

WIKTOR GABRUSEWICZ

ISTOTA INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

I. UWAGI WSTĘPNE

Charakterystycznym symptomem rozwoju współczesnego przemysłu zarówno w krajach socjalistycznych, jak i kapitalistycznych jest tworzenie dużych przedsiębiorstw. Wzrost wielkości przedsiębiorstw przemysłowych dokonuje się głównie dwoma sposobami, a mianowicie przez naturalny ich rozwój i przez integrację. W większości branż i gałęzi nowoczesnego przemysłu dominuje jednak drugi sposób zwiększania rozmiarów przedsiębiorstw. Należy przypuszczać, że tendencja ta będzie występowała również w przyszłości.

Rozwój procesów integracji przedsiębiorstw przemysłowych doprowadził do powstania wielu zróżnicowanych ich form organizacyjnych. Dlatego wymagają one naukowego zbadania, oceny i uogólnienia. Jest to tym bardziej konieczne, że wachlarz rozwiązań stosowanych w praktyce systematycznie się powiększa, lecz, jak dotychczas, brak jest naukowego naświetlenia wielu aspektów integracji przedsiębiorstw przemysłowych.

Jednym z podstawowych zagadnień szerokiego procesu integracji przedsiębiorstw jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym w istocie jest integracja przedsiębiorstw przemysłowych? Pojęcie to bowiem do tej pory nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, co prowadzi do przypisywania mu różnej treści, a nawet utożsamiania go z innymi pojęciami.

Niniejszy artykuł ma na celu zarysowanie istoty integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Wychodząc od ogólnych ustaleń na temat integracji w artykule sformułowano definicję integracji przedsiębiorstw przemysłowych, a następnie szczegółowo rozpatrzono te zjawiska, które charakteryzują istotę integracji w ujęciu mikroekonomicznym. Na tej podstawie stwierdzono, kiedy mamy do czynienia z integracją przedsiębiorstw przemysłowych, a kiedy nie. Sprecyzowane właściwości integracji przedsiębiorstw przemysłowych pozwoliły jednocześnie odróżnić to zjawisko od innych.

II. INTEGRACJA W UJĘCIU OGÓLNYM I EKONOMICZNYM

Pojęcie „integracja” należy do pojęć stosunkowo nowych, choć szeroko rozpowszechnionych w ostatnich latach. O integracji mówi się niemalże w każdej dyscyplinie naukowej. W naukach ekonomicznych najczęściej różni się integrację gospodarczą i integrację przedsiębiorstw. O ile pojęcie integracji gospodarczej zostało w literaturze szeroko i wyczerpująco omówione o tyle terminu „integracja przedsiębiorstw” używa się często do określenia różnych zjawisk. Prowadzi to do wieloznaczności terminologicznej. Uniknąć jej można przez wyraźne sprecyzowanie zakresu treści, jakie się temu pojęciu przypisuje. Aby tego dokonać należy najpierw rozpatrzyć ogólne pojmowanie integracji i integracji gospodarczej.

Najczęściej przez integrację w sensie ogólnym rozumie się łączenie dwóch lub więcej elementów w pewną nową całość¹. W procesie integracji chodzi jednak nie tylko o zwykłe scalenie, ale także o ukształtowanie określonych powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami, które prowadzą do utworzenia nowej, skomponowanej z tych elementów całości. Poszczególne elementy całości muszą pełnić nową i konstruktywną funkcję. W procesie integracji pomiędzy całością a jej częściami składowymi wytwarzają się bowiem stosunki funkcjonalnej zależności, na których opiera się nowa, integracyjna całość². Powyższe określenie pojęcia integracji jest zbyt ogólne, aby się nim posługiwać w procesie badawczym dyscyplin szczegółowych. Wymaga ono pewnej adaptacji, a przede wszystkim węższego określenia.

W zbliżeniu ogólnego pojęcia integracji do pojęcia integracji przedsiębiorstw przemysłowych można wykorzystać definicję integracji gospodarczej. Najczęściej przez integrację gospodarczą rozumie się proces kształtowania się powiązań ekonomicznych pomiędzy poszczególnymi krajami, prowadzący do powstania jednolitego, zwartego organizmu gospodarczego³.

