

EUGENIUSZ NAJLEPSZY

## WZORCE ZACHOWAŃ INTEGRACYJNYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH RWPG

### I. MODEL ZACHOWANIA STRATEGICZNEGO

Narastające zadłużenie zagraniczne i pogłębiający się deficyt budżetowy krajów Europy Wschodniej osiągnął poziom, na którym nieefektywność wzajemnej wymiany handlowej państw członkowskich RWPG dłużej nie może być tolerowana. W rezultacie rządy większości krajów RWPG znalazły się pod silnym naciskiem politycznym społeczeństw domagających się gruntownej reformy systemu gospodarczego RWPG, jeśli ma on przetrwać. RWPG jako międzynarodowa organizacja gospodarcza Europy Wschodniej zajmowała dotychczas centralne miejsce areny integracyjnej i była uznawana za głównego „sprawcę” internacjonalizacji ekonomicznej. Państwa członkowskie subsydiujące rozwój integracji gospodarczej i ciągłość trwania RWPG nie zastanawiały się głębiej nad jej wewnętrzną efektywnością. Gwałtowne zaprzestanie subsydiowania współpracy gospodarczej w ramach RWPG powoduje, że organizacja ta staje przed perspektywą fundamentalnej zmiany. Zapewnienie jej przetrwania i sukcesu zależy obecnie już tylko od efektów jej działania, przynoszących jej uczestnikom korzyści handlowe. Jednocześnie pojawia się zapotrzebowanie na nowe wzorce zachowań integracyjnych państw członkowskich silnie skorelowanych z oddolną ekspansją i dywersyfikacją przedsiębiorstw dążących do optymalizacji swej efektywności ekonomicznej.

Dlatego centralnym problemem niniejszych rozważań jest konstrukcja modelu wyboru strategii integracyjnej, wyjaśniającego możliwe wzory zachowań poszczególnych krajów członkowskich RWPG w warunkach orientacji rynkowej. Rządy tych państw będą pragnęły wnieść do RWPG swój własny pakiet aspiracji efektywnościowych i preferencji wewnętrznych.

Newralgiczną cechą zachowania się gospodarstwa narodowego w międzynarodowym ugrupowaniu integracyjnym jest gra strategiczna często określana mianem działania strategicznego. Podjęcie gry strategicznej obejmuje przy tym zarówno zachowanie praktycznie zrealizowane przez państwo (strategia rzeczywista), jak i działania antycypowane (wizja strategiczna — plan strategiczny).

Z powyżej zarysowanej definicji zachowania strategicznego państwa wynikają dwie podstawowe funkcje. Pierwszą z nich jest działanie na rzecz utrzymania lub zmiany pozycji gospodarki w międzynarodowym ugrupowaniu integracyjnym. Podstawową rolę odgrywa tutaj proces stałego analizowania otoczenia integracyjnego: wykrywanie i badanie nowych tendencji i zjawisk stanowiących zapowiedź nadchodzących wyzwań i zagrożeń. Drugą funkcją tak rozumianego zachowania strategicznego jest odnawianie i powiększanie zasobów narodowych poprzez zapewnienie ekonomicznie efektywnych transakcji handlowych z otoczeniem. Maksymalizowanie przez gospodarkę narodową swoich zasobów wymaga racjonalnego sposobu angażowania się w międzynarodowy podział pracy w ramach ugrupowania integracyjnego (rozwoju korzystnej specjalizacji i wymiany zagranicznej). Istnieje ścisły związek pomiędzy intensywnością zaangażowania się gospodarstwa narodowego w międzynarodowy podział pracy a skalę jego ekspansji w otoczeniu integracyjnym. Ekspansja taka prowadzi do zmiany pozycji w ugrupowaniu integracyjnym.

Analizowany poniżej model zachowania się gospodarstwa narodowego jest próbą odwzorowania procesu formułowania jego strategii w otoczeniu integracyjnym. Proces ten obejmuje dwie sprzężone z sobą fazy: a) poszukiwania najbardziej trafnej strategii, b) praktyczną realizację wybranej strategii. W rezultacie procesu tworzenia strategii, w którym podstawową rolę odgrywa prognozowanie szans i zagrożeń powstaje plan strategiczny, stanowiący podstawę zagranicznej polityki ekonomicznej państwa. Obejmuje on zestaw głównych celów, założeń i wytycznych dla wszystkich grup podmiotów krajowych działających w otoczeniu integracyjnym. W toku praktycznej realizacji rysuje się rzeczywista strategia integracyjna państwa członkowskiego, a także instytucjonalna formuła współdziałania z innymi krajami-członkami grupy państw integrujących się.

Gospodarstwo narodowe jako generalny podmiot międzynarodowych stosunków gospodarczych nie jest tworem monolitycznym. Działa w nim wiele autonomicznych podmiotów o zróżnicowanej pozycji wewnętrznej i zasobach własnych ulokowanych na różnych szczeblach zarządzania gospodarstwem narodowym. Proces tworzenia i realizacji strategii integracyjnej najpełniej więc charakteryzuje proces wieloukładowej interakcji, wynikający z siły zróżnicowanych interesów poszczególnych podmiotów międzynarodowych stosunków gospodarczych, wewnątrz gospodarstwa narodowego. Podmioty te uzyskują różny wpływ na kierunki strategicznego działania gospodarki narodowej jako całości (zmianę pozycji gospodarki narodowej w ugrupowaniu integracyjnym), zwłaszcza na procesy angażowania zasobów narodowych w międzynarodowy podział pracy (realokację zasobów).

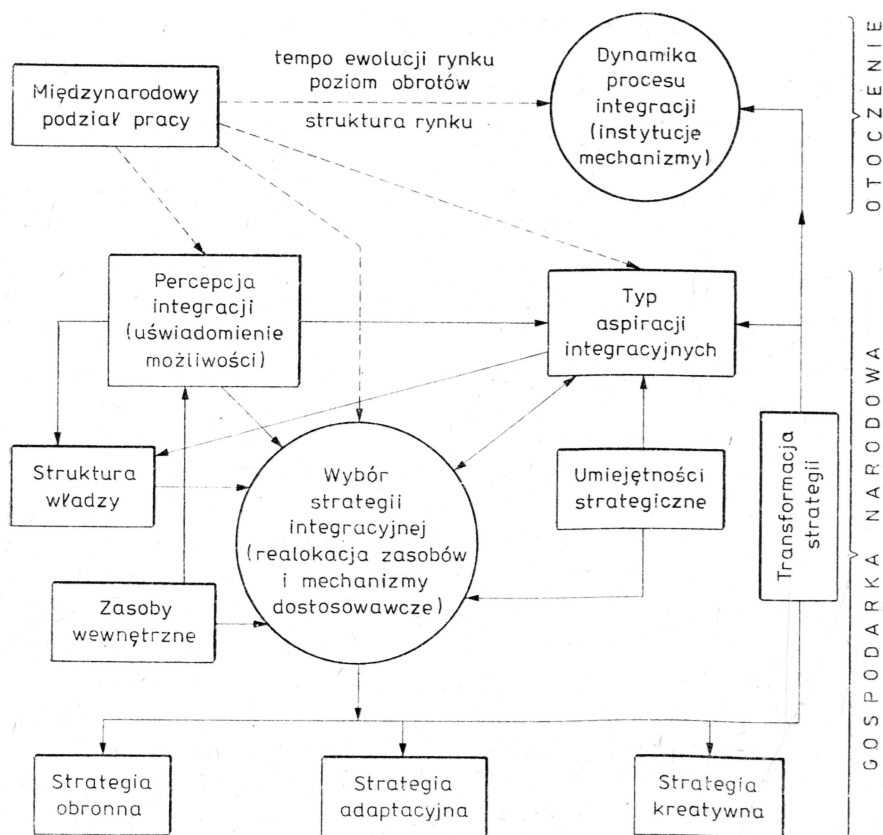
Zewnętrzne ramy dla regulowanego przez państwo procesu działań strategicznych wytycza otoczenie integracyjne (preferowana sfera międzynarodowych stosunków ekonomicznych), do którego gospodarka narodowa musi się przystosować. Miarą efektywności przystosowania się do warunków otoczenia integracyjnego jest pozycja danego gospodarstwa narodowego w ugrupowaniu integracyjnym (organizacji integracyjnej).

