyzji planistycznych dotyczących struktury produkcji. Planowanie nastawione wyłącznie na dostosowywanie się do sygnalizowanych potrzeb rynku musi stanowić wobec tego formę co-raz bardziej przemijającą, zwłaszcza jeśli chodzi o wielkie przedsiębiorstwa lub związki przedsiębiorstw ¹⁶⁸.

Przydatność informacji rynkowej w planowaniu jest tym mniejsza, im dłuższy jest okres dla którego podejmuje się decyzje. Wynika to nie tylko z jej statyczności, lecz także z nieustannej zmienności współczesnych warunków gospodarowania. Świadomość tego jest, naszym zdaniem, bardzo istotna, pozwala bowiem uniknąć wielu nieporozumień w ocenie użyteczności informacji rynkowej ¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Por. wypowiedzi A. Hodelego i J. Kortana. W: Plan a rynek, op. cit., s. 123 i 211.

¹⁶⁹ Zdaniem A. Hodelego w okresach długich, którym odpowiada nasze planowanie perspektywiczne, ulegają zmianom wszystkie czynniki produkcji, a przede wszystkim - stan i struktura środków trwałych. Stosowanie informacji rynkowej jako podstawy podjęcia decyzji w zakresie przyszłej podaży jest tu więc nie tylko mało przydatne, ale może stać się czynnikiem hamującym rozwój. Wynika to z tego - pisze dalej A. Hodeley - że rozumując przez analogię dokonujemy pośredniego lub pośredniego rzutowania w przyszłość

Ogólnie można powiedzieć, że wykorzystanie sygnałów rynkowych jest przydatne przede wszystkim przy sporządzaniu planów kwartalnych, rocznych ewentualnie pięcioletnich, czyli przy ustalaniu rozmiarów i struktury produkcji bieżącej. Nie oznacza to, że rynek jest przesłanką i praktycznym narzędziem weryfikacji jedynie bieżących decyzji planistycznych. Jest to - jak się wydaje - jego zasadnicza funkcja. Obserwacja stosunków rynkowych może także ułatwić sprecyzowanie określonych tendencji gospodarczych dla okresów dłuższych. Prowadzone pod tym kątem badania rynku musi jednak cechować wykorzystanie najnowszych osiągnięć wiedzy ekonomicznej, a także dynamika i inwencja, i to nie tylko pod względem najtrafniejszego rozeznania potrzeb, ale i możliwości ich aktywnego kształtowania.

Rozumiana w ten sposób analiza, zmierzająca właściwie do ustalenia prognozy rynku, daje dynamiczny obraz poszczególnych zależności gospodarczych i może stanowić odpowiednią podbudowę planów długookresowych. Jest ona częścią szeroko pojętej analizy ekonomicznej - podstawy podejmowania wszelkich decyzji planistycznych i powinna być prowadzona na wszystkich szczeblach zarządzania, zarówno w produkcji, jak i w obrocie.

Postulat ten może stać się realny jedynie wówczas, kiedy - jak słusznie twierdzi E. Garbacik - konieczność badań rynkowych będą odczuwać same przedsiębiorstwa i ich związki ¹⁷⁰. To wiąże się

sytuacji minionych przy obecnych, petryfikujemy aktualne technologie i w najlepszym przypadku przewidujemy tylko rozwój ilościowy. Plan a rynek, j.w., s. 128-129.

¹⁷⁰ Zob. E. Garbacik: Analiza rynku jako instrument ..., op. cit., s. 9-10.

jednak z rozszerzeniem ich autonomii produkcyjnej i handlowej, a także ze zmianą ich strategii ¹⁷¹. Panuje mianowicie pogląd, że podstawą modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa powinna być orientacja rynkowa lub tzw. strategia aktywnej sprzedaży. Wielu autorów utożsamia z nią koncepcję zw. dynamic marketing /marketingu dynamicznego/, którą określa się jako politykę optymalnego dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynku i aktywnego kształtowania go ¹⁷².

Zresztą chodzi tu nie tylko o maksymalne zbliżenie przedsiębiorstw przemysłowych do rynku, o odejście od tradycji produkowania wyrobów "nie uzgadnianych" z konsumentem, wreszcie o aktywne kształtowanie potrzeb rynku, ale także o określone zmiany w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, w hierarchii jego zadań. Tak, aby zbyt przekształcił się z funkcji pomocniczej i tylko "przemieszczającej" wyroby w funkcję podstawową, a p l a n s p r z e d a ż y stał się zasadniczym p u n k t e m w y j -

¹⁷¹ Według J. Kwejta strategia przedsiębiorstwa jest przede wszystkim patrzeniem w przyszłość, niezależnie od tego, czy chodzi o programowanie rozwoju i działalność operatywną w zakresie produkcji, zaopatrzenia i sprzedaży, czy też o uwzględnienie i proporcje różnych interesów materialnych i niematerialnych. Zob. J. Kwejt: Metody i strategia zarządzania..., op.cit., s. 220-221. Podobnie widzi to pojęcie A. Chandler, określając strategię jako ustalanie podstawowych zadań przedsiębiorstwa na czas dłuższy, wybór drogi i sposobów działania, oraz przydział środków niezbędnych do wykonania tych zadań. Tegoż autora: Strategy and Structure, Cambridge-Massachusetts 1962, s. 16.

¹⁷² Marketing - od ang. market /rynek/. Obok marketingu dynamicznego wyróżnia się tzw. marketing tradycyjny, polegający na biernym dostosowywaniu się przedsiębiorstw do wymogów rynku, na zasadzie naśladowania produujących w danej chwili producentów. Zob. A. Krzywiński: Próba systematyzacji dynamicznego marketingu, "Handel Zagraniczny" 1968, nr 12, s. 9-10.

ścia przy ustalaniu planu produkcji 173.

Problem ten staje się szczególnie istotny w warunkach rynku nabywcy i jeżeli nasz przemysł nie odczuwa jeszcze konieczności takich zmian, to jest to spowodowane istnieniem w większości przypadków rynku producenta oraz niedocenianiem i niedorozwojem funkcji handlowych przedsiębiorstw i zjednoczeń. Świadczy o tym np. sygnalizowane wielokrotnie na łamach prasy zjawisko występowania dużych zapasów obuwia czy konfekcji przy jednoczesnym braku tych wyrobów w określonych grupach. Pewien wpływ mają tu również nawyki dotychczasowych metod gospodarowania, w których zadaniem komórek zbytu i produkcji jest sprzedawanie tego, co zostało wyprodukowane, a nie produkowanie tego, co można sprzedawać.

Trzeba jednak przyznać, że jeżeli idzie o same przedsiębiorstwa, to coraz częściej spotyka się tam opinię, iż oderwanie produkcji od rynku, zarówno wewnętrznego jak i zagranicznego, jakie ma miejsce obecnie, nie sprzyja ani prawidłowemu planowaniu produkcji

173 Autorzy zachodni, jak również wielu autorów z krajów socjalistycznych, widzą istotę marketingu w długofalowym i zintegrowanym planowaniu zbytu i produkcji, opartym na kompleksowych badaniach rynku. Por. W. Crissy i R. Kaplan; Seeing Marketing like it is, "Sales Management", 1968, nr 13, s. 35-40 oraz J. Prachar: Co to jest marketing? "Handel Wewnętrzny" 1968, nr 6, s. 30-39 /tłum. z jęz. słowackiego/.

Podobne określenia spotykamy w literaturze polskiej. Zob. np. K. Kuboszek: Strategia rynkowa na tle tendencji rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych. "Problemy Organizacji" 1971, nr 4, w szczególności s. 114-115 oraz L. Osiatyński: O właściwy mechanizm powiązań: przemysł - handel zagraniczny. "Gospodarka Planowa" 1969, nr 6, s. 12.

bieżącej, ani też realizacji własnych programów rozwojowych 174.

Zmiana tej sytuacji nie zależy jednak tylko od przedsiębiorstw, a nawet zjednoczeń. Pierwszym warunkiem wydaje się tu bowiem odpowiednie przekształcenie obecnego systemu zarządzania przemysłem z charakterystyczną dla niego cechą, jaką jest wyraźna dominacja powiązań pionowych nad poziomymi, czyli patrzenie na swą działalność wyłącznie przez pryzmat wąsko pojętego interesu danej branży czy resortu. Jest to szczególnie widoczne na przykładzie przemysłu lekkiego, gdzie producenci wyrobów finalnych, np. przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego, są zmuszeni do nieustannego ubiegania się o względy swych dostawców, należących do kilku innych zjednoczeń.

Dopóki układ tych powiązań nie ulegnie zmianie /w kierunku wyraźnego wzmocnienia zależności poziomych/, dopóty trudno będzie mówić o możliwości nadszycia za potrzebami rynku, a tym bardziej aktywnego kształtowania jego potrzeb.

Tymczasem warto pamiętać, iż funkcja zbytu /szerzej pojęta/ stanowi już dziś jeden z dwu zasadniczych /obok funkcji innowacji/ elementów strategii dużych organizacji przemysłowych w rozwiniętych krajach kapitalistycznych. Do przeszłości należy tam także rynek suwerennego konsumenta oraz poddawanie się jego potrzebom, co postulują niektórzy w odniesieniu do naszej gospodarki 175. Okazuje się nawet, że większość nowych wyrobów nie jest przedmiotem popytu przed ich opracowaniem i wprowadzeniem

174 Por. Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstw /dyskusja/, op.cit., s. 229.

175 Zob. np. J. Zagórski: O pojęciu suwerenności konsumenta, "Ekonomista" 1968, nr 2, s. 679-680.

do produkcji. Stąd nowe określenie popytu, mianowicie popyt rozbudzany przez producentów¹⁷⁶.

Wraz z dynamicznym rozwojem produkcji przed podobną koniecznością staną zapewne nasze przedsiębiorstwa. W związku z tworzeniem przedsiębiorstw dużych, wyposażonych we własne zaplecze badawcze, odpowiednio wzrosną też ich możliwości w zakresie aktywnego kształtowania rynku.

Należy również przypuszczać - jak zauważa J. Kortan - że aktywne kształtowanie rynku będzie w perspektywie stawać się funkcją zarówno planowania produkcji w przedsiębiorstwach i zjednoczeniach, jak i planowania centralnego¹⁷⁷. Zmiany systemu zarządzania, które umożliwią wykonywanie tej funkcji są więc w równej mierze sprawą przedsiębiorstw i zjednoczeń, jak i organów szczebla centralnego.

2.2. Wprowadzenie rynkowych reguł gry

Postulując potrzebę szerszego wykorzystania mechanizmu rynkowego w działalności przedsiębiorstwa można mieć na uwadze nie

¹⁷⁶ Por. J. Gościński: Strategia i taktyka w koncernach kapitalistycznych, op.cit., s. 53. Nie można zatem poprzestać na stwierdzeniu, jak to czynią np. Z. Bosiakowski i A. Kostrzewa, że weryfikacja produkcji przez odbiorcę ma u nas ograniczone znaczenie ze względu na występujący najczęściej rynek producenta. Por. Z. Bosiakowski i A. Kostrzewa: Jakość produkcji jako problem ekonomiczny, op.cit., s. 756.

¹⁷⁷ J. Kortan: Planowanie dla aktywnego oddziaływania na rynek, op.cit., s. 213.

tylko jego rolę informacyjną lub korygującą w stosunku do planu produkcji, lecz także przydatność tzw. r y n k o w y c h r e-
g u ł g r y, rozumianych jako mechanizm ekonomicznego przy-
musu dobrej roboty, zarówno w sferze budowy planu, jak i jego
realizacji 178.

Według W. Wilczyńskiego nadmierne uwypuklanie sygnalizacyjnej
roli rynku w stosunku do produkcji jest wprost nieporozumieniem.
"Každy pilny obserwator wie - pisze wspomniany autor - że prò-
blem nie polega na braku wiedzy producentów o pożądanym kierun-
kach i asortymencie produkcji, lecz na braku
r e g u ł g r y, które skłaniałyby ich
do podejmowania produkcji zawsze
i tylko zgodnej z preferencjami
społecznymi i z zasadą racjonal-
nego gospodarowania /podkreślenie J.J." 179.

Z poglądem tym wypada się zgodzić, z tym jedynie zastrzeżeniem,
że jeżeli idzie o wykorzystanie informacji rynkowej, to jak wy-
nika z naszych rozważań, rzecz polega nie tyle na mechanicznym
przystosowywaniu się do potrzeb sygnalizowanych przez rynek, ile
na aktywnym ich kształtowaniu. Natomiast druga część cyt. wyżej
poglądu, iż nie zostały dotychczas stworzone takie reguły gospo-
darowania, które wytworzyłyby w przedsiębiorstwach atmosferę

178 Same "reguły gry" to po prostu zasady funkcjonowania przed-
siębiorstw, a w szczególności zasady egzekwowania i oceny wyników
ich działalności, natomiast "rynkowe..." to takie, które zawiera-
ją w sobie elementy mechanizmu rynkowego, jak ceny, kredyt, a
przede wszystkim podaż i popyt.

179 W. Wilczyński: Dopuszczalne warianty mechanizmu..., op.
cit., s. 658.

dobrej i obiektywnie racjonalnej ich działalności, jest niewątpliwie słuszna.

Obwarowując tę działalność dużą ilością wskaźników dyrektywnych, stosując niewłaściwie skonstruowane /a często również wzajemnie sprzeczne/ parametry rachunku ekonomicznego, zwłaszcza ceny oraz mierniki oceny działalności przedsiębiorstw i zjednoczeń, powoduje się konflikt między wymaganiami "portfela zamówień" a korzyściami wynikającymi z dostosowania się do "rynku" wskaźników i parametrów - jak określa ten stan W. Wilczyński¹⁸⁰.

Zasadnicza poprawa warunków gospodarowania naszych przedsiębiorstw nie wiąże się oczywiście wyłącznie z zastosowaniem rynkowych reguł gry. Chcemy jednak podkreślić, że niezależnie od tego, które z nich i w jakim zakresie zostaną wykorzystane w działalności przedsiębiorstw zawsze pozostaje konieczność planowego sterowania nimi przez organa centralne.

Rozstrzygnięcia wymaga natomiast problem wyboru cenowego lub popytowego wariantu mechanizmu rynkowego. Spośród wielu poglądów na ten temat najbardziej rozpowszechniona jest teza, że rolę regulatora bieżących decyzji produkcyjnych, głównie asortymentowych, może spełniać poprawnie skonstruowany i elastyczny układ cen¹⁸¹.

¹⁸⁰ J.w. s. 659. Podobnie ocenia tę sytuację A. Lipowski, który podkreślając brak w naszej praktyce /a także w literaturze/ wyraźnych kryteriów podejmowania decyzji i oceny działania na poszczególnych szczeblach zarządzania dodaje, że na wyższych szczeblach są one jeszcze bardziej niejasne niż na niższych. Zob. tegoż autora: Sporne problemy teorii zarządzania gospodarką socjalistyczną, op.cit., s. 11-12.

¹⁸¹ Np. rolę tę zdaje się przypisywać cenom Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów. Por. Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, op.cit., s. 371.

Regulowanie decyzji asortymentowych przez ceny /w pełnym znaczeniu tego słowa/ ma miejsce w abstrakcyjnym już dzisiaj modelu konkurencji doskonałej, ~~ch~~ naszych warunkach oznaczałoby ^{ono} konieczność prowadzenia polityki cen nieskończenie giętkich, bądź też, w razie cen względnie stałych, gwarancję odbioru całej produkcji przedsiębiorstwa, niezależnie od jej faktycznej struktury asortymentowej.

Według J. Mujzela obydwie możliwości należy odrzucić jako nie-realne, a wobec koniecznej - jego zdaniem - kontroli państwa nad cenami regulowanie bieżących rozmiarów i struktury asortymentowej produkcji powinno dokonywać się przez popyt odbiorców, jako jedno z narzędzi mechanizmu rynkowego. Rola ceny - stwierdza dalej J. Mujzel - w rynkowym regulowaniu produkcji bieżącej, aczkolwiek istotna, powinna być jednak określona jako rola bierna, a nie aktywna. Jej zadanie sprowadza się do tego, by nie hamować adaptacji asortymentowych odpowiednio do potrzeb odbiorców i rynku ¹⁸².

Skuteczność działania tak ujętego mechanizmu rynkowego jest jednak uwarunkowana istnieniem rynku odbiorcy. Tymczasem w praktyce mamy najczęściej do czynienia z rynkiem dostawcy i uprzywilejowaną pozycją dostawców. Na przykład w sferze kooperacji, co sygnalizowaliśmy wcześniej na przykładzie przemysłu lekkiego, aktualna sytuacja sprowadza się do ciągłego zabiegania odbiorców

¹⁸² J. Mujzel: Problemy rynku w systemie planowej gospodarki socjalistycznej, op.cit., s. 513-514. Przeciwnikiem cen jako regulatorów produkcji jest także B. Minc. Zob. tegoż autora: Teoria optymalnego planowania, op.cit., s. 413. Swego rodzaju przejawem tak rozumianej funkcji cen jest, jak się wydaje, ustalanie cen przejściowo podwyższonych na wyroby nowe, o wysokich walorach użytkowych bądź estetycznych /cena nowości/.

o podjęcie przez swych dostawców produkcji takich czy innych wyrobów lub części, a więc porządek zupełnie odwrotny niż przy rynku odbiorcy.

Jest oczywiste, że dopóki stan ten nie ulegnie zmianie nie można pozwolić na to, aby przedsiębiorstwa same kształtowały strukturę produkcji pod kątem wyrobów najbardziej dla siebie wygodnych, czy to z punktu widzenia technologii, pracochłonności, zyskowności czy jakichkolwiek innych powodów. Groziłoby to powstaniem przestojów u odbiorców, zahamowaniem inwestycji, eksportu oraz poważnymi brakami na rynku.

Trzeba również zdawać sobie sprawę z tego, że stworzenie rynku odbiorcy jest przedsięwzięciem społecznie bardzo kosztownym. Wymaga bowiem zachowania rezerw mocy produkcyjnych w całym łańcuchu kooperacyjnym, ograniczenia nakładów inwestycyjnych /celem zmniejszenia popytu na środki produkcji/, a wreszcie zgromadzenia odpowiednich zasobów dewizowych dla umożliwienia zaopatrzenia się poprzez import tym odbiorcom, których zamówień nie przyjęli krajowi dostawcy ¹⁸³.

Może się więc okazać, że powstanie rynku odbiorcy jest realne tylko w niektórych rodzajach produkcji np. w niektórych branżach przemysłu lekkiego czy spożywczego i stąd, jak sądzimy, nie należy kategorycznie negować przydatności cenowego wariantu mechanizmu rynkowego dla potrzeb regulowania struktury produkcji bieżącej.

¹⁸³ Zob. T. Kierczyński: O dyrektywnym charakterze wyniku finansowego. W: Plan a rynek, op.cit., s. 90.

Obowiązuje jednakże spełnienie dwóch warunków. Po pierwsze, potraktowanie cen jako dat /przedsiębiorstwo nie może mieć na nie wpływu/; po drugie, zachowanie dużej elastyczności, nie w absolutnej wielkości cen /po to wydaje się niemożliwe/, lecz - jak postuluje K. Piotrowski - we wzajemnych relacjach cen poszczególnych wyrobów¹⁸⁴. Dyskusyjna wydaje się przy tym taka interpretacja pierwszego z tych warunków, według której istnieje konieczność ustalania cen na wszystkie lub prawie wszystkie wyroby przez organa centralne. Może bardziej korzystne z punktu widzenia sprawności systemu cen byłoby przekazanie niektórych uprawnień przedsiębiorstwom, np. w zakresie ustalania cen na półfabrykaty /części/ w ramach umów planowych między zainteresowanymi stronami, jeżeli tylko ich realizacja nie zagrażałaby preferencjom ogólnogospodarczym.

W zakończeniu tej części rozważań chcemy podkreślić, że niezbyt słuszne wydaje się zawężanie sfery oddziaływania mechanizmu rynkowego do produkcji środków konsumpcji. Gospodarka, jak podkreślaliśmy, stanowi tak zwarty całościowo organizm, że trudno jest w nim wydzielić i wyizolować pewne sfery, w tym sferę środków produkcji. Jest ona bowiem ściśle powiązana ze sferą środków konsumpcji, a także z innymi dziedzinami gospodarki, np. z wymianą zagraniczną, a wszystkie razem wzajemnie na siebie oddziałują¹⁸⁵.

¹⁸⁴ K. Piotrowski: Rola mierników syntetycznych ..., op.cit., s. 537.

¹⁸⁵ Por. A. Płocica: Charakter i rola rynku w gospodarce socjalistycznej oraz W. Wilczyński: Problemy efektywnej gospodarki przedsiębiorstw oraz społeczne konsekwencje wykorzystania mechanizmu rynkowego. W: Plan a rynek, op.cit., s. 180 i 255.

Nie ulega jednak wątpliwości, ^{że} największa przydatność regulującej roli mechanizmu rynkowego jest tam, gdzie występuje duża zmienność potrzeb oraz szybki postęp w warunkach organizacyjno-technicznych produkcji. Dotyczy to w pierwszej kolejności wyrobów przemysłu lekkiego, jak np. odzieży, obuwia czy wyrobów dziewiarskich.

Omawiane przez nas zagadnienie wykorzystania mechanizmu rynkowego w planowaniu jest, jak to podkreślaliśmy, nierozdzielnie związane z decentralizacją bieżących decyzji produkcyjnych, stanowiąc jej warunek a zarazem jej logiczne następstwo. Problemy te razem wzięte mają jednak znacznie szersze implikacje, powodując zmiany w całym procesie zarządzania gospodarką, a jej podstawowymi elementami - przedsiębiorstwami w szczególności. Toteż rozważania nasze wielokrotnie wykraczały poza problematykę ściśle planistyczną.

3. Czynniki o charakterze metodologicznym

3.1. Elastyczność i ciągłość planowania

Dla pełnej jasności naszych rozważań i wynikających z nich wniosków pozostają jeszcze do omówienia sprawy o charakterze metodologicznym, a wśród nich zagadnienia elastyczności i ciągłości planowania oraz właściwego horyzontu czasowego planów.

Nie ulega wątpliwości, że planowanie, jeżeli ma być sprawnym narzędziem gospodarowania, musi dawać odpowiedź na pytanie, jak działać w rzeczywistości istniejących warunkach, jak dostosować

się do nich, ewentualnie jak wywierać na nie wpływ. Innymi słowy, każdy plan powinien dawać odpowiednio wysoki stopień prawdopodobieństwa osiągnięcia zawartych w nim celów.

Z drugiej strony istnieje przekonanie, że nawet gdyby udało się zaplanować działalność gospodarczą w sposób możliwie najdokładniejszy /przy danym stanie wiedzy w zakresie technik planistycznych/, to i tak przydatność takiego planu byłaby krótkotrwała, ponieważ jedną z najbardziej charakterystycznych cech współczesnej działalności gospodarczej jest jej stała zmienność¹⁸⁶. Jest to oczywiście cecha niezależna od woli planisty. Od niego zależy jedynie to, czy zostaną stworzone warunki do uwzględniania tych zmian, czy też spowoduje się powstanie sprzeczności między ustaleniami planu a rzeczywistymi warunkami jego realizacji. Ta ostatnia sytuacja jest jakby wyrazem złudzenia, że "z góry" ustalone wyniki i warunki działania poszczególnych podmiotów gospodarczych będą zgodne z warunkami rzeczywistymi.

Przyjmując zatem, że planowanie jest działalnością zawierającą w sobie zawsze jakiś element niepewności¹⁸⁷ /wynikającej ze

186 Bardzo trafne wydaje się tu określenie, że we współczesnym świecie "...nie ma nic bardziej stałego, poza jego stałą zmiennością". A. Judson: *A manager's Guide to Making Changes*, Wyd. J. Wiley, New York 1966. Cyt. za: A. Zawisłak: *Procesy zmian w organizacjach przemysłowych*, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 3, s. 36.

187 Rozmiary tej niepewności zależą oczywiście od rodzaju produkcji np. są większe przy produkcji podatnej na zmiany mody, a przede wszystkim od przyjętego okresu czasowego planu - im dłuższy okres, tym większa niepewność. Np. jeżeli w planie rocznym można przyjąć, że technika wytwarzania jest mniej więcej stała, to w planowaniu wieloletnim założenie takie jest już nie do przyjęcia. Por. W. Grzybowski: *Horyzont czasowy a realność planowania*, "Gospodarka Planowa" 1967, nr 12, s. 19 oraz L. Kurowski: *Horyzont i okres planu operatywnego w wieloszczeblowej organizacji gospodarczej*, "Ekonomista" 1969, nr 6, s. 1474.

wspomnianej wyżej zmienności gospodarowania/ powstaje problem, jak to pogodzić ze sformułowanym uprzednio postulatem realności w planowaniu, która w odczuciu niektórych autorów stanowi podstawowy warunek skuteczności planu ¹⁸⁸.

Jedną z możliwości jest aktywność w kształtowaniu przyszłości, śmiałość koncepcji i decyzji, czyli uprzedzanie pewnych zjawisk gospodarczych.

Główną drogą wydaje się jednak elastyczność w działalności planistycznej. Mamy tu na uwadze nie tyle elastyczność rozumianą jako dokonywanie zmian w planach w trakcie ich wykonywania, ile elastyczność w fazie budowy planu. Dostosowanie jego formy, zakresu oraz okresu czasowego planu do zadań, którym ma służyć, do specyfiki danego szczebla, czyli elastyczność w samej konstrukcji systemu planowania. Im działalność prostsza, tym i system planowania powinien być prostszy, im bardziej zmienna w czasie, tym krótszy okres planistyczny. Z kolei im wyższy szczebel zarządzania, tym dłuższy okres planu /w myśl zasady - kto stoi wyżej, powinien dalej widzieć/, a coraz mniejsza jego szczegółowość.

Reasumując, inaczej trzeba planować wydobycie węgla, inaczej budowę statków, a jeszcze inaczej produkcję tkanin. Inny powinien być zasięg czasowy planu przedsiębiorstwa, a inny zjednoczenia czy ministerstwa. Pojęcie elastyczności planowania ma więc tutaj nieco szerszy aspekt, niż przyjęte na ogół ^{jego} określenia w litera-

¹⁸⁸ Zob. np. W. Mościcka: Plan stabilny czy elastyczny, "Życie Gospodarcze" 1967, nr 33, s. 1.

turze ¹⁸⁹ i częściowo pokrywa się ze sformułowanym wcześniej postulatem o potrzebie różnicowania i indywidualizowania planów.

Rozumiana w ten sposób elastyczność stwarza, zdaniem autora pracy, możliwość stałego reagowania na zmiany w procesach gospodarczych, a ponadto eliminuje konieczność jednoczesnego korygowania planów wszystkich szczebli.

Z pojęciem elastyczności planowania należy wiązać również zagadnienie ustalania w planie określonych rezerw w zakresie poszczególnych czynników produkcji, tzn. zdolności produkcyjnych, materiałów i siły roboczej /wyrażonej wielkością rezerwowego funduszu płac/.

Większość autorów wypowiadających się na ten temat traktuje rezerwę jako środek zapobiegania zakłóceniom w przypadku wystąpienia zjawisk nieprzewidzianych /co, jak uprzednio zaznaczyliśmy, jest w planowaniu działalności gospodarczej zjawiskiem normalnym/ dodając, iż powinna ona występować zarówno w planach rocznych, jak i w planach wieloletnich, a dysponowanie nią musi być mniej lub bardziej scentralizowane ¹⁹⁰. Skala tak pojętych rezerw zależy oczywiście od stopnia napięcia planu. Im plan bardziej napięty, w sensie stopnia wykorzystania aktualnych możliwości, tym większe powinny być rezerwy. Ale nie mogą też być zbyt duże. Chodzi bowiem

¹⁸⁹ Por. np. J. Kwejt: Metody i strategia zarządzania..., op. cit., s. 70 oraz W. Mościcka: Plan stabilny czy elastyczny, op. cit., s. 2.

¹⁹⁰ Por. np. I. Chodak: Rezerwa planu - ważnym instrumentem regulowania procesów gospodarczych, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 6, s. 1-2 oraz P. Sulmicki: System planowania i zarządzania gospodarczego, op.cit., s. 864.

o to, aby nie deprecjonowały roli planu, jako narzędzia kształtowania przyszłych warunków gospodarowania.

Nieco inaczej widzi rolę rezerwy planistycznej S. Bolland. Środki gromadzone na wypadek nieprzewidzianych okoliczności traktuje on jako konieczny element każdego planu, niezależnie od obowiązującego systemu zarządzania, w większym lub w mniejszym stopniu zdecentralizowanego. Właściwe pojęcie rezerwy powinno być natomiast kojarzone z istnieniem zarządzania zdecentralizowanego, jako jego warunek. W przypadku braku odpowiednich rezerw swoboda decyzji poszczególnych jednostek gospodarczych staje się fikcją - stwierdza wspomniany wyżej autor ¹⁹¹. Rezerwa stwarza bowiem i dopuszcza możliwość wyboru określonego wariantu wykonania planu. Natomiast przy ich braku plan musi być wykonany tylko w taki sposób, jaki dyktuje struktura rozporządzanych zasobów, a wykorzystanie tych zasobów musi być wówczas ściśle scentralizowane.

Takie spojrzenie wydaje się niezwykle konstruktywne i jakkolwiek oznacza zamrożenie określonej części zasobów, jako tzw. koszt decentralizacji, stanowi, w naszym odczuciu, jedną z najbardziej realnych możliwości zintensyfikowania i uelastycznienia nie tylko planowania, ale całej naszej działalności gospodarczej, a przede wszystkim jej wewnętrznego zharmonizowania.

Dla sprawności i skuteczności planowania istotna jest także jego

¹⁹¹ S. Bolland: Swoboda decyzji w ramach planu centralnego, op.cit., s. 36-37.

ciągłość. Planowanie nie jest czynnością jednorazową, lecz procesem - stwierdza R. Ackoff - procesem nie mającym naturalnego zakończenia ani punktu końcowego 192.

W braku tej cechy upatrują niektórzy istotną słabość naszego planowania. Jako przykład podaje się tu coroczne opracowywanie planów, wskutek czego ulegają zakłóceniom powiązania między przedsiębiorstwami, słabną bodźce stymulujące poprawę gospodarności, a samo planowanie zaczyna się każdorazowo niejako od nowa 193.

Istotnie, działalność przedsiębiorstwa jest procesem ciągłym i nieprzerwanym, a okresu planistycznego nie można identyfikować z okresem działania i normalną jest rzeczą, że realizacja pewnych zamierzeń, ze względu na termin rozpoczęcia lub czas trwania, musi przeciągnąć się poza okres objęty planem. Stąd konieczne jest wiązanie następujących po sobie okresów planistycznych, tak, aby stanowiły one nieprzerwany ciąg 194. Odnosi się to zarówno do planowania wieloletniego, jak i rocznego czy kwartalnego.

192 Por. R. Ackoff: Zasady planowania w korporacjach /tłum. z jez. ang./ PWE, Warszawa 1973, s. 22.

193 Zob. np. A. Baczurin: Plan, normatywy, bodźce, "Zeszyty Teoretyczno-Polityczne" 1969, z. 5, s. 52 - przedruk z czasopisma "Kommunist" 1969, nr 2, oraz S. Markowski: Rola i zakres planów 5-letnich. "Życie Gospodarcze" 1970, nr 23, s. 4.

194 Potrzeba ciągłości planowania znalazła wyraz w stosowaniu w latach 1968-1969 planowania dwuletniego. Polegało ono na corocznym opracowywaniu równolegle zadań planowych na dany rok i podstawowych wskaźników na rok następny. Zob. B. Gliński: Zarządzanie W: Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 119.

3.2. Właściwy horyzont czasowy planu - przydatność okresu rocznego w planowaniu produkcji bieżącej

Autor niniejszej pracy wychodzi z założenia, że istnieje ścisła zależność między sprawnym funkcjonowaniem systemu planowania a ustanowieniem i przestrzeganiem właściwego dla danego szczebla zarządzania horyzontu planistycznego¹⁹⁵. Zakładając, że horyzont planu jest równoznaczny z okresem planu spróbujmy odpowiedzieć na pytanie, jaki okres czasu byłby wobec tego najważniejszy dla potrzeb planowania bieżącej działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa, czyli tam, gdzie konieczna jest jego samodzielność.

Poszukując odpowiedzi na postawione wyżej pytanie należy przede wszystkim mieć na uwadze nasilającą się coraz bardziej tendencję do wydłużania horyzontu czasowego planów czy okresów planistycznych. Jest to uwarunkowane wzrastającą rolą postępu technicznego, rozwojem międzynarodowej współpracy gospodarczej oraz potrzebą strategii aktywnej sprzedaży, a możliwe dzięki stosowaniu w planowaniu metod matematycznych, jak również nowych systemów gromadzenia i przetwarzania informacji.

Przyjmijmy, że z punktu widzenia czasu rozróżniamy w planowaniu

¹⁹⁵ Powszechnie utożsamia się horyzont czasowy planu z jego okresem. Por. np. Cz. Bobrowski: Planowanie gospodarcze. Problemy podstawowe, op.cit., s. 73 oraz P. Sulmicki: Planowanie i polityka gospodarcza. Wybrane zagadnienia, Wyd. SGPiS /maszynopis powiel./, Warszawa 1969, s. 186. Niektórzy widzą jednak potrzebę rozróżniania tych pojęć. Zob. np. L. Kurowski: Horyzont i okres planu operatywnego w wieloszczeblowej organizacji gospodarczej, op.cit., s. 1476-1480.

działalności gospodarczej plany krótkookresowe, nazywane również bieżącymi /do których zaliczamy plany roczne lub dwuletnie/, plany wieloletnie /przeważnie obejmujące okres pięciu lat/ oraz plany perspektywiczne /dotyczące okresu w granicach 15 do 20 lat/¹⁹⁶. Jest to oczywiście podział wyłącznie umowny, biorący za podstawę obecną praktykę. Dyskusyjne wydaje się np. przyjmowane tutaj założenie, że w skład systemu planowania ogólnogospodarczego nie wchodzi plany na okresy poniżej roku /kwartalne, miesięczne/, nazywane planami operatywnymi lub wykonawczymi.

Aktualnie działalność planistyczna przedsiębiorstwa - centralnie koordynowana - sprowadza się do sporządzania planów rocznych i pięcioletnich, przy czym rolę dominującą odgrywa w niej p l a n r o c z n y, będący zarazem podstawą oceny działalności przedsiębiorstwa.

Na gruncie poczynionych dotychczas uwag nasuwa się wątpliwość, czy rozwiązanie to jest właściwe, tzn. czy okres roku, jako podstawowy w planowaniu i ocenie bieżącej działalności przedsiębiorstwa, odpowiada współczesnym warunkom gospodarowania, i to niezależnie od rodzaju produkcji. Z jednej strony obserwuje się bowiem wspomnianą już tendencję do wydłużania horyzontu planistycznego przedsiębiorstwa, do stabilności obowiązujących go reguł gry, a z drugiej wzrastającą wciąż zmienność procesów gospodarczych i wynikającą stąd potrzebę skracania okresu czasowego

¹⁹⁶ Podział ten spotykamy m.in. u B. Glińskiego /Zarządzanie W: *Ekonomika i organizacja...*, op.cit., s. 118/ oraz H. J. Kwejta /*Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, op.cit., s. 74/.

planu. W związku z tym uważa się, że dla niektórych gałęzi czy branż, jak np. dla przemysłu stoczniewego czy motoryzacyjnego, okres roku może być po prostu za krótki, dla innych z kolei, jak np. dla przemysłu odzieżowego czy wełnianego, za długi 197.

Odpowiedź na pytanie - jaki okres czasu byłby największy w planowaniu bieżącej działalności przedsiębiorstwa, nie może być zatem jednoznaczna. Jest to bowiem uwarunkowane rodzajem produkcji, stopniem jej powiązania z rynkiem, wielkością przedsiębiorstwa itd.

Ogólnie obowiązującą wydaje się jedynie zasada, że niezależnie od sytuacji interes przedsiębiorstwa, warunki normalnej jego pracy wymagają zapewnienia mu odpowiedniej perspektywy, możliwości realizowania własnej strategii, słowem możliwie stałych ram działania. Mieści się w tym również prawo do ryzyka w sytuacji, w której opłacałoby się ponieść pewne straty w bieżącej działalności na poczet możliwych większych efektów w przyszłości.

Wobec powyższego zachodzi konieczność sprecyzowania roli i znaczenia poszczególnych rodzajów planów, tzn. planów działalności bieżącej oraz planów działalności rozwojowej. Zagadnienie to rozpatrzmy, zakładając /dla uproszczenia/, że planem działalności bieżącej jest plan roczny, natomiast planem działalności rozwojowej plan pięcioletni.

Jak dotychczas rola i zakres obydwu planów ustalane są w sposób doraźny, w większym stopniu przez praktykę i tradycje planistycz-

197 Por. A. Birman: Istota reformy. "Zeszyty Teoretyczno-Polityczne" 1969, nr 5, s. 70 - przedruk z czasopisma "Nowyj Mir" 1968, nr 12.

ne. Nic więc dziwnego, że układ i szczegółowość planów pięcioletnich i rocznych są do siebie bardzo zbliżone. W przypadku planu pięcioletniego szczegółowość ta, a w ślad za tym duża ilość jego zmian spowodowały, iż zyskał on sobie opinię dokumentu wyłącznie o znaczeniu formalnym ¹⁹⁸.