Takie ujęcie integracji gospodarczej wymaga rozpatrzenia przede wszystkim roli powiązań ekonomicznych w procesie integracji. Fakt wy-

¹ Por. *Wielka Encyklopedia Powszechna*, t. 5, Warszawa, s. 77.

² W ten sposób istotę integracji ujmuje T. Kotarbiński (*Traktat o dobrej robocie*, wyd. 5, Wrocław-Warszawa 1973, s. 202). Przez integrację działań rozumie on scalenie czynności składowych w całość najprzydatniejszą do celu. Podobne jest także w tej kwestii stanowisko J. Zieleniewskiego (*Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. 2, Warszawa 1965, s. 50) w atrybutowanym sformułowaniu istoty organizacji. Uważa on, że organizacja w tym ujęciu oznacza „pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości [...], iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości”.

³ Por. Z. Kamecki, *Integracja gospodarcza międzynarodowa*, hasło w: *Mala Encyklopedia Ekonomiczna*, Warszawa 1974, s. 297 - 300 oraz Z. Nowak, *Międzynarodowa integracja gospodarcza (pojęcie i charakter)*, Przegląd Zachodni 1971, nr 2, s. 302-327.

stępowania powiązań ekonomicznych pomiędzy poszczególnymi krajami zmusza do udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy wszystkie powiązania ekonomiczne, czy tylko niektóre z nich mają charakter integracyjny. Jeśli atrybut ten odnosi się tylko do pewnej części powiązań ekonomicznych, to wobec tego należy określić, co decyduje o ich charakterze integracyjnym.

Nie pretendując do przedstawienia usystematyzowanej i szczegółowej analizy roli powiązań ekonomicznych w procesie integracji gospodarczej należy skonstatować, że charakter integracyjny mają tylko te powiązania, które przyczyniają się do wzrostu dochodu narodowego poszczególnych krajów, jak i całego ugrupowania integracyjnego. Natomiast te wszystkie powiązania, które mimo swojej dużej intensywności nie spełniają tego warunku, mają charakter dezintegracyjny⁴.

Z powyższych stwierdzeń wypływa wniosek, że formalne wymogi funkcjonalnego podporządkowania poszczególnych krajów większej całości, nie są z ekonomicznego punktu widzenia wystarczającym elementem, aby układom takim przypisać charakter integracyjny. Jeśli są to układy stagnacyjne, nie przyczyniające się do wzrostu dochodu narodowego poszczególnym częściom składowym danego układu, jak i całemu układowi, to nie mają one charakteru integracyjnego. Integracja gospodarcza oznacza więc taki system powiązań ekonomicznych, który zarówno poszczególnym krajom, jak i całemu ugrupowaniu integracyjnemu umożliwia wzrost dochodu narodowego.

III. POJĘCIE INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Syntetyczne przedstawienie istoty integracji z szerszego punktu widzenia, a zwłaszcza integracji gospodarczej, wnosi do naszych rozważań wiele ustaleń. Nie wszyscy jednak autorzy w rozważaniach swoich istotę integracji przedsiębiorstw przemysłowych wiążą z ogólnymi ustaleniami i zachodzącymi procesami integracji gospodarczej poszczególnych krajów⁵. Prowadzi to do różnego pojmowania integracji przedsiębiorstw przemysłowych.

Według J. Czarnockiego integracja przedsiębiorstw przemysłowych „polega na trwałym zespoleniu szeregu bardziej elementarnych jednostek wytwórczych w wyższą pod względem formy organizacyjnej jednostkę produkcyjną”⁶. Główny akcent w tej definicji położony jest przede wszystkim na trwałe organizacyjne zespolenie jednostek wytwórczych, prowadzące do utworzenia nowej struktury produkcyjnej. Według tego

⁴ Por. np.: Z. Nowak, op. cit., s. 304-306; M. Guzek, *Istota i cel integracji gospodarczej*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 1969, z. 1.

⁵ Związki takie dostrzega np. S. Jakubowicz (*Integracja przedsiębiorstw w przemyśle kluczowym Wągier i NRD*, Warszawa 1970).