Jest ona uzależniona w znacznym stopniu od tego, czy gospodarka narodowa w swych transakcjach ekonomicznych z otoczeniem integracyjnym (rynkiem międzynarodowym) wykazuje nadwyżkę, czy też krańcowy deficyt. Strategiczne zachowanie się integrującego się państwa jednocześnie determinują konkurencyjne siły działania strategicznego i wpływu politycznego (partykularnych interesów) pozostałych krajów należących do ugrupowania integracyjnego. W warunkach obiektywnie istniejących różnic i sprzeczności interesów narodowych, proces gry strategicznej stawia szczególne wymagania co do umiejętności strategicznych naczelnego kierownictwa państwa.

Jak wynika z obserwacji historycznego modelu współpracy ekonomicznej państw RWPG, proces formułowania strategii integracyjnej może być tylko w pewnym stopniu zdeterminowany. Obecnie w większości krajów członkowskich RWPG proces ten jest ciągle jeszcze mocno sformalizowany, czego wyrazem są uzgodnione programy integracji (np. Kompleksowy program integracji gospodarczej, Program współpracy gospodarczej i naukowo-technicznej do 2000 roku itp.).

Dla realizacji formalnego programu integracji wykorzystywany jest tutaj nadal system oddziaływania politycznego, przywództwo strategiczne ZSRR, wewnętrzne systemy nakazowo-rozdzielcze, instytucjonalne procedury podejmowania międzynarodowej specjalizacji, kontyngentowanie obrotów wzajemnych itp. Jednocześnie w krajach intensywnie reformujących swoją gospodarkę, procesy kształtowania strategii integracyjnej w coraz większym stopniu przybierają charakter ukryty, apolityczny, uzależniony od wyników transakcji handlowych niższych szczebli zarządzania i niezależnych aspiracji narodowych. Oznacza to innymi słowy, że nadal w większości państw członkowskich RWPG strategia integracji jest rezultatem procesu bilansowania gospodarki narodowej i przetargu politycznego (na płaszczyźnie wewnętrznej i zewnętrznej), podczas gdy w gospodarkach poddawanych procesom „urynkowienia” strategia ta staje się funkcją aspiracji mikroekonomicznych.

W prezentowanym poniżej modelu przyjmujemy, że gospodarka narodowa osiąga rezultaty w integracji międzynarodowej (otoczeniu integracyjnym) poprzez wykorzystanie kombinacji pewnych atrybutów systemowych. Część tych atrybutów ma charakter zewnętrzny i dotyczy siły oddziaływania procesu międzynarodowego podziału pracy na dynamikę procesów integracyjnych. Pozostałe związki i współzależności występują wewnątrz gospodarstwa narodowego pomiędzy wyborem jego



Model zachowania gospodarstwa narodowego w procesie integracji

strategii (formułowanie planów i programów współpracy gospodarczej) a takimi atrybutami, jak w szczególności charakter aspiracji, percepcja integracji, umiejętności strategiczne i struktura władzy.

Możliwości umiejętnego wykorzystania natury związków pomiędzy tymi atrybutami są funkcją ogólnej kultury strategicznej i siły przywództwa strategicznego kraju (aspiracji, motywacji i zdolności grup i jednostek dyspozycyjnych władzy) poszukującego optymalnej strategii integracyjnej. Rezultaty strategii integracyjnej są zoptymalizowane wtedy, gdy wymienione atrybuty zostają przez kierownictwo strategiczne właściwie skojarzone. Wpływają wówczas dodatnio na jego pozycję w międzynarodowym podziale pracy i zasoby narodowe. Gdy atrybuty te nie są odpowiednio dobrane, pozycja i zasoby gospodarki ulegają obniżeniu proporcjonalnie do błędnej strategii. Schemat analizowanych powiązań w modelu zachowania się gospodarstwa narodowego przedstawia rycina.

Z przedstawionego modelu wynika, że dynamika procesu integracyj-

nego w ugrupowaniu „dopasowuje” wybór strategii integracyjnej do szybkości zmian warunków w otoczeniu integracyjnym.

Efekty realizowanych strategii ujawniają się poprzez kształtowanie się stanu bilansu handlowego i płatniczego, a częściowo również przez stan budżetu państwa (saldo dopłat i obciążeń).

Transmisję wpływu otoczenia integracyjnego zapewnia model percepcji integracyjnej (powstawania świadomości potencjalnych możliwości kraju. Mechanizm percepcji opiera się na otrzymywaniu informacji generowanych wewnątrz gospodarki narodowej i dodatkowych informacji bezpośrednio z otoczenia integracyjnego.

Szczególnie ważną rolę odgrywają w procesie percepcji wszelkie przewidywania i prognozy otoczenia integracyjnego, służące do identyfikacji przyszłych możliwości działania strategicznego. Percepcja integracji jest krytyczną funkcją kierownictwa strategicznego, ponieważ od niej zależą tworzone strategiczne wizje możliwości przyszłej integracji. Innymi ważnymi czynnikami determinującymi proces wyboru strategii integracyjnej są struktura władzy oraz zasoby gospodarki narodowej, które wyznaczają jej potencjał wpływu, modyfikujący wybór zachowania strategicznego i rezultaty. Jeszcze bardziej złożony jest proces kształtowania aspiracji integracyjnych, który ciągle jest jeszcze najślabiej zarysowanym elementem rzeczywistości. Dotychczas w większości krajów socjalistycznych Europy Wschodniej proces ten był silnie zinstytucjonalizowany i wyrażał się w przyjmowaniu szeregu wspólnych programów integracji o charakterze funkcjonalnym (np. zasady rozliczeń międzynarodowych, wspólna baza cen, ogólne warunki dostaw itp.) i gałęziowo-branżowym (wielostronne porozumienia o specjalizacji i kooperacji międzynarodowej). Sformalizowanego procesu „określania celów” nie jest łatwo odróżnić od wyboru narodowej strategii integracyjnej. Jednakże w miarę racjonalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych wewnątrz RWPG wyłania się model wyboru aspiracji integracyjnych jako niezależny element wyboru strategicznego. Jest to wynikiem oddziaływania oddolnych procesów społeczno-ekonomicznych o charakterze historycznym, ideologicznym i menedżerskim. Jak przedstawiono na ryc. 1, wybór zachowania strategicznego jest rezultatem dość złożonych oddziaływań oraz interakcji wewnętrznych. Dodatkowo nakłada się na to istotny wpływ procesu międzynarodowego podziału pracy, procedury i zasady międzynarodowej specjalizacji określają możliwy zakres realokacji zasobów, a dynamika procesu integracji modyfikuje sposoby przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia integracyjnego. Wybrany sposób postępowania strategicznego nie pozostaje jednak bez wpływu „na wybrany poziom aspiracji integracyjnych.