Jeżeli sytuacja ta ma ulec zmianie w kierunku wzrostu roli planowania wieloletniego, zarówno w planowaniu centralnym jak i w planowaniu działalności przedsiębiorstw, wówczas należałoby rozważyć co najmniej dwie możliwości. Pierwsza z nich, to przyjęcie zasady stabilności planu pięcioletniego - plany roczne byłyby wtedy wiernym odzwierciedleniem odpowiedniego wycinka planu pięcioletniego, natomiast druga, to dokonywanie ciągłych zmian planu pięcioletniego, polegających na corocznym opracowywaniu planu na najbliższe pięć lat.

Obydwie te koncepcje, przeciwstawne sobie, wydają się błędne. Pierwsza nie uwzględnia bowiem stałej zmienności warunków, w jakich odbywa się działalność gospodarcza. Druga z kolei pozbawia plan pięcioletni jakiegokolwiek stabilności, pociągając za sobą poważny wzrost zbędnych niekiedy prac planistycznych, polegających na aktualizacji planu o bieżące wyniki planu rocznego.

Inną możliwością jest potraktowanie planu pięcioletniego jako generalnej wytycznej, jako dokumentu określającego założenia rozwojowe, w ramach których decydujące znaczenie mają plany roczne, uwzględniające bieżącą sytuację gospodarczą. Roczny plan gospo-

¹⁹⁸ Por. S. Markowski: Rola i zakres planów 5-letnich, op. cit., s. 4.

darczy opracowywany na szczeblu centralnym byłby wówczas podstawowym narzędziem kierowania gospodarką, jako tzw. roczny rządowy program realizacji planu pięcioletniego. Koncepcję tę postuluje Uchwała VI Zjazdu PZPR, zastrzegając przy tym, że proces opracowywania i realizacji planu rocznego powinien być odbiurokratyzowany i uwolniony od nadmiernie rozbudowanej sprawozdawczości 199.

Rozwiązanie takie jest o tyle prawidłowe, że wychodzi ze słusznego założenia o potrzebie odmienności charakteru i szczegółowości planów wieloletnich i bieżących. Należy jednak zaznaczyć, że podstawowym instrumentem kierowania gospodarką powinien być w chwili obecnej plan wieloletni, tak przynajmniej dyktują współczesne procesy gospodarcze. Jednocześnie wypada odrzucić zasadę, że plan roczny zmienia plan pięcioletni, co prowadzi do dominacji planu rocznego. Jesteśmy bowiem zdania, że podstawowe kierunki gospodarowania, o ile mają być osiągalne, muszą być względnie stałe.

To samo dotyczy planów wieloletnich przedsiębiorstw, które powinny mieć dużo pewności, że zaakceptowane kierunki rozwojowe oraz przyznane środki nie będą ulegać zmianom bez wyjątkowo ważnych przyczyn 200. Sprawa do rozstrzygnięcia w konstrukcji tych

199 Uchwała VI Zjazdu PZPR pt. "O dalszy socjalistyczny rozwój Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej", op.cit., s. 159. Zob. również Założenia rozwoju gospodarczego kraju w latach 1971-1975. Referat prezesa Rady Ministrów tow. Piotra Jaroszewicza, j.w., s. 125-126.

200 Jak podaje A. Birman jest to jedno z podstawowych założeń nowej Ustawy o przedsiębiorstwie w radzieckiej reformie gospodarczej. Zgodnie z jej duchem przedsiębiorstwa powinny mieć wytyczony kierunek specjalizacji na okres pięciu lat, a nawet dłuższy. Ustawa gwarantuje ponadto stabilność planów oraz możliwość wprowadzania do nich zmian jedynie w wyjątkowych przypadkach i tylko po

planów jest to, czy powinny one, tak jak dotychczas, przewidywać konkretne przydziały środków, co jest potem, niezależnie od sytuacji, traktowane przez przedsiębiorstwa jako prawo nabyte.

Pewną przeszkodą w całym systemie planowania wieloletniego jest niewątpliwie brak w naszej gospodarce generalnej wizji rozwojowej, którą może dać tylko plan perspektywiczny /podbudowany prognozą/ i której osiągnięcie realizacja kolejnych planów wieloletnich może stopniowo przybliżać. Stan ten wpływa niekorzystnie na konieczną w planowaniu ciągłość oraz harmonijność rozwoju gospodarki narodowej. Tak, jak nie można skonstruować planów rocznych bez nawiązania do planu 5-letniego, podobnie trudno - stwierdza K. Secomski - określić założenia planu 5-letniego bez dysponowania ogólnymi ustaleniami planu perspektywicznego ²⁰¹.

Postulowany wzrost roli planów pięcioletnich przedsiębiorstw nie przekreśla rangi planu bieżącego, który pozostaje bez pośrednim programem działania kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa na danym etapie realizacji celów planu pięcioletniego. Często będzie to plan roczny, ale w zależności od rodzaju produkcji może to być również plan dwuletni, jak i kwartalny. W każdym razie plan roczny nie może spełniać powszechnie, tzn. niezależnie od gałęzi czy branży, roli podstawowego dokumentu planistycznego w zakresie planowania

²⁰¹ Tegoż autora: Podstawy planowania perspektywicznego, PWN, Warszawa 1966, s. 42.

bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

Jeszcze w większym stopniu odnosi się to do traktowania planu rocznego, jako obowiązującej w całym przemyśle podstawy oceny działalności przedsiębiorstw. Sposób oceny nie wchodzi co prawda w zakres procesów ściśle planistycznych, tym niemniej w istotny sposób oddziałuje na ich przebieg, a zwłaszcza na zakres czasowy i kierunki zainteresowań planistycznych przedsiębiorstwa.

Mając to na względzie chcemy dodać, że rozwiązanie tego z kolei problemu nie polega - naszym zdaniem - na zróżnicowaniu czasokresu planów, jak mogłyby to sugerować powyższe rozważania. Znane powszechnie zjawiska, jak walka o niskie plany, ukrywanie rezerw występują bowiem z mniejszym lub większym nasileniem w każdym przypadku, tzn. niezależnie od horyzontu czasowego - jeżeli tylko podstawą oceny będzie wykonanie planu.

Wobec tego sądzimy, że podstawą taką może być jedynie stopień poprawy wyników w stosunku do okresu poprzedniego, i to najlepiej na przestrzeni dłuższego okresu czasu. Kryterium tej oceny mógłby być odpowiednio dobrany zestaw wskaźników, charakteryzujących wzajemne relacje określonych zjawisk ekonomicznych, a nie ich przyrosty bezwzględne ²⁰².

Nie wchodząc w szczegóły tego rozwiązania, stanowi ono bowiem

²⁰² Jest to postulat często spotykany w literaturze. Zob. np. A. Firlejczyk: Instrumenty zarządzania, op.cit.; K. Golinowski: O niektórych aspektach..., op.cit., s. 587-588. Podobne opinie słyszy się ze strony praktyki. Por. Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstw /dyskusja/, op.cit., s. 226.

samo w sobie niezmiernie obszerną problematykę, należy zaznaczyć, że jego celem byłaby analiza postępu ekonomicznego, eksponowanie efektów i przemian jakościowych w działalności przedsiębiorstwa, czyli postępu w zakresie jakości i nowoczesności produkcji, ekspansji na rynek krajowy i zagraniczny, obniżki kosztów własnych itp.

Ponieważ ocena ta powinna dotyczyć odpowiednio dobranego, tzn. wystarczająco długiego, okresu czasu w ślad za proponowanym rozwiązaniem konieczne jest wydłużenie zasięgu czasowego obowiązujących wskaźników oraz sprzężonych z nimi bodźców na okres kilkuletni ²⁰³. Postulat ten wysuwaliśmy już przy okazji rozważań na temat przedsiębiorstwo jako podmiot planowania. Wypada jedynie zaznaczyć, że nie może tu być mowy o bezwzględnej stabilności tych normatywów. Byłoby to niezgodne z charakterem współczesnej działalności gospodarczej, jej szybką zmiennością. Przyjęcie takiego założenia groziłoby nawet - zdaniem J. Mujzela - jej zdeformowaniem, a przy tym osłabieniem aktywizującej roli tych wskaźników oraz ukształtowaniem się wadliwych społecznie relacji dochodowych ²⁰⁴.

W zakończeniu tej części pracy chcemy dodać, że wysunięte dotychczas propozycje zmieniają, rzecz jasna, w sposób zasadniczy

²⁰³ Wyznaczanie paroletnich zadań jest - jak twierdzi S. Paradowski - wizją, do której wzdychają dyrektorzy wielu przedsiębiorstw i zjednoczeń, kierownicy planowania produkcji - wizją bynajmniej nie utopijną. Tegoż autora: Mierniki i bodźce ekonomiczne, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 5, s. 6.

²⁰⁴ J. Mujzel: Ekonomiczny system zarządzania organizacjami gospodarczymi, "Ekonomista" 1972, nr 1, s. 9.

tryb opracowania planów, w tym również planu przedsiębiorstwa ²⁰⁵. Tak, jak narodowy plan gospodarczy powinien być własną koncepcją szczebla centralnego /a nie wynikiem sumowania i korygowania planów szczebli niższych/, tak plan przedsiębiorstwa byłby wewnętrzną sprawą jego kierownictwa i załogi. Nieważne byłoby bowiem to, co przedsiębiorstwo zaplanuje, **l e c z t o c o r z e c z y - w i ś c i e w y k o n a**. Dlatego też układ planu, jego szczegółowość i terminy sporządzania pozostawałyby także w gestii przedsiębiorstwa.

Reasumując, postawiona w pierwszej części pracy teza o potrzebie względnej samodzielności przedsiębiorstwa w zakresie planowania produkcji bieżącej jest uwarunkowana całym szeregiem czynników. W pierwszym rzędzie jest to traktowanie przedsiębiorstwa jako jednostki mającej swoją specyfikę techniczno-organizacyjną, swój punkt widzenia na realizację określonych zadań i związany z tym zasób informacji, które powinny być wykorzystane zarówno przy budowie planu przedsiębiorstwa, jak również planu szczebla wyższego. Następnie jest to problem wykorzystania w procesie planowania sygnałów płynących z rynku oraz aktywnego kształtowania go, a wreszcie konieczność różnicowania rozwiązań planistycznych, szczególnie horyzontu czasowego planów, w zależności od rodzaju produkcji.

Spełnienie tych warunków wydaje się niezbędne, zwłaszcza w odniesieniu do tzw. przemysłów rynkowych, którymi są badane przez nas przemysły: odzieżowy i wełniany.

²⁰⁵ Przez tryb lub procedurę planowania należy rozumieć kolejne etapy postępowania podmiotu planującego w ramach kontaktów wewnętrznych oraz kontaktów z otoczeniem, pionowym i poziomym. Por. P. Sulmicki: Planowanie i zarządzanie, op.cit., s. 299.

Rozdział trzeci

ANALIZA MECHANIZMU PLANOWANIA PRODUKCJI /NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU ODZIEŻOWEGO I WEŁNIANEGO/

1. Charakterystyka działalności produkcyjnej badanych przedsiębiorstw i ich zjednoczeń

Wszechstronna analiza zagadnienia zawartego w tytule tej części pracy wydaje się niemożliwa bez chociażby ogólnej charakterystyki działalności produkcyjnej badanych przedsiębiorstw, dokonanej na tle działalności odpowiadających im zjednoczeń.

Jeżeli idzie o charakterystykę badanych zjednoczeń, to z informacji zamieszczonych w tablicy 2 wynika, że znacznie większą organizacją jest Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego, skupiające prawie trzykrotnie więcej przedsiębiorstw niż Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego - Północ. Trzeba jednak zauważyć, że podczas gdy w przemyśle odzieżowym dominują przedsiębiorstwa jednozakładowe, to w branży wełnianej formą zdecydowanie przeważającą jest przedsiębiorstwo wielozakładowe ²⁰⁶.

Dysproporcja w wielkości badanych zjednoczeń znajduje potwierdzenie w rozmiarach produkcji, zatrudnienia i szeregu innych wielkości. Jeżeli np. obydwa zjednoczenia wytwarzają łącznie około jednej piątej produkcji towarowej całego resortu, to biorąc pod uwagę 1971 rok udział Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego w tym wskaźniku jest

²⁰⁶ Niezależnie od tego należy pamiętać, że w branży tej istnieje jeszcze Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego - Południe oraz bliskie im produkcyjnie Zjednoczenie Przemysłu Przędzalni Czesankowych.

Tablica 2

Ważniejsze informacje o działalności produkcyjnej Zjednoczenia Przemysłu
Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ

Lp.	Nazwa informacji	R o k				1971 1969 x 100	
		1969		1971		Z.Przem. Odzieżo- wego	Z.Przem. Wełnia- nego
		Zj.Przem. Odzieżo- wego	Zj.Przem. Wełnia- nego	Zj.Przem. Odzieżo- wego	Zj.Przem. Wełnia- nego		
		3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	16 199,9 ¹	9 580,0 ¹	17 824,5 ¹	8 960,3 ¹	110,0	93,5
2	Udział procentowy produkcji towarowej zjedno- czenia w produkcji towarowej resortu	12,2 ¹	7,2 ¹	11,9 ¹	5,9 ¹	97,5	81,9
3	Poziom jakości produkcji /udział procentowy produkcji w I gatunku w całości produkcji towarowej	91,3 ¹	80,6 ²	92,8 ¹	80,7 ²	101,6	100,1
4	Wielkość eksportu:						
	w mln zł obiegowych	3 487,9 ¹	915,2 ¹	5 430,1 ¹	1 101,6 ¹	155,7	120,4
	w tys. zł dewizowych	189 658,7 ¹	38 822,0 ¹	336 236,0 ¹	44 019,0 ¹	177,3	113,4
	w tym: do KK	32 260,3 ¹	2 122,0 ¹	52 453,0 ¹	4 461,0 ¹	162,6	210,2
	do KS	156 098,0 ¹	35 671,0 ¹	281 955,0 ¹	39 066,0 ¹	180,6	109,5
5	Ilość zatrudnionych - osób	67 391	35 231	71 357	35 276	105,9	100,1
	w tym: pracownicy zaplecza naukowo-badaw- czego branży ^b	486	392	455	406	93,6	103,6
6	Wydażność pracy mierzona wartością produk- cji w cenach konfekcjonowania dla Zj.Przem. Odzieżowego oraz wartość produkcji towarowej w cenach zbytu dla Zj.Przem.Wełnianego w tys. zł na 1 zatrudnionego	38,6	271,9 ¹	44,8 ¹	254,0 ¹	116,1	93,4

1	11	2	3	4	5	6	7	8	
7	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadające na 1 zatrudnionego w tys. zł	10,9	60,2	10,8	76,7	98,5	127,8		
8	Zużycie środków trwałych w % według stanu na koniec roku - ogółem	44,6	55,0	41,6	45,8	93,3	83,3		
	maszyn i urządzeń	54,1	63,1	54,5	50,3	100,7	79,7		
9	Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji w skali branży /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego itp/ w tys. zł - wykorzystanie	23 838,0	7 912,0	30 392,0	10 047,0	127,5	127,0		
10	Ilość przedsiębiorstw zgrupowanych w Zjednoczeniu	48	18	43	19	89,6	105,5		
	w tym: jednozakładowych	43	5	32	6	74,4	120,0		
	wielozakładowych	5	13	11	13	220,0	100,0		132

a Dotyczy tkanin gotowych.

b Dotyczy Centralnego Laboratorium Przemysłu Odzieżowego i Centralnego Laboratorium Przemysłu Wełnianego.

Ź r ó d ł o: Zestawiono na podstawie danych ze sprawozdań, wzory P-2, P-16, P-3c oraz wzoru bilansowego St-4. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego-Północ.

dwukrotnie większy.

Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego wydaje się być jednostką nie tylko znacznie większą, ale legitymującą się także bardziej korzystną charakterystyką jakościową swej działalności. Można tu zwrócić uwagę na różnice w poziomie jakościowym produkcji, w dynamice wydajności pracy, czy w wielkości eksportu. Na przykład dla 1971 roku wartość produkcji przeznaczanej na eksport stanowiła ponad jedną trzecią produkcji towarowej Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego, natomiast analogiczny wskaźnik dla Zjednoczenia Przemysłu Węglanego wynosił ok. 12,5%. Eksport wyrobów Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego wykazuje przy tym znacznie szybsze tempo wzrostu /jego wielkość w 1971 roku wzrosła bowiem aż o ponad 50% w stosunku do 1969 roku/.

Wprawdzie nie można wykluczyć, że różnice zaobserwowane w ostatnim przypadku wynikają z przesłanek ogólnogospodarczych, z porównania opłacalności eksportu konfekcji i tkanin. Nie zmienia to jednak faktu, że Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego cechują daleko szersze powiązania z rynkami zagranicznymi, co niewątpliwie zmusza do stałego unowocześniania produkcji, podnoszenia jej poziomu jakościowego i co nie pozostaje także bez wpływu na lepsze zaspokajanie potrzeb rynku wewnętrznego.

Możliwość dalszej ekspansji produkcyjnej ogranicza, się /jak wydaje, w obydwu przypadkach stosunkowo wysokie zużycie majątku trwałego, a szczególnie maszyn i urządzeń. W 1971 roku w obydwu zjednoczeniach wynosiło ono ponad 50% wartości początkowej posiadanych maszyn i urządzeń, a porównując z 1969 rokiem wyraźną poprawę tego stanu rzeczy obserwuje się jedynie w odniesieniu do

Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.

Przechodząc do charakterystyki wybranych przedsiębiorstw należy zaznaczyć, że duże różnice istnieją również w obrębie samych zjednoczeń, tzn. pomiędzy zgrupowanymi przedsiębiorstwami.

Jak wskazuje tablica 3, wśród pięciu badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego, które łącznie wytwarzają 18,2% produkcji towarowej zjednoczenia, istnieje dość duża rozpiętość w dynamice ich produkcji, tak w ujęciu wartościowym jak i ilościowym. Np. zmiany wartości produkcji towarowej w cenach zbytu w 1971 roku w stosunku do tej samej wielkości dla 1969 roku wahały się w granicach od 143,4% w przypadku ZPO "Pilica" do 88,4% w odniesieniu do ZPO "Zeta".

Trzeba jednak pamiętać, że wzrost wartości produkcji nie zawsze pociąga za sobą takie same tempo zwiększania jej ilości. Niekiedy bywa nawet odwrotnie, jak to miało właśnie miejsce w przypadku ZPO "Zeta", gdzie obniżeniu wartości produkcji w cenach zbytu towarzyszył wzrost ilości produkcji /do 113,2%/.

Zjawisko to jest w przemyśle odzieżowym o tyle uzasadnione, że zmienność wymagań odbiorców zmusza do częstych zmian w strukturze produkcji, a te z kolei powodują zmiany w wartości produkcji, nie zawsze prowadzące zresztą do wzrostu tej wielkości.

Zjawiskiem niewątpliwie korzystnym wśród badanych przedsiębiorstw jest uzyskiwanie znacznego przyrostu ilościowego, a także wartościowego produkcji przy jednoczesnym spadku lub minimalnym wzroście zatrudnienia.

Określone różnice daje się natomiast zauważyć w poziomie jako-

ściowym produkcji, przy czym, biorąc jako przykład 1971 rok, najwyższym wskaźnikiem, tzn. powyżej 95% legitymowały się przedsiębiorstwa przeznaczające ponad połowę swej produkcji na eksport, jak np. ZPO im. dra Próchnika, ZPO "Zeta". Wyjątkiem są tu Bytomskie ZPO, które charakteryzuje wysoki udział eksportu i to w jednej trzeciej jego wielkości na rynki KK, a jednocześnie najniższy spośród badanych poziom jakościowy produkcji /90,8%/. Sytuacja ta jest najprawdopodobniej wynikiem dużego zróżnicowania wewnętrznego tego największego w branży przedsiębiorstwa, składającego się z pięciu zakładów, rozmieszczonych w pięciu różnych miastach.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach, z wyjątkiem ZPO "Enfor", obserwuje się szybki wzrost eksportu. W dwóch przypadkach wielkość ta była ponad dwukrotnie większa w 1971 roku od analogicznej wielkości dla 1969 roku, a w przypadku ZPO "Pilica" aż dziesięciokrotnie 207.

Wypada jednak zauważyć, że nie wszystkie badane przedsiębiorstwa mają jednakowe w tym względzie możliwości. Zużycie środków trwałych, zwłaszcza maszyn i urządzeń, jest co prawda wysokie we wszystkich przypadkach, ale jego rozpiętość jest tutaj dość duża. Np. w 1971 roku wahało się ono w granicach od 43,1% dla Bytomskich ZPO i 45,5% dla ZPO "Pilica" do 62,3% dla ZPO "Zeta" i 66,0% dla ZPO "Enfor".

Na różne możliwości wskazują także różnice w uzbrojeniu pracy,

207 Przypadek ten jest jednak nietypowy, gdyż ZPO "Pilica" są przedsiębiorstwem nowo powstałym, znajdującym się jeszcze na etapie szybkiego rozwoju ilościowego swej produkcji oraz ciągłego pozyskiwania nowych odbiorców, zarówno krajowych jak i zagranicznych.

Wybrane informacje o działalności produkcyjnej pięciu badanych
przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego

Lp	Rodzaj informacji	R o k				
		Bytomskie	ZPO "Emfor"	ZPO "Pilica"	ZPO im. Próchnika	ZPO "Zeta"
1	2	3	4	5	6	7
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	823,9	592,1	266,3	659,8	709,2
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	5,1	3,7	1,6	4,1	4,4
3	Ilość produkcji w sztukach ogółem	703 575	1 454 142	423 838	747 792	505 050
4	Ilość grup asortymentowych	3	7	3	7	2
5	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	33	67	35	149	27
6	Poziom jakości produkcji /mierzony udziałem procentowym I gatunku w całości produkcji towarowej/	80,3	98,5	81,1	83,3	92,0
7	Wielkość eksportu:					
	w mln zł obiegowych	199,7	170,7	14,4	271,3	177,3
	w tys. zł dewizowych	8 537,5	8 937,4	756,4	15 852,0	8 291,4
	w tym: do KK	4 307,8	1 453,4	73,9	1 585,0	-
	do KS	4 229,7	7 484,0	682,5	14 267,0	8 291,4
8	Ilość zatrudnionych ogółem	5 053	2 609	1 490	2 459	2 047
	w tym: pracownicy zakładowych komórek badawczo-konstrukcyjnych /wzorcownicy, wydz. przygot. prod. itp/	13	21	6	10	4

Lp	Rodzaj informacji	R o k				
		1 9 7 1				
		Bytomskie ZBO	ZPO "Emfor"	ZPO "Pilica"	ZPO im. dra Próchnika	ZPO "Zeta"
1	2	8	9	10	11	12
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	918,6	657,7	395,3	602,2	627,2
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	5,2	3,7	2,2	3,4	3,7
3	Ilość produkcji w sztukach ogółem	1 054 536	1 248 920	767 632	1 033 176	571 774
4	Ilość grup asortymentowych	6	7	4	6	3
5	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	53	67	62	242	38
6	Poziom jakości produkcji /mierzony udziałem procentowym i gatunku w całości produkcji towarowej/	90,8	97,7	92,9	95,9	95,3
7	Wielkość eksportu:					
	w mln zł obiegowych	475,5	119,8	149,5	465,0	392,1
	w tys. zł dewizowych	25 182,0	7 416,0	10 116,0	28 271,0	21 733,0
	w tym: do KK	7 023,0	2 505,0	429,0	6 069,0	1 448,0
	do KS	18 099,4	4 911,0	9 687,0	22 178,0	20 285,0
8	Ilość zatrudnionych ogółem	4 790	2 585	1 835	2 681	1 990
	w tym: pracownicy zakładowych komórek badawczo-konstrukcyjnych /wzor- cowni, wydz.przygot.prod.itp/	13	15	11	9	4

Lp	Rodzaj informacji	$\frac{1971}{1969} \times 100$				
		Bytomskie ZPO	ZPO "Emfor"	ZPO "Pilica"	ZPO im. dra Próchnika	ZPO "Zeta"
1	2	13	14	15	16	17
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	111,5	111,1	148,4	91,3	88,4
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	102,0	100,0	137,5	82,9	84,1
3	Ilość produkcji w sztukach ogółem	149,9	85,9	181,1	138,2	113,2
4	Ilość grup asortymentowych					
5	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	160,6	100,0	177,1	162,4	140,7
6	Poziom jakości produkcji /mierzony udziałem procentowym i gatunku w całości produkcji towarowej/	113,2	99,2	114,5	115,1	103,6
7	Wielkość eksportu:					
	w mln zł obiegowych	238,1	70,2	1 038,2	171,4	221,2
	w tys. zł dewizowych	295,0	83,0	1 337,4	178,3	262,1
	w tym: do KK	163,0	172,4	580,5	382,9	-
	do KS	427,9	65,6	1 419,3	155,4	244,7
8	Ilość zatrudnionych ogółem	94,8	99,1	123,2	109,0	97,2
	w tym: pracownicy zakładowych komórek badawczo-konstrukcyjnych /wzorownicy, wydz. przygot.prod.itp/.					

1	2	3	4	5	6	7
9	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika grupy przemysłowej w zł	11 042,4	9 906,1	9 834,8	12 882,3	9 095,8
10	Zużycie środków trwałych ogółem w %	18,7	67,5	16,0	29,7	51,5
	- zużycie maszyn i urządzeń w %	32,3	66,8	30,4	39,7	56,5
11	Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospodarczych/ tworzonych z narzutów w koszty w tys. zł	1 387,0	325,0	428,0	1 219,0	1 152,0
12	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/	5	1	1	3	1
	Bytom				Łódź	
	Sosnowiec				Podgębice	
	Radzinków				Rawa Maz.	
	Tarnowskie Góry					
	Dąbrowa					
	Górnica					

a Zmiana cen zbytu

Ź r ó d ł o: Zestawiono na podstawie danych ze sprawozdań przedsiębiorstw, wzory P-2, P-16, P-3c oraz wzór bilansowy St-4. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego.

I	2	8	9	10	11	12
9	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika grupy przemysłowej w zł	13 936,5	10 782,6	9 183,7	10 957,2	10 464,5
10	Zużycie środków trwałych ogółem w %	22,5	71,4	24,4	35,3	53,1
	- zużycie maszyn i urządzeń w %	43,1	66,0	45,5	48,6	62,3
11	Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospodarczych/ tworzonych z narzutów w koszty w tys. zł	1 939,0	1 097,0	675,0	948,0	1 091,0
12	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/	5	1	1	3	1

1	2	13	14	15	16	17
9	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika grupy przemysłowej w zł	126,2	108,8	93,4	85,1	115,0
10	Zużycie środków trwałych ogółem w %	120,3	105,8	152,5	118,9	103,1
	- zużycie maszyn i urządzeń w %	133,4	98,8	149,7	122,4	110,3
11	Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospodarczych/ tworzonych z narzutów w koszty w tys. zł	139,8	337,5	157,7	77,8	94,7
12	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/					

przy czym do najlepiej prezentujących się pod tym względem należą przedsiębiorstwa wielozakładowe, tzn. Bytomskie ZPO oraz ZPO im. dra Próchnika, mające w swym składzie zakłady nowo wybudowane.

W miarę wyrównany, rzecz jasna relatywnie do wielkości przedsiębiorstwa, jest natomiast poziom funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji.

Reasumując, między badanymi przedsiębiorstwami przemysłu odzieżowego istnieją nie tylko różnice ilościowe /co jest rzeczą normalną/, ale także poważne różnice jakościowe, jak np. w poziomie jakości produkcji, w jej różnorodności, w udziale eksportu, wreszcie w uzbrojeniu pracy żywej oraz w stopniu zużycia posiadanych maszyn i urządzeń.

Podobny charakter mają różnice między osterem badanymi przedsiębiorstwami przemysłu wełnianego - patrz tablica 4. Warto zaznaczyć, że ich łączna produkcja stanowiła w 1971 roku 39,4% produkcji towarowej zjednoczenia.

Szczególnie wyraźne są rozpiętości w poziomie wyposażenia technicznego, np. dla 1971 roku wahają się w granicach od 46,5 tys. zł. na 1 robotnika grupy przemysłowej w ZPW im. Barlickiego oraz 49,5 tys. zł. w ZPW "Lodex" do 206,5 tys. zł. w ZPW im. Pietrusińskiego oraz 305,1 tys. zł. w ZPW "Tomtex". Co gorsza, porównując stopień zużycia maszyn i urządzeń w 1969 i w 1971 roku można stwierdzić, że nie widać tendencji do ich zmniejszenia, gdyż proces wzrostu zużycia, a tym samym spadku wartości maszyn i urządzeń, postępuje w podobnym tempie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.

Interesujące jest jednak to, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się majątkiem trwałym o największym zużyciu /ZPW im. Barlic-

Tablica 4

Wybrane informacje o działalności produkcyjnej czterech badanych przedsiębiorstw przemysłu wełnianego

Lp	Rodzaj informacji	R o k			
		1 9 6 9		1 9 7 0	
		ZPW im. Barlickiego	ZPW "Lodex"	ZPW im. Pietru-sińskiego	ZPW "Tomtex"
1	2	3	4	5	6
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	548,2	1 296,0	1 041,6	711,9
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	5,7	13,5	10,9	7,4
3	Produkcja według grup wyrobów z podaniem ilości w poszczególnych grupach:				
	przędza zgrzebna w tonach	2 119,1	1 363,7	586,7	845,3
	przędza zgrzebna w t.Nm	18 290,7	13 695,9	4 221,0	6 927,3
	tkanina surowa w tys.mb	3 180,7	5 522,7	4 287,0	3 548,0
	tkanina surowa w mln szt.	4 223,6	8 822,7	9 456,7	7 060,3
	tkanina gotowa w tys. mb	2 936,1	5 385,4	4 104,5	3 330,8
4	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	86	373	180	250
5	Poziom jakości produkcji /udział procentowy produkcji I gatunku w całości produkcji towarowej/a	80,3	76,8	72,1	60,4
6	Wielkość eksportu:				
	w mln zł obiegowych	87,9	234,3	117,7	-
	w tys. zł dewizowych	5 133,1	10 090,3	3 441,5	-
	w tym: do KK	64,3	-	568,2	-
	do KS	5 068,8	10 090,3	2 873,3	-
7	Ilość zatrudnionych ogółem na koniec roku	2 331	2 879	2 203	2 203
8	Uzbrojenie pracy żywej mierzonej wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika w tys. zł	52,9	49,0	150,2	222,9
9	Zużycie środków trwałych ogółem w %	74,7	79,3	37,7	15,2
	a/ zużycie maszyn i urządzeń w %	93,9	73,7	39,1	17,2

Lp	Rodzaj informacji	R o k			
		1 9 7 1			
		ZPW im. Barlickiego	ZPW "Lodex"	ZPW im. Pietru- sińskie- go	ZPW "Tomtex"
1	2	7	8	9	10
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	617,5	1 170,5	823,4	917,7
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	6,9	13,1	9,2	10,2
3	Produkcja według grup wyrobów z podaniem ilości w poszczególnych grupach:				
	przędza zgrzebna w tonach	2 414,1	1 273,1	1 320,5	1 794,3
	przędza zgrzebna w t.Nm	15 713,0	10 850,7	8 623,2	14 216,1
	tkanina surowa w tys.mb	3 309,2	5 435,9	4 556,5	6 122,0
	tkanina surowa w mln.szt	3 635,6	8 946,0	9 553,8	11 205,9
	tkanina gotowa w tys.mb	3 181,2	5 433,2	4 470,8	6 053,3
4	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	279	470	423	387
5	Poziom jakości produkcji /udział procentowy produkcji I gatunku w całości produkcji towarowej/	82,6	82,3	76,0	71,8
6	Wielkość eksportu:				
	w mln zł obiegowych	29,1	412,9	184,0	39,3
	w tys. zł dewizowych	2 010,0	15 479,0	7 620,0	1 785,0
	w tym: do KK	2,0	707,0	2 315,0	-
	do KS	1 996,0	14 772,0	5 305,0	1 785,0
7	Ilość zatrudnionych ogółem na koniec roku	2 260	2 720	2 272	2 737
8	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika w tys. zł	46,5	49,5	206,5	305,1
9	Zużycie środków trwałych ogółem w %	86,3	82,2	37,8	21,5
	a/ zużycie maszyn i urządzeń w %	98,1	75,4	46,2	23,9

Lp	Rodzaj informacji	1971 1969 x 100			
		ZPW im. Barlickiego	ZPW "Lodex"	ZPW im. Pietru- sińskie- go	ZPW "Tomtex"
1	2	11	12	13	14
1	Wartość produkcji towarowej w cenach zbytu w mln zł	112,6	99,3	79,1	128,9
2	Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia	121,1	97,0	84,4	137,8
3	Produkcja według grup wyrobów z podaniem ilości w poszczególnych grupach:				
	przędza zgrzebna w tonach	113,9	93,4	225,0	212,3
	przędza zgrzebna w t.nm	85,9	79,2	204,3	205,2
	tkanina surowa w tys.mb	104,0	98,4	106,3	172,5
	tkanina surowa w mln wāt.	86,1	101,4	101,0	158,7
	tkanina gotowa w tys.mb	108,4	100,9	108,9	181,7
4	Liczba nowych wyrobów /wzorów/ wprowadzonych do produkcji	324,4	126,0	235,0	154,8
5	Poziom jakości produkcji /udział procentowy produkcji I gatunku w całości produkcji towarowej	102,9	107,4	105,4	102,0
6	Wielkość eksportu:				
	w mln zł obiegowych	33,1	176,2	156,3	-
	w tys. zł dewizowych	39,2	153,4	221,4	-
	w tym: do KK	3,1	-	407,4	-
	do KS	39,4	-	184,6	-
7	Ilość zatrudnionych ogółem na koniec roku	96,9	94,5	103,1	131,2
8	Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika w tys. zł	93,9	101,0	137,5	136,8
9	Zużycie środków trwałych ogółem w %				
	a/ zużycie maszyn i urządzeń w %				

c.d. tablicy 4

I	II	3	4	5	6
10.	Wielkość funduszków na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospod. - tworzonych z narzutów w koszty/ w tys. zł	285,0	906,0	2 630,0	2 331,0
11.	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/	1 ^b	5	2	1
			zlokalizowanych w różnych punktach m. Łodzi	zlokalizowane w różnych punktach m. Zgierz	

a Dotyczy tkaniny gotowej.

b Z końcem 1969 roku nastąpiło połączenie ZPW "Tomtex" z ZPW im. Nowotki w przedsiębiorstwo dwuzakładowe.

Ź r ó d ł o: Zestawiono na podstawie danych ze sprawozdań przedsiębiorstw - wzory jak w tablicy 3. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.

c.d. tablicy 4

1	2	7	8	9	10
10	Wielkość funduszków na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospod.- tworzonych z narzutów w koszty/ w tys. zł	20,0	282,0	714,0	1 024,0
k1	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/	1	5	2	2
			- " -	- " -	zlokalizowane w różnych punktach m. Tomaszowa Maz.

c.d. tablicy 4

1	2	11	12	13	14
10	Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz przedsięwzięć gospod. - tworzonych z marżutów w koszty/ w tys. zł	7,0	31,1	27,1	43,9
11	Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /ilość zakładów i ich rozmieszczenie/				

kiego oraz ZPW "Lodex"/ wyraźnie przewyższają dwa pozostałe poziomem jakościowym swej produkcji, który ogólnie rzecz biorąc jest dużo niższy niż w badanych przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego. Przykładowo, w 1971 roku waha się w granicach od 71,8% w ZPW "Tomtex" do 82,6% w ZPW im. Barlickiego.

Różnica ta nie znajduje jednak odbicia w wielkości i dynamice eksportu badanych przedsiębiorstw. Pod tym względem górują bowiem, biorąc pod uwagę 1971 rok, ZPW "Lodex" /prawie jedna trzecia ich produkcji na eksport/ oraz ZPW im. Pietrusińskiego /niemal jedna czwarta/. Niezależnie od tego przedsiębiorstwa te cechuje również, w porównaniu do 1969 roku, duży przyrost eksportu. W pozostałych tzn. w ZPW im. Barlickiego notuje się wyraźny spadek wielkości eksportu /aż do 33,1% tej wielkości z 1969 roku/, natomiast ZPW "Tomtex" występują jako eksporter tylko w 1971 roku. Ostatnie przedsiębiorstwo znajduje się jednak w sytuacji odmiennej od pozostałych ponieważ jest zakładem prawie w całości nowym, szybko powiększającym swą produkcję /w stosunku do 1969 roku o 28,9%/ oraz ciągle poprawiającym jej parametry użytkowe.

Uogólniając trzeba podkreślić, że pomiędzy wybranymi przedsiębiorstwami przemysłu odzieżowego, jak i wełnianego występują wyraźne różnice, nie tylko ilościowe, lecz również jakościowe, przede wszystkim w ich warunkach technicznych. Nie trzeba dodawać, że w tej sytuacji zachodzi konieczność różnicowania planów oraz sposobów oceny działalności poszczególnych przedsiębiorstw. Różne warunki techniczne, to przecież różne możliwości produkcyjne, a także różne możliwości ulepszania i umowocześniania produkcji.