⁶ J. Czarnocki, *Kryteria ekonomicznego wyboru specjalizacji produkcji i układów kooperacji w przemyśle*, Warszawa 1968, s. 9.

ujęcia integracji przedsiębiorstw przemysłowych oznacza zarówno łączenie grup stanowisk roboczych w ramach wydziału produkcyjnego, kilku wydziałów w ramach jednego przedsiębiorstwa przemysłowego, jak i łączenie zakładów bądź samodzielnych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwo wielozakładowe lub kombinat. Autor ten w mniejszym natomiast stopniu zwraca uwagę na związki produkcyjne, czy ha wzrost efektów i efektywności w procesie integracji przedsiębiorstw przemysłowych.

Elementy te uwzględnia w swoich rozważaniach E. Adamski. Integrację przedsiębiorstw przemysłowych definiuje on jako „proces polegający na takim łączeniu przedsiębiorstw, aby powstał jeden organizm gospodarczy, zarówno z technologicznego, jak i ekonomicznego punktu widzenia, tworzący nierozzerwalną całość”⁷. Jeszcze mocniej akcentuje elementy ekonomiczne, a tym samym rozszerza jakościową stronę integracji przedsiębiorstw przemysłowych M. Dautović. Przez to pojęcie rozumie on „proces dobrowolnego, wzajemnego, aktywnego powiązania przedsiębiorstw przemysłowych, przynoszący ogólne podniesienie wydajności pracy, ekonomiczności i rentowności zintegrowanych przedsiębiorstw”⁸. Istotną cechą tej ostatniej definicji jest zwrócenie uwagi na zasadniczy cel integracji przedsiębiorstw przemysłowych, a mianowicie na wzrost efektów i efektywności działalności zintegrowanych układów.

Niektórzy autorzy problem integracji przedsiębiorstw przemysłowych utożsamiają z kombinatem przemysłowym. Tak np. F. Budniak i C. Skąlecki stwierdzają, że „integracja to łączenie w jednym zakładzie — zwanym kombinatem — wielu produkcji z wielu branż i gałęzi przemysłu, produkcji połączonych ze sobą organicznie skutkami technologicznymi, energetycznymi, ekonomicznymi i organizacyjnymi”⁹. Zbliżony pogląd w odniesieniu do integracji, przedsiębiorstw przemysłowych wyrażają również Ł. Sajkiewicz¹⁰ i H. Hencel¹¹. Trzeba jednak podkreślić, że stanowiska tych autorów mocno zawężają istotę integracji przedsiębiorstw przemysłowych, jak również zakres ich form. Wiadomo, że oprócz kombinatów integracja przedsiębiorstw przemysłowych przybierać może inne jeszcze formy.

Przytoczone definicje ukazują szereg istotnych aspektów integracji przedsiębiorstw przemysłowych, nie wyjaśniają jednak problemu całkowi-

⁷ E. Adamski, *Integracja przedsiębiorstw w przemyśle bawełnianym*, Przegląd Włókienniczy 1965, nr 2, s. 79.

⁸ M. Dautović, *Integracja i koordynacja w przemyśle Jugosławii*, w: *Koordinacja gospodarcza w przemyśle*, Katowice 1966, s. 303.

⁹ F. Budniak, C. Skąlecki, *Kombinaty drzewne, ich struktura i efektywność*, Prace Instytutu Technologii Drewna, Poznań 1970, z. 1, s. 60.

¹⁰ Ł. Sajkiewicz, *Integracja przedsiębiorstw w przemyśle*, Organizacja — Metody — Technika 1970, nr 3, s. 4 - 6.

¹¹ H. Hencel, *Przyczyny i formy powiązań integracyjnych w przemyśle*, w: *Ekonomika i programowanie przemysłu*, praca zbiorowa pod red. H. Hermanowskiego, Warszawa 1973, s. 64 i 78.

cie. Naszym zdaniem integracja przedsiębiorstw przemysłowych oznacza scalenie przedsiębiorstw lub zakładów w nową sformalizowaną całość, w której pomiędzy jej elementami występują powiązania rzeczowe i organizacyjne, mające na celu zwiększenie efektów i poprawę efektywności działania nowej całości, jak i poszczególnych jej części oraz przyczyniające się do wzrostu całej gospodarki narodowej.