W dolnej części ryc. 1 przedstawiono alternatywne typy zachowań strategicznych jako finalnego rezultatu działania modelu.

Wyodrębniono tutaj generalnie trzy podstawowe możliwości (opcje): a) strategię obronną, b) strategię adaptacyjną, c) strategię kreatywną. W ramach strategii obronnej gospodarstwo narodowe koncentruje całą swoją energię na możliwości utrzymania dotychczasowej pozycji w międzynarodowym podziale pracy, nie podejmując próby zmiany swojego dotychczasowego zachowania w ugrupowaniu. Strategia adaptacyjna jest wyrazem zachowania reaktywnego gospodarki narodowej, nadążającej za tempem przemian strukturalnych otoczenia integracyjnego. Jej podstawą jest bieżąca obserwacja i ekstrapolacja oparta na wykorzystaniu wcześniejszych doświadczeń i błędów w dotychczasowym zachowaniu strategicznym.

W strategii kreatywnej odrzuca się natomiast w całości wcześniejsze doświadczenie, poszukując głównie sposobu działania strategicznego, antycypującego tempo rzeczywistych zmian otoczenia integracyjnego, co z reguły łączy się ze zmianami w strukturze władzy i głębszą realokacją zasobów wewnętrznych kraju.

## II. POZYCJA GOSPODARKI NARODOWEJ

Ogólne ramy zachowania strategicznego gospodarstwa narodowego wyznaczają pozycję, jaką zajmuje ono w ugrupowaniu integracyjnym, a ściślej — w procesie międzynarodowego podziału pracy.

Zakładamy, że gospodarstwo narodowe jest członkiem grupy podobnych pod względem ustroju społeczno-politycznego gospodarstw, które prowadzą działalność ekonomiczną o następujących cechach wspólnych:

a) importują i eksportują podobne towary i usługi w obrębie wspólnej grupy krajów, dążąc do uzyskania ekwiwalentnych proporcji w podziale korzyści z wymiany handlowej,

b) wpływają na wybór racjonalnych kierunków międzynarodowej specjalizacji produkcji w ramach ugrupowania (alokacja zasobów),

c) ustalają ekonomiczno-prawne reguły współdziałania z innymi członkami ugrupowania, zwane mechanizmem integracji, który ma szczególne znaczenie dla ich zachowań strategicznych.

Z punktu widzenia poszczególnych uczestników grupy integracyjnej ważną cechą jest to, co można by nazwać usytuowaniem, czyli pozycją, którą ten uczestnik (kraj) osiągnął w międzynarodowym podziale pracy w wyniku współdziałania z innymi. Każdy z oddzielnych członków tego ugrupowania traktuje jednak swoją pozycję w międzynarodowym podziale pracy nie tylko jako rezultat własnego zachowania, ale także jako wypadkową sumy zachowań wszystkich pozostałych członków ugrupowania. W ten sposób owa pozycja nie jest tylko miarą indywidualnej efektywności zaangażowania, lecz związaną z sumą działań pozostałych członków. Ta pozycja może być bezpośrednio mierzona za pomocą salda

obrotów zagranicznych danej gospodarki narodowej w skali ugrupowania<sup>1</sup>. Zmiana sald obrotów zagranicznych charakteryzuje generalnie kierunek przepływu zasobów netto między poszczególnymi uczestnikami wymiany w ramach tego ugrupowania. W literaturze makroekonomicznej wysokie, dodatnie saldo obrotów zagranicznych uznawane jest za wyraz wzrostu znaczenia struktury produkcji eksportowej danego kraju w skali międzynarodowej i rosnącej siły konkurencji produktów eksportowych.

Oczekuje się zatem silnej pozycji tych gospodarstw, których eksport nie ma ograniczeń podażowych i konkurentów, a jego wzrost opierający się na wielkiej skali produkcji nie pociąga za sobą nierównowagi na rynkach wewnętrznych (towarowych, surowcowych, energetycznych). Jednakże nie w każdym przypadku zdolności eksportowe i struktura konkurencji tłumaczy silną pozycję niektórych gospodarstw. W grupie krajów integrujących się może znaleźć się gospodarka, która tylko ze względu na wielki zakres rynku wewnętrznego i potencjał zasobowy jest w stanie wchłonać obroty handlowe wielu innych krajów, doprowadzając do całkowitego wyeliminowania roli konkurencji na rynku ugrupowania integracyjnego. Oddziaływanie takiej gospodarki może diametralnie odwrócić pozycję w międzynarodowym podziale pracy innych uczestników grupy krajów integrujących się. Dlatego potrzebne są inne zmienne objaśniające intensywność angażowania się w handel wzajemny krajów należących do ugrupowania.

Zaliczmy do nich przede wszystkim:

a) stosunek całkowitego popytu krajowego do istniejącego potencjału przemysłowego w każdym kraju (wysoki stosunek będzie zdecydowanie osłabiał rolę eksportu, a import ograniczał do poziomu niezbędnego),

b) aktywność marketingową głównych dostawców zagranicznych (wprowadzanie nowych produktów, technologii, usług serwisowych),

c) ograniczenia prawne wymuszające określone sposoby działania czy prowadzenia działalności handlowej (normy i procedury prawne, standardy i warunki dostaw),

d) naciski polityczne innych państw i „opory” biurokracji krajowej i międzynarodowej, przejawiające się na różnych poziomach struktur organizacyjnych (wzrost siły „oporu” i środowiska integracyjnego może uniemożliwić zmianę pozycji kraju w ugrupowaniu).

<sup>1</sup> Inną miarą może być wskaźnik intensywności powiązań handlowych w przekroju całego ugrupowania. Według J. Bossaka, współczynniki intensywności powiązań handlowych można zdefiniować wzorem:

$$\frac{X_{ij}}{X_i} = \frac{M_j}{W},$$

gdzie:  $X_{ij}$  — wartość eksportu kraju  $i$  do kraju  $j$ ;  $X_i$  — wartość globalna eksportu kraju  $i$ ;  $M_j$  — wartość globalna importu kraju  $j$ ;  $W$  — wartość importu w ramach ugrupowania integracyjnego.