2. Dyrektywność planu szczebla wyższego a pole manewru planistycznego przedsiębiorstwa

2.1. Plan przedsiębiorstwa a plan zjednoczenia

Powyższa zależność realizowana jest przede wszystkim poprzez przekazywanie przedsiębiorstwu przez zjednoczenie, czyli bezpośredni organ nadrzędny określonego zestawu dyrektyw. Przyjmując w analizie tej zależności jako punkt wyjścia ilość przekazywanych przedsiębiorstwu wskaźników, zdajemy sobie sprawę, że waga poszczególnych wskaźników nie jest jednakowa, a siła ich oddziaływania bardzo różna, zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i jednostki nadrzędnej.

Sam termin "wskaźniki dyrektywne" rozumiemy, zgodnie z określeniem przyjętym w pierwszej części pracy, jako ogół ustaleń liczbowych jednostek nadrzędnych, które nakierowują bądź ograniczają działalność przedsiębiorstwa i zostały przyjęte w trybie przewidzianym obowiązującą procedurą planowania. Zaliczamy do nich zarówno zadania ogólne, jak i szczegółowe, a także limity i normatywy.

Ogół wskaźników dyrektywnych oraz tzw. wskaźników informacyjnych dla przedsiębiorstw podległych Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego - Północ zawiera załącznik 2.

Już na początku analizy tego zestawienia trzeba podkreślić rzecz naszym zdaniem zaskakującą, a mianowicie fakt przesyłania przez badane Zjednoczenia wszystkim przedsiębiorstwom niemal do-

kładnie tego samego zestawu wskaźników dyrektywnych i informacyjnych - niezależnie od ich wielkości, struktury organizacyjnej, czy różnorodności produkcji ²⁰⁸. Stąd prezentowane wskaźniki dotyczą w równej mierze przedsiębiorstw przez nas badanych, jak i wszystkich pozostałych w obydwu zjednoczeniach. Wskaźniki te są zresztą jednakowe nie tylko w ramach zjednoczenia, ale także bardzo do siebie zbliżone, zarówno pod względem rodzaju, jak i ilości w obydwu badanych branżach. A przecież reprezentują one inny rodzaj produkcji, inną technologię, inne przeznaczenie itd.

Fakty te stoją w sprzeczności z postulowaną przez nas wcześniej koniecznością uwzględniania indywidualnych warunków przedsiębiorstw i ich zgrupowań, czyli potrzebą różnicowania dyrektyw.

Przedstawione wskaźniki odzwierciedlają wyłącznie stan formalnie obowiązujący i tylko na etapie budowy planu rocznego. W praktyce dochodzi do nich jeszcze cały szereg zarządzeń, poleceń i interwencji przekazywanych przedsiębiorstwu w trakcie realizacji planu, często pod postacią "uzupełnień" do wyżej wymienionych wskaźników. Np. jedno z badanych przedsiębiorstw przemysłu włókiennego otrzymało na przestrzeni 1971 roku 47 zarządzeń oraz 7 pism okólnych dotyczących sposobu realizacji planu, w tym potrzeby zachowania określonych relacji między poszczególnymi czynnikami produkcji, ewentualnego zwiększenia dostaw na rynek wewnętrzny itp. Nie wszystkie z tych poleceń są zresztą uchwytne

²⁰⁸ Tymczasem Uchwała Rady Ministrów o Narodowym planie gospodarczym na 1971 r. m.in. stwierdza, iż "wskaźniki dyrektywne ustalane dla przedsiębiorstw przez ich jednostki nadrzędne powinny być dostosowane do specyfiki branżowej i organizacyjnej przedsiębiorstw...". Zob. Uchwała Rady Ministrów nr 196 z dnia 1 XII 1970, o Narodowym planie gospodarczym na 1971. Monitor Polski 1970, nr 43, poz. 327, pkt 10.

ze względu na formę przekazu /nie zawsze na piśmie/, a ponadto ze względu na ich źródło. Bowiem ich autorem, obok zjednoczeń, jest także wiele innych instytucji, jak banki, rady narodowe itd.

Porównując stopień dyrektywności, mierzony ilością i rodzajem obowiązujących wskaźników, w 1971 roku z jego stanem w 1969 roku trudno doszukać się jakichś poważniejszych zmian. Zdecydowana większość wskaźników i to w tym samym brzmieniu obowiązuje nadal. W niektórych przypadkach przesunięto je jedynie z grupy dyrektyw do grupy wskaźników informacyjnych /nazywanych do 1970 roku wskaźnikami orientacyjnymi/, jak np. wielkość zatrudnienia w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu wełnianego. Ponieważ jednak w odczuciu przedsiębiorstw wskaźniki informacyjne, w założeniu mające stanowić dodatkowe wyjaśnienia co do konieczności zachowania odpowiednich reakcji ekonomicznych, są w praktyce traktowane na równi ze wskaźnikami dyrektywnymi, można stwierdzić, że zakres dyrektywności w 1971 roku nie odbiegał w sposób istotny od stanu w 1969 roku. W jakiś sposób potwierdza to ogólna liczba wskaźników /tzn. łącznie z informacyjnymi/ obowiązujących przedsiębiorstwa w tych dwu okresach: w przypadku przemysłu odzieżowego 37 w 1969 roku i 29 w 1971 roku, natomiast w przemyśle wełnianym odpowiednio 40 i 31.

Jeżeli chodzi o strukturę wewnętrzną, rodzajową analizowanego zestawienia to należy stwierdzić, że do dziedzin najbardziej obwarowanych dyrektywami należy gospodarka finansowa przedsiębiorstwa, a zwłaszcza zagadnienia podziału wyniku finansowego. Pod tym samym względem wyróżnia się gospodarka funduszem płac, gdzie obok funduszu osobowego i bezosobowego wyznacza się: fundusz płac uczniów, fundusz płac na pracę nakładową, a we wskaź-

nikach informacyjnych dodatkowo zatrudnienie ogółem, zatrudnienie na rozruch i szkolenie oraz zatrudnienie przy pracy nakładczej. Dopiero w następnej kolejności, jeżeli idzie o ilość dyrektyw, należałoby wymienić produkcję.

Ilość dyrektyw produkcyjnych nie należy zatem do największych. Trzeba jednakże zauważyć, że wśród nich na czołowych miejscach znajduje się zawsze wartość produkcji, czyli wskaźnik o szerokim polu oddziaływania. Dla przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego jest to wartość w cenach konfekcjonowania, czyli według miernika netto /w 1969 i w 1971 roku/, natomiast w przemyśle wełnianym w 1969 roku wartość produkcji towarowej w cenach zbytu, czyli według miernika brutto, a w 1971 według normatywnego kosztu przerobu oraz wg cen zbytu.

W skład dyrektyw produkcyjnych wchodzi również w obydwu branżach wartość eksportu /w 1969 roku/ lub wartość dostaw na eksport /w 1971/ z podziałem na dwa kierunki, do KS i do KK, a dla przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego w 1971 roku dodatkowo dostawy na rynek wewnętrzny.

Powyższą listę poszerza szereg wskaźników umieszczonych w grupie wskaźników "informacyjnych", a wśród nich wartość produkcji całkowitej wg cen zbytu i wg cen fabrycznych oraz poziom jakościowy produkcji. W odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu wełnianego listę tę powiększa jeszcze ilość produkcji wyrobu finalnego, jakim są tkaniny wykończone.

W sumie porównanie ilości i rodzaju obowiązujących wskaźników produkcyjnych w obydwu badanych latach wypada nieco korzystniej dla przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego, dla których zestawie-

nie to nie przewiduje, przynajmniej na etapie budowy planu, żadnych poleceń w zakresie struktury ilościowej bądź asortymentowej produkcji.

Różnica taka jest niewątpliwie pożądana, gdyż producent odzieży musi liczyć się z jeszcze większą zmiennością upodobań swych odbiorców niż producent tkanin. Stwierdzenie to nie oznacza jednak, iż tym samym uznajemy za prawidłowe szczegółowe wytyczanie produkcji na okres roku w przypadku przedsiębiorstw przemysłu włókiennego. Do problemu tego ustosunkujemy się w czwartej części pracy.

Biorąc pod uwagę całość zakresu dyrektywności w analizowanych przez nas latach, tak w przemyśle odzieżowym, jak i włókiennym, trudno doszukać się większej swobody przedsiębiorstw w dziedzinie planowania produkcji. Już sama wartość produkcji przy danych cenach, tzn. niezależnych od przedsiębiorstwa oraz przy z góry założonej wielkości globalnego zysku determinuje przecież w dużym stopniu określoną strukturę ilościową i asortymentową produkcji.

Nie bez wpływu jest tu także ścisłe limitowanie funduszu płac, rozdzielnictwo materiałów i surowców /zjednoczenia wskazują przedsiębiorstwom dostawców oraz wielkość lokowanych u nich zamówień/, a wreszcie bardzo ograniczona możliwość manewru przedsiębiorstw w zakresie wymiany i modernizacji posiadanego przez nie parku maszynowego. To ostatnie jest wynikiem sztywno traktowanych limitów inwestycyjnych, które często uniemożliwiają poniesienie nawet niewielkich nakładów w celu uzyskania niewspółmiernie większych efektów.

Czynniki powyższe ograniczają niejako dodatkowo strukturę ilość-

ciową, asortymentową i jakościową produkcji.

Interesująca wydaje się konfrontacja tych uwag z odczuciem przedsiębiorstw co do zakresu ich samodzielności produkcyjnej.

Z tablicy 5 przedstawiającej opinie czterech, spośród pięciu, badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego /respondentami byli dyrektorzy ekonomiczni oraz kierownicy działów ekonomicznych/ wynika, że istotnie swoboda ta dotyczy decyzji w zakresie ilości i struktury asortymentowej produkcji, natomiast wartość produkcji oraz wielkość eksportu znajdują się w gestii zjednoczenia. W wielu wypowiedziach zastrzegano się jednak, że samodzielność w zakresie ilości i asortymentu nie jest pełna, gdyż ograniczają ją limity surowcowe, limity w zakupach maszyn i dyrektywna wartość produkcji, którą przedsiębiorstwo jest zobowiązane co najmniej osiągnąć.

Stąd postulaty przedsiębiorstw idą w kierunku zniesienia tych ograniczeń, aczkolwiek w większości zdają one sobie sprawę z tego, że rozstrzyganie tych kwestii nie może odbywać się bez udziału zjednoczenia, które dysponuje, a przynajmniej powinno dysponować lepszym rozeznaniem potrzeb odbiorców, jak i możliwości dostawców.

Za najbardziej pilną uznano potrzebę decentralizacji decyzji w zakresie eksportu, które aktualnie są podejmowane bez udziału przedsiębiorstwa. Bezpośrednie kontakty na linii producent-odbiorca zagraniczny, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw o dużym udziale eksportu, są niezbędne i stwarzają - zdaniem większości badanych przedsiębiorstw - możliwość znacznego usprawnienia i rozszerzenia naszych obrotów z zagranicą. Centrala handlu zagra-

Podział kompetencji w zakresie planowania produkcji w ocenie czterech badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego

Lp	Nazwa decyzji	Kto podejmuje obecnie ?					Kto powinien podejmować ?				
		Przed- siębiorstwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Centr. władze gosp. np. Kom. Plan. MHZ, MHW itp.	Inne organ. gospod. np. NBP CHZ	Przed- siębiorstwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Centr. gosp. /wska- zać ja- kie/	Inne organ. gospod. /wska- zać ja- kie/
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Wartość produkcji ogółem	1'	4				4	3'			
2	Ilość produkcji ważniejszych wyrobów	3 ^a	1				3	1			
3	Przesunięcia w strukturze asortymentowej produkcji /zmniejszenie lub zwiększenie ilości poszczególnych wyrobów/	3 ^b	1				3	1			
4	Zaniechanie produkcji określonego wyrobu	3	1				3	1			
5	Zwiększenie ilości wyrobów /ponad uprzednio zaplanowaną ich ilość ogółem/	3	1				3	1			
6	Podjęcie produkcji wyrobu dotychczas nie produkowanego w przedsiębiorstwie	2 ^c ; 1'	2; 1'				2; 1'	2; 1'			
7	Poziom jakościowy produkcji /udział 1 gat. w całej produkcji/	4	3'				4				
8	Wielkość eksportu		4			4 ^d	3; 1'	1; 2'			3 ^e

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9	Zmniejszenie eksportu na korzyść rynku krajowego		4					4 ^f			
10	Zwiększenie eksportu kosztem zmniejszenia dostaw na rynek krajowy		4					4 ^h			

Uwagi wypowiadających:

a samodzielność ta jest jednak, wg przedsiębiorstw, ograniczona ze względu na odgórne wyznaczanie wartości produkcji oraz limity surowcowe

b ale nie odbywa się to całkowicie bez ingerencji zjednoczenia

c w aktualnym systemie przedsiębiorstwo nie zawsze jest jednak w stanie zapewnić sobie potrzebne tutaj surowce i maszyny

d CHZ "Textilimpex"

e jak wyżej

f samodzielność przedsiębiorstw jest tu nie wskazana ze względu na konieczność wywiązywania się z zawartych umów

h swoboda przedsiębiorstwa mogłaby w tym przypadku zagrozić interesom społeczeństwa - chyba, że w ramach produkcji ponadplanowej.

O b j a ś n i e n i a : Cyframi od 1 do 4 oznaczono ilość przedsiębiorstw lokalizujących decyzję na danym szczeblu; cyfry z przecinkiem wykazują natomiast ilość przedsiębiorstw wskazujących na współudział danego szczebla w decyzji podejmowanej na innym szczeblu.

Ź r ó d ł o : Badania własne przeprowadzone w 1972 roku - wzór patrz załącznik 1, część III.

nicznego jest tu oczywiście niezbędna, ale w charakterze instytucji współdziałającej i pomagającej w nawiązywaniu tych kontaktów oraz ich realizacji od strony technicznej. Natomiast rola zjednoczenia powinna sprowadzać się do kontroli tej działalności z punktu widzenia interesów rynku krajowego oraz stopnia wywiązywania się z zawartych umów.

Nieco odmienną ocenę stanu faktycznego w dziedzinie planowania produkcji, a także inny punkt widzenia na poruszony wyżej problem reprezentuje Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego /patrz tablica 6/. Według opinii jego kierownictwa przedsiębiorstwo dysponuje wprawdzie swobodą w zakresie ilości produkcji i jej asortymentu, ale przy wszystkich ważniejszych decyzjach z tego zakresu, np. zwiększenie ilości wyrobów ponad wielkość uprzednio zaplanowaną, za-
niechanie produkcji określonego wyrobu, wymagana jest akceptacja centrali zjednoczenia. Nie istnieją jednak żadne istotniejsze powody, dla których decyzji tych nie można by przekazać całkowicie przedsiębiorstwu, z kształtowaniem wartości produkcji włącznie.

Zjednoczenie powinno jedynie zachować prawo decydowania w zakresie rozszerzania asortymentu ²⁰⁹, produkowanego przez poszczególne przedsiębiorstwa - z uwagi na konieczność prowadzenia w skali branży jednolitej polityki w takich dziedzinach, jak rozmieszczenie, rozwój i specjalizacja produkcji. Również eksport, zarówno jego struktura, kontakty z odbiorcami, jak i rozmiary ogółem powinny pozostać w gestii zjednoczenia.

To samo badanie przeprowadzone we wszystkich badanych przedsię-

²⁰⁹ Pod pojęciem asortymentu rozumiemy zestaw wyrobów produkowanych przez dane przedsiębiorstwo.

Podział kompetencji w zakresie planowania produkcji w ocenie
Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego

Lp	Nazwa decyzji	Kto podejmuje obecnie ?					Kto powinien podejmować ?				
		Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Cen- tralne władze gospo- darcze	Inne organi- zacje gospo- darcze	Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Centr. władze gospod- /wska- zac ja/ kie/	Inne organ. gospod- /wska- zac ja/ kie/
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Wartość produkcji ogółem		x				x				
2	Ilość produkcji ważniejszych wyróbów	x					x				
3	Przesunięcia w strukturze asortymentowej produkcji /zmniejszenie lub zwiększenie ilości poszczególnych wyróbów/		x ^a				x				
4	Zaniechanie produkcji określo- nego wyrobu		x				x				
5	Zwiększenie ilości wyróbów /ponad uprzednio zaplanowaną ich ilość ogółem/		x ^b				x				
6	Podjęcia produkcji wyrobu do- tychczas nie produkowanego w przedsiębiorstwie		x					x ^c			
7	Poziom jakościowy produkcji /udział I gatunku w całej produkcji/	x					x				
8	Wielkość eksportu		x					x			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9	Zmniejszenie eksportu na korzyść rynku krajowego		x					x			
10	Zwiększenie eksportu kosztem zmniejszenia dostaw na rynek krajowy		x					x			

Uwagi wypowiadających:

a rola zjednoczenia ma tu jednak przede wszystkim charakter interwencyjny

b obecnie inicjatywa w tym zakresie wychodzi od zjednoczenia i ono decyduje, ale powinno przedsiębiorstw

c zjednoczenie jako jednostka odpowiedzialna za politykę produkcyjną ma tu lepsze rozeznanie

O b j a ś n i e n i e : Symbol "x" wskazuje szczebel, który podejmuje oraz ten, który powinien podejmować daną decyzję.

z r ó d ł o: jak w tablicy 5.

Podział kompetencji w dziedzinie planowania produkcji w ocenie badanych przedsiębiorstw przemysłu włókiennego

Lp	Nazwa decyzji	Kto podejmuje obecnie ?					Kto powinien podejmować ?				
		Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Central- ne wła- dze go- spodar- cze	Inne organi- zacje gospo- darcze	Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Central- ne wła- dze go- spodar- cze	Inne organi- zacje gospo- darcze
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Wartość produkcji ogółem		4				2	2			
2	Ilość produkcji ważniejszych wyrobów		4				1; 1'	3 ^a			
3	Przesunięcia w strukturze asor- tymentowej produkcji /zmniejsze- nie lub zwiększenie ilości posz- czególnych wyrobów/	1	3			1, b	2	2 ^c			
4	Zaniechanie produkcji określo- nego wyrobu	2	2				3	1			
5	Zwiększenie ilości wyrobów /ponad uprzednio zaplanowaną ich ilość ogółem/	2	2				3	1			
6	Podjęcie produkcji wyrobu do- tychczas nie produkowanego w przedsiębiorstwie	2	2				2	2 ^d			
7	Poziom jakościowy produkcji /udział I gatunku w całej pro- dukcji/	1	3				4				
8	Wielkość eksportu		4				2; 1'	2			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9	Zmniejszenie eksportu na korzyść rynku krajowego		4				1	3			
10	Zwiększenie eksportu kosztem zmniejszenia dostaw na rynek krajowy		4				1	3			

Uwagi wypowiadających się:

a zdaniem tych przedsiębiorstw zjednoczenie stwarza większą gwarancję należytego zaspokojenia potrzeb społecznych

b w charakterze współdecydenta występują tu organizacje handlowe

c według tych przedsiębiorstw w aktualnym systemie uprawnienie to, podobnie jak w zakresie decyzji 4 i 5, byłoby iluzoryczne - brak zabezpieczenia surowcowego, limitowanie funduszu płac itd.

d zjednoczenie, bo aktualnie tylko ono jest zarazem w stanie zapewnić odpowiednie środki.

O b j a ś n i e n i e : Cyframi 1-4 oznaczono ilość przedsiębiorstw /spośród czterech badanych/ lokalizujących decyzję na danym szczeblu; cyfry z przecinkiem wykazują natomiast ilość przedsiębiorstw wskazujących na współudział danego szczebla w decyzji podejmowanej na innym szczeblu.

Z r 6 d 2 o: jak w tablicy 5.

biorstwach przemysłu wełnianego /respondentami byli w tym przypadku dyrektorzy naczelni i kierownicy działów planowania/ potwierdziło nasze spostrzeżenie o nieco mniejszej swobodzie produkcyjnej przedsiębiorstw tej branży - zob. tablica 7.

Jeżeli idzie o stan faktyczny, to według wszystkich badanych przedsiębiorstw lub większości z nich do kompetencji zjednoczenia należą decyzje w zakresie wartości produkcji, ilości ważniejszych wyrobów oraz eksportu. Co do pozostałych tzn. dotyczących struktury produkcji oraz poziomu jakościowego produkcji zdania są podzielone. Ale to świadczy też o tym, że jeżeli nawet decyzje te zapadają na szczeblu przedsiębiorstwa, to na pewno nie bez ingerencji zjednoczenia.

Brak również jednomyślności w określaniu stanu postulowanego. Poza jakością produkcji, którą uznaje się za wewnętrzną sprawę przedsiębiorstwa, wszystkie inne decyzje umieszczano bądź na szczeblu przedsiębiorstwa, bądź na szczeblu zjednoczenia. Prawie zawsze podkreślano jednak, że przekazanie przedsiębiorstwu samych decyzji produkcyjnych niczego właściwie nie zmienia - jeżeli jednocześnie utrzyma się centralizację w zakresie dysponowania środkami np. surowcami. W sytuacji, kiedy nie wszystkie decyzje mogą być zdecentralizowane należy zadbać przynajmniej o zwiększenie udziału przedsiębiorstw przy ich podejmowaniu. Dotyczy to w pierwszym rzędzie eksportu, gdzie jak dotychczas przedsiębiorstwo, czyli bezpośredni producent oferowanych wyrobów, nie tylko nie ma wpływu na zapadające decyzje, ale często nie jest nawet obecne przy ich powzięciu.

W ocenie kierownictwa Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego-Północ /patrz tablica 8/, jeżeli chodzi o stan faktyczny, zwraca uwagę umieszczenie większości decyzji produkcyjnych na szczeblu zjednoczenia, a decyzji dotyczących wartości produkcji ogółem i eksportu nawet na szczeblu ministerstwa. Charakterystyczne są także postulaty, które zmierzają właściwie w kierunku utrzymania stanu faktycznego. Z tym tylko, że zjednoczeniu należałoby przekazać decyzje w zakresie wartości produkcji, natomiast zagadnienia struktury i wielkości eksportu wyspecjalizowanym centralom handlu zagranicznego, gdyż ani zjednoczenie, ani przedsiębiorstwa nie posiadają w tym zakresie należytego rozeznania i nie są do tej roli przygotowane pod względem fachowym.

Poglądy te wyraźnie odbiegają od opinii przedsiębiorstw na te same tematy i są zarazem dowodem **n i e w ł a ś c i w e g o** **p o j m o w a n i a i s t o t y i r o l i p r e d s i ę b i o r s t w a w g o s p o d a r c e**, sprowadzającego je do roli biernego wykonawcy decyzji zjednoczenia ²¹⁰.

Dokonując analizy wyników omawianego badania katwó zauważyć, że propozycje przedsiębiorstw są na ogół pościągliwe i często pokrywają się ze stanem istniejącym, który z kolei jako całość, jak skądinąd wiadomo, jest nierzadko ostro krytykowany przez przedstawicieli tego szczebla. Czym wobec tego tłumaczyć tę rozbieżność?

Otóż w trakcie przeprowadzania badań dało się zauważyć silne poczucie interesu ogólnego w przedsiębiorstwach, może nawet silniejsze niż zrozumienie potrzeb i interesów przedsiębiorstwa w

²¹⁰ Z poglądami tego rodzaju polemizujemy szerzej w pierwszej i w drugiej części pracy.

Podział kompetencji w dziedzinie planowania produkcji w ocenie
Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ

Lp	Nazwa decyzji	Kto podejmuje obecnie ?					Kto powinien podejmować ?				
		Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Cen- tralne władze gospo- darcze	Inne organi- zacje gospo- darcze	Przed- się- bior- stwo	Zjedno- czenie	Mini- ster- stwo	Cen- tralne władze gospo- darcze	Inne organi- zacje gospo- darcze
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Wartość produkcji ogółem			x				x			
2	Ilość produkcji ważniejszych wyrobów		x					x			
3	Przesunięcia w strukturze asor- tymentowej produkcji /zmniejsze- nie lub zwiększenie ilości posz- czególnych wyrobów/		x					x			
4	Zaniechanie produkcji określo- nego wyrobu		x			x ^a		x			x ^a
5	Zwiększenie ilości wyrobów /ponad uprzednio zaplanowaną ich ilość ogółem/		x	x ^a				x	x ^a		
6	Podjęcie produkcji wyrobu do- tychczas nie produkowanego w przedsiębiorstwie		x					x			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Poziom jakościowy produkcji /udział I gatunku w całej produkcji/		x					x			
8	Wielkość eksportu			x							x ^b
9	Zmniejszenie eksportu na korzyść rynku krajowego			x					x		
10	Zwiększenie eksportu kosztem zmniejszenia dostaw na rynek krajowy			x					x		

Uwagi wypowiadających się:

a za wiedzę Centrali Tekstylno-Odzieżowej

b odpowiednia centrala handlu zagranicznego

O b j a ś n i e n i e : Symbol "x" jak w tablicy 6, natomiast "x'" oznacza współudział w podjęciu danej decyzji.

Ź r ó d ł o : jak w tablicy 5.

u wielu przedstawicieli szczebli nadrzędnych. Najwyraźniejszym tego dowodem są odpowiedzi na pytanie nr 10 i 11 /kto powinien decydować o zmniejszeniu eksportu na korzyść rynku krajowego lub zwiększeniu eksportu kosztem zmniejszenia dostaw na rynek krajowy/, w których decyzje te umieszcza się prawie we wszystkich przypadkach na szczeblu zjednoczenia.

Powyższe na pewno rzutowało w określonym stopniu na zakres proponowanych rozwiązań, ale nie bez wpływu jest tu również częsty brak wiary w skuteczność jakichkolwiek posunięć ograniczających dyrektywność planowania.

Dotychczasowe doświadczenia w tej dziedzinie nie są bowiem zbyt optymistyczne. Jak wynika z naszych rozważań w pierwszej części pracy już niejednokrotnie na szczeblu centralnym podejmowano próby ograniczenia liczby wskaźników dyrektywnych, by wymienić chociażby Uchwałę IV Plenum KC PZPR z 1964 roku, Uchwałę V Zjazdu z 1968 roku oraz Uchwałę VI Zjazdu PZPR z 1971 roku, a mimo to stan aktualny jest nadal daleki od zamierzonego.

W sposób jeszcze wyraźniejszy, niż przy analizie ilości i rodzaju przekazywanych przedsiębiorstwom wskaźników dyrektywnych, ujawniło się to w odpowiedziach na pytanie: Jak ocenia Pan obecny zakres samodzielności przedsiębiorstwa, w szczególności w dziedzinie planowania produkcji, jaki jest jego wpływ na strategię przedsiębiorstwa oraz wykonywanie swych zadań wobec gospodarki narodowej /patrz załącznik 1, cz. II, pkt 12/ 211.

211 Odpowiedzi udzielili dyrektorzy naczelni bądź ekonomiści wszystkich badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i włókiennego, czyli łącznie dziewięciu oraz kierownictwa obydwu badanych zjednoczeń.

Uzyskane odpowiedzi okazały się niezwykle interesujące i jak przewidywano często przekształcały się w ocenę całego systemu zarządzania gospodarką, rzecz jasna z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Jeśli idzie zaś o ocenę samodzielności przedsiębiorstwa, to na ogół podkreślano, że jak dotąd pozostaje ona właściwie tylko w sferze rozważań teoretycznych, a na przestrzeni ostatnich kilku lat nie notuje się tu żadnych istotniejszych zmian. Ograniczone wprowadzie liczbę wskaźników nazywanych "dyrektywnymi", ale niezależnie od nich przedsiębiorstwo nadal obciążone jest całym szeregiem limitów, norm finansowych i tzw. wskaźników informacyjnych, które w praktyce uniemożliwiają korzystanie z przyznanych uprawnień.

Przykładowo, decyzje w zakresie struktury asortymentowej produkcji, przekazane przedsiębiorstwom przemysłu odzieżowego są znoszone w dużym stopniu przez dyrektywną wartość produkcji, a przede wszystkim poprzez rozdzielnictwo tkanin. W przemyśle włókiennym rola przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania asortymentu sprowadza się właściwie do roli wykonawcy. Zjednoczenie wskazuje bowiem asortyment, jaki przedsiębiorstwo ma obowiązek kontraktować na giełdach, co nawiasem mówiąc prowadzi do tego, że przykładowo asortyment produkowany w przedsiębiorstwie "X" przekazuje się do przedsiębiorstwa "Y", by z kolei asortyment przedsiębiorstwa "Z" przekazać przedsiębiorstwu "X". Polityka taka na pewno nie sprzyja podnoszeniu efektów produkcyjnych przedsiębiorstwa, a tym bardziej efektów użytkowych jego wyrobów.

Przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego dysponują co prawda swobodą w zakresie wzornictwa, ale ponieważ - jak się potem przekonamy - przemysł ten uczestniczy w ciągu roku w czternastu giełdach, nie zawsze są w stanie w pełni skorzystać z tych uprawnień. W grę wchodzi bowiem konieczność odmiennego przygotowania się do każdej giełdy oraz duża pracochłonność ofert asortymentowych i wzorniczych.

Wysiłek przedsiębiorstwa w tym zakresie nie zawsze znajduje zresztą odpowiednie odbicie w cenie oferowanych wyrobów, czy też innego rodzaju możliwych z tego tytułu korzyściach. Przemysł wełniany nie otrzymuje np. żadnych korzyści z tytułu powiększania eksportu przez przemysł odzieżowy, a przecież udział tkaniny jest tutaj bezdyskusyjny, a czasem wręcz decydujący.

Innego rodzaju uwagą zgłaszana przez przedsiębiorstwa jest brak **r ó ż n i c o w a n i a** w planowaniu i ocenie ich działalności. W obydwu branżach, a szczególnie w przemyśle wełnianym, istnieją duże różnice w poziomie technicznym posiadanego parku maszynowego, zatem i w ponoszonych kosztach własnych. Stosowany w tych warunkach miernik produkcji oparty na normatywnej pracochłonności /w postaci cen konfekcjonowania bądź normatywnego kosztu przerobu/ jako wielkości średniobranżowej, prowadzi niekiedy do ocen krzywdzących lub też niezaskuszonych.

Na brak indywidualnego podejścia narzekają przedsiębiorstwa eksportujące dużą część swej produkcji. Np. eksport odzieży na rynki KK oznacza produkcję krótkoseryjną, często o szczególnych wymaganiach jakościowych, słowem trudną i pracochłonną. Zdaniem przedsiębiorstw nie znajduje to jednak należytego odbicia zarów-

no w cenach konfekcjonowania, jak i przy korygowaniu planów, ocenie poziomowi wydajności itd.

Wreszcie za sprawę bardzo niepokojącą uznano brak zaufania do przedsiębiorstwa, brak zrozumienia dla jego spraw na wszystkich szczeblach pośrednich, nie wyłączając zjednoczenia. Jako dowód przytaczano nadmiernie rozbudowaną, przeto poważnie ograniczającą samodzielność, sprawozdawczość i kontrolę ²¹². I chyba nie bez racji, skoro Zespół powołany w 1971 roku przez Ministra Przemysłu Lekkiego w celu przygotowania wniosków w zakresie usprawnienia systemu zarządzania, w którym wzięli udział przedstawiciele ministerstwa, podległych zjednoczeń oraz kierownictwo trzech przedsiębiorstw: Zakładów Przemysłu Bawełnianego im. J. Marchlewskiego, Zakładów Przemysłu Lniarskiego im. Rewolucji 1905 r. oraz Zakładów Przemysłu Odzieżowego "Emfor", doszedł m.in. do wniosku, że sprawozdawczość obowiązująca przedsiębiorstwa jest zbyt obszerna, a nadto obserwuje się tendencję dalszego rozszerzania jej. Np. stwierdzono, iż w jednym z przedsiębiorstw przemysłu bawełnianego w latach 1966-1970 wprowadzono 115 nowych sprawozdań oraz rozszerzono zakres 60-ciu już istniejących ²¹³. Nie więc dziwnego, że duża część sprawozdań pokrywa się wzajemnie, że jest wiele informacji drobiazgowych, nie mających w odczuciu przedsiębiorstw niemal żadnego znaczenia dla zarządzania przemysłem.

²¹² Jeden z wypowiadających się stwierdził np., że obecnie istnieją co prawda ogólne warunki sprzyjające samodzielności, ale "z a b i j a n a s b i u r o k r a c j a" tzn. nadmierna sprawozdawczość, ewidencja i kontrola /przy. J.J./.

²¹³ Materiały Zakładów Przemysłu Odzieżowego "Emfor".

Podobnie w zakresie kontroli. W oparciu o informacje zebrane przez nas w badanych przedsiębiorstwach można stwierdzić, że ilość kontroli waha się w granicach od 40-tu do 70-ciu w skali roku, oczywiście ze strony różnych instytucji do tego powołanych.

W odczuciu przedsiębiorstw najczęściej polegają one na bezkrytycznej ocenie zgodności postępowania z istniejącymi zakazami, limitami i wielokrotnie przestarzałymi, nieżyciowymi przepisami. Ocena przedsiębiorstwa z takiego punktu widzenia odwraca jego uwagę od spraw zasadniczych, kierując jednocześnie całe zainteresowanie w stronę spraw błażych, mało istotnych dla samego przedsiębiorstwa, jak i całej gospodarki. Ponadto, ponieważ ilość kontroli jest duża, powodują one ciągłe odrywanie wielu pracowników od ich bieżących obowiązków, konieczność sporządzania dodatkowych zestawień, wreszcie informowania wielu jednostek kontrolujących o realizacji zarządzeń pokontrolnych, zresztą nierzadko wzajemnie sprzecznych.

W wyniku ostatnich uwag nasuwa się pytanie - ile czasu pozostaje wobec tego przedsiębiorstwu, a zwłaszcza jego kierownictwu, na analizowanie swej działalności, na należyte przygotowanie się i nadzór nad realizacją poszczególnych zadań planu. Wszystko wskazuje na to, że jest to stan daleki od właściwej w tym względzie proporcji. W tym też należy zapewne upatrywać jedną z przyczyn niekiedy niskiego poziomu prac analitycznych i planistycznych w przedsiębiorstwach.

Reasumując, wyniki dotychczasowych rozważań dowodzą, że samodzielność przedsiębiorstwa w zakresie działalności bieżącej była w badanych latach zbyt ograniczona. Jest ona przy tym nieco szersza w przemyśle odzieżowym, gdzie przedsiębiorstwa dysponują

względną swobodą w zakresie ilości i struktury asortymentowej produkcji. Natomiast w przemyśle wełnianym sprowadza się właściwie tylko do ustalania wzorów tkanin.

Sten ten podobnie oceniają przedstawiciele obydwu zjednoczeń, przyznając, że jeżeli np. w przemyśle wełnianym zjednoczenie określa wartość produkcji, ilość wyrobu finalnego, wielkość surowców, jaką przedsiębiorstwo może zakupić oraz fundusz płac, to decyduje niemal o wszystkim.

Co do treści dyrektyw otrzymanych w 1971 roku i ich porównania z 1969 rokiem, to pozytywnie należy ocenić fakt ustalania dla przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego wartości dostaw na rynek.

Wartość produkcji /w cenach zbytu, czy w cenach konfekcjonowania/ nie zawsze musi stać się przecież przedmiotem obrotu.

Podobnie bardziej sensowne wydaje się rozliczanie przedsiębiorstw, zarówno w przemyśle odzieżowym jak i wełnianym, z wartości dostaw na eksport, a nie z produkcji przeznaczonej na eksport, która także mogła "nie ujrzeć" zagranicznego odbiorcy.

Bardzo symptomatyczne dla sygnalizowanych tu zmian w polityce produkcyjnej szczebli wyższych wydaje się przekazywanie w 1969 roku przedsiębiorstwom obydwu branż wskaźników: reklamacji uznanych i zgłoszonych, natomiast w 1971 roku wskaźnika wartości produkcji ze znakiem jakości.

Zmiany te mają niewątpliwie korzystną wymowę ekonomiczną. Zmierzają bowiem w kierunku lepszego powiązania produkcji z rynkiem, który zgodnie z wymogami obecnej polityki ekonomicznej powinien stać się podstawowym kierunkiem zainteresowań przedsiębiorstwa. Nie powodują one jednak większych przekształceń w pozycji

przedsiębiorstwa, czy w zasadach jego funkcjonowania. Nadal utrzymuje się wiele barier, jak np. rozdzielnictwo surowców, uniemożliwiających pełne wykorzystanie możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw, a przedtem oczywiście ich zaplanowanie. Jesteśmy zdania, że nawet jeżeli możliwości te są świadomie ukrywane przez przedsiębiorstwa, to jedynie dlatego, że umożliwia to lub raczej zmusza do tego aktualny system planowania i oceny ich działalności.

Według badanych przedsiębiorstw i zjednoczeń obecnie podstawowym czynnikiem ograniczającym samodzielność przedsiębiorstw, a jednocześnie barierą ograniczającą zwiększanie produkcji takiego czy innego wyrobu, oczekiwanego na rynku, jest limitowanie funduszu płac. Zmiana tej wielkości jest co prawda możliwa, ale dopiero za zgodą ministerstwa /zjednoczenie nie posiada bowiem uprawnień do powiększania przyznanych branży limitów/. Procedura taka znacznie oddala jednak moment podjęcia określonej decyzji produkcyjnej i w efekcie daje niekiedy decyzję spóźnioną.