IV. CECHY INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

W przytoczonej definicji integracji przedsiębiorstw przemysłowych zostały wyeksponowane te cechy charakterystyczne, które ukazują istotę tego zjawiska. Integracja przedsiębiorstw przemysłowych oznacza zatem:

- 1) nową sformalizowaną całość,
- 2) pomiędzy elementami tej całości muszą występować powiązania rzeczowe i organizacyjne,
- 3) powiązania te powinny zapewnić wzrost efektów i efektywności działalności nowej całości, jak i poszczególnym jej częściom,
- 4) działalność zintegrowanej całości powinna przyczyniać się także do wzrostu całej gospodarki narodowej.

W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na aspekt instytucjonalny integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Integracja przedsiębiorstw powinna się zatem wyrażać w określonej formie organizacyjnej. Łatwo zauważyć, że jest to rezultatywne podejście do zagadnienia integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Nie interesują nas same powiązania rzeczowe pomiędzy przedsiębiorstwami, bo wynikają one z istniejącego podziału pracy i przyjętej organizacji produkcji. Dlatego powiązania rzeczowe nie są wystarczającym warunkiem do uznania przedsiębiorstw jako zintegrowanych. Powiązania te muszą być ujęte w odpowiednią formę organizacyjną¹².

Rolę czynnika organizacyjnego doceniają również autorzy rozpatrujący istotę integracji gospodarczej¹³. Ich zdaniem nie można oczekiwać, aby jakiegokolwiek powiązania pomiędzy kilkoma państwami dokonywały się spontanicznie i żywiołowo bez określonych instytucji¹⁴. Są one szczególnie konieczne w gospodarce narodowej państw socjalistycznych, w

¹² Takie podejście do zjawiska integracji przedsiębiorstw przemysłowych pozwala odróżnić formy organizacji produkcji (specjalizację, kooperację) od integracji przedsiębiorstw.

¹³ Wymownym tego przykładem jest wyodrębnienie m. in. integracji instytucjonalnej (w odróżnieniu od integracji funkcjonalnej), w której różnego rodzaju instytucjom przypisuje się szerokie kompetencje.

¹⁴ Akcentuje to Z. Nowak (*Koncepcja integracji Europy Zachodniej na tle procesów rozwoju ekonomicznego*, Poznań 1965), analizując procesy integracyjne w gospodarce kapitalistycznej. Dochodzi on mianowicie do wniosku, że każda działalność integracyjna wiąże się z odpowiednimi instytucjami gospodarczymi.

których występować musi zgodność między celami działalności przedsiębiorstw przemysłowych a celami całej gospodarki narodowej. Dlatego słusznie zauważa J. Boroń, że rola i zadania organizacji w wysoce zintegrowanej gospodarce są złożone i trudne¹⁵.

Znaczenie czynnika organizacji w procesie integracji przedsiębiorstw przemysłowych podkreślają przedstawiciele różnych nauk ekonomicznych. Na przykład J. Kurnal uważa, że stopień wewnętrznego zorganizowania określonej całości jest niczym innym jak stopniem jej zintegrowania. Ten stopień zintegrowania poszczególnych części musi być — zdaniem J. Kurnala — na tyle silny, aby pod względem organizacyjnym stanowiły one całość, wyodrębnioną z innych całości¹⁶.

Podobnego zdania jest również J. Kwejt, która wyraża pogląd, że integracja przedsiębiorstw przemysłowych polega na scaleniu odpowiednio dobranych części, aby mogła powstać całość organizacyjna. Całością tą może być wielkie przedsiębiorstwo, zakład przemysłowy lub wydział produkcyjny. Poszczególne części są organizacyjnie zintegrowane przez podporządkowanie wspólnemu kierownictwu, wspólnemu celowi, zadań częściowych zadaniu ogólnemu. W tym rozumieniu, zdaniem J. Kwejta, integracja przedsiębiorstw przemysłowych jest nie tylko metodą organizacji, ale również metodą zarządzania¹⁷.

Instytucjonalny aspekt integracji przedsiębiorstw przemysłowych docenia także J. Lisikiewicz. Analizując pracę zespołu kilku przedsiębiorstw przemysłowych dochodzi on do wniosku, że „prawidłowy podział pracy między nimi wiąże się z powołaniem organizacji gospodarczych”¹⁸. Celem ich byłby podział i koordynacja realizowanych zadań oraz takie oddziaływanie na poszczególne części, aby prowadziły do wzrostu efektywności działania całej organizacji.