Należy zauważyć, że rola dodatniego salda obrotów z zagranicą wzrasta dopiero w miarę wzrostu obrotów. Przy bardzo niskich obrotach zagranicznych, nawet znaczne saldo dodatnie nie zapewnia sukcesu w międzynarodowym podziale pracy. W tym przypadku bowiem gospodarka osiąga jedynie niewielką część korzyści z transakcji handlowych. Krytyczną wielkość stanowi poziom obrotów, który zapewnia ciągłość odnawiania zasobów własnych przez transakcje handlowe z członkami ugrupowania. Jest on określany w literaturze jako „obroty niezbędne”. Niedostateczne zwracanie uwagi na poziom obrotów niezbędnych może powodować dramatyczne konsekwencje, szczególnie w eksportowych gałęziach przemysłu opartych na importowanych technologiach. Rozmiary obrotów niezbędnych określają dwie składowe. W przemysłach eksportowych szczególnie ważne jest zapewnienie odpowiedniego transferu importowanego kapitału (komplementarnego zestawu technologii, maszyn i urządzeń). Wymaga to poświęcenia pewnej minimalnej części środków dewizowych, warunkujących inwestycje początkowe. Drugim składnikiem są roczne wydatki dewizowe związane z eksploatacją stworzonego majątku produkcyjnego oraz na obsługę i utrzymanie kanałów dystrybucji, bez których niemożliwy jest eksport na dany rynek. Poziom obrotów niezbędnych jest zatem wynikiem całkowitego importu niezbędnego, który zależy z kolei od możliwego eksportu. Jeżeli całkowity import niezbędny warunkujący rozwój produkcji eksportowej jest większy od dostępnego eksportu, to gospodarka nie rozszerzy swego udziału w międzynarodowym podziale pracy bez subsydiowania z zewnątrz. Na poziomie obrotów niezbędnych gospodarka jest zaledwie zdolna do utrzymania swojej pozycji w międzynarodowym podziale pracy. W momencie, gdy obroty zagraniczne zaczynają przekraczać poziom wyznaczony importem niezbędnym, gospodarka umacnia własną pozycję i powiększa wpływ. Jest w stanie w większym zakresie pokryć zapotrzebowanie na poszukiwane produkty i usługi przez inne kraje oraz osiągnąć dalsze korzyści, wynikające z różnic komparatywnych i skali rynku międzynarodowego. Ponieważ jednak maksymalny poziom obrotów nie jest równoznaczny z poziomem optymalnym, po jego przekroczeniu marginalne korzyści zaczną spadać<sup>2</sup>. Dlatego efektywne angażowanie się w międzynarodowy podział pracy będzie celowe tylko do pewnego poziomu obrotów wzajemnych. Stąd też ostatecznie pozycja gospodarstwa w międzynarodowym podziale pracy jest funkcją optymalizacji jego obrotów handlowych (tj. wyrównywania się krańcowej efektywności importu i eksportu). Należy dodatkowo wspomnieć, że słabnąca ekspansja handlowa wielu krajów członkowskich RWPG wywołuje niezadowolenie pozostałych krajów korzystających z ich obrotów eksportowych, a nawet jest przedmio-

<sup>2</sup> Por. M. Guzek, *Zasada kosztów komparatywnych a problemy RWPG*, Warszawa 1967, s. 106.

tern interwencji i zabiegów politycznych. Zakładamy jednak, że kluczowym czynnikiem tłumaczącym zachowanie się większości krajów socjalistycznych jest ich rosnąca zależność od handlowej efektywności i coraz mniejsza osiągalność subsydiów. Ewentualne poparcie finansowe udzielane przez organizacje międzynarodowe (banki międzynarodowe lub zainteresowane kraje) jedynie wzmagają tę zależność.

Problemem dla wielu gospodarstw narodowych może być nagłe przemieszczenie się obszaru optymalnych obrotów zagranicznych na skutek zachwiania się dotychczasowego modelu międzynarodowego podziału pracy. Z dotychczasowych obserwacji wynika, że na ogół kraje RWPG nie potrafią szybko dostosować swoich obrotów zagranicznych do zmieniających się warunków podziału pracy w skali międzynarodowej, w rezultacie czego ich pozycja ulega — w różnym co prawda stopniu — drastycznemu pogorszeniu. Nie ma też w tej grupie krajów, którym udaje się optymalizować rozmiary i strukturę swych obrotów zagranicznych w ugrupowaniu RWPG. W praktyce stosuje się wymuszanie przez administrację ograniczenia importu, a z drugiej strony wymuszanie przez administrację centralną tradycyjnego eksportu<sup>3</sup>. Ograniczenie importu prowadzące do redukcji tzw. importu rozwojowego (nowoczesne maszyny i urządzenia, technologie, know-how) służy utrzymywaniu starych wzorców produkcji, które nie mogą stymulować przemian strukturalnych.

### III. PERCEPCJA PROCESÓW INTEGRACYJNYCH

Zachowanie się gospodarstwa narodowego w grupie integrujących się krajów jest przede wszystkim uwarunkowane jakością wykorzystania w tym celu informacji. Dlatego kluczową funkcją działania strategicznego jest ciągła penetracja sfery wymiany handlowej wewnątrz ugrupowania, wykrywanie nowych tendencji i zjawisk na rynku międzynarodowym, a także zmian strategii innych gospodarstw. Jest to funkcja niezwykle trudna i złożona, uwarunkowana splotem wewnętrznych i zewnętrznych czynników. Jej rezultatem jest określona percepcja nowych procesów zachodzących w ugrupowaniu integracyjnym przez kierownictwo strategiczne gospodarki oraz nowa wizja strategiczna co do kierunku działalności w przyszłości. Tę wizję możemy także nazywać prognozami strategicznymi związanymi z oczekiwanymi wynikami możliwymi do osiągnięcia przez gospodarkę.

Prognozy strategiczne opierają się na trzech źródłach informacji. Po pierwsze — istnieje niewątpliwie bogate doświadczenie kierownictwa strategicznego w zakresie efektywności współdziałania z innymi krajami-

<sup>3</sup> Por. A. Inotai, *Gospodarka węgierska a świat zewnętrzny*, Sprawy Międzynarodowe 1988, nr 9, s. 77.

-członkami ugrupowania integracyjnego. Na ogół skupia się ono na wynikach bilansu handlowego i płatniczego, a także na tendencji w terms of trade i może stanowić szeroką podstawę ekstrapolacyjnych prognoz efektywnościowych. Ważnym źródłem informacji może okazać się także zarejestrowany dotychczas repertuar zachowań innych uczestników grupy integracyjnej. Po drugie — przekaz wyników prognoz nadszających za procesami zmian w modelu współpracy gospodarczej stwarza możliwość uchwycenia pełnego obrazu dynamiki otoczenia integracyjnego. W przypadku jednak pojawiających się zakłóceń w funkcjonowaniu dotychczasowego procesu integracji prognozy ekstrapolujące muszą uwzględnić trzecie źródło informacji. Są nim ewentualne odchylenia od opracowywanych do tej pory prognoz strategicznych i możliwości adaptacyjne gospodarstwa, które nie może poradzić sobie z gwałtowną zmianą warunków w sferze wymiany wzajemnej krajów integrujących się. Decydującą rolę w procesie recepcji zmian w otoczeniu integracyjnym odgrywają jednakże umiejętności strategiczne przywództwa (władzy państwa) oraz systemy informacyjne, od których zależy horyzont czasowy prognozy i ilości alternatywnych scenariuszy możliwych zmian. W zależności od tego percepcja procesu integracji może być ograniczona, nadszająca lub antycypacyjna.