Większa swoboda przedsiębiorstw w tym zakresie, tak aby uzasadnionym, tzn. potrzebnym na rynku, wzrostem produkcji odpowiadała możliwość samodzielnego powiększania przez przedsiębiorstwo funduszu płac, oczywiście z zachowaniem odpowiednich relacji między tymi dwoma wielkościami, jest niewątpliwie sprawą godną przeanalizowania.

Istnieją podstawy ku temu, by sądzić, że nie inaczej wygląda sytuacja w pozostałych branżach przemysłu lekkiego. Np. analiza systemu zarządzania przedsiębiorstwami przemysłu skórzanego w la-

tach 1965-1970, dokonana przez W. Gierz, doprowadziła autorkę do stwierdzenia o daleko idącej centralizacji tego systemu ²¹⁴.

Rodzi się wątpliwość, czy aby przemysł lekki nie jest w tym względzie wyjątkiem. Przytoczone przez J. Dzieciołowskiego zestawienie wskaźników obowiązujących w 1972 roku jedno z przedsiębiorstw, najprawdopodobniej przemysłu maszynowego /tak można przy najmniej sądzić na podstawie rodzaju przytoczonych wskaźników - autor nie podaje bowiem nazwy przedsiębiorstwa, ani jego przynależności resortowej/ całkowicie rozwiera tę wątpliwość. Zawiera ono łącznie aż 117 wskaźników, wliczając w to oczywiście normy finansowe i wskaźniki informacyjne ²¹⁵. Sam autor stwierdza, że w obliczu wielokrotnie podejmowanych prób rozszerzenia samodzielności przedsiębiorstw liczba ta wydaje się wręcz nieprawdopodobna, a przecież nie uwzględnia ona - dodaje - obowiązujących zadań premiovych oraz całego szeregu innych zarządzeń władz zwierzchnich, wymogów władz terenowych, zobowiązań nieformalnych itp.

Rzecz oczywista, że stan taki rzutuje bardzo niekorzystnie na warunki działania przedsiębiorstw, zmusza je do koncentrowania swej uwagi nie na sprawach rzeczywiście najistotniejszych, ale na tych, którym największą rangę nadają wskaźniki. A ponieważ ilość tych wskaźników sięga /w przypadku badanych branż/ kilkudziesięciu, nie sposób wykonać wszystkie jednocześnie. Dlatego też kierownictwa przedsiębiorstw są zmuszone do odpowiedniej ich gradacji. Takiej, przy której kryterium jest nie merytoryczne

²¹⁴ W. Gierz: Centralizacja i decentralizacja zarządzania przedsiębiorstwami przemysłu skórzanego, Uniwersytet Gdański - rozprawa doktorska /maszynopis/, s. 55 i 80.

²¹⁵ Zob. tegoż autora: W sieci wskaźników, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 13, s. 6.

znaczenie wskaźnika, ale - jak słusznie zauważa J. Dzięciołowski - przed kim i w jakim stopniu trzeba się będzie z niego rozliczyć, a ściślej - dodajmy - jakie wiązą się z tym sankcje formalno-prawne i materialne tzn. premie i nagrody ²¹⁶.

Wybór dokonany przez przedsiębiorstwo nie zawsze prowadzi oczywiście do działań zgodnych z intencją jednostki nadrzędnej. Prawdopodobieństwo tej zgodności wydaje się nawet tym mniejsze, im większa liczba wskaźników obowiązujących przedsiębiorstwo. Coraz bardziej będzie się bowiem zacierała różnica między dyrektywami rzeczywiście potrzebnymi a wskaźnikami zbędnymi i coraz trudniejsza do przewidzenia będzie reakcja przedsiębiorstwa.

2.2. Centrala zjednoczenia organem transmitującym polecenia ministerstwa

Stwierdzenia do których doszliśmy zmuszają z kolei do odpowiedzi na pytanie: **G d z i e t k w i ź r ó d ł o t a k d a l e k o i d ą c e j d y r e k t y w n o ś c i ?**

Przedsiębiorstwa są skłonne upatrywać je w zjednoczeniu, a ściślej rzecz biorąc w centrali zjednoczenia. Stamtąd bowiem płyną wszelkie dyrektywy i polecenia. W rozważaniach teoretycznych staraliśmy się wykazać, że jest to pogląd z gruntu niesłuszny. Zjednoczenie jest przecież tylko jednym z ogniw całego systemu zarządzania, a w aktualnej swej postaci daleko mu do organizacji o charakterze ekonomicznym.

²¹⁶ Zob. J. Dzięciołowski: Kryteria wyboru, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 14, s. 6.

Nawet pobieżna analiza ilości i rodzaju wskaźników przekazywanych obydwu badanym zjednoczeniom /patrz załącznik 3/ dowodzi, że w przypuszczeniach tych nie byliśmy dalecy od prawdy. Ilość wskaźników dyrektywnych i informacyjnych dla Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego wynosiła: w 1969 roku - 40, a w 1971 - 37. Natomiast dla Zjednoczenia Przemysłu Węzłnianego ilość ta była w obydwu latach jednakowa i wynosiła 41 wskaźników. Są to więc wielkości prawie dokładnie takie same jak w odniesieniu do przedsiębiorstw, przy czym podobnie jak tam, tak i tu spadek ilości dyrektyw w dwu porównywanych latach jest minimalny, a w przypadku Zjednoczenia Przemysłu Węzłnianego - Północ ogólna ilość przekazywanych wskaźników, tzn. łącznie ze wskaźnikami informacyjnymi, utrzymuje się nawet na tym samym poziomie.

Podobna jest również struktura wewnętrzna zestawienia. W obydwu branżach najbardziej rozbudowane są wskaźniki dotyczące kosztów i finansów oraz zatrudnienia i funduszu płac.

Zjednoczenie pozostaje zatem bardziej organem administracyjnym, transmitującym polecenia ministerstwa, niż jednostką samodzielnie zarządzającą zgrupowanymi przedsiębiorstwami. Zresztą w opinii samych zjednoczeń ich kompetencje są bardzo ograniczone, a decyzje, które na podstawie Uchwały RM nr 383 z 1966 roku /cytowanej przez nas w I-ej części pracy/ winny leżeć w ich gestii nadal podejmowane są na szczeblu ministerstwa. Kompetencje tych dwu szczebli ciągle są więc względem siebie niejednoznaczne i niezbyt wyraźne ²¹⁷.

²¹⁷ Wystarczy np. wspomnieć, że jeszcze do niedawna rewidentów księgowych w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego powoływał minister.

W tej sytuacji trudno byłoby zgodzić się z twierdzeniem, że Zjednoczenie przekazując podległym przedsiębiorstwom zadania dyrektywne i informacyjne zwiększa ich ilość ²¹⁸. W każdym razie nie można tego orzec wobec ilości poleceń przekazywanych na etapie budowy planu.

Przyczyn niewielkiej swobody przedsiębiorstw należy doszukiwać się zatem nie tylko w pracy zjednoczeń, lecz także w pracy pozostałych szczebli wyższych, czyli w gruncie rzeczy w systemie zarządzania jako całości, a nie w poszczególnych jego elementach.

Niezależnie od powyższego barierą, którą trzeba mieć tutaj na uwadze, są określone nawyki administracyjne, zakorzenione w pracy wszystkich szczebli wyższych, od zjednoczenia począwszy. Przejawia się to m.in. w nadmiernej wierze w skuteczność nakazów.

Od przyzwyczajenia do metod administracyjnych nie są zresztą wolne i przedsiębiorstwa. Jest to przecież system skądinąd korzystny dla nich. Przedsiębiorstwu wygodniej jest bowiem znać granice, których przekroczyć nie należy, o poszerzenie których można jednak wystąpić do jednostki nadrzędnej z odpowiednio umotywowanym wnioskiem. Jeżeli jednostka nadrzędna zwiększy środki - to dobrze, jeżeli nie - to staje się to argumentem, że na skutek tej decyzji przedsiębiorstwo nie było w stanie osiągnąć tej czy innej wielkości. Postawy tego typu są wcale nierzadkie, a kryjąca się za nimi niegospodarność wynika z tak

²¹⁸ Por. W. Gierz: Centralizacja i decentralizacja zarządzania przedsiębiorstwami przemysłu skórzanego, op.cit., s. 80.

działającego właśnie mechanizmu systemu dyrektywnego.

Istnieniem bariery, o której mowa, a którą można by określić mianem psychologicznej, należy też w dużej mierze tłumaczyć małą skuteczność podejmowanych wielokrotnie prób ograniczania dyrektywności w planowaniu działalności przedsiębiorstw.

Wyjątkiem w tej dziedzinie stanie się być może realizacja Uchwały Rady Ministrów nr 49 z dnia 18 II 1972 ²¹⁹, przyznającej dyrektorom zjednoczeń i przedsiębiorstw m.in. prawo zmniejszania ilości dyrektyw oraz zmniejszania norm finansowych w stosunku do podległych przedsiębiorstw.

3. Proces budowy planów produkcji bieżącej przedsiębiorstwa

3.1. Powstawanie planu rocznego

W rozważaniach niniejszych interesuje nas przebieg procesu planowania bieżącej działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa, czyli proces powstawania planów rocznych i kwartalnych oraz udział przedsiębiorstwa w budowie tych planów.

Pierwszym etapem budowy planu rocznego przedsiębiorstwa, gdyż zgodnie z przyjętymi ograniczeniami powstawanie tego właśnie dokumentu stanowi centralny punkt naszych zainteresowań, jest tzw.

²¹⁹ Mamy tu na myśli Uchwałę w sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów zjednoczeń i państwowych przedsiębiorstw przemysłowych. Zob. Monitor Polski 1972, nr 13, poz. 90.

p r o j e k t p l a n u. Obowiązuje zasada oddolnego jego opracowywania, rozumiana i realizowana w ten sposób, że po otrzymaniu wytycznych z ministerstwa, zwykle na początku czerwca roku poprzedzającego rok planowany, zjednoczenie opracowuje **w y - t y c z n e** do projektu planu dla poszczególnych przedsiębiorstw, niezwłocznie przekazując je zainteresowanym. Po czym w krótkim stosunkowo czasie, bo zazwyczaj do 15 czerwca, przedsiębiorstwa mają obowiązek ustosunkowania się do nich, przedstawiając ze swej strony własny punkt widzenia w zakresie najważniejszych odcinków planu, tzn. produkcji, dostaw na rynek wewnętrzny i na eksport, zatrudnienia i płac, potrzeb surowcowych oraz kosztów i finansów.

Projekty te nie są oczywiście obowiązujące dla przedsiębiorstw, zjednoczenie traktuje je raczej jako wnioski. Potrzeba takiego podejścia wynika z faktu znacznych różnic między sumą propozycji przedsiębiorstw a wytycznymi resortu. Praktycznie stają się więc one jedną z kilku /obok wytycznych ministerstwa, bilansu zdolności produkcyjnej branży, wstępnie zgłoszonych potrzeb rynku wewnętrznego i eksportu/ przesłanek, w oparciu o które zjednoczenie opracowuje tzw. projekt planu rocznego branży. Projekt ten jest dyskutowany w ministerstwie, a następnie wstępnie zatwierdzony /miesiąc październik/ przez kierownictwo resortu.

Po podjęciu przez Sejm Uchwały o Narodowym Planie Gospodarczym zjednoczenie otrzymuje z ministerstwa **z a d a n i a** **d o** **p . l a n u** **n a** **d a n y** **r o k.** Są one w zasadzie zgodne z wielkościami poprzednio uzgodnionymi - ewentualne różnice dotyczą najczęściej kwoty funduszu płac.

Otrzymane zadania zjednoczenie rozdziela na podległe przedsię-

biorstwa. Obowiązuje przy tym zasada, że plany przedsiębiorstw muszą gwarantować wykonanie zadań rocznych branży, przy nieprzekraczaniu środków przydzielonych do ich wykonania.

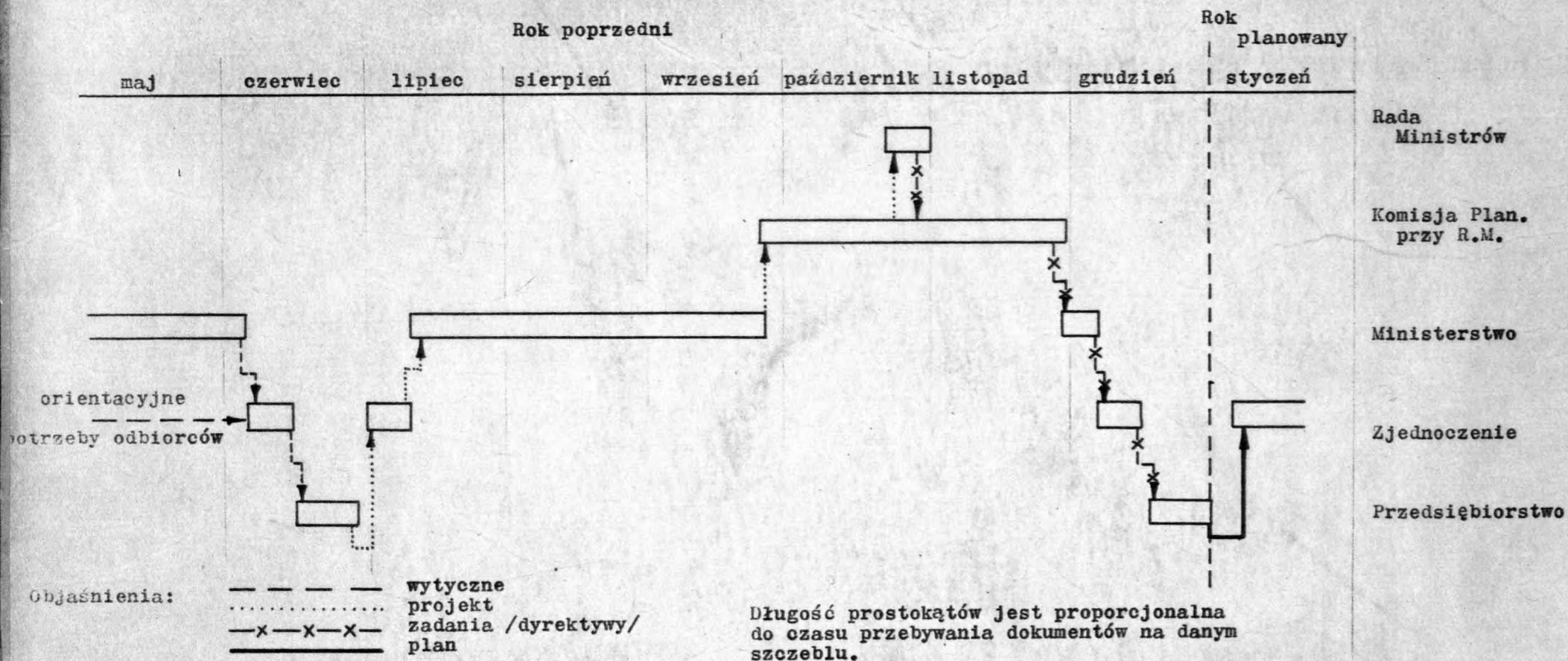
Przedsiębiorstwa otrzymują swe zadania, już pod postacią d y . r e k t y w, zazwyczaj w pierwszych dniach grudnia. W ich skład wchodzi jednak w tym momencie jedynie podstawowe wielkości, takie jak wartość produkcji, ilość wyrobów w grupach /dla przedsiębiorstw przemysłu wełnianego/ oraz fundusz płac. Pozostałe wskaźniki dyrektywne oraz wskaźniki informacyjne przekazywane są w drugiej połowie grudnia.

Przedsiębiorstwo rozpoczyna swe prace nad planem rocznym od sporządzenia planu produkcji, stanowiącego wraz z wytycznymi zjednoczenia punkt wyjścia do opracowania pozostałych części planu techniczno-ekonomicznego. Plan produkcji opracowuje dział ekonomiczny /w przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego/ lub dział planowania /w przedsiębiorstwach przemysłu wełnianego/. Natomiast pozostałe części odpowiednie komórki funkcjonalne, jak dział zatrudnienia i płac, dział zbytu, zaopatrzenia, księgowości itd. Dział ekonomiczny /bądź dział planowania/ koordynuje też całość prac, a po ich zakończeniu dokonuje analizy planu rocznego pod kątem jego zgodności wewnętrznej.

Opracowany w ten sposób dokument jest przedkładany /zgodnie z Ustawą o samorządzie robotniczym/ Konferencji Samorządu Robotniczego, a następnie /najczęściej w pierwszych dniach stycznia/ zjednoczeniu.

Dla ilustracji przebieg zarysowanego wyżej procesu przedstawiono graficznie - patrz rys. 6. Należy dodać, iż proces ten prze-

Harmonogram powstawania rocznego planu przedsiębiorstwa



biega niemal identycznie w obydwu badanych branżach i pozostaje w zasadzie niezmienny na przestrzeni ostatnich kilku lat, w tym porównywanych lat 1969 i 1971.

W analizie przedstawionego procesu zwraca uwagę fakt niezmiernie krótkiego okresu czasu, jaki pozostawia się przedsiębiorstwu do dyspozycji, zarówno w fazie przygotowania projektu planu, jak i samego planu. Pośpiech jaki jest wówczas w przedsiębiorstwie nieunikniony nie tylko nie gwarantuje należytej jakości prac planistycznych, ale utrudnia zarazem realizację zasady szerokiego udziału załóg w budowie planów. A są to przecież sprawy wielkiej wagi, i dla przedsiębiorstwa, i dla gospodarki.

Okres miesiąca, jakim dysponują przedsiębiorstwa obecnie, wydaje się tu zatem stanowczo niewystarczający. W trosce o jakość planu, o jego rangę społeczną istnieje konieczność przedłużenia tego okresu do trzech lub co najmniej dwóch miesięcy, co zresztą sugerują wszystkie badane przedsiębiorstwa. Od tego jaki będzie plan, zależy przecież w dużej mierze - jak stwierdziliśmy w pierwszej części pracy - jakość przyszłego działania ²²⁰.

Jeszcze większy niepokój budzi fakt, iż rok planowany już na mocy samego trybu planowania przedsiębiorstwa rozpoczynają bez planu rocznego /dysponują tylko planem na I kwartał/, a co gorsza stan ten przedłuża się niekiedy do kilkudziesięciu dni. W tej sytuacji można by zapytać, gdzie wobec tego czas na przy-

²²⁰ Swego rodzaju wzorem godnym naśladowania mogą być w tym względzie Japończycy, których cechuje szybka realizacja wytyczonych zadań, ale po długim okresie namysłu. Zob. G. Cooper: What the West can learn from the Japanese, "International Management" 1972, nr 4, s. 41-42, 44.

gotowanie się do realizacji planu, które to czynności stanowią jeden z podstawowych etapów klasycznego cyklu organizowania wszelkiej działalności, w tym oczywiście i gospodarczej.

Przyczyną przedkuczania się prac nad planem jest nągninnie występujące zjawisko kwestionowania dyrektyw, co sprowadza się do tego, iż wersja planu składana przez przedsiębiorstwo rzadko pokrywa się z wytycznymi zjednoczenia.

Jak wynika z tablicy 9 uwagi przedsiębiorstw dotyczą podstawowych wielkości planu, czyli wartości produkcji, wielkości kosztu i wyniku finansowego oraz funduszu płac. Przy tym, jeżeli chodzi o limit funduszu płac, to zdecydowana większość przedsiębiorstw domaga się jego podwyższenia, natomiast w odniesieniu do pozostałych wielkości postulaty są zróżnicowane.

Wskutek wspomnianych kontrowersji plan przedłożony przez przedsiębiorstwo nie zawsze zostaje zaakceptowany w pierwszym terminie jego złożenia, tzn. na początku stycznia. Wprawdzie dzięki wzajemnym ustępstwom uzyskuje on aprobatę zjednoczenia w późniejszym okresie, ale ma to miejsce nie wcześniej jak w drugiej połowie stycznia. A zdarza się, jak to miało miejsce w jednym z badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego przy opracowywaniu planu na 1971 rok, iż plan roczny zatwierdza się dopiero w kwietniu roku planowanego.

Różnice poglądów między przedsiębiorstwem a zjednoczeniem są same w sobie nie tylko zrozumiałe, ale i pożądate. Jeżeli przekształcają się one jednak w sytuację "przetargową" mogą prowadzić nawet do ostrych konfliktów między obydwojma zainteresowanymi szczeblami. Sytuacje te są - jak się wydaje - skutkiem, po pierw-

Tablica 9

Uwagi przedsiębiorstw podległych Zjednoczeniu Przemysłu
Odzieżowego do zadań na 1971 rok

Lp.	Wyszczególnienie	Wartość produk- cji towarowej w cenach		Fundusz w wzmacn. w mln zł		Koszty w mln zł		Akumula- cja w mln zł	
		zbytu w mln zł		wzmacn. w mln zł		w mln zł		w mln zł	
		wzmacn. w mln zł		w mln zł		w mln zł		w mln zł	
1.	Liczba przedsiębiorstw /na ogólną liczbę 47/ w których KSR-y zgło- siły uwagi do wymie- nionych w tablicy wie- kości planu t-o	47	17	46	40	42			
2.	Z liczby podanej w pkt 1 uwagi postulu- jące zwiększenie	18	7	45	29	26			
3.	Z liczby podanej w pkt 1 uwagi postulu- jące zmniejszenie	29	10	1	11	16			
4.	Zgłoszone uwagi su- gerowały:								
	- zwiększenie posz- czególnych wielko- ści o następujące kwoty	412,8	9,1	9,9	620,5	59,7			
	- zmniejszenie posz- czególnych wielko- ści o następujące kwoty	711,0	15,6	0,1	376,8	320,7			

Źródło: Zestawiono w oparciu o zadania dyrektywne do pla-
nów przedsiębiorstw na 1971 rok oraz tzw. pierwszą wersję tych
planów, złożoną przez przedsiębiorstwa. Materiały Zjednoczenia
Przemysłu Odzieżowego.

sze, braku wzajemnego zaufania, a po drugie, braku właściwego rozeznania konkretnych możliwości przedsiębiorstwa. Są to jednakże przyczyny o charakterze wtórnym. Przyczyną pierwotną wydaje się bowiem całokształt istniejących zależności między przedsiębiorstwem a zjednoczeniem, opartych w przeważającej mierze na metodach oddziaływania administracyjnego.

3.2. Rozdział zadań na zakłady

Interesujących spostrzeżeń dostarcza system rozdziału zadań planowych na zakłady w przedsiębiorstwach wielozakładowych. Zarówno w przemyśle odzieżowym, jak i weźnianym proces ten odbywa się bez ingerencji zjednoczenia, a ilość i rodzaj wskaźników przekazywanych zakładom oraz tryb opracowywania ich planów pozostawiono do uznania kierownictwa przedsiębiorstwa. I z tego właśnie powodu sposób rozwiązania problemu wydaje się bardzo interesujący.

Ze szczególną ostrością występuje on w wielozakładowych przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego, które posiadają w swym składzie tzw. zakłady filialne. Cechą tych zakładów, niekiedy ongiś samodzielnych przedsiębiorstw, jest ich lokalizacja na terenie innych miast, a nawet innych województw.

Spośród badanych przez nas przedsiębiorstw strukturę taką posiadają Bytomskie ZPO oraz ZPO im. dra Próchnika. Przeprowadzone w tych przedsiębiorstwach badania nad procesem powstawania planów zakładów filialnych na rok 1971 oraz 1972 dowiodły, iż w

rozwiązaniach z tej dziedziny występuje wyraźna tendencja do przenoszenia zakresu powiązań pomiędzy zjednoczeniem i przedsiębiorstwami na układ przedsiębiorstwo - zakład filialny.

Przesyłane wskaźniki, podobnie jak dla przedsiębiorstw, dzielą się na "dyrektywne" i "informacyjne", chociaż w praktyce - jak wynika z opinii kierownictw zakładów - obydwie grupy traktowane są jednakowo. Niemal identyczne są także ich nazwy oraz układ wewnętrzny. Różnice występują dopiero w zakresie ilości wskaźników przekazywanych zakładom przez poszczególne zarządy przedsiębiorstw. Istnienie tej rozbieżności potwierdzają chociażby liczby przekazywanych wskaźników ogółem /patrz tablica 10/: w przypadku Bytomskich ZPO - 9, natomiast w ZPO im. Próchnika - 14.

Tendencje do skupiania decyzji na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa dają się zauważyć również w trakcie budowy planów. Kierownictwa zakładów filialnych nie biorą żadnego udziału w opracowywaniu planów wieloletnich przedsiębiorstw, a w pracach nad planami rocznymi wykorzystywane są jedynie w charakterze konsultantów w sprawach dotyczących reprezentowanych przez nie zakładów. W przypadku ZPO im. Próchnika odbywa się to jednak dopiero na etapie dyskusji nad gotowym już planem, czyli na posiedzeniu Konferencji Samorządu Robotniczego przedsiębiorstwa. Również przy opracowywaniu planów kwartalnych zakładów udział ich kierownictw jest znacznie większy w Bytomskich ZPO niż w ZPO im. Próchnika, gdzie zadania te omawiane są z zainteresowanymi zakładami tylko w sporadycznych przypadkach. Dopiero plany miesięczne zarówno w przypadku Bytomskich ZPO, jak i ZPO im. Próchnika opracowywane są przez zakłady.

Tablica 10

Wskaźniki dyrektywne i informacyjne ustalane dla zakładów filialnych /według stanu obowiązującego w 1971 roku/

Lp.	Wyszczególnienie	Zakłady Przemysłu Odzieżowego im. Próchnika				Bytomskie Zakłady Przemysłu Odzieżowego			
		dyrek- tywne	infor- macyjne	dyrek- tywne	infor- macyjne	dyrek- tywne	infor- macyjne	dyrek- tywne	infor- macyjne
I.	W zakresie produkcji								
1.	Wartość produkcji w cenach konfekcjonowania	x							
2.	Wartość produkcji wg asortymentu w cenach konfekcjonowania					x			
3.	Wartość produkcji w cenach zbytu		x						
4.	Wartość produkcji wg asortymentu w cenach zbytu					x			
5.	Wartość produkcji eksportowej w zł dewizowych	x							
6.	Wartość produkcji w cenach porównywalnych		x						
7.	Ilość produkcji w sztukach		x						
8.	Ilość produkcji w sztukach wg asortymentu		x			x			
9.	Wskaźnik udziału I gatunku w całej produkcji	x				x			
II.	Pozostałe								
1.	Zatrudnienie ogółem	x							
2.	Zatrudnienie z podziałem wg grup								x
3.	Osobowy fundusz płac ogółem	x				x			
4.	Osobowy fundusz płac z podziałem na grupy	x				x			
5.	Fundusz płac uczniów	x							
6.	Bezosobowy fundusz płac	x							
7.	Koszty w układzie rodzajowym								x
8.	Wydaźność ogółem na 1 zatrudnionego	x				x			
9.	Wydaźność z podziałem na grupy	x							
	Ilość ogółem	10	4	7	2				

Źródło: Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz ZPO im. Próchnika i Bytomskich ZPO.

W świetle całokształtu zebranych informacji należy stwierdzić, że kierownictwo zakładów uczestniczą tylko w minimalnym stopniu w programowaniu rozwoju oraz kształtowaniu polityki gospodarczej przedsiębiorstwa. Wyraźna jest tendencja sprowadzania ich roli wyłącznie do funkcji wykonawczych, co znajduje dodatkowe potwierdzenie w stwierdzanych faktach braku informacji w zakładach na takie tematy, jak aktualne tendencje w rozwoju techniki i technologii produkcji odzieży, aktualnych kierunków mody i wzornictwa, kierunków rozwoju krajowego przemysłu odzieżowego, a czasem nawet własnego przedsiębiorstwa.

Stan ten trudno oczywiście uznać za zadowalający, zwłaszcza wobec zasady aktywnego udziału grona specjalistów i całych załóg pracowniczych w planowaniu działalności przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że wraz ze wzrostem samodzielności przedsiębiorstw i te rozwiązania muszą ulec daleko idącym przeobrażeniom.

3.3. Zmiany rocznego planu produkcji - rola planów kwartalno-miesięcznych

Specyfika przemysłów: odzieżowego i wełnianego polega na tym, że potrzeby bardzo licznej rzeszy odbiorców, zróżnicowanych pod względem gustów i upodobań, podlegają ciągłym zmianom, a przez to istnieje wymóg szybkiego i elastycznego reagowania na nie. Elastyczne musi być zatem i samo planowanie. Nierzadko zdarzają się zresztą przypadki, że przedsiębiorstwo zmuszone jest produkować wyroby, które w ogóle nie były objęte planem rocznym.

Problemy te dają znać o sobie szczególnie w przemyśle odzieżowym, gdzie z uwagi na szybko zmieniającą się modę, można właściwie mówić o **s e z o n o w o ś c i** produkcji. Nienadążanie za modą przynosi w tym przypadku poważne straty gospodarcze, których wyrazem są trudnozbywalne zapasy oraz "przeceny".

Powyższe stawia pod znakiem zapytania możliwość właściwego zaplanowania produkcji na okres roku. Wprawdzie zamówienia zgłaszane przez odbiorców są punktem wyjścia przy budowie planu rocznego, ale mogą one mieć wówczas i mają wyłącznie charakter orientacyjny. Ilość i asortyment potrzebnych wyrobów precyzuje się bowiem dopiero w planach kwartalnych lub co najwyżej półrocznych, co wynika zresztą z obowiązującego systemu umów z odbiorcami, zawieranych na organizowanych w tym celu giełdach.

W konsekwencji plany kwartalno-miesięczne poważnie różnią się, a niekiedy nawet całkowicie kolidują z asortymentem przewidzianym w odpowiednich wycinkach planu rocznego. Odnosi się to zarówno do produkcji na rynek wewnętrzny, jak i na eksport. A zdarza się, że wskutek zmian proponowanych przez odbiorców plany te ulegają jeszcze zmianom w trakcie kwartału. Np. w przypadku produkcji na rynki KK odbiorcy precyzują swe wymagania często tylko z miesięcznym wyprzedzeniem.

Ponieważ włączenie wyników kontraktacji giełdowych do zadań planu techniczno-ekonomicznego bez naruszenia ustalonych w nim wskaźników i proporcji jest przedsięwzięciem niewykonalnym, stąd dopuszczenie możliwości zmian planu rocznego przedsiębiorstwa stało się **ż y c i o w ą k o n i e c z n o ś c i ą**. W przeciwnym razie doszłoby do zasadniczych sprzeczności pomiędzy za-

daniami i wskaźnikami planu rocznego a potrzebami odbiorców, ujawniającymi się dopiero w trakcie realizacji planu.

Konieczność ta znalazła wyraz w przewidzianej w przepisach korekcie planu rocznego, której dokonuje się na początku czwartego kwartału, a ściśle do dnia 15-go października ²²¹. Znane są również przypadki, przynajmniej w badanych przedsiębiorstwach, przeprowadzania jeszcze jednej korekty /w końcu roku/, ale tym razem tylko w odniesieniu do planu produkcji.

Mimo tej praktyki nadal utrzymuje się zasadę, że przy ustalaniu planów kwartalnych należy dążyć do zagwarantowania realizacji rocznych zadań planowych /przy nieprzekraczaniu środków przydzielonych do ich realizacji/. Zgodności tej domagają się i zjednoczenie i bank. Wprawdzie pod wpływem uzasadnień przedsiębiorstw ewentualny brak zgodności zostaje zaakceptowany /nie można przecież cofnąć tego, co stało się rzeczywistością/, a nowy plan roczny staje się niczym innym jak sumą planów kwartalnych, ale podtrzymywanie wspomnianej zasady nie pozostaje bez konsekwencji.

Przedsiębiorstwa mając to bowiem na uwadze przyjmują odpowiednią taktykę. Polega ona na tym, że aby osiągnąć np. ustaloną

²²¹ Zgodnie z pismem Ministra Przemysłu Lekkiego z dnia 24 czerwca 1967 do przeprowadzania tych zmian upoważnieni zostali dyrektorzy zjednoczeń, pod warunkiem, że nie spowodują one w skali zjednoczenia pogorszenia wskaźników ustalonych przez Ministerstwo na dany rok. Natomiast w przypadku gdy zmiana planów rocznych przedsiębiorstw pogarsza wskaźniki ustalone dla zjednoczenia jako całości, dokonywanie jej możliwe jest jedynie za zgodą Ministra Przemysłu Lekkiego. W celu uzyskania zgody na dokonanie takiej korekty zjednoczenie zobowiązane jest złożyć w Ministerstwie odpowiednio uzasadniony wniosek w terminie do 10 września danego roku.

w planie rocznym wartość produkcji dokonuje się takich "manipulacji" w zestawie oferowanych na giełdach wyrobów, które gwarantują jej osiągnięcie, czyli gdyby odbiorca życzył sobie tańsze tkaniny czy tańszą odzież, to byłoby to wówczas sprzeczne z interesem przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo staje tu przed alternatywą: dostosować się do postulatów odbiorców, ponosząc jednocześnie wszelkie konsekwencje z tytułu nieosiągnięcia wskaźników planu techniczno-ekonomicznego, bądź postąpić jak wyżej, czyli tak, jak nakazuje interes własny. Nie trzeba dodawać, że wybór drugiej możliwości jest niemal regułą.

Nie więc dziwnego, że podstawowe wielkości planu rocznego, np. wartość produkcji czy fundusz płac, po korekcie jak i w wykonaniu nie różniły się w sposób istotny od tych samych wielkości planu rocznego w jego pierwotnej postaci, tzn. tej, która obowiązywała do 15-go października danego roku. Jak wynika z tablicy 11 na ogół są to różnice zaledwie kilkuprocentowe, zarówno dodatnie jak i ujemne. Interesujące jest jednak to, że niezależnie od charakteru korekty wielkości te są potem prawie zawsze przekraczane, i to nie tylko w stosunku do planu skorygowanego, ale także w stosunku do planu pierwotnego.

Bezpośrednią przyczyną tego zjawiska wydaje się traktowanie planu jako podstawy oceny działalności przedsiębiorstw i zjednoczeń oraz obowiązująca w planowaniu **z a s a d a c o r o c z - n e g o p o w i ę k s z a n i a** obowiązujących wskaźników. Jednocześnie zdaje się to potwierdzać naszą tezę o pierwszeństwie interesu producenta w przypadkach jego kolizji z interesem odbiorcy, czyli, mówiąc inaczej, o przewadze zależności piono-

Tablica 11

Niektóre wielkości planu rocznego przed i po korekcie oraz ich wykonanie w roku 1971 i 1972 w czterech badanych przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego

Lp	Nazwa wielkości	Rok 1971		
		Plan pierwotny	Plan po korekcie	Wykonanie
1	2	3	4	5
1	Wartość produkcji według cen konfekcjonowania w tys. zł	499 241	488 652	493 147
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	201 000	188 902	188 995
	ZPO im. dr Próchnika	130 597	130 597	133 772
	ZPO "Zeta"	91 217	91 226	91 589
	ZPO "Pilica"	76 427	77 927	78 791
2	Wartość produkcji według cen zbytu w mln zł	2 591,1	2 489,1	2 543,2
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	1 010,4	899,1	918,6
	ZPO im. dr Próchnika	572,3	580,0	602,2
	ZPO "Zeta"	617,5	620,0	627,1
	ZPO "Pilica"	390,9	390,0	395,3
3	Fundusz płac ogółem w tys. zł	295 560	294 558	296 046
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	129 948	126 917	126 338
	ZPO im. dr Próchnika	69 845	70 368	71 761
	ZPO "Zeta"	52 831	53 601	54 069
	ZPO "Pilica"	42 936	43 672	43 878

Źródło: Plany techniczno-ekonomiczne przedsiębiorstw przed i po korekcie, złożone w Zjednoczeniu oraz sprawozdania przedsiębiorstw, wzór P-2 i P-3c. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego.

c.d. tablicy 11

Lp	Nazwa wielkości	Rok 1972		
		Plan pierwotny	Plan po korekcie	Wykonanie
1	2	6	7	8
1	Wartość produkcji według cen konfekcjonowania w tys. zł	558 170	558 170	566 359
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	218 348	218 348	220 326
	ZPO im. dr Próchnika	142 980	142 980	148 211
	ZPO "Zeta"	100 006	100 006	100 297
	ZPO "Pilica"	96 836	96 836	97 525
2	Wartość produkcji według cen zbytu w mln zł	3 014,0	3 116,6	3 178,9
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	1 160,3	1 254,0	1 264,0
	ZPO im. dr Próchnika	658,6	658,6	675,9
	ZPO "Zeta"	696,1	700,0	717,7
	ZPO "Pilica"	499,0	504,0	521,3
3	Fundusz płac ogółem w tys. zł	319 581	320 396	324 057
	z tego:			
	Bytomskie ZPO	137 115	137 730	138 963
	ZPO im. dr Próchnika	74 900	75 100	77 317
	ZPO "Zeta"	55 738	55 738	55 747
	ZPO "Pilica"	51 828	51 828	52 030

c.d. tablicy 11

Lp	Nazwa wielkości	%					
		4/3	5/3	5/4	7/6	8/6	8/7
1	2	9	10	11	12	13	14
1	Wartość produkcji według cen konfekcjonowania w tys. zł	97,8	98,8	100,9	100,0	101,4	101,4
	z tego:						
	Bytomskie ZPO	93,9	94,0	100,0	100,0	100,9	100,9
	ZPO im. dr Próchnika	100,0	102,4	102,4	100,0	103,6	103,6
	ZPO "Zeta"	100,0	100,4	100,3	100,0	100,2	100,2
	ZPO "Pilica"	101,9	103,1	101,1	100,0	100,7	100,7
2	Wartość produkcji według cen zbytu w mln zł	96,0	98,1	102,1	103,4	101,9	105,5
	z tego:						
	Bytomskie ZPO	88,9	90,9	102,1	108,0	100,7	108,9
	ZPO im. dr Próchnika	101,3	105,2	103,8	100,0	102,6	102,6
	ZPO "Zeta"	100,4	101,5	149,5	100,5	102,5	103,1
	ZPO "Pilica"	99,7	101,1	101,3	101,0	103,4	104,5
3	Fundusz płac ogółem w tys. zł	99,6	100,2	100,1	100,2	101,1	101,4
	z tego:						
	Bytomskie ZPO	97,6	97,2	97,2	100,8	100,8	101,3
	ZPO im. dr Próchnika	100,7	102,7	100,7	102,9	102,9	103,2
	ZPO "Zeta"	101,4	102,3	100,8	100,0	100,0	100,0
	ZPO "Pilica"	101,7	102,2	100,4	100,0	100,3	100,3

wych nad poziomymi 222.