Przedstawione dociekania potwierdzają celowość i konieczność istnienia określonych form organizacyjnych w procesie integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Ich zadaniem jest nie tylko scalenie dotychczas samodzielnych przedsiębiorstw, ale zapewnienie im jednocześnie wyższego stopnia zorganizowania. Dlatego też integracja przedsiębiorstw przemysłowych w zależności od kierunków integracji, charakteru produkcji łączonych przedsiębiorstw powinna wyrażać się w różnych formach organizacyjnych.

Podkreślenie znaczenia i konieczności istnienia form organizacyjnych w procesie integracji przedsiębiorstw przemysłowych oznacza, że zostały

¹⁵ J. Boroń, *Perspektywy rozwojowe zarządzania przemysłem kluczowym*, Roczniki Ekonomiczne, t. XIX, Poznań 1967, s. 235.

¹⁶ J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969, s. 187 i 188.

¹⁷ J. Kwejt, *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1968, s. 187.

¹⁸ J. Lisikiewicz, *Kierunki doskonalenia organizacji produkcji*, Warszawa 1967, s. 30.

spełnione określone warunki wymagające organizacyjnego wyodrębnienia kilku przedsiębiorstw. Tymi warunkami niezbędnymi są występujące powiązania rzeczowe i organizacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami i zakładami mającymi stanowić zintegrowaną całość.

Powiązania rzeczowe są zróżnicowane w swojej treści. Sprowadzają się one głównie do powiązań produkcyjnych, materiałowych i inwestycyjnych. Ich wyrazem jest przepływ środków pracy i przedmiotów pracy pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi.

Występowanie powiązań rzeczowych pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi wynika z osiągniętego stopnia podziału pracy i specjalizacji produkcji. Okoliczności te powodują, że coraz większa liczba przedsiębiorstw przemysłowych zajmuje się wytwarzaniem tylko określonej części wyrobu gotowego. W związku z tym wytwarzanie całego wyrobu gotowego wymaga określonej współpracy kilku przedsiębiorstw, w wyniku której są one coraz bardziej od siebie zależne i złączone wspólnym celem. Jeśli zakres tej współpracy nie jest sporadyczny, a szeroki i obliczony na długi okres, to stanowi pierwszy warunek do połączenia przedsiębiorstw w nową formę organizacyjną.

Zaznaczyć jednak należy, że sam fakt występowania powiązań rzeczowych pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi nie stanowi jeszcze wystarczającej podstawy do uznania tych przedsiębiorstw jako zintegrowanych. Przedsiębiorstwa te w dalszym ciągu zachowują swoją samodzielność i poczucie wspólnego celu jest jeszcze wśród nich niewielkie.

Nie mniej istotną podstawę integracji przedsiębiorstw przemysłowych stanowią powiązania organizacyjne. Przez to określenie rozumiemy wszelkiego rodzaju współpracę przedsiębiorstw, wynikającą głównie z realizacji funkcji zarządzania, funkcji ekonomicznych i funkcji pozaprodukcyjnych.

Trzeba jednak podkreślić, że powiązania organizacyjne rozwijają się trudniej od powiązań rzeczowych. Wynika to najprawdopodobniej z tego, że z tym rodzajem powiązań związane jest uszczuplenie niektórych funkcji przedsiębiorstw na skutek ich przesunięcia do wspólnego ośrodka decyzyjnego, a to czasami ogranicza zakres samodzielności przedsiębiorstw. Tym niemniej praktyka wskazuje, że wiele przedsiębiorstw blisko siebie położonych, działających zwłaszcza w ośrodkach przemysłowych, realizuje szereg funkcji wspólnych kilku przedsiębiorstwom¹⁹.