Ograniczona percepcja, opierając się wyłącznie na prostej ekstrapolacji dotychczasowych trendów, nie wystarcza do uchwycenia pełnego zakresu i dynamiki zmian otoczenia integracyjnego. Z reguły jest też wynikiem kompetencji strategicznych o konserwatywnym charakterze. Wykorzystuje się bowiem głównie intuicję i doświadczenie i tylko w niewielkim stopniu bardziej sformalizowane procedury obserwacji. Percepcja nadszająca za dynamiką procesu integracji jest zdolna do ekstrapolacji dotychczasowych trudności i trendów w obrocie wzajemnym, a także odtwarzać „gry” interesów narodowych w ugrupowaniu integracyjnym. Zakłada jednak, że przyszłe zmiany i trendy będą odzwierciedlały w przybliżeniu dotychczasowe tendencje zmian.

W antycypacyjnej percepcji zakłada się dodatkowo możliwość uchwycenia zmian w trendach ekstrapolacyjnych i predykcję możliwych, gwałtownych skoków. W takim przypadku centrum kierownicze mogłoby szybciej przewidzieć możliwe zmiany tempa procesów integracyjnych i dzięki temu miałoby szansę zminimalizowania błędów strategicznych lub reakcji na niespodziewane zagrożenia.

Dramatycznym przykładem ograniczonej recepcji procesów integracji w grupie krajów RWPG jest obecny kryzys modelu specjalizacji międzynarodowej opartego na imporcie surowców, paliw i energii, głównie z ZSRR, a eksporcie głównie do tego kraju maszyn i urządzeń, towarów konsumpcyjnych, wytwarzanych przez pozostałych członków grupy.

Kiedy jednak model takiego podziału pracy tracił realne podstawy istnienia, większość krajów członkowskich RWPG stanęła w obliczu peł-

nego zaskoczenia. Tymczasem już na początku lat osiemdziesiątych drastycznemu ograniczeniu uległy możliwości podażowe surowców, paliw i energii ZSRR, co stopniowo zmniejszało stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych, przewidzianych dla zwiększenia eksportu towarów inwestycyjnych i konsumpcyjnych na rynek RWPG. Dostępne były również prognozy cen międzynarodowych w obrotach wzajemnych krajów RWPG w podstawowych grupach towarowych.

Zakładały one w szczególności realną możliwość odwrócenia dotychczasowego trendu cen na paliwa i surowce energetyczne w porównaniu z cenami rynku światowego. W 1986 roku ceny ropy naftowej na międzynarodowym rynku RWPG osiągnęły swój najwyższy poziom, podczas gdy ceny światowe obniżyły się o 50%. Gwałtownie pogarszające się warunki handlu wzajemnego w ramach RWPG stanowiły dla nieprzygotowanych na tę okoliczność gospodarstw źródło poważnych perturbacji bilansowych, których usunięcie w krótkim czasie okazało się już niemożliwe.

Znajomość i zrozumienie prognoz strategicznych, bez względu na ich jakość, wykazuje zazwyczaj dość wąski krąg grup i jednostek posiadających władzę oraz kierownicze aspiracje w państwie.

Najlepiej poinformowani i najbardziej zaangażowani są zwykle kierownicy administracji gospodarczej odpowiedzialni za decyzje strategiczne. Ważną rolę odgrywa także kierownictwo dużych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, realizujące podstawową część obrotów handlowych z krajami tego ugrupowania integracyjnego. Natomiast stosunkowo najmniejsze zainteresowanie i niewielką znajomość spraw związanych z oczekiwanym przebiegiem procesów integracyjnych, wykazuje najliczniejsza grupa kierowników małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, zajmujących się wewnętrznymi aspektami funkcjonowania produkcji i zbytu.

Utajony, jak dotychczas, obieg informacji handlowo-produkcyjnej o charakterze strategicznym w większości gospodarek centralnie planowanych powoduje, że komunikowanie jest tutaj nieformalne i mało efektywne, ponieważ ogranicza się do wybranych ogniw centralnej administracji, pozostających z sobą w bezpośrednich kontaktach<sup>4</sup>.

W rezultacie następujące zmiany percepcji integracyjnej do pozostałych szczebli zarządzania dochodzą stopniowo i z dużym opóźnieniem. Wytworzy się zatem, luka informacyjna, uniemożliwiająca dostatecznie szybką reorientację świadomości charakteru rozwijającej się sytuacji. Należy również zwrócić uwagę na osobliwości psychologicznych reakcji strategicznego kierownictwa państwa, które może obawiać się nagłego ujawnienia się kryzysowej sytuacji w stosunkach międzynarodowych we-

<sup>4</sup> Dochodzą ponadto bariery informacyjne w rezultacie stosowania bardzo sformalizowanego trybu rozpowszechniania informacji i poufnego charakteru informacji przez liczne wydziały Sekretariatu RWPG i organizacje międzynarodowe.

wnątrz ugrupowania integracyjnego. Znajduje się ono bowiem pod presją obawy, że zbyt brutalne ujawnienie dramatycznej sytuacji w ugrupowaniu RWPG mogłoby spowodować niekontrolowane reakcje, lub niepożądaną wrogość czy panikę. Z kolei postępowanie z przesadną ostrożnością graniczące z asekuractwem może zdezawuować treść informacji, których szokowe działanie mogłoby doprowadzić do szybkiego wyzwolenia procesów dostosowawczych.

Z powyższych rozważań nasuwa się wniosek, że jeśli percepcja zmian w ugrupowaniu integracyjnym ma służyć zapoczątkowaniu reorientacji strategicznej, wszystkie podmioty uczestniczące w wymianie międzynarodowej muszą uzyskać pełną ocenę rzeczywistego stanu tej wymiany, jak też przyszłych oczekiwań, co do sposobu i kierunku rozwoju powiązań handlowo-produkcyjnych między krajami-członkami ugrupowania. Bez możliwości wcześniejszego przekazania informacji o przewidywaniach siły i charakteru fundamentalnych zmian w trendach handlowych i reorientacji „systemowej”, proces zmiany strategicznej może dla większości podmiotów okazać się kompletnym zaskoczeniem.

#### IV. TYP ASPIRACJI — WZORCE ZACHOWAŃ

W zależności od stopnia otwartości i zasobów własnych poszczególne gospodarstwa narodowe są w bardzo zróżnicowany sposób motywowane do angażowania się w procesy integracji. W im mniejszym stopniu gospodarka jest zależna od międzynarodowego rynku, im większe ma zasoby wewnętrzne, tym mniejsze będzie jej zaangażowanie w procesach integracji. Z kolei gospodarka, która jest całkowicie zależna od zasobów zewnętrznych, musi troszczyć się o swoją pozycję w międzynarodowym podziale pracy i osiągać przynajmniej minimalny dochód ze swych transakcji handlowych. Dlatego potrzeba niezakłócanego funkcjonowania wyzwała silniejsze dążenie do współdziałania i integracji gospodarczej w gospodarkach bardziej otwartych, aniżeli w gospodarkach bardziej zamkniętych, zorientowanych na wykorzystanie zasobów własnych.