Sam problem zmian planów nie wchodzi ściśle w zakres tematu niniejszej pracy. Uwagi powyższe były jednakże niezbędne. Chodzi bowiem o wykazanie, że operatywne ustalenie zadań planowych zmusza niekiedy szczebel centralny do przyjęcia samodzielnych ustaleń przedsięwzięć i zjednoczeń, których podstawą są bezpośrednie umowy z odbiorcami. Oznacza to, że plany kwartalne, traktowane w świetle obowiązujących przepisów jako elementy pochodne od planu rocznego, w rzeczywistości stanowią element przygotowujący korektę tego planu.

Niezależnie od tego należy pamiętać, że każda korekta planu jest czynnością bardzo pracochłonną. Za zmianami w planie produkcji idą przecież zmiany w pozostałych częściach planu. W połączeniu z nierzadko występującymi zmianami w planach kwartalnych doprowadza to do sytuacji permanentnego planowania, odwracając jednocześnie uwagę kierownictwa przedsiębiorstwa od spraw realizacji poszczególnych zadań na problem ciągłej ich zgodności z planem.

Wreszcie wypada zauważyć, że przeprowadzanie korekt planu w końcu okresu planowanego, niejednokrotnie nawet w grudniu, jest właściwie przewidywaniem wstecz i jako takie jest sprzeczne nie tylko z logiką planowania, które

222 Szerzej pisaliśmy na ten temat w drugiej części pracy.

może dotyczyć jedynie okresów przyszłych, ale wprost ze zdrowym rozsądkiem. Nieodłączną cechą planowania jest niepewność, pisa-
liśmy w drugiej części pracy - ale czy można mówić o niej wów-
czas, kiedy niemal w całości znane jest już faktyczne wykonanie.

Rola i ranga planu rocznego w przedsiębiorstwach przemysłu
odzieżowego i wełnianego, dotychczas mającego rangę podstawowego
dokumentu planistycznego, wymaga zatem daleko idącej rewizji.
W odczuciu tym jesteśmy zgodni nie tylko z przedsiębiorstwami
i kierownictwem obydwu badanych branż, ale także z opiniami wie-
lu innych branż tego resortu ²²³.

Najbardziej dyskusyjna wydaje się duża szczegółowość planu
rocznego, wymagająca całego szeregu wyliczeń przy jego budowie,
a więc wówczas, kiedy w przypadku badanych przemysłów brak jesz-
cze odpowiedniego rozeznania przyszłej rzeczywistości.

Na tym tle pojawia się również problem roli planów kwartalnych
i miesięcznych przedsiębiorstw oraz ingerencji zjednoczenia w
tym zakresie.

Co się tyczy planów kwartalnych, to praktycznie - jak stara-
liśmy się to wykazać - stają się one podstawą oceny i rozliczeń
przedsiębiorstwa ze zjednoczeniem, zarówno z okresów kwartal-
nych, jak i z okresu rocznego /gdyż plan roczny staje się w wy-
niku korekty sumą planów kwartalnych/. Taką rolę należy przypisać
planom kwartalnym w obydwu badanych branżach. Różna jest jedynie
rola zjednoczenia na etapie ich budowy. Przedsiębiorstwa przemy-

223 Świadczą o tym wnioski, do jakich doszli członkowie cyt.
uprzednio Zespołu powołanego w 1971 roku przez Ministra Przemysłu
Lekkiego.

szu odzieżowego w zasadzie działają tutaj samodzielnie 224. Natomiast przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego mają obowiązek kontraktować i przyjmować do planu kwartalnego jedynie taki asortyment, jaki poleciło im zjednoczenie 225.

Różnice te są jeszcze wyraźniejsze na przykładzie budowy planów miesięcznych. Podczas gdy przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego opracowują je wyłącznie na własny użytek /ani w badanym 1971 roku, ani w 1972 roku, w którym prowadzono badania, w branży tej nie było obowiązku składania w zjednoczeniu planów kwartalnych z podziałem na miesiące/, to w przemyśle wełnianym obowiązek taki istnieje, a każda zmiana planu miesięcznego musi być zaakceptowana przez zjednoczenie. Faktycznie przedsiębiorstwa są więc rozliczane z planu miesięcznego i nawet jeżeli z przyczyn obiektywnych, np. z powodu opóźnienia dostaw określonego rodzaju przędzy, zmiana taka jest konieczna, nie może być dokonana bez wiedzy zjednoczenia.

Ograniczenie to jest bardzo uciążliwe dla przedsiębiorstw i może stanowić dowód daleko posuniętej ingerencji zjednoczenia w sprawy typowo bieżące. Można wątpić, czy w tej sytuacji jednostka ta posiada wystarczającą ilość czasu na przygotowanie decyzji związanych z rozwojem danej branży, na działalność inspi-

224 W zasadzie - ponieważ trudno mówić o pełnej samodzielności w sytuacji, kiedy za uprawnieniami w zakresie zadań nie idą uprawnienia w zakresie nabycia środków np. tkanin.

225 Praktycznie odbywa się to w ten sposób, że opracowanie właściwego planu kwartalnego poprzedzane jest sporządzaniem przez przedsiębiorstwo tzw. planu przedgłównego /który po uzgodnieniu ze zjednoczeniem staje się ofertą przedsiębiorstwa/, a następnie planu pogłównego - przyjmującego dopiero po akceptacji zjednoczenia postać obowiązującego planu kwartalnego.

rującą i koordynującą w odniesieniu do zgrupowanych przedsiębiorstw.

Jeżeli założyć, że decentralizacja określonych decyzji planistycznych jest niezbędna już w zakresie planów na okresy roczne, to jest rzeczą oczywistą, że postulat ten odnosi się w jeszcze większym stopniu do planowania działalności produkcyjnej przedsiębiorstw na okresy kwartalno-miesięczne. Im krótszy horyzont czasowy planu, tym większa - jak się wydaje - potrzeba samodzielności przy jego budowie. Postulowana uprzednio zmiana roli planów rocznych w badanych przez nas przemysłach jest zatem niemożliwa bez jednoczesnego zrewidowania roli i rangi planów kwartalno-miesięcznych ²²⁶.

3.3. Kontakty z odbiorcami i dostawcami

Do pełnego obrazu całości podjętego przez nas tematu brak nam jeszcze analizy mechanizmu powiązań poziomych przedsiębiorstwa, czyli kontaktów z odbiorcami i dostawcami. Związki te w dużym stopniu determinują przebieg procesów planowania produkcji w każdym niemal przemyśle, a w przypadku badanych branż właściwie w całości określają strukturę produkcji.

Kontakty te przebiegają wprawdzie podobnie w obydwu przemysłach, tzn. w oparciu o te same zasady, z tym jednakże, że w przypadku przemysłu wełnianego cechuje je większa złożoność, zarówno po stronie zbytu, jak i zaopatrzenia.

²²⁶ Problemy te staramy się rozstrzygnąć w czwartej części pracy.

Przedstawiając je właśnie na przykładzie tego przemysłu pragniemy wykazać, jak dalece powiązania te absorbują obecnie przedsiębiorstwa i zjednoczenia, a mimo to nie spełniają swych zadań w sposób zadowalający wszystkich zainteresowanych.

Na początku należy zaznaczyć, że aktualny system zaopatrzenia i zbytu produkcji charakteryzuje się tym, że wszystkie potrzeby społeczne, podobnie jak zdolności produkcyjne i potrzeby surowcowe, bilansowane są na szczeblu zjednoczenia. Dlatego też odbiorca, rynkowy bądź pozarynkowy, pierwsze swe kroki kieruje zawsze do zjednoczenia. Uwidacznia się to szczególnie wyraźnie na etapie sporządzania projektów planu rocznego, gdzie tzw. wstępne zamówienia odbiorców, a także wstępne porozumienia z dostawcami zawierane są na szczeblu zjednoczenia.

Załącznik 4 wykazuje dość wyraźnie, jak bardzo rozbudowane, a przez to i złożone, są procesy planowania zbytu i zaopatrzenia w badanym przemyśle.

Główną tego przyczyną jest niewątpliwie nadmiernie rozbudowany system zamówienictwa giełdowego. Według aktualnie obowiązującej organizacji w ciągu roku odbywa się czternaście giełd, w których uczestniczy przemysł weźniany, a mianowicie: cztery giełdy kwartalne dla przemysłów konfekcjonujących oraz pozostałych przemysłów kooperujących z przemysłem weźnianym, jak przemysł filcowy oraz skórzany; cztery giełdy dla organizacji handlowych na zaopatrzenie rynku w metrażu; dwie giełdy półroczne dla organizacji handlowych w zakresie tzw. galanterii weźnianej

i wreszcie cztery giełdy kwartalne dla przemysłu meblarskiego.

Czas trwania giełdy waha się w granicach od dwóch do czterech dni. Łącznie przemysł wełniany poświęca więc w ciągu roku na uczestnictwo w giełdach około czterdzieści dni roboczych. Jeżeli uwzględnić bardzo pracochłonny i skomplikowany system przygotowania ofert - osobno do każdej giełdy, przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego zużywają łącznie na przygotowanie i udział w giełdach co najmniej 100 dni roboczych, co stanowi około jedną trzecią całorocznej ilości dni roboczych ²²⁷. Ponadto należy zauważyć, że organizację giełd z przemysłem odzieżowym i z handlem dodatkowo komplikuje fakt, iż giełdy te dotyczą zależnie od rodzaju wyrobów dwu różnych kwartałów, a mianowicie najbliższego kwartału jeżeli idzie o dostawy tkanin zgrzebných i następnego kolejnego kwartału w odniesieniu do dostaw tkanin czesankowych i czesankowo-zgrzebných - ze względu na kooperację przemysłu wełnianego z przemysłem czesankowym.

Poważnym utrudnieniem dla przemysłu, tak wełnianego jak i odzieżowego, jest duża ilość bezpośrednich odbiorców oraz stała presja na zjednoczenia i przedsiębiorstwa w kierunku rozszerzania tej sieci o nowych odbiorców. W dużym stopniu jest to konsekwencją określonych zmian organizacyjnych w obrocie bądź w dalszym przetworze. Np. utworzenie kilkudziesięciu spółdzielczych hurtowni międzypowiatowych, zaopatrujących się^ć handlu wiejskiego. Innym przykładem, tym razem tylko w odniesieniu do sprzedaży tkanin, jest przejęcie przez przemysł odzieżowy roli koordynatora pro-

²²⁷ Wyliczenia tego dokonano w oparciu o informacje uzyskane w Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego - Północ.

dukcji odzieży w kraju, na skutek czego prawo do bezpośredniego zaopatrzenia uzyskała duża ilość spółdzielni objętych tzw. zrzeszeniami asortymentowymi. W rezultacie zamiast kilkunastu przedsiębiorstw przemysłu kluczowego /przerabiających tkaniny wełniane lub wełnopodobne/ przemysł wełniany zaopatruje obecnie stu dwu odbiorców produkujących konfekcję.

Nie ulega wątpliwości, że tak dalece rozbudowany system zbytu w jakiś sposób zbliża producentów i odbiorców, chociażby poprzez samą częstotliwość wzajemnych kontaktów. I jest to zjawisko pozytywne, zwłaszcza wobec społecznie pożądaney zasady prymatu zbytu nad produkcją. Warto jednakże pamiętać, że w przypadku nadmiernego rozproszenia sieci bezpośrednich odbiorców pojawiają się również i takie zjawiska, które obracają się przeciw realizacji powyższej zasady, tzn. wpływają niekorzystnie na zaopatrzenie rynku. Im większa bowiem ilość odbiorców, tym mniejsza częstotliwość oraz przeciętna wielkość dostaw. Z kolei mniejsza dostawa, to sięga rzeczy mniejsza jej różnorodność. Chodzi zatem o rozwiązania, które nie tyle zwiększą ilość obustronnych kontaktów na linii producent - odbiorca, ile ich jakość, a przede wszystkim umożliwią szybki przepływ informacji rynkowej oraz aktywne kształtowanie potrzeb rynku.

Obowiązująca obecnie zasada umieszczenia w planach produkcji tylko tych wyrobów, które zostaną zamówione przez odbiorców jest na pewno wyrazem dużego postępu w stosunku do okresu, kiedy przemysł zmuszał odbiorców do zakupu wyrobów niepotrzebnych, będących wynikiem sztywnie ustalonych programów produkcyjnych przedsiębiorstw, budowanych wyłącznie pod kątem posiadanej bazy tech-

nicznej i surowcowej, a w oderwaniu od faktycznych potrzeb społecznych.

Zmienił się więc punkt wyjścia przy budowie planu produkcji. Nie zmieniono natomiast całego systemu planów, którego podstawą nadal pozostają plany roczne, budowane wówczas, kiedy brak jeszcze informacji o niezbędnej, z punktu widzenia potrzeb odbiorców, strukturze asortymentowej produkcji.

Jest to zatem swego rodzaju niekonsekwencja, a zarazem wewnętrzna sprzeczność aktualnego systemu planowania działalności przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i wełnianego, która daje o sobie znać w postaci konieczności przeprowadzania korekt planu rocznego. Konieczność ta nie byłaby zapewne tak wyraźna, gdyby istniał system prawidłowego i trafnego określania potrzeb rynku.

Jak dotąd jednak przemysł, tzn. zjednoczenia i przedsiębiorstwa badań takich praktycznie nie prowadzi, polegając niemal całkowicie na rozeznaniu organizacji handlowych, głównie Centrali Tekstylno-Odzieżowej i oczywiście wytycznych Ministerstwa, formułowanych w uzgodnieniu z Ministerstwem Handlu Wewnętrznego.

Jest rzeczą zrozumiałą, że nie można spodziewać się, aby zapotrzebowanie określone na okres roku znalazło ścisłe odzwierciedlenie w późniejszych zamówieniach kwartalnych. Nie do przyjęcia wydaje się jednak sytuacja, kiedy zapotrzebowanie przyjmowane do planu rocznego znajduje zaledwie w 50% /względnie jeszcze w mniejszym udziale/ pokrycie w zamówieniach kwartalnych ²²⁸.

228 Jaskrawym tego przykładem jest zanotowana w przemyśle wełnianym w 1972 roku sprawa zakupu tkanin ubraniowych zgrzebných 0% tzw. "cajgów". Ze względu na brak zainteresowania tego rodzaju tkaninami przemysł wystąpił z wnioskiem o likwidację tej produk-

Tak daleką zmienność zapotrzebowań zgłaszanych przez handel należy tłumaczyć nie tyle zmianami w upodobaniach indywidualnych odbiorców, ile brakiem dobrego rozeznania potrzeb, opartego na rzetelnej i gruntownej analizie rynku.

Przemysł polega więc na informacjach, które nie odpowiadają rzeczywistym potrzebom i nie mogą odpowiadać, skoro zapotrzebowanie zgłaszane przez Centralę Tekstylną-Odzieżową opiera się z kolei na szacunkowych, czyli subiektywnych ocenach hurtowni rejonowych.

Zjednoczenia, a zwłaszcza przedsiębiorstwa odczuwają również brak dostatecznej i szybkiej informacji w zakresie kształtowania się potrzeb odbiorców zagranicznych. Jeżeli zapotrzebowanie do krajów socjalistycznych jest znane na ogół z dużym wyprzedzeniem czasowym i stąd jego realizacja nie nastrocza przedsiębiorstwu większych trudności, to w przypadku eksportu do krajów kapitalistycznych wyprzedzenie to jest niewielkie, niekiedy - jak zaznaczyliśmy wcześniej - tylko miesięczne. Powoduje to wiele perturbacji związanych z przestawianiem produkcji, a nierzadko - z braku rezerw produkcyjnych - wykonaniem zamówień kosztem rytmiczności dostaw na rynek krajowy. Zmiany w asortymencie produkcji, to m.in. zmiany w strukturze niezbędnych surowców. A jeżeli przypomnieć, że i system zaopatrywania przedsiębiorstw pozostawia

ojej, planowanej na 1972 r. w ilości 3 500 tys.m. Wniosek spotkał się jednak z protestem handlu, który zadeklarował gotowość zakupu tych tkanin w ilości 1 000 tys. m. Na skutek zgłoszonego formalnie zamówienia ilość tę ujęto w planie. Tymczasem na ostatniej w 1972 roku giełdzie, na której oferowano ten wyrób nie otrzymano żadnych zamówień. Odbiorcy rynku wiejskiego, dla którego była przeznaczona ta tkanina całkowicie odmówili jej zakupu.

wiele do życzenia, głównie ze względu na swą sztywność i obowiązujące wyprzedzenia w składaniu zamówień, to łatwo wyobrazić sobie skalę pojawiających się wówczas trudności. Przykładowo, praktykowany obecnie system zaopatrzenia w przemyśle wełnianym /patrz załącznik 4/ przewiduje, że zamówienia na przędzę czesankową i czesankowo-zgrzebną muszą być składane co najmniej z dwumiesięcznym wyprzedzeniem w stosunku do terminu rozpoczęcia dostaw tego wyrobu, którego producentem jest przemysł czesankowy.

Brak należytego rozeznania potrzeb odbija się zatem niekorzystnie na zaopatrzeniu rynku wewnętrznego, na naszych obrotach z zagranicą, a w dużym stopniu i na działalności samych producentów tj. przedsiębiorstw i ich zjednoczeń. Jego konsekwencje są więc wielostronne i aby ich uniknąć konieczne są systematyczne badania rynku, prowadzone zarówno przez handel, jak i przez przemysł. Podjęcie tych badań wydaje się jednak realne jedynie wówczas, kiedy jak pisaliśmy w drugiej części pracy ich potrzebę będą odczuwać same przedsiębiorstwa. Jest oczywiste, że potrzeba taka może się pojawić dopiero wtedy, kiedy ulegnie zwiększeniu samodzielność planistyczna przedsiębiorstw.

W analizowanym systemie planowania zbytu i zaopatrzenia uderza jego złożoność, by nie powiedzieć zawikość, trudna do zilustrowania nawet dla samych pracowników przemysłu, a ponadto niewielka swoboda przedsiębiorstw w tej dziedzinie, pojawiająca się w zasadzie dopiero na etapie budowy planów kwartalno-miesięcznych i to przede wszystkim w przemyśle odzieżowym. O ile w zakresie zaopatrzenia może to być logicznym następstwem utrzymującego się systemu rozdzielnictwa podstawowych surowców i materiałów, to w

Udział przedsiębiorstwa w kształtowaniu zbytu i zaopatrzenia
/na przykładzie przemysłu węglanego/

Rys.7

Zaopatrzenie

Zbyt

- opracowanie i złożenie zapotrzebowań rocznych na surowce i półfabrykaty.
- składanie zamówień na dostawy w poszczególnych kwartałach.

- przyjmowanie orientacyjnych zapotrzebowań rocznych.
- ustosunkowanie się do otrzymanych zapotrzebowań i przedłożenie rocznego planu dostaw odbiorcom.
- udział w giełdach poprzedzających opracowanie kwartalnych planów dostaw.

- opracowanie rocznego planu zaopatrzenia/w oparciu o dyrektywy zjednoczenia/
- składanie szczegółowych zamówień na surowce i półfabrykaty w ilościach i u dostawców wskazanych przez zjednoczenie.

- opracowanie rocznego planu zbytu /w oparciu o dyrektywy zjednoczenia/
- opracowanie kwartalnego planu dostaw w tzw.wersji przedgiełdowej
- udział w giełdach
- opracowanie kwartalnego planu dostaw/pogiełdowego/ i przedłożenie go zjednoczeniu.

Zjednoczenie

Przedsiębiorstwo

Objaśnienie: _____

dyrektywy, czyli zadania i limity

relacje z wykonania zadań

Opracowanie własne

zakresie sprzedaży stan ten trudno uznać za prawidłowy.

Powiązania, o których mowa, trudno zatem nazwać "poziomymi" w pełnym znaczeniu tego słowa. Bowiem większość z nich - jak ilustruje rys. 7 - jest realizowana za pośrednictwem lub pod nadzorem zjednoczenia, co jest - naszym zdaniem - równoznaczne z wyraźną dominacją powiązań o charakterze pionowym. Fakt ten prowadzi z kolei do wniosku, że przedsiębiorstwo nie biorąc udziału w wielu transakcjach, w których powinno wystąpić jako producent, nie może ponosić konsekwencji w przypadku nie dojdęcia ich do skutku. A sytuacje takie zdarzają się, przynajmniej w branżach, które były przedmiotem naszych zainteresowań ²²⁹.

Wprawdzie zdajemy sobie sprawę z tego, że w przypadku przedsiębiorstw nowo powstałych czy nowo wybudowanych, nie mających większego doświadczenia produkcyjnego i odpowiedniej pozycji u odbiorców, pomoc a nawet ingerencja zjednoczenia jest niezbędna. Jednak jako ogólnie obowiązującą zasadę skłonni jesteśmy przyjąć, że koordynacyjna rola zjednoczenia, nawet pełniona w sposób dużo doskonalszy niż obecnie, nie jest w stanie zastąpić bezpośrednich i szybkich kontaktów na linii producent-odbiorca ²³⁰. Jest to uwarunkowane - w naszym przekonaniu - wzrastającą złożonością

229 Przykładem może być negatywna reakcja jednego z badanych zjednoczeń na prośbę przedsiębiorstwa o korektę zadań w związku z zerwaniem kontraktu przez centralę handlu zagranicznego, co uczyniono, zresztą bez porozumienia z zainteresowanym przedsiębiorstwem. Wskutek tego przedsiębiorstwo pozbawione zostało - nie z własnej winy - premii za eksport.

230 Pod pojęciem producenta rozumiemy w tym przypadku wyłącznie przedsiębiorstwo, czyli bezpośredniego realizatora zawieranych umów.

tych powiązań oraz koniecznością przyspieszenia podejmowanych w tym zakresie decyzji.

Podsumowując wyniki analizy stanu faktycznego samodzielności przedsiębiorstw w dziedzinie planowania produkcji bieżącej wypada podkreślić, po pierwsze, daleko idącą dyrektywność planów zjednoczenia /w przypadku przemysłu wełnianego dotyczy to nawet planów kwartalno-miesięcznych/, a po drugie, nieprzystosowanie istniejącego systemu planów, ich hierarchii i procesu budowy do specyfiki badanych przemysłów.

Warto dodać, że ostatnia uwaga odnosi się również w nie mniejszym stopniu do planowania produkcji przyszłej, czyli planowania wieloletniego. Np. instrukcja obowiązująca w tym zakresie w przemyśle odzieżowym przewiduje pośród ustalania w planie 5-letnim całego szeregu wskaźników, z limitami nakładów włącznie, także szczegółowe określenie asortymentu produkcji ²³¹. Zważywszy jego dużą zmienność w planach rocznych, a nawet kwartalnych planowanie takie wydaje się zupełną fikcją. Nie więc dziwnego, że plany te zamiast stanowić podstawę rozwoju przedsiębiorstwa oraz kierunków jego działalności, w praktyce stały się dokumentem wyłączającym o formalnym znaczeniu. Świadczy o tym fakt, iż - jak przyznają same przedsiębiorstwa - w trakcie budowy planów rocznych zupełnie nie uwzględnia się ustaleń planu pięcioletniego, a o jego istnieniu po prostu zapomina się.

Problem nie polega zatem tylko na ograniczeniu dyrektywności,

²³¹ Mamy tu na uwadze Instrukcję o planowaniu, ewidencji i rozliczaniu kosztów w przemyśle odzieżowym wydaną przez Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego w 1962 r. wraz z późniejszymi zmianami.

ale również na przystosowaniu planowania do warunków i specyfiki danego przemysłu, na zróżnicowaniu roli i charakteru poszczególnych rodzajów planów.

Zagadnienia te próbujemy rozstrzygnąć w czwartej części pracy.

Rozdział czwarty

PROPOZYCJE W ZAKRESIE USPRAWNIENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW - MODEL EKONOMICZNO-SPOŁECZNEJ WIĘZI PLANU PRZEDSIĘBIORSTWA Z PLA- NEM CENTRALNYM

1. Uwagi o charakterze ogólnym

Wnioski z analizy stanu faktycznego samodzielności planistycznej przedsiębiorstw skłaniają nas do generalnego stwierdzenia, że aktualny system zarządzania przemysłem, przynajmniej widziany ze szczybla przedsiębiorstwa, jest systemem o wyraźnej przewadze elementów centralistycznych.

Do konkluzji tej upoważnia nas fakt niemal całkowitej zgodności ogólnych cech i konsekwencji modelu scentralizowanego, przedstawionych w pierwszej części pracy, z charakterystyką warunków działania przedsiębiorstw w badanych branżach. Przy czym jest wiele danych ku temu by sądzić, że nie są to warunki odosobnione czy nietypowe dla naszego przemysłu, a potwierdzeniem tego jest powszechnie odczuwalna potrzeba reorganizacji istniejącego systemu zarządzania.

Przedmiotem naszych rozważań był wprowadzić jeden z elementów tego systemu - planowanie, a ściślej praktyczna realizacja fundamentalnej w gospodarce socjalistycznej zasady nadrzędności planu centralnego. Ale tak jak gospodarka jest organizmem złożonym, o ścisłych powiązaniach i wzajemnych uwarunkowaniach poszczegól-

nych jej elementów, tak i w systemie zarządzania nią nie da się wydzielić elementów samoistnych, niezależnych od pozostałych, bądź nie mających na siebie wpływu. Dotyczy to, rzecz jasna, także planowania, które aczkolwiek spełnia w gospodarce socjalistycznej funkcje szczególne, nie może i nie powinno stanowić działalności samej dla siebie i rozpatrywanej w oderwaniu od pozostałych elementów systemu. Stwierdzenie to stanowi punkt wyjścia w podejmowanej w tej części pracy próbie sformułowania modelu ekonomiczno-społecznej więzi planu przedsiębiorstwa z planem centralnym.

Samo stwierdzenie wydaje się oczywiste, ale jego praktyczna interpretacja nie jest już tak jednoznaczna. Wyrazem tego jest traktowanie planowania jako funkcji występującej obok zarządzania, a nawet podporządkowywanie zarządzania planowaniu. Konsekwencje stąd wynikające dają znać o sobie prawie na każdym kroku.

Do najbardziej widocznych należy to, że plan przedsiębiorstwa stracił swój właściwy sens narzędzia realizacji określonych celów gospodarczych, narzędzia organizującego pracę przedsiębiorstwa. Celem przedsiębiorstwa są arbitralnie ustalone i pojedynczo rozpatrywane wskaźniki, a w mniejszym stopniu kompleksowa poprawa efektywności gospodarowania. W rezultacie plan, budowany pod kątem wymogów i według wzorów narzuconych odgórnie, stał się dokumentem bardziej służącym potrzebom "góry", niż własnym. Ostateczny efekt jest taki, że jakkolwiek plany przedsiębiorstw są na ogół wykonywane, a często nawet przekraczane, to efekty

osiągane przez gospodarkę jako całość są niewspółmierne do potencjału, jakim ona dysponuje, nie mówiąc już o pewnych napięciach np. surowcowych, których nadal nie daje się wyeliminować.

Gospodarce brak więc równowagi wewnętrznej, wewnętrznego zharmonizowania, a przede wszystkim mechanizmu systematycznie przyspieszającego i intensyfikującego jej rozwój niejako od wewnątrz.

Nie trzeba przypominać ani uzasadniać, że w warunkach gospodarki socjalistycznej rolę tę może i powinno spełniać planowanie. Na tym polega właśnie szczególny charakter tej funkcji zarządzania. Funkcji polegającej na wytyczaniu celów, zarówno dalszych jak i bliższych oraz koordynowaniu działalności gospodarczej wszystkich jednostek i szczebli, i to w układzie pionowym, jak i poziomym. Planowanie jest przecież tą funkcją, przed którą stawia się zadanie bezpośredniej realizacji prawa proporcjonalnego i harmonijnego rozwoju gospodarki socjalistycznej.

Gdzie tkwią wobec tego przyczyny, z powodu których nie spełnia ono swych zadań w sposób zadowalający ?

W naszym odczuciu jednym z głównych źródeł jest utrata samianie zasady nadrzędności planu centralnego z zasad dyrektywności w planowaniu. Nadrzędność planu centralnego jest oczywiście zasadą niepodważalną i każdy wariant socjalistycznego systemu gospodarczego musi ją respektować. Istnieje natomiast problem form i metod jej realizowania.

Dyrektywa mogła być formą odpowiednią dla okresu budowy podstaw gospodarki socjalistycznej oraz przebudowy jej struktury, czyli na etapie rozwoju ilościowego. Natomiast w miarę jak w

rozwoju naszej gospodarki coraz większego znaczenia nabierają czynniki jakościowe, jak postępuje złożoność gospodarki oraz komplikuje się system jej więzi wewnętrznych i zewnętrznych, tak coraz bardziej zawodna staje się forma nakazu. Tak dalece, iż w pewnym momencie nie tylko nie przynosi ona oczekiwanych rezultatów, ale staje się wprost czynnikiem hamującym dalszy rozwój gospodarki.

Taka właśnie sytuacja wydaje się mieć miejsce obecnie. Przyczyn składających się na to jest wiele. Jedną z najistotniejszych jest to, że szczebel centralny nie jest już w stanie ustalać dla przedsiębiorstw szczegółowych dyrektyw i to nie tylko z powodów natury technicznej, wyrażających się brakiem szybkiej i wszechstronnej informacji, ale także dlatego, że obecnie zapewne bardziej niż kiedykolwiek potrzebna jest inicjatywa i przedsiębiorczość ludzka. A te są wypadkową różnych czynników: technicznych, organizacyjnych, jak również społecznych i psychologicznych, czyli tych, których nakaz jako metoda przymusu administracyjnego nie jest w stanie **a n i p r z e w i d z i e ć**, **a n i w y z w o l i ć**.

W tym też tkwi, przypuszczalnie, zasadnicza przyczyna niezadowalających wyników działalności samorządu robotniczego, który - jak słusznie zauważa S. Jakubowicz - nie jest w stanie przekroczyć bariery wynikającej ze sprzeczności między jego prawem do zatwierdzania planu przedsiębiorstwa a obowiązującymi je wskaźnikami ²³². Z tego samego powodu nie mogliśmy zgodzić się z po-

²³² Zob. S. Jakubowicz: Dyrektorzy i dyrektywność. "Polityka" 1971, nr 44, s. 6.

glądem rozróżniającym w pojęciu decentralizacji decentralizację decyzji i decentralizację inicjatywy ²³³. Nasze przekonanie, że obydwa te elementy są nierozłączne stało się zresztą obecnie jeszcze mocniejsze.

Z traktowania nakazu jako głównej metody wiązania planu centralnego z planami poszczególnych organizacji gospodarczych wynika wiele konsekwencji negatywnych dla gospodarki. Obok znanych powszechnie i omówionych przez nas wcześniej, jak tendencja do ukrywania rezerw, stała się troska o nie przekraczanie poziomu wskaźnikowej przeciętności, zawężanie zainteresowań organizacji gospodarczych do okresu planu, czyli - jak można by to określić patrzeć na swą działalność z perspektywy czwartego kwartału, chcemy wyeksponować to, co daje się zauważyć w działalności produkcyjnej przemysłów związanych bezpośrednio z rynkiem, a w tym interesujących nas /tzn. przemysłu odzieżowego i wełnianego/.

Chodzi mianowicie o nastawienie przedsiębiorstw na wykonywanie produkcji o takiej strukturze ilościowej, asortymentowej i jakościowej, która gwarantuje w pierwszym rzędzie wywiązanie się ze swych zobowiązań wobec jednostki nadrzędnej, a dopiero potem względem odbiorców. Wynika to z tego, że podstawowy dokument planistyczny w zakresie produkcji bieżącej, czyli plan roczny, jest budowany jedynie w oparciu o tzw. orientacyjne zapotrzebowanie odbiorców, /faktycz-

²³³ Mamy tu na myśli pogląd J. Pajestki z którym polemizowaliśmy w pierwszej części pracy. Por. J. Pajestka: Proces doskonalenia systemu..., op.cit.

ne potrzeby ujawniają się bowiem dopiero w trakcie realizacji planu rocznego/, a jednocześnie obowiązuje zasada realizacji zadań planu rocznego przy nieprzekroczeniu środków przyznanych na ich wykonanie. Stąd nierzadka jest sytuacja, że potrzeby społeczne ustępują dyrektywom.

Krytyczna ocena tych zjawisk wskazuje, że najprostszym wyjściem jest wobec tego zmniejszenie ilości dyrektyw przekazywanych przedsiębiorstwom. Tak też rozumowano podejmując wielokrotnie na przestrzeni ostatnich kilkunastu minionych lat próby ograniczenia dyrektywności w planowaniu działalności organizacji gospodarczych.

Z jakim skutkiem - mieliśmy okazję przekonać się w trakcie prowadzonych badań empirycznych oraz analizy ich wyników, dokonanej w poprzedniej części pracy. Wystarczy przypomnieć, że ilość samych wskaźników dyrektywnych i informacyjnych /bez tzw. zadań premiowych, różnego rodzaju zarządzeń, poleceń i zaleceń przekazywanych w trakcie realizacji planu rocznego/ oscyluje w obydwu badanych branżach wokół czterdziestu. Przy tym w odczuciu przedsiębiorstw na przestrzeni ostatnich kilku lat nie notuje się w tej dziedzinie większych zmian, poza zmianami w nomenklaturze wskaźników, bądź też przesunięciami z grupy określonej przez władze nadrzędne jako "dyrektywne" do grupy "informacyjne", które tylko pozornie nie są obowiązujące.

I nie może być inaczej, dopóki dyrektywa będzie traktowana jako podstawowa i najskuteczniejsza forma przekazywania zadań. Nie dopuszcza tego logika i me-

chanizmu systemu dyrektywnego, którego podstawową cechą jest to, iż reakcja szczebli nadrzędnych na niezadowalające wyniki działalności przedsiębiorstw polega w pierwszym rzędzie na zwiększeniu ilości dyrektyw obowiązujących dotychczas. Przy czym fakt do jakiej grupy zostaną one zaliczone, "dyrektywnych" bądź "informacyjnych", nie ma - naszym zdaniem - większego znaczenia.

Przy dużej ilości wskaźników trudno, rzecz jasna, osiągnąć wszystkie tym bardziej, że niektóre wzajemnie sobie przeczą. Przedsiębiorstwo staje więc przed koniecznością wyboru "najważniejszych" z nich tzn. takich, którym nadano największą rangę formalno-prawną bądź też przypisano do nich największe korzyści w postaci premii czy nagród.

W ten sposób dochodzi do sytuacji zgoła paradoksalnej - im więcej wskaźników, tym większa niezgodność między przewidywaniami "góry" a faktycznymi osiągnięciami przedsiębiorstw.

Powyższe zjawisko zwane przez niektórych "e s k a l a c j ą s y s t e m u" jest przeto nieuchronną konsekwencją systemu dyrektywnego ²³⁴. Ograniczenie ilości dyrektyw może je jedynie oddalić, ale nigdy wyeliminować.

Najbardziej trafna wydaje się tu cyt. już przez nas opinia Krajowego Zjazdu Ekonomistów w której stwierdza się, że istnienie i realizowanie planu centralnego stanowi wystarczające kryterium planowego charakteru gospodarki narodowej. Nie ma natomiast potrzeby, by plan centralny był ściśle i bezpośrednio

²³⁴ Zob. np. A. Lipowski: Kompleksowe podejście do reformy, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 14, s. 6.

wiązany z planami wszystkich jednostek gospodarczych drogą szczegółowego podziału jego zadań i sprawadzania ich w dół w formie dyrektyw. Niezbędna jest jedynie zgodność kierunkowa planów, zgodność ich celów społeczno-ekonomicznych oraz strategicznych kierunków rozwojowych. Całokształtem rozwoju społeczno-gospodarczego można i należy sterować w sposób bardziej elastyczny i racjonalny niż pozwala na to system dyrektyw - jest nim sterowanie przy pomocy instrumentów ekonomicznych ²³⁵.

W naszym przekonaniu jest to jedynie rozwiązanie, a raczej kierunek rozwiązań gwarantujący powodzenie reorganizacji systemu planowania gospodarczego. Wszystkie inne rozwiązania, jak ograniczenie ilości dyrektyw czy zmiana ich rodzaju, mogą przynieść efekty jedynie pokowiczne, przejściowe, by po pewnym czasie znów ustąpić miejsca tendencjom i zjawiskom, którym miały się właśnie przeciwstawić.

Zniesienie systemu dyrektywnego traktujemy zatem jako podstawowy warunek usamodzielnienia przedsiębiorstw. Mamy tu oczywiście na myśli samodzielność w zakresie działalności bieżącej, bo tylko o takiej może być mowa w gospodarce planowej.

²³⁵ Por. Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, op.cit., s. 364-365.

2. Samodzielność w zakresie planowania bieżącej działalności produkcyjnej - próba rozwiązania problemu

2.1. Udział przedsiębiorstwa w budowie planu produkcji bieżącej

Sposób podejścia do problemu zawartego w tytule został właściwie przesądzony już w części teoretycznej pracy, kiedy doszliśmy do przekonania, że bez samodzielności produkcyjnej przedsiębiorstw nie może być mowy o elastyczności produkcji, o systematycznej poprawie jej jakości i nowoczesności, czyli o tych czynnościach, które na obecnym etapie decydują o należytym zaspokojeniu potrzeb społecznych.

Przypominając, że pod pojęciem bieżących decyzji produkcyjnych rozumiemy ustalanie rozmiarów i struktury produkcji w ramach istniejących mocy produkcyjnych, czyli na okresy roczne lub krótsze, spróbujmy obecnie odpowiedzieć na pytanie - które z nich /a może wszystkie/ należałoby przekazać przedsiębiorstwu i z jakimi ewentualnie ograniczeniami. Mamy przy tym świadomość tego, iż rozwiązania należy szukać w kontekście planowania całokształtu bieżącej działalności przedsiębiorstwa, a w pewnym stopniu również działalności rozwojowej, stanowiącej wprowadzenie domeny decyzji długookresowych, ale uzależnionej przecież od efektów działalności bieżącej.

Najsilniejszymi uwarunkowaniami, przybierającymi praktycznie charakter sprzężenia zwrotnego, wydają się wyróżniać zależności

między decyzjami produkcyjnymi a decyzjami w zakresie sprzedaży, zaopatrzenia i gospodarki funduszem płac. I na nie zamierzamy też zwrócić szczególną uwagę przy formułowaniu propozycji zmian.

Ponadto kierujemy się założeniem, że celem a zarazem podstawą oceny działalności przedsiębiorstwa powinien być faktycznie osiągnięty postęp ekonomiczny, poprawa gospodarności /a nie osiągnięcie czy przekroczenie takich czy innych wielkości bezwzględnych/, mierzona w zależności od branży jednym lub kilkoma wskaźnikami i to w miarę możliwości na przestrzeni dłuższego okresu czasu. Jest zrozumiałe, iż rolę tę mogą pełnić jedynie wskaźniki o szerokim polu oddziaływania, odzwierciedlające *r e l a c j e* między poszczególnymi wielkościami ekonomicznymi.

Proponowane rozwiązania muszą wreszcie gwarantować przestrzeganie woli centralnych organów planujących, a w razie kolizji interesu przedsiębiorstwa z interesem ogólnym zwycięstwo tego drugiego. Konflikty tego rodzaju uznajemy zresztą za rzecz normalną. Planowanie - jak słusznie twierdzi A. Lipowski - zawsze odbywa się bowiem w warunkach konfliktu, w warunkach sprzeczności interesów ²³⁶. Chodzi natomiast o to, aby je umiejętnie przewyższać, a nawet wykorzystywać dla dalszego rozwoju jako swego rodzaju mechanizm napędowy.

Nim zasugerujemy najbardziej trafne - naszym zdaniem - rozwiązania przypomnijmy, że propozycje przedsiębiorstw co do podziału kompetencji w zakresie planowania produkcji w większości przypadków szły w kierunku lokowania niemal wszystkich decyzji na

²³⁶ Tegoż autora: Kompleksowe podejście do reformy, op.cit., s. 6.

szczeblu przedsiębiorstwa. Większe rozbieżności zanotowano jedynie w zakresie decyzji dotyczących wartości produkcji i wielkości eksportu, a w przedsiębiorstwach przemysłu wełnianego także w odniesieniu do ilości ważniejszych wyrobów.

W obydwu branżach podkreślano jednak, że aktualnie przedsiębiorstwa nie są w stanie skorzystać z tych uprawnień - nie posiadają bowiem rozeznania potrzeb rynku, a po drugie ich działalność ograniczają obowiązujące limity surowcowe, w zakupach maszyn i urządzeń oraz w funduszu płac. Samodzielność w wytyczeniu zadań bez samodzielności w nabywaniu i gospodarowaniu czynnikami produkcji jest więc w odczuciu przedsiębiorstw nierealna. Wydaje się to oczywiste, limity - jak podkreślaliśmy wcześniej - są przecież niczym innym jak pośrednią formą nakazów produkcyjnych.

Okazją do kompleksowego spejrzenia na problem samodzielności była odpowiedź na pytanie: Czy widzi Pan konieczność zwiększenia samodzielności przedsiębiorstwa w zakresie planowania produkcji i ewentualnie do jakich wskaźników należałoby ograniczyć dyrektywność planu szczebla wyższego, mając na uwadze dążenie do zachowania zgodności interesu przedsiębiorstwa z potrzebami gospodarki narodowej ?/patrz zak. 1, cz. II, pkt 13/ 237.

237 Odpowiedzi udzielili dyrektorzy naczelni lub ekonomiści czterech badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego oraz wszystkich badanych przedsiębiorstw przemysłu wełnianego.

Otrzymane odpowiedzi utwierdziły nas w przekonaniu, że rozszerzenie uprawnień przedsiębiorstw jest sprawą nader pilną - konieczność tę zaakcentowali wszyscy wypowiadający się. Natomiast formułowane propozycje okazały się nie tylko bardzo cenne, ale ponownie potwierdziły silne poczucie interesu ogólnego w przedsiębiorstwach, przynajmniej wśród kadry kierowniczej. Moment ten jest - naszym zdaniem - niezwykle istotny, gdyż przeczy obawom, że wraz z usamodzielnieniem przedsiębiorstw wystąpią w szerokiej skali tendencje partykularne. Niebezpieczeństwo takie należy, rzecz jasna, mieć na uwadze, ale nie jako zjawisko masowe. Zwłaszcza jeżeli wziąć pod uwagę poziom świadomości społecznej kadry kierowniczej przedsiębiorstw, która widzi się w roli reprezentanta interesów zakogi, ale w nie mniejszym stopniu także jako rzecznika interesu ogólnopaństwowego.

Jeżeli idzie o proponowane rozwiązania, to jako wskaźniki niezbędne wymieniano najczęściej wielkość zysku oraz wielkość nakładów inwestycyjnych, dopiero w następnej kolejności wartość produkcji lub wielkość akumulacji, dostawy na eksport, fundusz płac /ale jako wskaźnik udziału w cenie konfekcjonowania lub w normatywnym koszcie przerobu/ oraz ilość środków dewizowych na zakup surowców i maszyn z importu.

Propozycje te widziano w ten sposób, że zysk i wielkość nakładów inwestycyjnych byłyby czynnikami wiążącymi działalność bieżącą i rozwojową przedsiębiorstwa z planem centralnym, wartość produkcji lub akumulacja gwarantowałyby państwu konieczne dochody, natomiast wielkość dostaw na eksport /w ujęciu wartościowym/ jest konieczna z uwagi na różną opłacalność eksportu

poszczególnych wyrobów danej branży oraz niebezpieczeństwo ewentualnego zubożenia rynku wewnętrznego. Niektóre przedsiębiorstwa np. w przemyśle odzieżowym mogłyby bowiem przeznaczyć na eksport niemal całą swoją produkcję.

Co do pozostałych wskaźników, to za czynnik wysoce ograniczający i usztywniający działalność produkcyjną przedsiębiorstwa uznano limitowanie bezwzględnej wielkości funduszu płac. A jeżeli już konieczność ta wynika ze względów ogólnospołecznych - stwierdzano - to najwłaściwszym rozwiązaniem wydaje się wytyczenie jej w postaci wskaźnika udziału w cenach konfekcjonowania lub w normatywnym koszcie przerobu, czyli w relacji do mierników obecnie obowiązujących w badanych branżach.

Przy okazji dodawano, że jeżeli nawet konieczne jest limitowanie jakiejś wielkości w ujęciu bezwzględnym, to i w tym przypadku wskazana byłaby większa elastyczność oraz stworzenie przedsiębiorstwu możliwości decydowania o sposobie wykorzystania limitu.

Jedną z wysuwanych tutaj propozycji jest przydzielenie przedsiębiorstwu określonej sumy środków dewizowych na zakup surowców i maszyn z importu. Mogłaby to być np. część wpływów uzyskiwanych z eksportu w skali branży, czy danego przedsiębiorstwa.

Potrzebę takiego rozwiązania odczuwa się szczególnie w przedsiębiorstwach eksportujących na rynki KK. W przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego legitymujących się wysoką oceną swych wyrobów na rynkach zagranicznych podkreślano np., iż niejednokrotnie otrzymywały one atrakcyjne oferty eksportowe, ale zmuszone były z nich zrezygnować wskutek braku tkanin. Rozdzielnictwo

oraz nie zawsze wystarczająca atrakcyjność tkanin krajowych nie stwarza bowiem możliwości zaopatrzenia się na rynku wewnętrznym, a dodatkowych zakupów surowców czy maszyn za granicą, nawet jeżeli wiąże się to z osiągnięciem niewspółmiernych korzyści, na ogół nie praktykuje się. Jest to zatem problem elastyczności, nie tylko w planowaniu, ale w całym systemie zarządzania przedsiębiorstwami.

Omówione propozycje wydają się bardzo konstruktywne, dlatego też staramy się je wykorzystać w naszych sugestiach. Zanim przystąpimy do ich sformułowania warto zaznaczyć, że wiele omawianych wyżej wypowiedzi kończyło się akcentem pesymistycznym co do możliwości rzeczywistego ograniczenia dyrektywności planów szczebli wyższych w stosunku do planu przedsiębiorstwa. Przyzwyczajenie do metod administracyjnych, do traktowania przedsiębiorstwa wyłącznie jako szczebla wykonawczego jest - zdaniem wypowiadających się - jeszcze zbyt silne na wszystkich szczeblach pośrednich.

Postulując zniesienie systemu dyrektywnego zdajemy sobie sprawę z tego, że nie jest to możliwe w trybie natychmiastowym. Brak bowiem jeszcze czynników, które warunkują produkcyjne usamodzielnienie przedsiębiorstw.

Przypomnijmy, że przedsiębiorstwo może samodzielnie ustalać ilość i strukturę produkcji jedynie wówczas, kiedy istnieje rynek odbiorcy w zakresie wytwarzanych przez nie wyrobów, i jeżeli wszystkie przedsiębiorstwa tej branży pracują w zbliżonych warunkach produkcyjnych /poziom wyposażenia technicznego, możli-

wość zaopatrzenia itd/. Ewentualnie, kiedy zagwarantuje się możliwość funkcjonowania odpowiednio elastycznego systemu cen tzn. takiego, w którym byłyby korygowane w sposób natychmiastowy te ceny, które się "zestarzały", neutralizując przez to wpływ zmian w strukturze produkcji na wyniki działalności przedsiębiorstwa.

Jeśli chodzi o pierwszą możliwość, to biorąc pod uwagę warunki, w jakich pracują badane przemysły /między przedsiębiorstwami duże różnice w poziomie wyposażenia technicznego/ oraz istnienie rynku dostawcy w zakresie konfekcji, a szczególnie w zakresie tkanin wełnianych i wełnopodobnych, wydaje się ona w chwili obecnej nie-realna. Wypada jednakże zauważyć, że znacznie bliżej tej sytuacji jest przemysł odzieżowy, tak ze względu na warunki techniczne poszczególnych przedsiębiorstw /mniejsze dysproporcje/, jak i większy stopień zaspokojenia potrzeb rynku.

Jeszcze bardziej odległa wydaje się perspektywa realizacji drugiej możliwości. Coraz większa zmienność zapotrzebowania na odzież i tkaniny wymagałaby nieskończenie elastycznego systemu cen, co przy założeniu, że polityka cen musi być scentralizowana, tworząc system dat od przedsiębiorstwa niezależnych, byłoby rzeczą niezwykle skomplikowaną z metodologicznego punktu widzenia, a technicznie wprost niewykonalną.

W tej sytuacji trudno sobie wyobrazić pełną likwidację presyjnej roli zjednoczenia /czy jakiegokolwiek innej jednostki nadrzędnej/ w planowaniu działalności przedsiębiorstwa. Rozwiązanie takie jest więc możliwe jedynie jako docelowe. Oznacza to, że pewne ograniczenia w działalności planistycznej przedsiębiorstw muszą być w chwili obecnej utrzymane. Należy traktować

je jednak jako wyjątek, a nie jako regułę.

Sądźmy, iż w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i wełnianego aktualnie zestawienie takie musiałoby zawierać następujące zadania bądź ograniczenia:

- wartość dostaw na eksport wskó-
tych dewizowych oraz dostawy na cele spe-
cjalne;
 - wskaźnik procentowy udziału
płac w cenie konfekcjonowania /dla przedsiębiorstw
przemysłu odzieżowego/ lub w normatywnym koszcie przerobu
/dla przedsiębiorstw przemysłu wełnianego/;
 - orientacyjna wielkość nakładów
inwestycyjnych;
 - normy finansowe, ale ograniczone do kilku
rzeczywiście niezbędnych z punktu widzenia interesów ogólno-
gospodarczych, jak np. wskaźnik procentowy wpłaty z zysku do
budżetu, oprocentowanie środków trwałych itp.
- i ewentualnie, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw prze-
mysłu wełnianego
- orientacyjna wielkość bazy su-
rowców krajowych i zagranicz-
nych, podawana w ujęciu ilościowym oraz dla podstawo-
wych surowców i materiałów.

Jak widać jest ono bliskie zestawieniu wynikającemu z propozycji przedsiębiorstw. Argumenty przemawiające za pozostawieniem każdej z wyżej wymienionych wielkości wydają się bowiem trudne do podważenia.

I tak wielkość dostaw na eksport uzasadnia się koniecznością realizacji porozumień międzynarodowych, wielkość nakładów inwestycyjnych potrzebą centralnego kierowania procesami rozwojowymi przedsiębiorstw, natomiast ograniczone do niezbędnego minimum normy finansowe potrzebą zagwarantowania odpowiednich wpływów do budżetu państwa oraz gromadzenia odpowiednich funduszy na rozwój przedsiębiorstwa, branży czy gałęzi. Z kolei wskaźnik procentowy udziału płac w cenie konfekcjonowania /lub w normatywnym koszcie przerobu/ oznacza możliwość odstąpienia od dyrektywności w planowaniu funduszu płac poprzez stworzenie samoczynnie działającego mechanizmu zużycia tego funduszu, opartego na jego ścisłym uzależnieniu od faktycznych wyników pracy przedsiębiorstwa. Rozwiązanie takie likwiduje, w naszym przekonaniu, jedno z najbardziej dotkliwych dla przedsiębiorstwa ograniczeń.

Proponowane zestawienie jest równoznaczne z daleko idącym ograniczeniem dyrektywności w planowaniu działalności przedsiębiorstwa, a w przypadku planowania produkcji właściwie jego likwidacją /poza eksportem nie przewiduje się tu bowiem żadnych poleceń dotyczących rozmiarów bądź struktury produkcji/.

Rozwiązanie takie wydaje się realne pod warunkiem, że zysk stanie się wskaźnikiem rzeczywistej obrazującym całokształt pracy przedsiębiorstwa oraz stymulującym jego postęp techniczno-ekonomiczny²³⁸. Obecny system planowania zysku, podobnie

²³⁸ Według T. Kierczyńskiego istnieją wszelkie dane ku temu, aby wskaźnik ten spełniał rolę podstawowego narzędzia w kierowaniu produkcją. Zob. T. Kierczyński: Wskaźniki dyrektywne zysku,

jak innych wielkości planu przedsiębiorstwa, rolę tę jednak przekreśla.

Wynika to z faktu, że planowanie w przedsiębiorstwie polega w zasadzie na "dopasowywaniu się" do otrzymanych wskaźników dyrektywnych, uwzględniając - jak wcześniej podkreślaliśmy - faktyczne potrzeby odbiorców i faktyczne możliwości przedsiębiorstwa o tyle tylko, o ile nie wykraczają one poza poziom przewidziany dyrektywami. Rzecz jasna, iż owo dopasowywanie się jest zarazem czynnikiem hamującym i ograniczającym inicjatywę przedsiębiorstwa. Poza tym powoduje, że pomimo doskonałej strony formalnej planu /oczywiście z punktu widzenia wymogów jednostki nadrzędnej/ wartość merytoryczna tego dokumentu budzi często wiele wątpliwości ²³⁹.

Jeżeli wobec tego zysk ma być dla przedsiębiorstwa silnym bodźcem w kierunku poprawy swej działalności, to odgórne ustalenie tej wielkości, jak i wszystkich innych wpływających na nią, a w pierwszym rzędzie wartości produkcji, traci rację bytu. Dopiero wówczas będzie bowiem leżało w interesie przedsiębiorstwa minimalizowanie tych wielkości, które wpływają ujemnie oraz maksymalizowanie tych, które wpływają dodatnio na wielkość zysku. Ponadto, jeżeli założyć, że zysk powinien być dzielony na dwie części: jedną podlegającą odprowadzeniu do budżetu, stanowiącą

op.cit., s. 106-107. Podobny pogląd reprezentuje J. Więckowski, a spośród autorów radzieckich N. Fedorenko. Por. J. Więckowski: Konflikty w procesie..., op.cit., s. 1060 oraz N. Fedorenko: Dyskusja ob optimalnom planirovanii. Izdatelstwo, "Ekonomika", Moskwa 1968, s. 45.

²³⁹ To samo odnosi się zresztą do planów szczebli wyższych /zjednoczeń, ministerstw/, które powstają w podobnych warunkach, tzn. wyznaczonych odgórnie, a nie w oparciu o rzeczywiste możliwości.

źródło dochodów państwa i drugą pozostającą w przedsiębiorstwie, to warunkiem zachęcenia przedsiębiorstwa do stażego powiększania efektów ekonomicznych swej działalności wydaje się utrzymywanie niezmiennego procentowego udziału obu części w całości zysku, bez względu na jego wielkość.

Przy okazji należy zwrócić uwagę na to, że stosowane w badanych branżach mierniki produkcji /cena konfekcjonowania lub normatywne koszty przerobu/ oparte na kosztach przerobu średnio-branżowych tylko pozornie stwarzają wszystkim przedsiębiorstwom jednakową pozycję wyjściową. W rzeczywistości ze względu na duże różnice w poziomie wyposażenia technicznego, widoczne chociażby na przykładzie badanych przez nas przedsiębiorstw, są one w mniejszym lub większym stopniu nieprawidłowe, krzywdzące lub faworyzujące poszczególne przedsiębiorstwa ²⁴⁰. Droge wyjścia widzimy w określaniu wartości produkcji na podstawie normatywów zakładowych, ewentualnie grupowych /dla przedsiębiorstw znajdujących się obiektywnie w podobnych warunkach techniczno-ekonomicznych/. Byłoby to zresztą praktycznym wyrazem tej części naszych rozważań, w której pisaliśmy o potrzebie różnicowania i indywidualizowania planów.

Zakładając, że o wielkości zysku, podobnie jak o pozostałych wielkościach planu decyduje przede wszystkim przedsiębiorstwo, jednocześnie jesteśmy świadomi zmian, jakie powinno pociągnąć to za sobą w procesie budowy planu. Mając to na uwadze wymienione

²⁴⁰ Jak wynika z dyskusji na temat efektywności stosowania mierników opartych na tzw. normatywnej pracochłonności problem ten występuje właściwie w całym przemyśle lekkim. Por. Mierniki i gospodarność /dyskusja/, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 46, s. 8-10.

poprzednio wielkości widzimy przede wszystkim w roli wskazujących to, co przedsiębiorstwo powinno uwzględnić w swym planie, a w mniejszym stopniu to, do czego należy dążyć, ewentualnie jakimi drogami.

Przekazywanych zadań i ograniczeń nie należałoby wobec tego nazywać dyrektywami aż do chwili, dopóki przedstawiony przez przedsiębiorstwo projekt planu nie zostanie przyjęty /w drodze negocjacji/ przez zjednoczenie. Mogą się przecież okazać celowymi określone przesunięcia środków między zgrupowanymi przedsiębiorstwami.

Tak też rozumiemy koordynacyjną rolę zjednoczenia w planowaniu działalności przedsiębiorstw. Rolę, która zamiast narzucania przedsiębiorstwu określonych rozwiązań planistycznych sprowadza się do ich oceny i uznania, ewentualnie dezaprobaty. Wówczas powinno znaleźć się również miejsce na inicjatywę przedsiębiorstwa na ujawnienie rezerw, na podniesienie rangi planu. Od jakości opracowanych przez przedsiębiorstwo propozycji planistycznych, od ich kompleksowości i wszechstronności zależałyby bowiem rodzaj zaakceptowanych zadań, wielkość przyznanych środków, a w dalszej perspektywie pozycja przedsiębiorstwa w branży czy gałęzi.

Wyzwolenie inicjatywy przedsiębiorstwa wydaje się jednak zależne nie tylko od zwiększenia jego udziału w procesie budowy planu. W nie mniejszym stopniu jest to wynikiem istnienia odpowiednio długiego horyzontu zainteresowań planistycznych przedsiębiorstw poczucia stabilizacji i odpowiedniej pozycji przedsiębiorstwa

wobec wymagań szczebli wyższych.

Mając to na uwadze należałoby dążyć do tego, aby proponowane przez nas wielkości, tzn. wskaźnik procentowy udziału płac, orientacyjna wielkość nakładów inwestycyjnych oraz normy finansowe, były przekazywane przedsiębiorstwu na okresy dłuższe niż rok np. trzyletnie. Nie dotyczy to jedynie dostaw na eksport, która to wielkość podobnie jak wszystkie inne określające rozmiary, strukturę i przeznaczenie produkcji bieżącej może być realnie planowana, oczywiście w przypadku badanych branż, jedynie na okresy kwartalne, a co najwyżej półroczne.

O ile wydłużenie horyzontu czasowego w działalności przedsiębiorstw jest postulatem ogólnie uznanym, to ostatnia sugestia może się wydać kontrowersyjna, chociażby ze względu na to, że oznacza z kolei wzrost roli planowania krótkoterminowego i dlatego też wymaga bliższego wyjaśnienia.

Zacznijmy od tego, że postulat przedłużenia czasokresu zainteresowań przedsiębiorstwa odnosi się w pierwszym rzędzie do planowania działalności rozwojowej, czyli produkcji przyszłej. Idzie tu o odpowiednią rangę planów wieloletnich /o czym w dalszej części naszych rozważań/, a przez to większą pewność i większą stabilizację w dysponowaniu przyznanymi zasobami, również na potrzeby produkcji bieżącej. Natomiast samo ustalanie zadań bieżących oraz niezbędnych do ich wykonania środków jest uwarunkowane czynnikami o charakterze obiektywnym, z jakimi musi się liczyć dany przemysł. Inaczej mówiąc, jest to problem przystosowania systemu planów, ich wzajemnej hierarchii do specyfiki danej gałęzi, branży a nawet przedsiębiorstwa.

2.2. System planów przedsiębiorstwa

Dla przemysłu wełnianego, a zwłaszcza odzieżowego najistotniejszym czynnikiem obiektywnym wydaje się zmienność zapotrzebowania społecznego, wynikająca ze zmienności gustów i mody. W związku z tym jesteśmy zdania, że w przemyśle odzieżowym jak i w wełnianym obiektywnie brak możliwości określenia właściwej struktury produkcji na okres roku. Tym bardziej, że nierzadkie są przypadki jej zmian nawet w okresach kwartalnych. Mowa oczywiście o zmianach dokonywanych w odpowiedzi na postulaty odbiorców. Ponadto trzeba pamiętać, że na przeszkodzie do właściwego zaplanowania ilości i rodzaju potrzebnych tkanin czy konfekcji stoją również trudności zaopatrzeniowe obydwu przemysłów.

O ile jednak w miarę postępującego nasycenia rynku w te wyroby oraz tworzenia rezerw surowcowych i dewizowych rola tego ostatniego czynnika będzie maleć, o tyle wpływ zmienności zapotrzebowania, zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym, z każdym rokiem wzrasta. Wzrost dochodów ludności pociąga bowiem za sobą coraz większe wymagania i coraz większą zmienność jej upodobań ²⁴¹.

Można wobec tego założyć, że utrzymywanie takiego systemu

²⁴¹ Ocena tego rodzaju formułuje T. Kierczyński. Tegoż autora: Wskaźniki dyrektywne zysku, op.cit., s. 108-109.

planowania, w którym podstawowym okresem planistycznym dla produkcji bieżącej jest okres roku, grozi ciągłym zaostrzaniem się problemu zmian planu rocznego. Jeżeli sobie uświadomić, że zmiany planu to nie tylko wzrost prac planistycznych, ale cały szereg zjawisk o wiele bardziej niebezpiecznych, jak spadek autorytetu planu, możliwość wykonania planu i uzyskania pozytywnej oceny szczebli wyższych także przy zmniejszonym wysiłku np. poprzez obniżenie zadań, czyli w ostateczności prowadzących do hamowania postępu w planowaniu, zniechęcających do wysiłków nad jego precyzyjnością, a w zjednoczeniu nad prawidłowym rozdziałem wskaźników, to nie ulega wątpliwości, że zjawisk tych należy za wszelką cenę unikać.

Przedsiębiorstwa oraz zjednoczenia są zgodne co do tego, że jest to możliwe poprzez zmniejszenie roli i szczegółowości planów rocznych przy jednoczesnym wzroście rangi planów kwartalnych.

Trzeba stwierdzić, że rozwiązanie powyższe jest bardzo popularne w przemyśle. Tym bardziej, że sankcjonuje stan faktycznie istniejący - plan techniczno-ekonomiczny po korekcie jest przecież niczym innym jak sumą planów kwartalnych. Nie zawsze towarzyszy mu jednak świadomość konsekwencji, jakie z tego wynikają np. wobec wzajemnej hierarchii planów: wieloletnich, rocznych i kwartalnych.

Jeżeli omawianemu rozwiązaniu przyjrzeć się z bliska nietrudno sobie wyobrazić co najmniej trzy jego warianty ²⁴².

²⁴² Przy ich formułowaniu korzystamy ze spostrzeżeń W. Mościckiej. Por. W. Mościcka: Plan stabilny czy elastyczny, op.cit. r. s. 1-2.

Pierwszy, to konsekwentny wzrost roli planów kwartalnych również na szczeblach wyższych oraz ścisłe powiązanie tych planów w układzie pionowym, co oznaczałoby, że plan roczny zjednoczenia czy ministerstwa, to podobnie jak plan przedsiębiorstwa zawsze suma planów kwartalnych. Na skutek tego plan roczny każdego szczebla powstawałby najczęściej krótko przed rozpoczęciem czwartego kwartału, a w praktyce jeszcze później. Zatem dyrektywy wynikające z NPG, które ustala się w końcu roku poprzedzającego nie rok planowany nie mogłyby obowiązywać, czyli należałoby je zlikwidować. Tymczasem całkowita likwidacja dyrektyw jest w chwili obecnej niemożliwa. Ewentualne ustalanie NPG pod koniec roku planowanego przeczyłoby z kolei istocie planowania.

Drugi wariant, to utrzymanie dotychczasowy praktykowanego systemu wyznaczania zadań na okresy roczne, a suma planów kwartalnych stanowiłaby automatycznie podstawę do przeprowadzania korekty planu rocznego. Przedsiębiorstwa nie miałyby jednak obowiązku opracowywania szczegółowego planu rocznego, a jedynie rozwinięte plany kwartalne. Ostatnia cecha omawianego wariantu, stanowiąca o jego różnicy a zarazem przewadze nad stanem aktualnym, wydaje się jednak złudna. Należy bowiem przypuszczać, że przedsiębiorstwa w trosce o sprawdzenie realności otrzymanych zadań rocznych dążyłyby do przełożenia ich na konkretny język planu i dopiero wówczas podejmowałyby się ich realizacji. Dążenie to byłoby zapewne zbieżne z interesem zjednoczenia, które zechciałoby przez to uściślić wzajemne powiązania poszczególnych części swojego planu rocznego.

W ostateczności prowadziłoby to więc do akceptacji stanu istniejącego, który w warunkach badanych przemysłów - jak podkreślaliśmy w trzeciej części pracy - budzi poważne zastrzeżenia z punktu

widzenia użyteczności oraz zgodności z logiką planowania.

Wreszcie wariant trzeci zakładający, że zadania roczne otrzymuje jedynie zjednoczenie, a przedsiębiorstwa tylko zadania kwartalne. Suma sporządzanych przez przedsiębiorstwa planów kwartalnych byłaby jednocześnie podstawą oceny działalności przedsiębiorstwa w skali roku.

Wariant ten zdaje się mieć tę słabą stronę, że stwarza zjednoczeniu możliwość "operatywnego dyrygowania przedsiębiorstwami" ²⁴³. W niełatwej sytuacji stawia zresztą i samo zjednoczenie, zwłaszcza wtedy, kiedy wskaźniki wynikające z sumy planów kwartalnych przedsiębiorstw byłyby gorsze od zadań wyznaczonych przez zjednoczenie.

Jak widać każdy z trzech wariantów budzi mniej lub bardziej istotne zastrzeżenia. Wskazanie rozwiązania bez wad nie jest jednak proste - przyznaje to również cyt. wyżej autorka. W grę wchodzi bowiem cały szereg czynników oraz interesów wzajemnie przeplatających się, a niekiedy przeciwstawnych sobie. Przykładowo, narastająca zmienność potrzeb powoduje konieczność skracania okresów planistycznych; natomiast powiększająca się kapitałochłonność produkcji, potrzeba prowadzenia szerokich prac badawczych rodzi dla odmiany dążenie do ich wydłużania.

Biorąc pod uwagę warunki, specyfikę badanych przemysłów najbliższy prawidłowemu wydaje się jednak wariant trzeci. Stąd wariant ten traktujemy jako swego rodzaju drogowskaz na drodze

²⁴³ Por. W. Mościcka: Plan stabilny czy elastyczny, op.cit., s. 2.

do skonstruowania rozwiązania - według nas - najkorzystniejszego z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa i gospodarki, a jednocześnie zgodnego z duchem naszych dotychczasowych propozycji.

Punktem wyjścia jest przekonanie, że ze względu na realność planowanych zadań produkcyjnych o k r e s r o k u jest w warunkach przemysłu odzieżowego i wełnianego stanowczo z a d ł u g i.

Dlatego też proponujemy przyjęcie o k r e s u k w a r t a - ż u jako podstawowego w planowaniu bieżącej działalności przedsiębiorstw obydwu branż. Przy czym zgodnie z tym, co poprzednio sugerowaliśmy, dokument ten powstawałby zasadniczo w przedsiębiorstwie, ale przewidziane w nim wielkości nabrałyby mocy obowiązującej dopiero po akceptacji zjednoczenia. Dotyczyłoby to jednak jedynie tych zadań /dostawy na eksport, dostawy na cele specjalne/ oraz ewentualnych limitów surowcowych /w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu wełnianego/, które przekazano przedsiębiorstwu w formie informacji na etapie sporządzania planu. Natomiast w stosunku do normatywów /wskaźnik udziału płac, wskaźnik wpłaty z zysku itp./, ustalanych - jak sugerowaliśmy - na okres kilkuletni, czynność ta polegałaby tylko na kontroli ich przestrzegania.

Jednocześnie aby zapobiec niebezpieczeństwu "operatywnego dyrygowania przedsiębiorstwami", a ponadto wydkłużyć horyzont zainteresowań planistycznych przedsiębiorstwa - zgodnie z postulatami zawartymi w części teoretycznej pracy - widzimy konieczność ustale-

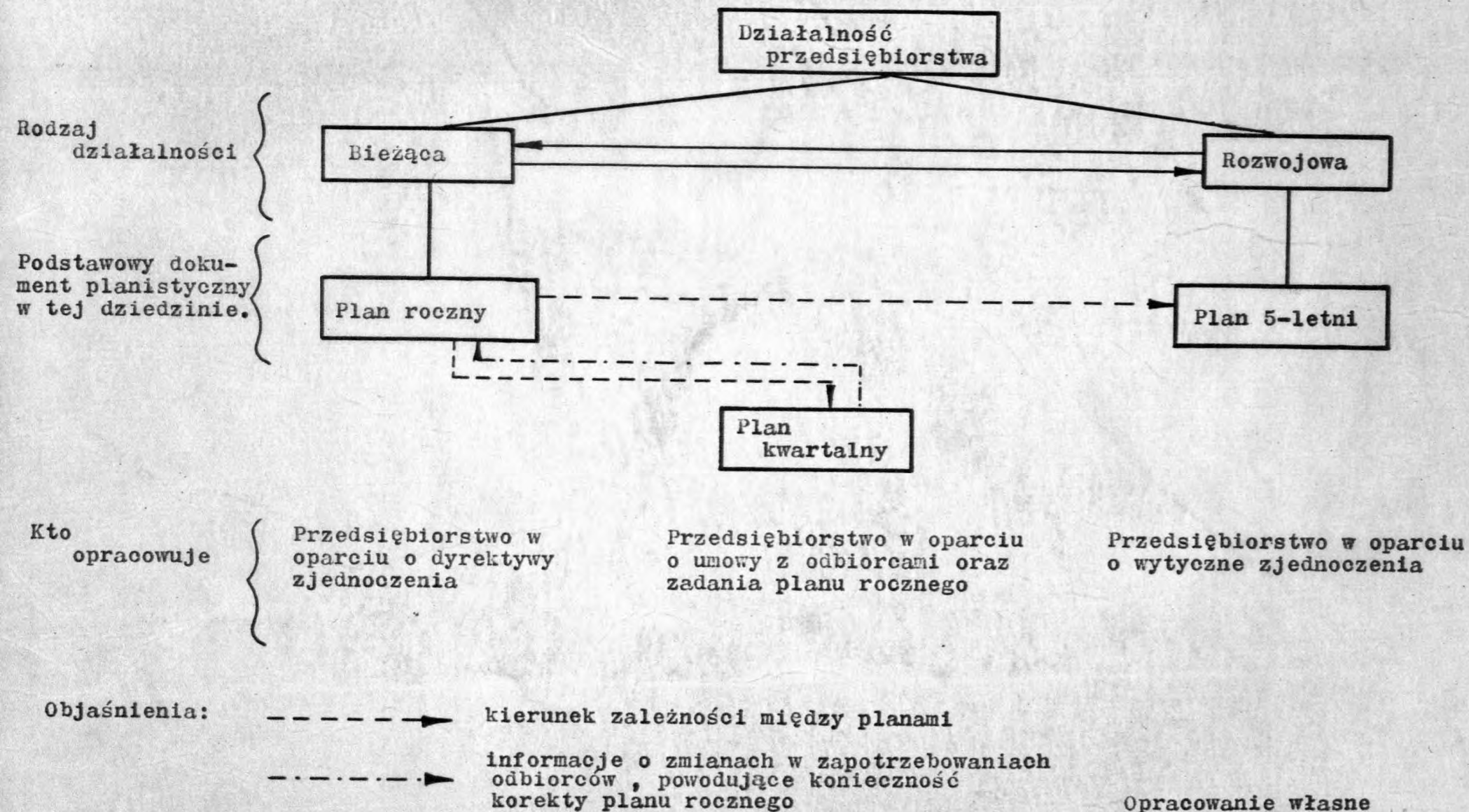
nia następującej hierarchii planów:

- plan 5-letni jako podstawowy dokument planistyczny w zakresie rozwoju działalności przedsiębiorstwa, kierunków jego specjalizacji i ekspansji rynkowej - składany i akceptowany w całości w zjednoczeniu;

- plan kwartalny jako podstawowy w zakresie bieżącej działalności przedsiębiorstwa - podlegający tylko w części akceptacji zjednoczenia;

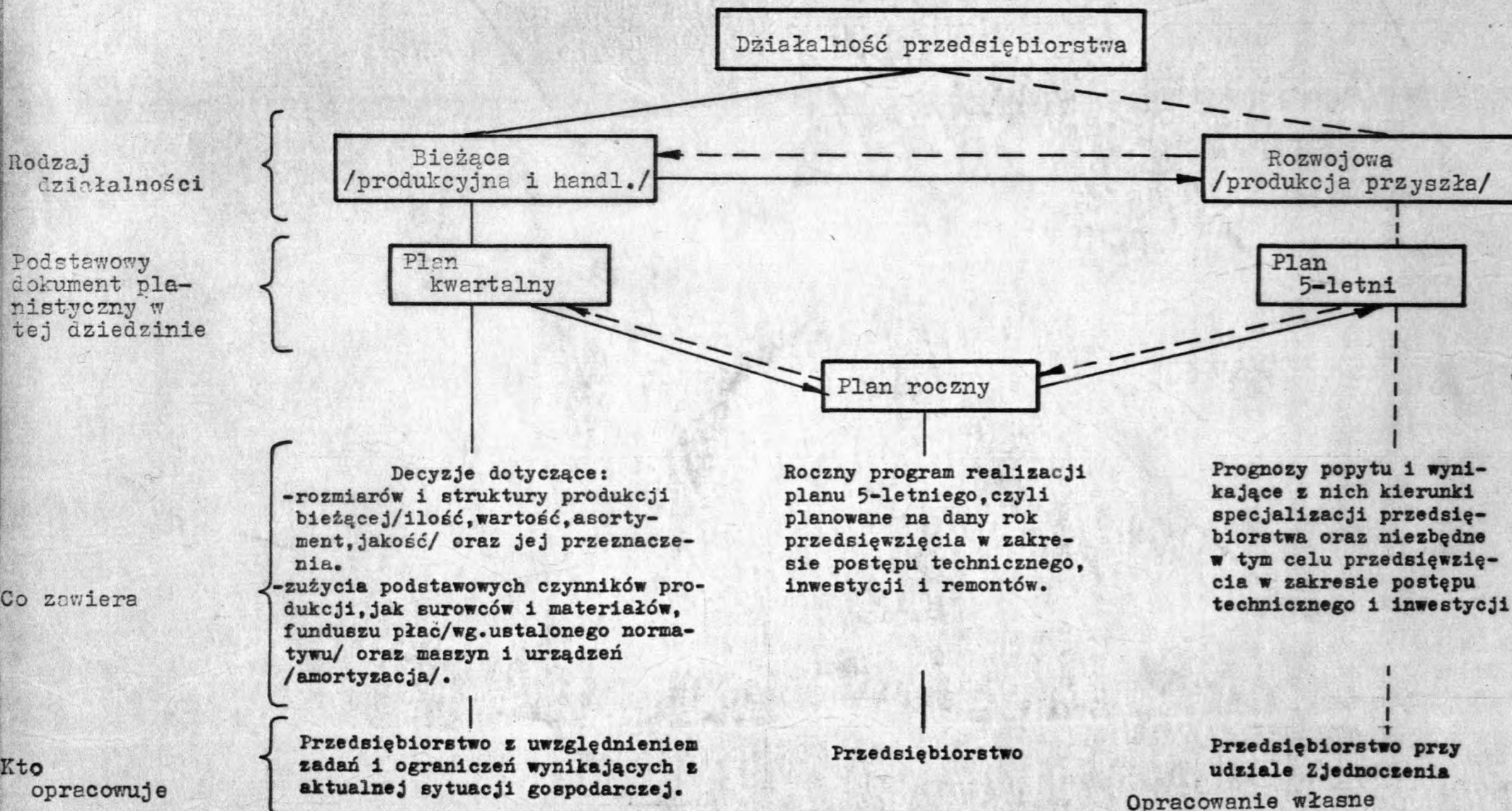
- plan roczny, którego celem byłoby powiązanie planów kwartalnych z takimi zagadnieniami, jak postęp techniczny, inwestycje czy kapitalne remonty, które należy planować co najmniej z rocznym wyprzedzeniem. Zadania przedsiębiorstwa w tych dziedzinach wynikałyby bezpośrednio z jego planu 5-letniego, z części dotyczącej danego roku. Byłby to zatem roczny program realizacji zadań planu 5-letniego, sporządzany wyłącznie na użytek przedsiębiorstwa, czyli bez udziału i bez wymogu zatwierdzenia go przez zjednoczenie.