Gospodarstwa narodowe różnią się także między sobą celami operatywnego działania w procesie integracji. Jedne gospodarstwa dążą głównie do ustabilizowania dostaw importowych (surowców, paliw i energii itp.), inne do wzrostu sprzedaży eksportowej lub zwiększenia udziału w rynku wybranych grup towarów, jeszcze inne zainteresowane są pomocą inwestycyjną.

Aspekt efektywności ekonomicznej wymiany zagranicznej nie jest jedynym, na który gospodarstwa zwracają uwagę. W obecnych warunkach aspiracje większości gospodarstw narodowych są coraz bardziej związane ze stopniowym dążeniem do osiągania korzyści komparatyw-

nych z wymiany międzynarodowej. Zmiany, które nastąpiły w procesie integracji krajów socjalistycznych, wymuszają w coraz większym stopniu przyjmowanie rynkowych postaw i rozwiązań ekonomicznych, „weryfikowanych” aspiracji tworzących niezbędny klimat dla „integracji przez handel”.

W historycznej perspektywie gospodarki krajów RWPG nie wykazały widocznego zainteresowania aspiracjami innego typu niż stabilność i przetrwanie. Większość z nich cechuje wielka inercja i mała agresywność. „Zadowolenie się” funkcjonowaniem w warunkach rynkowego deficytu w ramach RWPG tak długo, jak można go wyrównywać importem z krajów kapitalistycznych.

Większość gospodarek dąży do realizacji wymiany handlowej na zasadzie wzajemnych korzyści, co nie jest równoznaczne z ich maksymalizacją. Dostosowują one bowiem poziom obrotów zagranicznych do wielkości luki bilansowej pomiędzy ustalonymi corocznie planami a ich faktyczną realizacją. Na ogół jednak zadowolają się one satysfakcjonującymi rezultatami, co upodabnia je do gospodarek bardziej zamkniętych. Nieliczne gospodarki w dużym stopniu zależne od RWPG, zaczynają wykazywać gwałtowne zainteresowanie efektywnością swojej wymiany, gdy korzyści przechodzą w straty, lub gdy straty zaczynają przekraczać dotacje. Dążąc do rzeczywistego wymiaru motywacji integracyjnej krajów, nie będziemy opierać się na oficjalnie formułowanych zamierzeniach i celach tych krajów, ponieważ nie towarzyszy im następnie ścisła kontrola. Wykorzystamy natomiast do tego celu badanie stopnia zróżnicowania charakteru ich zachowania w sferze wymiany w ramach ugrupowania. Na tej podstawie sformułujemy następnie bardziej ogólną skalę celowych zachowań gospodarstw narodowych w ugrupowaniu integracyjnym.

1. Większość gospodarek RWPG zadowala się satysfakcjonującym otwarciem na stabilnym, niskim poziomie obrotów handlowych (zachowawczy typ aspiracji). Proces formułowania strategicznych celów integracji na poziomie gospodarki narodowej jest zamazany, mało widoczny. Działania te mają w większości przypadków charakter formalny i rutynowy. Gospodarki bardziej zamknięte w stosunku do rynku RWPG mają tendencję do popadania w trudności płatnicze, gdyż ich poziom zaangażowania się w podział pracy jest niższy od poziomu obrotów niezbędnych dla kontynuacji ich funkcjonowania.

2. Niektóre silniej uzależnione od rynku RWPG gospodarki wykazują bardziej śmiałe inicjatywy. Są to kraje dążące do osiągnięcia coraz większych rozmiarów bieżących obrotów handlowych, ale nadal zadowolających się tradycyjną strukturą produkcji przemysłowej i specjalizacji eksportowej w skali międzynarodowej. Zmiany w strukturze alokacji inwestycji umożliwiające przesunięcia w międzynarodowym podziale pracy nie są akceptowane, gdyż wymagają zmiany strategii gospodarczej, a także zapoczątkowania reformy systemu funkcjonowania gospodarki.

3. W ostatnim okresie niektóre kraje dążą konsekwentnie do zasadniczego polepszenia efektywności realizowanych transakcji handlowych w ramach RWPG i radykalnej przebudowy swej struktury gospodarczej, zorientowanej na urynkowanie stosunków produkcji i wymiany. W tych gospodarkach kładzie się coraz większy nacisk na głębokie reformy funkcjonującego systemu współpracy gospodarczej, opartego na mechanizmie reglamentacji obrotów wzajemnych. Nie jest to jeszcze dążenie do osiągnięcia reformy modelu współpracy za wszelką cenę. Wobec silnych tarć z interesami gospodarek nie poddających się procesowi reform i oporu konserwatywnych przywódców, obserwuje się raczej proces hamowania aspiracji integracyjnych.

4. W przypadku możliwości całkowitego przekształcenia się gospodarek centralnie planowanych w gospodarki wolnorynkowe z odpowiadającą im zróżnicowaną strukturą instytucjonalno-prawną własności, realne staje się działanie zgodnie z klasycznym rynkowym modelem maksymalizacji efektywności. Od gospodarstw dążących jedynie do realizacji centralnie wytyczanych celów różnić je będzie to, że nacisk zostanie położony na maksymalizację efektywności angażowanych zasobów, a nie na stopniowe pogłębianie deklarowanego modelu podziału pracy w skali ugrupowania. Gospodarka rynkowa będzie zatem dążyć do ustawicznych zmian w poziomie i strukturze obrotów handlowych, dokonując jednocześnie niezbędnej realokacji zasobów zorientowanej na maksymalizację efektów. W miarę rozwoju i pogłębiania się współpracy gospodarczej krajów RWPG, charakter ich aspiracji integracyjnych uległ znacznej instytucjonalizacji. Dotyczy to w szczególności utrzymywania w mocy zasady wzajemnych korzyści, stanowiącej jednocześnie najmniej sprecyzowane kryterium pogłębienia międzynarodowego podziału pracy. Źródeł tej instytucjonalizacji można częściowo doszukać się w przyjętych wspólnie formułach organizacyjno-prawnych, w obowiązujących regulacjach prawnych (dwustronnych i wielostronnych umowach międzynarodowych). Na przykład zwiększenie obrotów handlowych nigdy nie było możliwe bez podpisania kontraktu handlowego (protokołu na szczeblu administracji państwowej). Państwowe centrale były postrzegane jako podstawowy instrument kontraktacji wzajemnych obrotów, a podpisane umowy handlowe stanowiły miarę ich sprawności (efektywności).

W rezultacie, orientacja na obroty kontraktowe w ramach RWPG była wzmacniana i pogłębiana. Jednocześnie inne centralne urzędy państwowe (resorty gospodarcze) stawały się uczestnikami działań kontraktacyjnych i negocjacyjnych, wspomagając proces instytucjonalizacji powiązań integracyjnych w ramach RWPG.

Typ aspiracji i sposób ich realizacji są także uzależnione od procesu zmiany struktury władzy w gospodarce narodowej. Dynamika struktury władzy może oddziaływać w dwojaki sposób. Istniejący system władzy w danej gospodarce może sprzyjać powielaniu dotychczasowego modelu

aspiracji i sposobu jego realizacji. Jednocześnie nowy układ władzy może lepiej dostosować się do panującego typu aspiracji.