W celu łatwiejszego porównania proponowanej wyżej hierarchii planów przedsiębiorstwa z jej stanem faktycznym obydwie rozwiązania przedstawiono graficznie - patrz rys. 8 i 9.



Wzajemna zależność planów przedsiębiorstwa i ich zakres tematyczny

-stan proponowany /w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu lekkiego/



W proponowanym przez nas rozwiązaniu najważniejszym elementem planistycznym byłby niewątpliwie plan 5-letni, który zawierając koncepcję długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa /a której konkretyzacja miałaby miejsce w planach rocznych/ wymagałby:

po pierwsze, daleko idącego ograniczenia jego zakresu do wskaźników ustalających kierunki specjalizacji przedsiębiorstwa, niezbędne zamierzenia inwestycyjne oraz przypuszczalne korzyści;

po drugie, podporządkowania mu obydwu pozostałych planów, w tym przede wszystkim planu rocznego, którego szczegółowość - w myśl powyższych ustaleń - także uległaby poważnemu ograniczeniu.

Plany działalności bieżącej byłyby więc w każdym przypadku pochodną programu zawartego w planie 5-letnim. Ich czasokres byłby jednak - w myśl powyższej koncepcji - uzależniony od szczebla. Podczas, gdy w przedsiębiorstwie podstawowym okresem planistycznym byłby w tym przypadku okres kwartału, to w zjednoczeniu podstawę tę powinien stanowić - jak sądzimy - okres roczny. Jest to zresztą zgodne z zasadą różnicowania pionowego planów, w myśl której w miarę przechodzenia na wyższy szczebel wzrasta okres planu, a maleje jego szczegółowość.

Jeżeli idzie o ocenę bieżącej działalności przedsiębiorstwa, to jako podstawę proponuje się tu m.in. sumę wyników przewidzianych w planach kwartalnych danego roku oraz stopień wywiązania się z planowanych na ten okres zobowiązań wobec odbiorców. Przy czym mamy tu na myśli nie tylko ilość dostarczonych wyrobów, lecz także ich jakość, nowoczesność oraz szybkość

reakcji na potrzeby rynku. Niezależnie od tego widzimy konieczność oceniania działalności przedsiębiorstwa za okresy kilkuletnie /dwa- trzy- lub pięcioletnie/ - pod kątem dokonanego przez nie postępu ekonomicznego. Byłaby to wobec tego ocena o charakterze kompleksowym, a jedno z jej kryteriów mógłby stanowić - jak sądzimy - wieloletni normatyw wyniku finansowego lub przyrost wyniku w stosunku do okresu poprzedniego.

Rozwiązanie takie dyktuje potrzeba uniknięcia tych zjawisk, które są konsekwencją przyjęcia planu jako podstawy oceny ²⁴⁴. Wprowadzić kryterium takie utrzymuje się przy ocenie działalności bieżącej, ale wyłącznie w celu ewentualnej weryfikacji wyników faktycznie osiągniętych, które mogą mieć niekiedy charakter przypadkowy np. wskutek doraźnej poprawy warunków zaopatrzenia czy zbytu.

Uniknięcie zjawisk, o których wspomniano, wydaje się możliwe również dlatego, że inny jest sposób konstruowania planu - podstawą koncepcja i inicjatywa przedsiębiorstwa. W związku z tym traci np. aktualność problemu zmian planu działalności bieżącej. Zadania określone na okres kwartału mogą być bowiem realne, a poprzez szeroki udział przedsiębiorstwa przy ich ustalaniu stałyby się także mobilizujące, i to nie tylko do ich osiągnięcia, ale

²⁴⁴ Chodzi o znane powszechnie zjawiska ukrywania rezerw, ciągłych zmian planów itp., o których pisaliśmy zarówno w części teoretycznej /rozdział I i II/, jak również w toku analizy stanu faktycznego.

i przekroczenia. W każdym razie likwiduje się w naszym przekonaniu jedną z głównych przyczyn zmian planu tzn. narzucanie większości zawartych w nim wskaźników przez zjednoczenie.

Nie można, rzecz jasna, całkowicie wykluczyć zmian planu. Pamiętając jednakże, że planowanie jest m.in. narzędziem kształtowania przyszłości należy przewidzieć możliwość oceny działalności przedsiębiorstwa także w warunkach **n i e z m i e n - n o ś c i** planu, dokonując przy tym analizy słuszności /względnie niesłuszności/ odchyień między planem a wykonaniem. Przy okazji warto zaznaczyć, że aczkolwiek generalnie trudno negować słuszność obowiązującej w planowaniu zasady stopniowego, corocznego polepszania podszczególnych wskaźników czy wielkości, to w odniesieniu do niektórych z nich wymóg ten może z pewnych względów budzić wątpliwości. Np. obowiązek powiększania wartości produkcji ogółem może pociągać za sobą konieczność ustalenia struktury asortymentowej niezgodnej z zapotrzebowaniem.

Sprawą o dużej wadze jest konieczność ograniczenia interwencji zjednoczenia oraz wielu instytucji szczebla poziomego lub terenowego na etapie realizacji planu. Co prawda zjawisko to bliżej nas nie interesowało, ale jego masowość często podkreślano w czasie prowadzonych badań, upatrując w tym jedną z przyczyn niewielkiej swobody przedsiębiorstw, a ponadto kryjącej się za tym nerwowości i nieposzanowania zasady jednoosobowego kierownictwa w pracy przedsiębiorstwa.

Sądzymy, że jeżeli zjednoczenie ma się stać organizacją o cha-

rakterze ekonomicznym, to przypadki jego ingerowania w bieżącą działalność przedsiębiorstw powinny należeć do rzadkości. Rolę zjednoczenia widzimy natomiast w inicjowaniu nowej produkcji, prowadzeniu zakrojonych na szeroką skalę badań rynku, pomocy w zakupie maszyn i surowców z importu, czyli tam, gdzie pozycja i potencjał przedsiębiorstwa mogą się okazać niewystarczające.

Dla zachęcenia przedsiębiorstw do ciągłego unowocześniania swej produkcji można dla przykładu przewidzieć utworzenie na szczeblu zjednoczenia specjalnego funduszu, który służyłby do nagradzania tych przedsiębiorstw, które dostarczyły na rynek największe ilości wyrobów nowoczesnych, o najwyższym poziomie jakościowym. Inną możliwością osiągnięcia tego samego celu mogłoby być przyznanie zjednoczeniom uprawnień do ustalania cen nowości, przy czym różnica pomiędzy ceną nowości a ceną dotychczasową powinna w określonej części pozostawać w przedsiębiorstwie ²⁴⁵. Idzie zresztą nie tyle o szczegóły tych rozwiązań, ile o wskazanie potrzeby utworzenia swego rodzaju systemu konkurencji w zakresie jakości i nowoczesności produkcji, czyli tego, co na obecnym etapie rozwoju gospodarki staje się najistotniejsze.

W proponowanym przez nas systemie planowania widzimy wreszcie miejsce dla daleko idącej samodzielności przedsiębiorstw w zakre-

²⁴⁵ Te interesujące - wg nas - propozycje wysuwa W. Gierz. Zob. W. Gierz: Centralizacja i decentralizacja zarządzania przedsiębiorstwami, op.cit., s. 220-221.

sie planowania zbytu i zaopatrzenia. Wychodzimy tutaj z założenia, że jeżeli zależność między potrzebami odbiorców a decyzjami producentów ma mieć charakter sprzężenia zwrotnego, to istniejąca obecnie nadmiernie rozbudowana instytucja giełd kontraktacyjnych nie może spełnić tego zadania. Mechanizm przepływu informacji jest bowiem złożony i wydłużony, a same informacje często niewłaściwe i nieprzydatne.

Wobec powyższego za jedynie słuszną przyjmujemy zasadę ciągłych bezpośrednich kontaktów między dostawcami i odbiorcami, m.in. poprzez zawieranie umów, zarówno krótkie jak i długoterminowych²⁴⁶. Kształtowanie się tego typu kontaktów jest - rzecz zrozumiała - procesem długotrwałym, postępującym w miarę, jak zacieśnia i utrwala się system wzajemnych więzi. Nie od razu staje się też realna możliwość całkowitego usamodzielnienia przedsiębiorstw w tej dziedzinie. Pomoc zjednoczenia jest i pozostanie niezbędna w zakresie planowania eksportu oraz w planowaniu i zaopatrywaniu się w surowce ogólnie deficytowe np. w węglę. Pomoc ta nie może mieć jednak nie wspólnego ze sztywnym i uciążliwym dla obydwu stron systemem rozdzielnictwa. Chodzi tylko o wskazanie lub nakłonienie dostaw-

²⁴⁶ Rozwiązanie takie sugeruje się np. w pracy zbiorowej pod red. T. Kramera gdzie podkreśla się, że "aby móc dostosować produkcję do potrzeb odbiorców decyzje w sprawie uruchomienia produkcji rynkowej oraz ruchu masy towarowej należy podejmować na podstawie informacji płynących bezpośrednio od odbiorców" /podkr. - J.J./ Analiza rynku. Praca zbiorowa pod red. T. Kramera, op.cit., s. 65.

ców do przyjęcia danego zamówienia, a w ostateczności spowodowanie realizacji dostawy poprzez import, zwłaszcza na pokrycie potrzeb związanych z eksportem.

Powyższe wynika z takiego ujmowania roli zjednoczenia w kształtowaniu poziomych powiązań przedsiębiorstwa, podobnie jak w innych dziedzinach zarządzania przedsiębiorstwem, w którym zjednoczenie jest przede wszystkim partnerem, instytucją wspomagającą, a nie szczeblem nadrzędnym. Jednocześnie jest organizacją, której centrala na wzór centrali wielkokapitalistycznego koncernu skupia swą uwagę na dwu - naszym zdaniem - kluczowych funkcjach współczesnej organizacji gospodarczej, tj. innowacyjnej oraz handlowej.

W zakończeniu pragniemy podkreślić, że proponowany w niniejszej pracy model więzi planu przedsiębiorstwa z planem centralnym jest bliski założeniom systemu wdrażanego obecnie w tzw. jednostkach inicjujących. Niektóre zasady działania tych jednostek, jak np. samodzielne kształtowanie rozmiarów produkcji i sprzedaży - z wyjątkiem produkcji objętej umowami międzynarodowymi, zastąpienie limitowania funduszu płac odpowiednim normatywem tej wielkości w stosunku do przyrostu tzw. produkcji dodanej, wprowadzenie wieloletnich "reguł gry" i związane z tym wydłużenie horyzontu planistycznego tych jednostek /większość parametrów obowiązuje przez okres dwu, trzech, a nawet pięciu lat/ nawet pokrywają się ze spostrzeżeniami zawartymi w niniejszej pracy 247.

247 Por. R. Cwiertnia: Nowe zasady działania wielkiej organizacji gospodarczej, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 2 oraz B. Gliński i E. Murawski: Planowanie a zmiany systemowe wdrażane w jednostkach inicjujących, "Gospodarka Planowa" 1974, nr 2. Zob. również: Zarys systemu funkcjonowania jednostek inicjujących. Prace Instytutu Planowania, Warszawa 1973, z. 27.

Tak, jak w każdej z dotychczasowych zmian w systemie zarządzania przemysłem istnieje jednak problem właściwej realizacji przyjętych zasad. Jak sygnalizuje J. Kaleta procesy te w przypadku jednostek inicjujących nie przebiegają jednak, jak na razie, bez zakłóceń. Zdaniem wspomnianego autora ich przyczyna leży m.in. w tym, że całe otoczenie jednostek inicjujących pracuje według starego systemu. Dotyczy to także niektórych organów centralnych, które usiłują zachować prawo ingerencji nawet tam, gdzie wprowadzany obecnie system wyraźnie zastrzega to do decyzji danej organizacji gospodarczej /zjednoczenia, kombinatu bądź przedsiębiorstwa wielozakładowego/, posiadającej status jednostki inicjującej 248.

Mając świadomość tego, że przedstawione przez nas propozycje wymagają dalszego doskonalenia jesteśmy jednak przekonani, że ich powodzenie, co widać na przykładzie jednostek inicjujących, jest w każdym przypadku uzależnione od przeprowadzenia daleko idących zmian w całym systemie zarządzania, w metodach pracy wszystkich szczebli, czyli od tego, na co zwrócono szczególną uwagę w czasie przeprowadzania zmian w systemie zarządzania gospodarką radziecką.

248 Por. J. Kaleta: Trzeba myśleć. "Polityka" 1974, nr 6, s. 4-5. Zob. też R. Cwiertnia: Problematyka wdrażania nowych zasad gospodarowania wewnątrz wielkiej organizacji gospodarczej. "Gospodarka Planowa" 1973, nr 7 oraz B. Gliński: Jak interpretować hasło WOG, "Życie Gospodarcze" 1973, nr 10.

WNIOSKI KOŃCOWE

Rozważania zawarte w niniejszej rozprawie pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków.

Jednym z najistotniejszych jest spostrzeżenie o wyraźnej rozbieżności między postulatami teorii o praktyką planowania działalności przedsiębiorstw. Z rozważań teoretycznych wynika, że samodzielność przedsiębiorstwa w dziedzinie planowania działalności bieżącej staje się obecnie koniecznością i to przede wszystkim z punktu widzenia interesów ogólnogospodarczych. Natomiast dyrektywa jako forma przekazywania zadań planowych jest nie tylko coraz mniej skuteczna, ale niekiedy wręcz hamująca dalszy rozwój gospodarki.

Po pierwsze dlatego, że głównym źródłem wszelkiego postępu, zarówno technicznego, jak i organizacyjnego, jest inicjatywa i przedsiębiorczość ludzka, czyli czynniki, które nie poddają się oddziaływaniu opartemu na przymusie administracyjnym.

Po drugie, ciągle pogłębiająca się złożoność gospodarki, systemu jej więzi wewnętrznych i zewnętrznych oraz wiążący się z tym ciągły wzrost wymagań i duża zmienność potrzeb rynku wewnętrznego i eksportu wymagają dużej elastyczności. W warunkach oddziaływania przy pomocy dyrektyw wszelkie procesy dostosowawcze są znacznie usztywnione.

Po trzecie, centralne w tym także resortowe organa planistyczne nie posiadają i nie mogą posiadać, nawet w warunkach nowoczesnego systemu przekazywania informacji, takiej znajomości warunków

produkcyjnych poszczególnych przedsiębiorstw, jaka może cechować ich kierownictwo oraz załogę.

Analiza mechanizmu powstawania planów przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i wełnianego wykazała tymczasem, że dyrektywa nadal stanowi podstawową formę przekazywania zadań planowych. Świadczy o tym ilość i rodzaj dyrektyw przekazywanych przedsiębiorstwom na etapie budowy planu rocznego. Np. przy budowie planu na 1969 rok przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego otrzymały ok. 37 dyrektyw, a przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego ok. 40. W trakcie budowy planu na 1971 rok ilości te uległy pewnemu zmniejszeniu i wynosiły: w przypadku przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego 29, a w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu wełnianego 31.

Zmiany, które wprowadzono przy budowie planu na porównywany 1971 rok polegały m.in. na zmniejszeniu ilości dyrektyw dotyczących rozmiarów i struktury produkcji, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego, a także na zmianie rodzaju dyrektyw np. zamiast określania wartości produkcji zaczęto przekazywać przedsiębiorstwom wartość dostaw na rynek czy na eksport.

Zmiany tego rodzaju, zmierzające w kierunku lepszego powiązania produkcji z rynkiem, mają niewątpliwie korzystną wymowę ekonomiczną. Bliższa analiza procesu planowania produkcji i występujących w tym procesie wzajemnych zależności pozwoliła jednak stwierdzić, że rzeczywisty efekt tych zmian jest pozorny. Wynika to z tego, że za uprawnieniami w zakresie planowania rozmiarów i struktury produkcji nie idą uprawnienia w dysponowaniu środkami, a w pierwszym rzędzie w zakresie gospodarki surowcami i funduszem płac.

To samo dotyczy kształtowania kontaktów przedsiębiorstwa z od-

biorcami i dostawcami, czyli planowania procesów zbytu i zaopatrzenia. Większość tych kontaktów przebiega za pośrednictwem lub pod nadzorem zjednoczenia. Zjednoczenie określa np. nie tylko samą wielkość dostaw surowcowych, ale wskazuje także konkretnych dostawców, z którymi należy zawrzeć odpowiednie umowy.

Jeżeli oprócz kilkudziesięciu dyrektyw uwzględnić jeszcze cały szereg tzw. zadań premiewych /przekazywanych na okresy kwartalne/ oraz innych poleceń szczebli wyższych, a wreszcie wymogów władz terenowych, docierających do przedsiębiorstwa w trakcie realizacji planu, łatwo dojść do wniosku, że samodzielność przedsiębiorstwa w dziedzinie planowania produkcji bieżącej pozostaje właściwie wyłącznie w sferze teorii.

Przeprowadzone w rozprawie badania wykazały, że źródło tak daleko idącej dyrektywności tkwi nie tylko w pracy zjednoczeń jak to się niekiedy sądzi. Ilość i rodzaj dyrektyw przekazywanych zjednoczeniom są bowiem niemal identyczne jak w odniesieniu do zgrupowanych przedsiębiorstw. Fakt ten skłania do wniosku, że zjednoczenie, a ściśle centrala zjednoczenia, jest w aktualnej swej postaci bardziej organem administracyjnym, transmitującym polecenia ministerstwa, niż organizacją gospodarczą, samodzielnie zarządzającą zgrupowanymi przedsiębiorstwami.

Innym wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych w rozprawie badań i analiz jest spostrzeżenie o niedostosowaniu aktualnego systemu planów i ich hierarchii do obiektywnych warunków, z jakimi musi się liczyć przemysł odzieżowy czy wełniany. Specyfika tzw. przemysłów rynkowych, a w tym przemysłu odzieżowego i wełnianego, polega na tym, że potrzeby bardzo licznej rzeszy odbiorców, zróż-

nicowanych pod względem gustów i upodobań, podlegają ciągłym zmianom, a przez to istnieje wymóg szybkiego i elastycznego reagowania na nie.

W przypadku przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i wełnianego wymóg ten realizuje się poprzez przyjęcie zasady budowy planów kwartalno-miesięcznych w oparciu o bezpośrednie umowy z odbiorcami, zawierane na specjalnie organizowanych w tym celu giełdach.

Wraz ze zmianą podstawy budowy planów kwartalno-miesięcznych nie zmieniono jednak całego systemu planów przedsiębiorstwa i ich wzajemnej hierarchii. Równocześnie obowiązuje bowiem zasada zagwarantowania zadań planu rocznego, budowanego w oparciu o tzw. orientacyjne zapotrzebowania odbiorców. Na skutek tego powstaje sytuacja, w której plany kwartalno-miesięczne poważnie różnią się a niekiedy nawet całkowicie kolidują z asortymentem przewidzianym w odpowiednich wycinkach planu rocznego.

Sprzeczność tę likwiduje się poprzez przewidzianą w przepisach korektę planu rocznego. Należy jednakże zaznaczyć, że rozwiązanie takie, aczkolwiek konieczne, jest właściwie przewidywaniem wstecz i jako takie jest sprzeczne z logiką planowania. Ponadto stwarza ono niebezpieczeństwo występowania takich sytuacji, zwłaszcza do momentu korekty, w których potrzeby odbiorców ustępują miejsca dyrektywom planu rocznego.

Całokształt rozważań zawartych w rozprawie skłania do wniosku, że jedynym rozwiązaniem /a raczej kierunkiem rozwiązań/, gwarantującym społeczno-ekonomiczną efektywność planowania jest zastąpienie dyrektyw instrumentami o charakterze ekonomicznym. Wszyst-

kie inne, jak ograniczenie ilości dyrektyw czy zmiana ich rodzaju, mogą przynieść jedynie efekty poławiczne, przejściowe, by po pewnym czasie znów ustąpić miejsca tendencjom i zjawiskom, którym miały się przeciwstawić.

W przypadku badanych przemysłów postulat ten może być jednak potraktowany jedynie jako rozwiązanie docelowe. Głównie ze względu na istniejący rynek producenta, szczególnie w zakresie wyrobów przemysłu wełnianego, duże różnice w poziomie wyposażenia technicznego przedsiębiorstw, zarówno w przemyśle odzieżowym, jak i wełnianym, a wreszcie ze względu na niedoskonałość istniejącego systemu instrumentów ekonomicznych. Utrzymanie niektórych zadań i ograniczeń jest więc w chwili obecnej konieczne.

Autor niniejszej rozprawy jest zdania, że w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego i wełnianego istnieje konieczność przekazywania takich wielkości, jak wartość dostaw na eksport i dostawy na cele specjalne, wskaźnik procentowy udziału płac w normatywnym koszcie przerobu /lub w innym mierniku netto/, orientacyjna wielkość nakładów inwestycyjnych oraz ograniczone do niezbędnego minimum normy finansowe, a w stosunku do przedsiębiorstw przemysłu wełnianego również orientacyjna wielkość bazy surowców krajowych i zagranicznych.

Przekazywanych zadań i ograniczeń nie należałoby jednak nazywać dyrektywami aż do chwili, kiedy przedstawiony przez przedsiębiorstwo projekt planu nie zostanie oficjalnie przyjęty przez zjednoczenie. Można się przecież spodziewać, że wśród przedłożonych przez przedsiębiorstwa koncepcji planu znajdą się rozwiązania bardziej lub mniej korzystne z punktu widzenia interesów gospo-

darki narodowej, a zatem mogą się okazać celowymi określone przesunięcia środków między zgrupowanymi przedsiębiorstwami.

Powyższe zastrzeżenie wynika z przyjętego tutaj założenia, że plan przedsiębiorstwa powstaje przede wszystkim w przedsiębiorstwie, natomiast rola zjednoczenia czy jakiegokolwiek innej dużej organizacji gospodarczej powinna, zamiast narzucania przedsiębiorstwu określonych rozwiązań planistycznych, ograniczać się do ich oceny, uznania, ewentualnie dezaprobaty. Rodzaj zaakceptowanych zadań oraz wielkość przyznanych środków zależałyby więc bezpośrednio od jakości i atrakcyjności przedstawionego przez przedsiębiorstwo programu produkcyjnego.

Idea ta będzie jednak w pełni realna wówczas, kiedy, po pierwsze, szczebel centralny wytworzy prawidłowe i obiektywne kryteria, stwarzające w przedsiębiorstwach i ich związkach warunki do podejmowania decyzji racjonalnych z punktu widzenia ogólnogospodarczego. Po drugie, kiedy stworzy się możliwość różnicowania i indywidualizowania planów; pionowego - w zależności od szczebla i poziomego - w zależności od gałęzi, branży a nawet przedsiębiorstwa.

W związku z tym ostatnim należy stwierdzić, że w obydwu badanych przemysłach obiektywnie brak możliwości określenia właściwej struktury produkcji na okres roku. Z uwagi na częstą zmienność zapotrzebowania społecznego, zarówno na odzież jak i na tkaniny, okres ten wydaje się po prostu za długi. Stąd wysunięty w rozprawie postulat wzmocnienia rangi planów kwartalnych. Tak, aby plan kwartalny stał się podstawowym dokumentem planistycznym przedsiębiorstwa w zakresie planowania produkcji bieżącej. Nato-

miast zadaniem planu rocznego byłoby tworzenie swego rodzaju pomostu między planami działalności bieżącej a planem 5-letnim jako podstawowym dokumentem planistycznym w zakresie produkcji przyszłej, czyli kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednym z istotniejszych spostrzeżeń jest wreszcie konieczność przekłamania bariery nieufności do narzędzi typu ekonomicznego oraz do samych przedsiębiorstw i ich związków, jaka utrzymuje się u wielu przedstawicieli szczebli wyższych. W trakcie badań prowadzonych dla potrzeb rozprawy okazało się bowiem, że poczucie interesu ogólnogospodarczego jest w przedsiębiorstwach znacznie silniejsze, niż się na ogół sądzi.

B I B L I O G R A F I A

I. Pozycje książkowe

1. Ackoff R.: Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973.
2. Analiza rynku. Praca zbiorowa pod redakcją T. Kramera, PWE, Warszawa 1971.
3. Bobrowski Cz.: Planowanie gospodarcze - problemy podstawowe, PWN, Warszawa 1965.
4. Borkowska S.: Nakazy i bodźce a model przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1971.
5. Chandler A.: Strategy and Structure. The M.I.T. - Press, Cambridge - Massachusetts 1962.
6. Ciołkówna A. i Strzoda J.: Planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym, Wyd. "Śląsk", Katowice 1962.
7. Csanadi G.: Probleme der Weiterentwicklung des Vertrags-systems W: Einige Fragen der Wirtschaftstheorie und der Heranbildung, Budapest 1969.
8. Czermiński A.: Zarys organizacji pracy i zarządzania w przedsiębiorstwie socjalistycznym, PWE, Warszawa 1969.
9. Czermiński A. i Tezcieniecki J.: Elementy teorii organizacji i zarządzania, PWN, Warszawa 1973.
10. Dżaraszow S.S.: Ekonomiceskije metody upravlenija, Izdatielstwo Moskowskogo Uniwersiteta, 1969.
11. Ekonomia polityczna socjalizmu pod kier. nauk. M. Nasikowskiego, Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1972.
12. Fayol H.: Administracja przemysłowa i ogólna, Instytut Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947.
13. Fedorenko N.: Diskussija ob optimalnom planirovanii, Izdatielstwo "Ekonomika", Moskwa 1968.
14. Gliński B.: Funkcjonowanie gospodarki socjalistycznej, Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1970.

15. Gliński B.: Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe, W: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1971.
16. Gliński B.: Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1966.
17. Gliński B.: Zarządzanie, W: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego*, PWE, Warszawa 1971.
18. Gliński B.: Zjednoczenie a przedsiębiorstwo, Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1968.
19. Gościński J.: Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWN, Warszawa 1968.
20. Gościński J.: Projektowanie systemów zarządzania, PWN, Warszawa 1971.
21. Gradowski T. i Plicheński E.: Zmiany w planowaniu gospodarczym, Wyd. "Książka i Wiedza", Warszawa 1968.
22. Jarugowa A.: Koszty zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych, PWE, Warszawa 1966.
23. Koontz H. i O'Donnell C.: Zasady zarządzania, PWN, Warszawa 1969.
24. Kortan J.: Planowanie dla aktywnego oddziaływania na rynek, W: *Plan a rynek*, Warszawa 1969.
25. Kwejt J.: Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym, PWE, Warszawa 1968.
26. Lange O.: *Ekonomia polityczna socjalizmu*, t. I, PWN, Warszawa 1972.
27. Lange O.: Niektóre zagadnienia centralizacji i decentralizacji w zarządzaniu, *Materiały Prakseologiczne PAN*, Warszawa 1962.
28. Lange O.: O socjalizmie i gospodarce socjalistycznej, PWN, Warszawa 1966.
29. Lipiński E.: Centralizacja i decentralizacja decyzji ekonomicznych, W: *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, PWE, Warszawa 1967.

30. Miszewski B.: Postęp ekonomiczny w gospodarce przemysłowej, PWE, Warszawa 1968.
31. Mujżel J.: Przedsiębiorstwo ogniwem planowej gospodarki, W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie przemysłowym.
32. Mujżel J.: Przedsiębiorstwo socjalistyczne a rynek, PWE, Warszawa 1966.
33. Pajestka J. i Secomski K.: Doskonalenie planowania i funkcjonowania gospodarki w Polsce Ludowej, PWE, Warszawa 1968.
34. Popkiewicz J.: O monopolu socjalistycznym i jednolitych kryteriach oceny wyników działalności przemysłowej, W: Plan a rynek, Warszawa 1969.
35. Piotrowski Wł.: Ekonomia przemysłu, PWN, Łódź-Warszawa 1962.
36. Plan i wykonanie planu. Praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1970.
37. Planowanie i zarządzanie gospodarką narodową w krajach socjalistycznych. Praca zbiorowa Instytutu Ekonomiki Światowego Systemu Socjalistycznego Akademii Nauk ZSRR, Warszawa 1971.
38. Rabska T.: Prawo administracyjne stosunków gospodarczych, PWN, Warszawa 1967.
39. Rachwański J.: Przedsiębiorstwo w gospodarce planowej, W: Zarządzanie a rachunek ekonomiczny w przedsiębiorstwie przemysłowym, PWE, Warszawa 1971.
40. Sadzikowski W.: Elementy planowania w kapitalizmie na przykładzie gospodarki brytyjskiej, PWE, Warszawa 1969.
41. Secomski K.: Podstawy planowania perspektywicznego, PWN, Warszawa 1966.
42. Sobis H.: Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, PWN, Wrocław 1968.
43. Sokołow D.: Mechanizm rynkowy a rozwój sił wytwórczych, W: Plan a rynek, Warszawa 1969.

44. Sulmicki P.: Planowanie i zarządzanie, PWE, Warszawa 1973.
45. Trzeciakowski W.: Uwagi o mechanizmie pośredniego kierowania, W: Plan a rynek, Warszawa 1969.
46. Wilczyński W.: Problemy efektywnej gospodarki przedsiębiorstw oraz społeczne konsekwencje wykorzystania mechanizmu rynkowego, W: Plan a rynek, Warszawa 1969.
47. Winiarski B.: System planowania gospodarki narodowej, PWE, Warszawa 1971.
48. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969.
49. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1972.

II. Artykuły z czasopism

1. Anufrienko S.: Chożiajstwiennaja rieforma i inicjatiwa predpri-jatii "Woprosy Ekonomiki" 1968, nr 12.
2. Autorenkollektiv: Die Systemautomatisierung erfordert eine pplanmassige Umgestaltung der Wirtschaftsorganisa-tion, "Die Wirtschaftswissenschaft" 1970, nr 11.
3. Baczurin A.: Plan, normatywy, bodźce, "Zeszyty Teoretyczno-Polityczne" 1969, z. 5 /przedruk z czasopisma "Kommunist" 1969, nr 2/.
4. Batyszewa W. i Griszin K.: Leniskije principy chożiajstwiennogo rukowodstwa, "Płanowoje Chożiajstwo" 1970, nr 1.
5. Birman A.: Istota reformy, "Zeszyty Teoretyczno-Polityczne" 1969, nr 5 /przedruk z czasopisma "Nowyj Mir" 1968, nr 12/.
6. Bolland S.: Swoboda decyzji w ramach planu centralnego, "Ekono-mista" 1970, nr 1.
7. Bosiakowski Z. i Kostrzewska A.: Jakość produkcji jako problem ekonomiczny, "Ekonomista" 1969, nr 4.
8. Caban W.: Procesy decentralizacji zarządzania w korporacjach amerykańskich, "Ekonomista" 1970, nr 3.

9. Chodak I.: Rezerwa planu - ważnym instrumentem regulowania procesów gospodarczych, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 6.
10. Cooper G.: What the West can learn from the Japanese, "International Management" 1972, nr 4.
11. Crissey W. i Kaplan R.: Seeing Marketing like it is, "Sales Management" 1968, nr 13.
12. Ćwiertnia R.: Nowe zasady działania wielkiej organizacji gospodarczej, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 2.
13. Ćwiertnia R.: Problematyka wdrażania nowych zasad gospodarowania wewnątrz wielkiej organizacji gospodarczej, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 7.
14. Dobb M.: Reforma ekonomiczna w krajach socjalistycznych, "Zeszyty Teoretyczno-Polityczne" 1969, nr 5 /przedruk z czasopisma "Marxism Today" 1969, nr 3/.
15. Drohiczyński N.: Woprosy dalniejszego razwitiya choziajstwiennoj rieformy, "Woprosy Ekonomiki" 1972, nr 6.
16. Dzięciołowski J.: Kryteria wyboru, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 14.
17. Dzięciołowski J.: W sieci wskaźników, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 13.
18. Elbanowski J.: Syntetyczne wskaźniki oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw i zjednoczeń przemysłowych, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 6.
19. Firlejczyk A.: Instrumenty zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 48.
20. Friess I.: Nowy system zarządzania na Węgrzech, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 8.
21. Garbacik E.: Analiza rynku jako instrument planowania socjalistycznego, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 5.
22. Gliński B.: Ekonomiczne instrumenty zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 37.

23. Gliński B.: Jak interpretować hasło WOG, "Życie Gospodarcze" 1973, nr 10.
24. Gliński B.: Sprawy najważniejsze w zarządzaniu i niektóre problemy sporne, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 10.
25. Gliński B.: Wybrane problemy stosowania instrumentów ekonomicznych zarządzania, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 4.
26. Gliński B.: Zjednoczenia przemysłowe w krajach socjalistycznych, "Gospodarka Planowa" 1973, nr 6.
27. Gliński B. i Murawski E.: Planowanie a zmiany systemowe wdrażane w jednostkach inicjujących, "Gospodarka Planowa" 1974, nr 2.
28. Główny kierunki zmian w systemie planowego kierowania gospodarką narodową - z obrad plenarnego posiedzenia Komisji Partyjno-Rządowej dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa w dniu 12 III 1972, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 8.
29. Golinowski K.: O niektórych aspektach doskonalenia mechanizmu funkcjonowania gospodarki, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 10.
30. Golinowski K.: Plan centralny - adresowy ? "Życie Gospodarcze" 1971, nr 23.
31. Golinowski K.: Wskaźniki dyrektywne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 3.
32. Gross A.: Zielplanung als realistische Utopie, "Plus" 1971, nr 12.
33. Grye T.: Praktyka planowania a optymalne decyzje, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 7.
34. Grzybowski W.: Horyzont czasowy a realność planowania, "Gospodarka Planowa" 1967, nr 12.
35. Jakubowicz S.: Dyrektorzy i dyrektywność, "Polityka" 1971, nr 44.

36. Jakubowicz S.: Efekty i trudności polityki zmian strukturalnych w gospodarce NRD, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4.
37. Jakubowicz S.: Kombinaty w NRD, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 10.
38. Jakubowicz S.: Organizacja to nie schematy, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 20.
39. Jakubowicz S.: Pozycja przedsiębiorstw i ich zgrupowania w przemyśle Węgier i NRD, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 9.
40. Jędraszczyk A.: Rozrachunek gospodarecy a hierarchia zarządzania, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 7.
41. Kaleta J.: Trzeba myśleć, "Polityka" 1974, nr 6.
42. Kaleta J.: Zakres centralizacji i decentralizacji, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 47.
43. Kierczyński T.: Wskaźniki dyrektywne zysku, "Ekonomista" 1969, nr 1.
44. Kleer J.: Reformy gospodarcze w krajach socjalistycznych, "Ekonomista" 1973, nr 1.
45. Kleer J.: Z doświadczeń węgierskich, "Polityka" 1973, nr 13.
46. Krauss K.: Węgierska reforma. Cechy uniwersalne i specyficzne, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 11.
47. Krawczewski A.: Centralizacja ? Decentralizacja ?, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 40.
48. Krzymiński A.: Próba systematyzacji dynamicznego marketingu, "Handel Zagraniczny" 1968, nr 12.
49. Kuboszek K.: Strategia rynkowa na tle tendencji rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych, "Problemy Organizacji" 1971, nr 4.
50. Kurowski L.: Horyzont i okres planu gospodarczego w wieloszczeblowej organizacji gospodarczej, "Ekonomista" 1969, nr 6.

51. Kurowski S.: Granice reformy systemu planowania i zarządzania gospodarką, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 4.
52. Leszek T.: ZSRR. Doskonalenie struktury zarządzania, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 32.
53. Lewandowicz Z. i Śliwa J.: Ewolucja systemu planowania i zarządzania przemysłem w Polsce, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 7.
54. Lipowski A.: Kompleksowe podejście do reformy, "Życie Gospodarcze" 1972, nr 14.
55. Lipowski A.: Sporne problemy teorii zarządzania gospodarką socjalistyczną, "Gospodarka Planowa" 1970, nr 6.
56. Łysko S.: Aktualne problemy rozwoju ekonomii politycznej socjalizmu, "Nowe Drogi" 1969, nr 3.
57. Markowski S.: Rola i zakres planów 5-letnich, "Życie Gospodarcze" 1970, nr 23.
58. Mierniki i gospodarność /dyskusja/, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 46.
59. Mieszczankowski M.: Rozważania nad reformą, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 24.
60. Minc B.: Teoria optymalnego planowania, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 7.
61. Mościcka W.: Plan stabilny czy elastyczny, "Życie Gospodarcze" 1967, nr 33.
62. Mujżel J.: Ekonomiczny system zarządzania organizacjami gospodarczymi, "Ekonomista" 1972, nr 1.
63. Mujżel J.: Problemy rynku w systemie planowej gospodarki socjalistycznej, "Ekonomista" 1969, nr 2.
64. Mujżel J.: Wiodące ogniwo - system funkcjonowania, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 7.
65. Nowacki S.: Informacja w procesie budowy planu, "Ekonomista" 1971, nr 2.
66. Nowożyłow W.: Plan i chęć, "Literaturna Gazieta" 1970, nr 15.

67. Osiatyński L.: O właściwy mechanizm powiązań: przemysł - handel zagraniczny, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 6.
68. Pajestka J.: Niektóre problemy strategii rozwoju ekonomicznego Polski Ludowej, "Nowe Drogi" 1969, nr 7.
69. Pajestka J.: Proces doskonalenia systemu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej w Polsce - referat do dyskusji na zjeździe PTE, "Życie Gospodarcze" 1970, nr 37.
70. Paradowski S.: Mierniki i bodźce ekonomiczne, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 5.
71. Pietrakov N.: Uprawienie ekonomiki i ekonomicznych interesów, "Nowy Mir" 1970, nr 8.
72. Piotrowski K.: Rola mierników syntetycznych w systemie pobudzania, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 9.
73. Piotrowski K.: Sprawność systemów zarządzania, "Ekonomista" 1971, nr 2.
74. Planowanie i zarządzanie - poglądy i postulaty przedsiębiorstw /dyskusja/, "Gospodarka Planowa" 1971, nr 4.
75. Porwit K.: Kierunki unowocześniania systemu planowania ogólnogospodarczego, "Gospodarka Planowa" 1972, nr 11.
76. Prachar J.: Co to jest marketing ? "Handel Wewnętrzny" 1968, nr 6.
77. Problemy i dyskusje na Krajowym Zjeździe Ekonomistów 7-9 stycznia 1971 /oprac. Bosiakowski Z./, "Ekonomista" 1971, nr 3.
78. Przeslankowski W.: Plan, rachunek ekonomiczny i rynek socjalistyczny, "Życie Gospodarcze" 1969, nr 3.
79. Sadownik H.: Miejsce zjednoczenia, "Życie Gospodarcze" 1971, nr 17.

80. Sorokin G.: Z zagadnień teorii planowania, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 9 /przedruk z czasopisma "Woprosy Ekonomiki" 1968, nr 5/.
81. Sulmicki P.: System planowania i zarządzania gospodarczego, "Ekonomista" 1971, nr 6.
82. Trzeciak M.: Udział samorządu robotniczego w opracowywaniu planów przedsiębiorstwa, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 4.
83. Uchwała Krajowego Zjazdu Ekonomistów, "Ekonomista" 1971, nr 3.
84. Uchwała IV Plenum KC PZPR. O kierunkach zmian w systemie planowania i zarządzania gospodarką narodową w latach 1966-1970, "Nowe Drogi" 1965, nr 8.
85. Uchwała V Zjazdu PZPR. Zmiany w systemie planowania i zarządzania, "Nowe Drogi" 1968, nr 12.
86. Uchwała VI Zjazdu PZPR pt. "O dalszy socjalistyczny rozwój Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej" oraz Założenia rozwoju gospodarczego kraju w latach 1971-1975 - referat Prezesa Rady Ministrów tow. P. Jaroszewicza, "Nowe Drogi" 1972, nr 12.
87. Wierzbicki J.: Ekonomiczne i prawnicze aspekty rozrachunku gospodarczego w przedsiębiorstwach państwowych, "Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1969, nr 4.
88. Więckowski J.: Konflikty w procesie usamodzielniania przedsiębiorstw przemysłowych, "Ekonomista" 1969, nr 4.
89. Wilczyński W.: Dopuszczalne warianty mechanizmu gospodarki socjalistycznej, "Ekonomista" 1969, nr 2.
90. Zagórski J.: O pojęciu suwerenności konsumenta, "Ekonomista" 1968, nr 2.
91. Zawiaślak A.: Procesy zmian w organizacjach przemysłowych, "Gospodarka Planowa" 1969, nr 3.
92. Ząbkowicz L.: Przedsiębiorstwo a zjednoczenie w ramach systemu zarządzania przemysłem, "Gospodarka Planowa" 1968, nr 10.

III. Akty prawne

1. Dekret o przedsiębiorstwach państwowych z dnia 26 X 1950, znowelizowany Ustawą z dnia 16 II 1960 - tekst jednolity, Dziennik Ustaw 1960, nr 18.
2. Pismo okólne Prezesa Rady Ministrów i Przewodniczącego CRZZ z dnia 29 V 1969 - wytyczne w sprawie współdziałania administracji z samorządem robotniczym, Monitor Polski 1969, nr 21.
3. Uchwała Rady Ministrów nr 704 z dnia 10 XI 1956, w sprawie rozszerzenia uprawnień państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, Monitor Polski 1956, nr 94.
4. Uchwała Rady Ministrów nr 383 z dnia 7 XII 1966, w sprawie zasad organizacji i funkcjonowania zjednoczeń przemysłowych, Monitor Polski 1966, nr 69.
5. Uchwała Rady Ministrów nr 193 z dnia 23 X 1969, w sprawie kombinatów przemysłowych i budowlanych, Monitor Polski 1969, nr 46.
6. Uchwała Rady Ministrów nr 196 z dnia 1 XII 1970 o Narodowym planie gospodarczym na 1971, Monitor Polski 1970, nr 43.
7. Uchwała Rady Ministrów nr 49 z dnia 18 II 1972, w sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów zjednoczeń i państwowych przedsiębiorstw przemysłowych, Monitor Polski 1972, nr 13.
8. Ustawa o samorządzie robotniczym z dnia 20 XII 1958, Dziennik Ustaw 1958, nr 77.

IV. Inne źródła i materiały

A. Publikowane

1. B. Gliński i J. Kołysz: Ewolucja zjednoczeń na tle doświadczeń innych krajów socjalistycznych, W: Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych /materiały

z konferencji/, Uniwersytet Łódzki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Analizy Ekonomicznej, Łódź 7-11 X 1973.

2. J. Gościński: Strategia i taktyka w koncernach, W: Funkcjonowanie dużych organizacji przemysłowych /materiały z konferencji/, Warszawa czerwiec 1970.
3. Mała Encyklopedia Ekonomiczna, PWE, Warszawa 1961.
4. Myers R.: Osiągnięcia i problemy węgierskiej reformy gospodarczej. Materiały powielane Ambasady WRL - przedruk z czasopisma "Társadalmi Szemle" 1970, nr 1.
5. Pajestka J.: Doskonalsze planowanie i funkcjonowanie gospodarki w Polsce Ludowej. Materiały dyskusyjne, Prace Instytutu Planowania, Warszawa 1967, z. 7.
6. Sulmicki P.: Planowanie i polityka gospodarcza. Wybrane zagadnienia /maszynopis powielony/, Wyd. SGPiS, Warszawa 1969.
7. Więckowski J.: Formy sterowania działalnością organizacji przemysłowych, W: Funkcjonowanie dużych organizacji gospodarczych /materiały z konferencji/, Uniwersytet Łódzki, Zakład Ekonomiki Przedsiębiorstwa i Analizy Ekonomicznej, Łódź 7-11 X 1973.
8. Zarys systemu funkcjonowania jednostek iniejujących. Prace Instytutu Planowania, Warszawa 1973, z. 27.

B. Niepublikowane

1. Ankieta-kwestionariusz dotycząca podziału kompetencji w zakresie planowania produkcji między poszczególne szczeble systemu zarządzania, przeprowadzona w Bytomskich Zakładach Przemysłu Odzieżowego, Zakładach Przemysłu Odzieżowego "Emfor" w Łodzi, Zakładach Przemysłu Odzieżowego "Pilica" w Tomaszowie Maz., Zakładach Przemysłu Odzieżowego im. dra Próchnika w Łodzi, Zakładach Przemysłu Odzieżowego "Zeta" w Zgierzu,

Zakładach Przemysłu Wełnianego im. Barlickiego w Łodzi, Zakładach Przemysłu Wełnianego "Lodex" w Łodzi, Zakładach Przemysłu Wełnianego im. Pietrusińskiego w Zgierzu, Zakładach Przemysłu Wełnianego "Tomtex" w Tomaszowie Maz. oraz w Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego i Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego - Północ.

2. Gierz W.: Centralizacja i decentralizacja zarządzania przedsiębiorstwami przemysłu skórzanego. Rozprawa doktorska /maszynopis/, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 1972.
3. Instrukcja o planowaniu, ewidencji i rozliczaniu kosztów w przemyśle odzieżowym, wyd. przez Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego w 1962 r. wraz z późniejszymi zmianami. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego.
4. Plany techniczno-ekonomiczne na rok 1971 Bytomskich Zakładów Przemysłu Odzieżowego, Zakładów Przemysłu Odzieżowego im. dra Próchnika, Zakładów Przemysłu Odzieżowego "Pilica" oraz Zakładów Przemysłu Odzieżowego "Zeta". Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego.
5. Pismo okólne Ministra Przemysłu Lekkiego z dnia 24 V 1967, w sprawie zmian w planach rocznych zjednoczeń i przedsiębiorstw. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego.
6. Projekt zmian w systemie planowania działalności przemysłu wełnianego. Oprac. zespół pracowników przemysłu wełnianego, Łódź 1969. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.
7. Sprawozdania P-2, P-16, P-3e oraz wzór bilansowy St-4. Dokumenty sprawozdawcze przedsiębiorstw i zjednoczeń. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.
8. Sprawozdanie ogólnoresortowego zespołu, powołanego przez Ministra Przemysłu Lekkiego w 1971 r. w celu przygotowania wniosków w zakresie usprawnienia systemu

zarządzania. Materiały Przemysłu Odzieżowego "Emfor".

9. Zadania dyrektywne i normy finansowe do planów przedsiębiorstw na rok 1969 i 1971 oraz tzw. skorygowane zadania dyrektywne do tych planów. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.
10. Zadania dyrektywne i normy finansowe do planów zjednoczeń na rok 1969 i 1971. Materiały Ministerstwa Przemysłu Lekkiego oraz Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego i Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.

SPIS TABLIC

Tablica		str.
1	Przykładowe zestawienie czynników i warunków sprzyjających centralizacji bądź decentralizacji zarządzania wewnątrz zgrupowania przedsiębiorstw	73
2	Ważniejsze informacje o działalności produkcyjnej Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ	131
3	Wybrane informacje o działalności produkcyjnej pięciu badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego	136
4	Wybrane informacje o działalności produkcyjnej czterech badanych przedsiębiorstw przemysłu wełnianego	138
5	Podział kompetencji w zakresie planowania produkcji w ocenie czterech badanych przedsiębiorstw przemysłu odzieżowego	146
6	Podział kompetencji w zakresie planowania produkcji w ocenie Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego	148
7	Podział kompetencji w dziedzinie planowania produkcji w ocenie badanych przedsiębiorstw przemysłu wełnianego	149
8	Podział kompetencji w dziedzinie planowania produkcji w ocenie Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ	152
9	Uwagi przedsiębiorstw podległych Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego do zadań na 1971 rok..	170

Tablica

str.

10	Wskaźniki dyrektywne i informacyjne ustalane dla zakładów filialnych /według stanu obowiązującego w 1971 roku/	173
11	Niektóre wielkości planu rocznego przed i po korekcie oraz ich wykonanie w roku 1971 i 1972 w czterech badanych przedsiębiorstwach przemysłu odzieżowego	178

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek		str.
1	Powstawanie decyzji planistycznej - w ujęciu cybernetycznym	7
2	Rola planu przedsiębiorstwa /planu produkcji/ w warunkach systemu o przewadze elementów centralistycznych	79
3	Rola planu przedsiębiorstwa /planu produkcji/ w warunkach decentralizacji zarządzania - w ujęciu cybernetycznym	88
4	Schemat przepływu informacji planistycznej w systemie scentralizowanym /przy założeniu, że szczeblem decydującym jest jedynie ministerstwo/	94
5	Schemat przepływu informacji planistycznej w systemie zdecentralizowanym	95
6	Harmonogram powstawania rocznego planu przedsiębiorstwa	167
7	Udział przedsiębiorstwa w kształtowaniu zbytu i zaopatrzenia /na przykładzie przemysłu węglanego/	191
8	Układ planów przedsiębiorstwa - stan faktyczny	222
9	Wzajemna zależność planów przedsiębiorstwa i ich zakres tematyczny - stan proponowany /w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłu lekkiego/	223

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

- Załącznik 1 - Kwestionariusz do badań**
- Załącznik 2 - Zestawienie wskaźników dyrektywnych i informacyjnych dla przedsiębiorstw podległych Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego-Północ**
- Załącznik 3 - Zestawienie wskaźników dyrektywnych i informacyjnych otrzymanych z ministerstwa przez Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego-Północ**
- Załącznik 4 - Harmonogram prac planistycznych w przemyśle wełnianym, ze szczególnym uwzględnieniem procesów planowania zbytu i zaopatrzenia**

ZALACZNIKI

KWESTIONARIUSZ DO BADAŃ

Część I - Wiadomości ogólne

Rodzaj informacji	Rok			Uwagi
	1969	1971	$\frac{1971}{1969} \times 100$	
I	2	3	4	5
1. Wartość produkcji towarowej w cenie zbytu				
2. Udział procentowy produkcji towarowej w produkcji zjednoczenia				
3. Produkcja według grup wyrobów z podaniem ilości w poszczególnych grupach /załącznik/				
4. Liczba nowych wyrobów /wzorów lub asortymentów/ wprowadzonych do produkcji, w tym: z inicjatywy własnej z inicjatywy rynku /także CHZ/ na polecenie zjednoczenia z tego: na rynek krajowy na eksport				
5. Poziom jakości produkcji /udział procentowy produkcji I gatunku w całości produkcji towarowej/				
6. Wielkość eksportu: w złotych w złotych dewizowych w tym: do KK do KS				
7. Organizacja zbytu /porozumienia z handlem, według rozdzielnika itp. - wskazać formy dominujące/				
8. Organizacja zaopatrzenia /porozumienia z dostawcą, za pośrednictwem centrali handlowej według rozdzielnika itp/				
9. Ewentualny % udziału materiałów otrzymanych według rozdzielnika w ogólnej ilości zużywanych materiałów				
10. Ilość zatrudnionych w tym: pracowników zakładowych komórek badawczo-konstrukcyjnych /wzorcowni, wydz. przygotowania produkcji w liczbach bezwzględnych i w %/				

c.d. załącznika 1

1	2	3	4	5
11. Uzbrojenie pracy żywej mierzone wartością brutto maszyn i urządzeń przypadającą na 1 robotnika w tys.ż				
12. Zużycie środków trwałych /w %/ a/ budynków i budowli b/ pozostałych środków trwałych				
13. Wielkość funduszy na rozwój i unowocześnienie produkcji /fundusz postępu techniczno-ekonomicznego, fundusz nowych uruchomień, fundusz przedsięwzięć gospodarczych/ towaretworzonych z narzutów w koszty				
14. Charakterystyka organizacyjna przedsiębiorstwa /jedno lub wielozakładowe, ilość zakładów, ich rozmieszczenie i wielkość mierzona wartością produkcji towarowej i zatrudnieniem/				

Część II - Planowanie

Rodzaj informacji	Rok		$\frac{1971}{1969} \times 100$	Uwagi
	1969	1971		
1	2	3	4	5
1. Podać ogólną liczbę wskaźników dyrektywnych otrzymanych ze zjednoczenia do planu rocznego				
2. Wymienić wskaźniki dyrektywne określające zadania w zakresie produkcji /ilość, asortyment, jakość, wartość, zbył na rynek krajowy i na eksport itp/				
3. Wskaźniki dyrektywne w zakresie wyników finansowych - wymienić				
4. Wymienić obowiązujące przedsiębiorstwo normatywy finansowe /np. wpłata do budżetu, odpisy na fundusze, narzuty w koszty, podział amortyzacji, oprocentowanie itp/				
5. Wymienić normatywy finansowe otrzymane na okres dłuższy niż rok				
6. Wskaźniki dyrektywne w zakresie płac				
7. Wskaźniki dyrektywne w zakresie inwestycji				
8. Wskaźniki dyrektywne w innych zakresach /poprzednio nie wymienionych np. w zakresie postępu technicznego/				
9. Wymienić otrzymane przez przedsiębiorstwo wskaźniki informacyjne				
10. Opisać obowiązujący w branży tryb opracowywania planu rocznego				
11. Podać liczbę zmian w rocznym planie produkcji zjednoczenia /czego najczęściej dotyczyły i z czyjej inicjatywy następowały/				

12. Jak ocenia Pan obecny zakres samodzielności przedsiębiorstwa, w szczególności w zakresie planowania produkcji, jaki jest jego wpływ na strategię zarządzania przedsiębiorstwem oraz wykonywanie swych zadań wobec gospodarki narodowej ?
13. Czy widzi Pan konieczność zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw w zakresie planowania produkcji, do jakich wskaźników należałoby ewentualnie ograniczyć dyrektywność planu wyższego szczebla /przy założeniu o konieczności zachowania systemu dyrektywnego/ mając na uwadze dążenie do zachowania zgodności interesu przedsiębiorstwa z potrzebami rynku krajowego i eksportu ?

Część III - Badanie podziału kompetencji w zakresie planowania produkcji

[illegible]

Zestawienie wskaźników dyrektywnych i informacyjnych dla przedsiębiorstw podległych
Zjednoczeniu Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego-Północ

Lp.	Rodzaj wskaźników	R O E			
		1 9 6 9	1 9 6 9	1 9 7 1	1 9 7 1
		przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego	przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego	przedsiębiorstwa przemysłu odzieżowego	przedsiębiorstwa przemysłu wełnianego
1	2	3	4	5	6
I. Dyrektywne					
I	Produkcja	1. Wartość produkcji wg cen konfekcjonowania	1. Wartość produkcji towarowej i usług przemysłowych wg cen sbytu /bez pracy nakładowej/	1. Wartość produkcji wg cen konfekcji	1. Wartość produkcji wg normatywnego kosztu przerobu
		2. Wartość eksportu w tym: do KS do KK	2. Wartość eksportu w tym: do KS do KK	2. Dostawy na eksport ogółem w tym: do KS do KK	2. Wartość produkcji towarowej wg cen sbytu
				3. Dostawy na rynek wewnętrzny	3. Wartość dostaw na eksport w tym: do KS do KK
II	Zatrudnienie i płace	1. Osobowy fundusz płac	1. Osobowy fundusz płac /bez funduszu płac uczniów i chłupników/	1. Osobowy fundusz płac ogółem	1. Osobowy fundusz płac ogółem
		2. Fundusz płac uczniów	2. Fundusz płac uczniów	2. Fundusz płac uczniów	2. Fundusz płac uczniów
		3. Fundusz płac chłupników	3. Fundusz prowizji	3. Fundusz płac na pracę nakładową	3. Fundusz płac na pracę nakładową
		4. Fundusz premii pracowników umysłowych	4. Fundusz premii pracowników umysłowych	4. Bezosobowy fundusz płac	4. Bezosobowy fundusz płac
		5. Bezosobowy fundusz płac	5. Bezosobowy fundusz płac		
			6. Przeciętna roczna liczba zatrudnionych /bez uczniów/		
III	Inwestycje	1. Nakłady ogółem w tym: roboty budowlano-montażowe	1. Nakłady ogółem w tym: na roboty budowlano-montażowe	1. Nakłady ogółem w tym: roboty budowlano-montażowe	1. Nakłady ogółem w tym: na roboty budowlano-montażowe
		2. Import: z KS z KK		2. Import: z KS z KK	
IV	Koszty i finanse	1. Rentowność przerobu	1. Koszt jednostkowy ważniejszych wyrobów	1. Kwota zysku	1. Kwota zysku
		2. Wskaźnik procentowy wpłaty z zysku na r-k zjednoczenia	2. Rentowność netto	2. Wpłata z zysku do budżetu	2. Wpłata z zysku do budżetu
		3. Wskaźnik procentowy amortyzacji na fundusz remontowy	3. Wskaźnik procentowy wpłaty z zysku na r-k zjednoczenia	3. Stawka odpisu na fundusz zakładowy	3. Odpis z zysku na fundusz zakładowy zasadniczy
		4. Wskaźnik procentowy amortyzacji podlegający odproszczeniu na r-k zjednoczenia	4. Wskaźnik procentowy amortyzacji przeznaczanej na fundusz remontowy przedsiębiorstwa	4. Odpis z zysku na fundusz inwestycyjno-remontowy	4. Odpis z zysku na fundusz zakładowy dodatkowy
		5. Kwota dopłat przedsiębiorstwa do działalności pozaprodukcyjnej	5. Wskaźnik procentowy amortyzacji podlegającej odproszczeniu na r-k zjednoczenia	5. Amortyzacja pieniężna na fundusz inwestycyjno-remontowy	5. Odpis z zysku na finansowanie zapasów
		6. Kwota wpłat na pokrycie kosztów utrzymania Centrali Zjednoczenia	6. Wskaźnik kwotowy dopłat przedsiębiorstwa do działalności pozaprodukcyjnej	6. Oprocentowanie środków	6. Odpis z zysku na fundusz inwestycyjno-remontowy
		7. Kwota wpłat na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego	7. Wskaźnik procentowy wpłat na pokrycie kosztów utrzymania Centrali Zjednoczenia /w % od plan. kosztów własnych produkcji sprzedanej przedsiębiorstwa/	7. Wpłata na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego	7. Amortyzacja przeznaczona na fundusz inwestycyjno-remontowy
		8. Stawka oprocentowania środków trwałych		8. Wpłata do zjednoczenia pozostałości zysku	8. Oprocentowanie środków trwałych
					9. Wpłata na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego
					10. Wpłata na utrzymanie Centrali Zjednoczenia

1	2	3	4	5	6
	9. Limit wydatków reprezentacyjnych	8. Wskaźnik procentowy wpłat na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego	9. Wskaźnik kwotowy i procentowy wpłat na fundusz nowych uruchomień	10. Wskaźnik procentowy odpisu na fundusz zakładowy	11. Wpłata pozostałości sy- slu
		11. Stawka oprocentowania środków trwałych	12. Limit wydatków reprezentacyjnych		
Dyrektywne razem	22	24	22	22	
B. Informacyjne					
I. W zakresie produkcji /rozmiary, struktura, przeznaczenie/	1. Wartość produkcji według cen zbytu 2. Wartość produkcji według cen fabrycznych 3. Wskaźnik udziału produkcji i gatunku w całej produkcji 4. Wskaźnik uznanych reklamacji 5. Wskaźnik zgłoszonych reklamacji	1. Produkcja tkanin ^{wykończonych} jakoś- cie w tys. mb 2. Wartość produkcji wg cen zbytu 3. Wartość produkcji wg cen fabrycznych 4. Wskaźnik udziału produkcji i gatunku w całej produk- cji 5. Wskaźnik uznanych reklamacji 6. Wskaźnik zgłoszonych reklamacji	1. Produkcja wg cen zbytu 2. Produkcja wg cen fabrycz- nych 3. Wskaźnik udziału i gat. w całej produkcji 4. Wartość produkcji ze zna- kiem jakości w cenach zbytu	1. Produkcja tkanin wykoń- czonych w tys. mb 2. Produkcja wg cen zbytu 3. Produkcja całkowita wg nor- matywnego kosztu przerobu 4. Wskaźnik udziału i gat. w całej produkcji 5. Wartość produkcji ze zna- kiem jakości w cenach zbytu	
II. Pozostałe	1. Zatrudnienie ogółem 2. Zysk bilansowy 3. Wpłata z zysku na rachunek zjednoczenia 4. Fundusz zakładowy 5. Fundusz rozwoju "A" 6. Dotacje na pokrycie strat 7. Dotacje na fundusz rozwoju, zakładowy 8. Nakłady na remonty kapitalne 9. Nakłady na remonty bieżące i średnie 10. Nakłady na akcję uposażko- wania przedsiębiorstwa	1. Udział procentowy kosztów własnych produkcji towaro- wej w wartości produkcji towarowej wg cen fabrycz- nych 2. Zysk bilansowy 3. Wpłata z zysku na rachunek zjednoczenia 4. Fundusz zakładowy 5. Fundusz rozwoju "A" 6. Dotacje na pokrycie strat 7. Dotacje na fundusz /zakła- dowy, rozwoju/ 8. Nakłady na remonty kapitalne 9. Nakłady na rem. średnie i bież. 10. Nakłady na akcję uposażko- wania przedsiębiorstwa	1. Zatrudnienie ogółem dodat- kowo - zatrudnienie na rozruch i szkolenie - zatrudnienie przy pracy nakładowej	1. Zatrudnienie ogółem 2. Zatrudnienie na rozruch i szkolenie 3. Zatrudnienie przy pracy nakładowej 4. Udział procentowy kosztów własnych produkcji towaro- wej w wartości produkcji towarowej wg cen fabrycz- nych	
Informacyjne razem	15	16	7	9	
Łącznie w tym ogółem /A + B/	37	40	29	31	

a. Obowiązuje na okres 3-letni

b. Zadań dyrektywne i normy finansowe do planów przedsiębiorstw do planów na rok 1969 i 1971 oraz skorygowane zadania dyrektywne do tych planów. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Węzłowego-Północ.

Zestawienie wskaźników dyrektywnych i informacyjnych otrzymanych z ministerstwa przez
Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego-Północ

Lp	Rodzaj wskaźników	R o k			
		1969	1970	1971	1972
		Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego	Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego - Północ	Zjednoczenie Przemysłu Odzieżowego	Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego - Północ
1	2	3	4	5	6
A D y r e k t y w n e					
I Produkcja		1. Produkcja wg cen porównywalnych	1. Wartość produkcji według cen porównywalnych	1. Wartość produkcji wg cen zbytu	1. Wartość produkcji wg cen zbytu
		2. Produkcja wg cen zbytu	2. Wartość produkcji towarowej i usług wg cen zbytu	2. Wartość produkcji wg cen konfekcjonowania	2. Dostawy na rynek wg cen zbytu i detalicznych
		3. Produkcja wg cen fabrycznych	3. Produkcja wg cen fabrycznych	3. Dostawy na rynek wg cen zbytu i detalicznych	3. Dostawy na eksport w zł dew.
		4. Produkcja wg cen konfekcjonowania	4. Wartość eksportu z podziałem na: KS i KK	4. Dostawy na eksport w zł dewiz. z podziałem na KS i KK	4. Dostawy na pozostałe cele
		5. Wartość produkcji na eksport z podziałem na: KK i KS		5. Dostawy na pozostałe cele	
II	Zapotrzenie materiałowo-techniczne	nie występowały	1. Dostawy surowców oraz maszyn i urządzeń technicznych rozdzielanych centralnie	nie występowały	1. Dostawy surowców oraz maszyn i urządzeń technicznych rozdzielanych centralnie
III	Zatrudnienie i płace	1. Zatrudnienie ogółem	1. Przeciętna liczba zatrudnionych /bez uczniów/	1. Wydajność pracy	1. Przeciętna liczba zatrudnionych /bez uczniów/ w przedsiębiorstwach deficytowych
		2. Osobowy fundusz płac w tym: fundusz premiowy	2. Osobowy fundusz płac /bez	2. Fundusz płac ogółem	2. Osobowy fundusz płac
		3. Bezosobowy fundusz płac	3. Bezosobowy fundusz płac	3. Średnia płaca	3. Fundusz płac uczniów
		4. Fundusz płac uczniów	4. Fundusz prowizji	4. Fundusz płac uczniów	4. Bezosobowy fundusz płac
		5. Fundusz płac chałupników	5. Fundusz płac uczniów	5. Fundusz płac na pracę nakładczą	5. Liczba zatrudnionych i fundusz płac w zjednoczeniu
		6. Fundusz premii	6. Fundusz premii	6. Bezosobowy fundusz płac	
IV	Inwestycje	1. Nakłady inwestycyjne ogółem w tym: roboty budowlano-montażowe	1. Nakłady inwestycyjne z wyodrębnieniem robót budowlano-montażowych	1. Nakłady inwestycyjne ogółem w tym: roboty budowlano-montażowe	1. Nakłady inwestycyjne ogółem w tym: roboty budowlano-montażowe
		2. Import z KS i z KK	2. Import z KS i z KK	2. Import z KS i z KK	2. Import z KS i z KK
V	Koszty i finanse	1. Wskaźnik kosztów przerobu	1. Wskaźnik rentowności netto	1. Kwota zysku	1. Kwota zysku
		2. Wpłata z zysku do budżetu	2. Wskaźnik procentowy wpłaty	2. Wpłata z zysku do budżetu	2. Wpłata z zysku do budżetu
		3. Wpłata z zysku na fundusz inwestycyjny zjednoczenia	3. Wsk. procent. wpłaty z zysku na fund. rezerwy zjednocz.	3. Odpis z zysku na finansowa środków obrotowych	3. Odpis z zysku na finansowa nie zapasów przedsięb.
		4. Wpłata z zysku na fundusz inwestycyjny zjednoczenia	4. Wpłata z zysku na fundusz inwestycyjny zjednoczenia	4. Odpis z zysku na fundusz inwestycyjno-remontowy	4. Odpis z zysku na fundusz inwestycyjno-remontowy
		5. Wskaźnik procentowy amortyzacji przeznaczonej na fundusz inwest. zjednoczenia	5. Wsk. proc. amortyz. przeznacz. na fund. inwest. zjednoczenia	5. Stawka odpisu na fundusz zakładowy	5. Stawka odpisu na fundusz zakładowy
		6. Wsk. proc. amortyz. przeznacz. na fund. remont. przedsięb.	6. Wsk. proc. amortyz. przeznacz. na fund. remont. przedsięb.	6. Wpłata do budżetu pozostałości zysku zjednoczenia	6. Wpłata do budżetu pozostałości zysku zjednoczenia
		7. Stawka oprocentowania środków trwałych	7. Wsk. proc. wpłat na pokrycie kosztów utrzymania Centrali Zjednoczenia	7. Oprocentowanie środków trwałych	7. Oprocentowanie środków trwałych
		8. Wskaźnik procentowy wpłat na pokrycie kosztów utrzymania Centrali Zjednoczenia	8. Oprocentowanie środków trwałych	8. Wsk. proc. amort. przeznacz. na fund. inwest. remontowy	8. Wsk. proc. amort. przeznacz. na fund. inwest. remontowy
		9. Wsk. proc. odpisu na fundusz zakładowy przedsiębiorstw	9. Wsk. proc. odpisu na f. zakł.	9. Norma kwotowa wpłat przedsięb. na fund. postępu techniczno-ekonomicznego	9. Norma kwotowa wpłat przedsięb. na fund. postępu techn. ek.
		10. Kwota dopłat do działalności pozaoperacyjnej	10. Kwota dopłat do działalności pozaoperacyjnej	10. Norma kwotowa wpłat przedsięb. na utrzymanie Centrali Zjedn.	10. Norma kwotowa wpłat przedsięb. na utrzymanie Centrali Zjedn.
		11. Kwota wpłat na fundusz postępu techn. ekonomicznego	11. Kwota wpłat na fundusz postępu techn. ekonomicznego		

1	2	3	4	5	6
		112. Kwota wpłat na fundusz nowych uruchomień 113. Limit wydatków reprezentacyjnych	112. Kwota wpłat na fundusz nowych uruchomień 113. Limit wydatków reprezentacyjnych		
	Dyrektywne razem	30	30	28	27
B Informacyjne					
II W zakresie produkcji	nie występowały	1. Ilość produkcji - przędza zgrzebna - tkanina surowa - tkanina gotowa	nie występowały	1. Ilość produkcji - przędza zgrzebna - tkanina surowa - tkanina gotowa 2. Prod.całkowita wg nkp	
II Pozostałe	1. Zużycie ilościowe ogółem podstawowych materiałów jak: 2. tkaniny wełniane i wełnopodobne, bawełniane, elanoba-wełniane itd. 2. Udział kosztów w cenach zbytu 3. Udział kosztów w cenach fabrycznych 4. Akumulacja z całokształtu działalności 5. Zysk bilansowy 6. Kontrolny wskaźnik rentowności brutto 7. Saldo kar umownych 8. Kwoty z zysku zarachowane 9. Wpłata podatku obrotowego 10. Dotacje z budżetu na pierwsze wyposażenie nowo uruchamianych zakładów	1. Udział kosztów w cenach zbytu 2. Udział kosztów w cenach fabrycznych 3. Akumulacja z całokształtu działalności 4. Zysk bilansowy 5. Kontrolny wskaźnik rentowności brutto 6. Saldo kar umownych 7. Kwoty z zysku zarachowane 8. Wpłata z podatku obrotowego	1. Zużycie ilościowe ogółem podstawowych materiałów jak tkaniny wełniane i wełnopodobne, bawełniane itd. 2. Zatrudnienie ogółem 3. Zatrudnienie na rozruch i szkolenie 4. Zatrudnienie przy pracy nakładczej 5. Akumulacja z całokształtu działalności 6. Akumulacja z tytułu nowości 7. Wskaźnik udziału kosztów własnych produkcji w wartości produkcji sprzedanej w cenach zbytu 8. Dotacje na pierwsze uruchomienie nowych zakładów 9. Limit wydatków inwestycyjnych	1. Zużycie produkowanych surowców 2. Zużycie półfabrykatów 3. Import nieinwestycyjny /szmaty i wyczesy wełniane/ 4. Zatrudnienie ogółem 5. Zatrudnienie na rozruch i szkolenie 6. Zatrudnienie przy pracy nakładczej 7. Akumulacja z całokształtu działalności 8. Zysk bilansowy 9. Udział kosztów własnych produkcji i usług w wartości sprzedaży produkcji i usług w cenach zbytu 10. Limit wydatków reprezentacyjnych	
	Informacyjne razem	10	11	9	14
	Ilość wskaźników ogółem /A+B/	40	41	37	41

Objaśnienie: Symbolem x oznaczono wskaźniki obowiązujące na okres 3-letni.

2 r 6 d 2 o: Zadania dyrektywne i normy finansowe do planów badanych zjednoczeń na rok 1969 oraz 1971. Materiały Zjednoczenia Przemysłu Odzieżowego oraz Zjednoczenia Przemysłu Wełnianego - Północ.

Harmonogram prac planistycznych w przemyśle wełnianym, ze szczególnym
uwzględnieniem procesów planowania zbytu i zaopatrzenia

[illegible]

[illegible]

I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
7	Opracowanie projektu planu rocznego przez przedsiębiorstwa						20 VI									
8	Opracowanie projektu planu rocznego Zjednoczenia i przekazanie do MPL							10 VII								
9	Giełda przemysłu odzieżowego z handlem konfekcją na I kwartał						28 VI	3 VII								
10	Giełda przemysłu wełnianego z przemysłem odzieżowym na I kwartał							10 -12 VII								
11	Giełda z handlem na tkaniny czesankowe i czesankowo-zgrzebne na I kwartał roku następnego i IV kwartał roku bieżącego							28 VII	2 VIII							
12	Opracowanie planów operacyjnych na IV kwartał roku bieżącego:															
	- projekty planów przedsiębiorstwa i zjednoczenia								19 VIII	10 IX						
	- ostateczne plany łącznie z korektą planów techniczno-ekonomicznych										15 X					

BIBLIOTEKA UNIWERSYTECKA
W ŁODZI

Rps 2004