Dopiero w przypadku zmiany struktury władzy pojawia się impuls do zmiany typu aspiracji i poszukiwania nowych sposobów jego realizacji.

## V. UMIEJĘTNOŚCI STRATEGICZNE

Umiejętności strategiczne są szczególnie istotnym atrybutem naczelnego kierownictwa gospodarczego w procesie rozwoju powiązań integracyjnych z otoczeniem (uczestnikami grupy integracyjnej). Są one głównie określone przez następujące składniki:

- kompetencje i możliwości ogólnokierownicze,
- kompetencje i możliwości operacyjne,
- procedury i technologie negocjacyjne.

Patrząc z perspektywy historycznej można stwierdzić, że początkowo umiejętności strategiczne władzy w gospodarce centralnie planowanej były na ogół suboptymalne. Było to wynikiem sprzeczności pomiędzy możliwościami ogólnokierowniczymi i operacyjnymi rządu a dziedzictwem zasady państwowego monopolu handlu zagranicznego, umożliwiającym wykorzystanie potencjalnych kompetencji strategicznych. Funkcje operacyjne zepchnęły kompetencje ogólnokierownicze na dalszy plan. Degradację kompetencji strategicznych potęgowały także poważne trudności w znalezieniu właściwych procedur i technologii negocjacyjnych na szczeblu kierownictwa gospodarczego. W innych przypadkach niedostateczny poziom umiejętności strategicznych był funkcją nienadążania kierownictwa gospodarczego za tempem zmian sytuacji w gospodarce wewnętrznej innych krajów członkowskich i na rynku międzynarodowym RWPG.

Znaczenie umiejętności strategicznych jest wyraźnie ograniczone w warunkach oddziaływania wewnętrznie spolaryzowanego ugrupowania integracyjnego, obejmującego obok gospodarstw małych i średnich, gospodarstwo o potencjale demograficznym, produkcyjnym i rynkowym wielokrotnie przewyższającym potencjały wszystkich pozostałych krajów członkowskich. Fundamentalny punkt widzenia na rolę i charakter zachowań strategicznych przekazują ostatnie badania nad politycznymi uwarunkowaniami procesu integracji krajów RWPG. Zwracają one uwagę na fakt, że zapoczątkowanie integracji gospodarczej w grupie krajów Europy Wschodniej i rozwój organizacji RWPG „było jednym z przejawów radzieckiej doktryny obronnej”. W tym więc czasie adaptacja poszczególnych gospodarek krajów członkowskich do nowych warunków współpracy międzynarodowej nie była rezultatem umiejętności kierowniczych ich rządów, ale przebiegała według radzieckiej opcji strategicznej. Pierwszą oznaką tej hegemonistycznej strategii ZSRR było wymuszenie na

rządach tych krajów drastycznego „przestawienia” geograficznej struktury obrotów handlowych; punkt ciężkości obrotów przeniósł się na rynki radzieckie. Z reorientacją geograficzną obrotów handlowych wiązało się jednocześnie narzucenie koncepcji rozwoju przemysłowego, opartej na wzorcu radzieckim. Poważne działania strategiczne ZSRR wywołały „szok strategiczny” polegający na znacznym opóźnieniu procesu wykształcenia się nowej polityki handlowej w stosunku do pozostałych krajów członkowskich bloku. Jednocześnie z dużym opóźnieniem dokonywał się wtórny proces zmiany umiejętności strategicznych pozostałych krajów Europy Wschodniej.

Zmiana tych umiejętności odbywała się najczęściej chaotycznie i bezplanowo, pociągając za sobą spontaniczne zmiany w gremiach kierowniczych gospodarki i państwa. Następowaly wreszcie głębokie zmiany w innych składnikach kompetencji strategicznych: sposobie obiegu informacji, metodach planowania, stylu zarządzania.

W warunkach stałej dominacji ZSRR, adaptacja kompetencji strategicznych mogła jednak co najwyżej sprowadzać się do działania na rzecz minimalizacji ryzyka strategicznego. Polegało to głównie na kształtowaniu więzi gospodarczych utrzymujących równowagę bilansów rzeczowych, zgodnie z warunkami wieloletnich narodowych planów społeczno-gospodarczych, ustalanych w trybie dwustronnym ze Związkiem Radzieckim oraz z innymi krajami członkowskimi ugrupowania.

W drugiej połowie lat siedemdziesiątych dotychczasowy profil kompetencji strategicznych zaczął ulegać zmianie. Związek Radziecki staje się w coraz mniejszym stopniu zainteresowany w intensyfikacji procesu integracji w ramach RWPG, między innymi wskutek coraz mniejszej skuteczności jego hegemonistycznej strategii gospodarczej (wzrost obciążeń związany z dostawami paliw, surowców i energii).

Gospodarka krajów małych i średnich w coraz mniejszym stopniu może spełniać oczekiwania ZSRR w zakresie dostaw nowych produktów i technologii szczególnie deficytowych na rynku wewnętrznym. Wszystko to poszerza pole do bardziej efektywnego stosowania własnych (narodowych) umiejętności strategicznych. Wymaga to jednak zainstalowania odpowiedniego systemu informacji i obserwacji oraz zdobycia nowych kwalifikacji w zakresie metod rozwiązywania problemów strategicznych. Chodzi zwłaszcza o kwalifikacje strategiczne, które wiążą się z dokonywaniem następujących wyborów decyzyjnych:

- ustaleniem realistycznego poziomu zaangażowania się gospodarki narodowej w międzynarodowy podział pracy,
- wyborem właściwych priorytetów (specjalizacji eksportowych) w poziomie i strukturze obrotów handlowych z innymi krajami członkowskimi,
- wyborem odpowiednich procedur negocjacyjnych i działań rynkowych.

W działaniach wewnętrznych kompetencje strategiczne sprowadzają się do realizacji wybranych kierunków powiązań integracyjnych poprzez:

- tworzenie odpowiednich warunków i klimatu do umiejętności kierowniczych wspierających strategiczne działania państwa,
- mobilizację ośrodków zarządzania administracji i przedsiębiorstw, do aktywizacji w podejmowaniu integracyjnych przedsięwzięć gospodarczych,
- zachęcanie przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych do realizacji preferowanych kierunków alokacji inwestycji eksportowych,
- koordynację i kontrolę procesu realizacji decyzji alokacyjnych i handlowych, wzmacniających powiązania integracyjne.

## VI. STRUKTURA WŁADZY

Jak wynika z modelu przedstawionego na ryc. 1, struktura władzy gospodarczo-państwowej (centrum polityczno-gospodarczego) bezpośrednio oddziałuje na charakter aspiracji integracyjnych oraz proces wyboru strategii.

Postępujący w krajach członkowskich RWPG wzrost skali gospodarowania i złożoności organizacyjnej państwa oraz ewolucja społeczno-politycznego klimatu spowodowała w ostatnich latach widoczną erozję autokratycznej struktury władzy. W rezultacie, władza w tych krajach staje się w mniejszym lub większym stopniu rozproszona pomiędzy kilka grup: „kierownictwo partyjno-rządowe, centralną administrację, organizacje gospodarcze, instytucje społeczne. Biorąc pod uwagę zakres dotychczas obserwowanych przemian strukturalnych w krajach Europy Wschodniej, możemy wyróżnić trzy podstawowe typy struktury władzy, a mianowicie: monocentryczną, zdecentralizowaną-hierarchiczną, zdecentralizowaną-rynkową.

W przypadku monocentrycznej struktury władza koncentruje się tylko w jednym centralnym podmiocie. Możliwe pole działania dla innych podmiotów powstaje tylko w wyniku błędnych decyzji władzy centralnej (sprzeczności zadań, konfliktu interesów grupowych, „białych plam” itd.). Dopiero w strukturze zdecentralizowanej-hierarchicznej dokonuje się legalny proces dystrybucji władzy, w rezultacie czego istotny wpływ na strategiczne kierunki działań gospodarczych uzyskują średnie i niższe szczeble zarządzania. Tym niemniej centrum kierownicze ma jeszcze wystarczającą władzę, przy pomocy której może zdominować proces wyboru strategii integracyjnej. W strukturze zdecentralizowanej-rynkowej decydującą władzę mają przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne.

W krajach RWPG coraz wyraźniejsze są dążenia świadczące o narażaniu tendencji do tworzenia zdecentralizowanych struktur władzy. Ciągłe jednak bez odpowiedzi jest pytanie, czy struktury zdecentralizowane staną się tutaj dominujące i na jak długo?

Dla struktury monocentrycznej najbardziej charakterystyczną formą sprawowania władzy jest centralne administrowanie gospodarką. W tym przypadku jedynie preferencje kierownictwa partyjno-rządowego przesądzą o wyborze strategii integracyjnej, a podstawowym sposobem realizacji tej strategii staje się dyrektywa (przymus administracyjny).

W strukturze zdecentralizowanej-hierarchicznej punkt ciężkości sprawowania władzy przenosi się do przetargu, zwłaszcza, że sytuacja polityczna otwiera pole dla gier. Relacje przetargowe powstają nie tylko pomiędzy władzą centralną a przedsiębiorstwami, ale również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami. Ta struktura władzy nie wyklucza jednak wyboru i realizacji strategii integracyjnej kraju na drodze konsensusu, który jest najbardziej prawdopodobny w strukturze zdecentralizowanej-rynkowej.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, typ struktury władzy ogranicza zakres możliwych form (sposobów) jej sprawowania.

W warunkach funkcjonowania systemu nakazowo-rozdzielczego rozpatrywane warianty strategii integracyjnej muszą być zgodne z układem centralnych preferencji kierownictwa partyjnego i rządowego, skupiającego w całości władzę polityczno-gospodarczą. Przejście do zdecentralizowanej, hierarchicznej struktury władzy stwarza formalnie podstawę do respektowania celów gospodarczych niższych ogniw zarządzania.

Ujawnienie aspiracji tych ogniw, rosnące wpływy technokracji i związków zawodowych jednakże w coraz większym stopniu wymuszają procesy przetargu. Klasycznym przykładem są tutaj znane trudności krajów RWPG w ukształtowaniu proeksportowej struktury produkcji i międzynarodowej specjalizacji.

Posługując się przetargiem jako wymuszoną formą sprawowania władzy, centrum utrzymuje jeszcze wystarczającą kontrolę nad przebiegiem wyboru i realizacji strategii integracyjnej. Równocześnie jednak średnie i niższe szczeble zarządzania przechwytyją dostateczny zakres władzy aby móc blokować postępy wdrażanej przez władzę centralną strategii integracyjnej. Jest to możliwe dzięki monopolizacji informacji branżowej oraz wykorzystaniu lub w centralnych regulacjach ekonomiczno-prawnych. Dopiero w zdecentralizowanej-rynkowej strukturze władzy istnieje możliwość wyboru integracyjnej strategii przez konsensus. Większość organizacji gospodarczych ma tutaj bowiem tę samą koncepcję celu (zysk, ideologia rynkowa), a różni się jedynie sposobami jego osiągania. Władza centralna poszukując konsensusu w toku wyboru strategii integracyjnej będzie zmuszona do uwzględnienia preferencji wielu najbardziej wpływowych organizacji gospodarczych i grup społecznych proporcjonalnie do zakresu ich rzeczywistej władzy.

Działania strategiczne władzy centralnej oparte na dyrektywach (przymusie administracyjnym) są z reguły bardziej szybkie i zdecydowane w porównaniu z alternatywnymi działaniami, które muszą być negocjo-

wane w procesie przetargu. Wynika to przede wszystkim ze zgodności poglądów na strategiczne cele organizacji gospodarczej, którym w tym przypadku jest osiągnięcie zysku i maksymalizacja efektywności operacji handlowych. Negocjacje koncentrują się tutaj głównie wokół alternatywnych sposobów działania na rzecz osiągnięcia podstawowych celów organizacji gospodarczych. Szybkość i wola działania strategicznego są najmniejsze w przypadku przetargu, gdy zwłaszcza hierarchia zadań realizowanych przez przedsiębiorstwa znacznie odbiega od preferencji centralnych. Przykładowo, o ile centralna władza wzywa do pogłębiania międzynarodowej specjalizacji produkcji oraz do intensyfikacji wzajemnych obrotów z krajami ugrupowania, o tyle kierownicy niższych szczebli zarządzania uważają, że ważniejszą sprawą jest zabezpieczenie się przed ryzykiem i odpowiedzialnością za ewentualne niepowodzenia działalności eksportowej.

Preferencje tych szczebli zarządzania nie mogą być negocjowane w procesie consensusu, bowiem ich źródłem są zupełnie odrębne cele strategiczne. Wybór strategii integracyjnej stanowi zatem wypadkową procesów interakcji centralnej alokacji zasobów i mechanizmów dostosowawczych grup kierowniczych organizacji gospodarczych ujawniających własne preferencje i wystarczającą władzę potrzebną dla ich realizacji. W skrajnym przypadku działania na rzecz sformułowania strategii integracyjnej władzy centralnej mogą zostać rozmyte ze względu na siłę wpływu poszczególnych grup podmiotów gospodarczych i nieustannie trwające przetargi.

## INTEGRATION STRATEGY OF SOCIALIST COUNTRIES WITHIN THE CMEA

### Summary

The subject-matter of the article is the model of strategic behaviour of socialist economy within the CMEA. It has been assumed that the purpose of strategic activity of each of the member-states is the attainment of optimum position of its national economy in the international division of labour within the CMEA.

The choice of integration strategy is conditioned by many external (international division of labour and institutional integration structures) and internal factors.

In the CMEA, a prevailing tendency with respect to integration is the extrapolation of hitherto existing trends, leading to a very limited perception of integration. Besides, usually a very narrow group of state authorities understands, strategic prognoses and interprets correctly the situation. The outcome of activity presented in the model are three alternative types of reaction of economy in the integrational surrounding: defensive, adaptational and creative. In the historical perspective, the economies of the CMEA countries have not revealed any significant interest in any other response to integrational processes than the defensive reaction.