Jeżeli pomiędzy przedsiębiorstwami występują powiązania rzeczowe i organizacyjne, to należy stwierdzić, że zostały spełnione wymagane warunki do zintegrowania ich działalności i połączenia w jedną całość. Trzeba jednak podkreślić, że jednoczesne zadośćuczynienie tym dwom ele-

¹⁹ Por. B. Byrski, *Koordinacja gospodarki przedsiębiorstw w ośrodkach przemysłowych*, Warszawa 1970.

mentom nie zawsze występuje w praktyce. Często zdarza się bowiem, że tylko powiązania rzeczowe lub tylko powiązania organizacyjne prowadzą do połączenia przedsiębiorstw przemysłowych. Integracja taka jest jednak niepełna, przynajmniej w chwili złączenia przedsiębiorstw.

Na tle powyższych dociekań należy rozważyć jeszcze problem, który rodzaj powiązań rzeczowych czy organizacyjnych, stanowi ważniejszą podstawę integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Udzielenie jednoznacznej odpowiedzi i przypisanie jednym elementom roli priorytetowej, innym znaczenia uzupełniającego jest rzeczą trudną, ponieważ występuje ścisły związek pomiędzy powiązaniem rzeczowymi i organizacyjnymi. Im niższy jest etap rozwoju powiązań rzeczowych, tym z reguły luźniejsze są powiązania organizacyjne. Natomiast rozwojowi powiązań rzeczowych towarzyszy z reguły złożoność powiązań organizacyjnych.

Niezależnie od powyższego stwierdzenia wydaje się, że bardziej uzasadnioną podstawę integracji przedsiębiorstw przemysłowych stanowią powiązania rzeczowe. Przepuszczenie to potwierdza między innymi przebieg procesów integracyjnych przemysłu polskiego. Rozwój procesów integracyjnych w przemyśle polskim zapoczątkowały przede wszystkim powiązania rzeczowe. Znajdowało to wyraz w udzieleniu pomocy produkcyjnej i technicznej przedsiębiorstwom słabszym przez przedsiębiorstwa o wyższym poziomie rozwoju, w korzystaniu ze wspólnych źródeł energii lub z działalności pomocniczej²⁰. Dopiero powiązania rzeczowe doprowadziły do rozwoju powiązań organizacyjnych i utworzenia początkowo takich form integracji przedsiębiorstw przemysłowych, jak przedsiębiorstwa patronackie i przedsiębiorstwa prowadzące.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że rola powiązań rzeczowych i organizacyjnych zmienia się w zasadniczy sposób z chwilą formalnego zintegrowania przedsiębiorstw. Zarówno jedno, jak i drugie przybierają ściśle określony charakter i stopień ich nasilenia staje się głównym wyznacznikiem poziomu integracji.

Powiązania rzeczowe, a zwłaszcza podstawowy ich element, jakim są powiązania produkcyjne, kształtują się na podstawie ustalonego podziału zadań w ramach zintegrowanej całości. Jedne zakłady kombinatu lub innej formy przedsiębiorstwa wielozakładowego wytwarzają z reguły tylko ustalone części wyrobu gotowego, w których się specjalizują, inne natomiast, w ramach integracji pionowej, zajmują się wstępnymi fazami procesu produkcyjnego, w następnych odbywa się zasadniczy proces obróbki maszynowej, a w innych jeszcze przeprowadza się montaż i wykończenie. W takiej organizacji produkcji przedmioty pracy przesuwane są z zakładu do zakładu, jakby ze stopnia na stopień, przechodząc kolejne fazy obróbki. Strumień tego przepływu, jego zagęszczenie i intensywność stanowią podstawowe mierniki integracji zakładów.

²⁰ Por. K. Jeżowski, *Zarządzanie przemysłem*, wyd. 2, Warszawa 1970, s. 90 - 96.

Podobnie rzecz wygląda z powiązaniem organizacyjnymi. Wraz z integracją następuje scalenie wielu funkcji dotychczas samodzielnych przedsiębiorstw w wyspecjalizowanych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa wielozakładowego lub kombinatu. Integracja przedsiębiorstw zawsze bowiem powoduje określony stopień koncentracji funkcji przedsiębiorstw, bez którego nie byłby spełniony postulat jednolitości decyzji.

Każda koncentracja funkcji przedsiębiorstw jest wyrazem organizacyjnego zespolenia przedsiębiorstw lub zakładów. Podobnie jak większa intensywność związków produkcyjnych świadczy o większej integracji zakładów w przedsiębiorstwie wielozakładowym, tak i większy stopień koncentracji funkcji przedsiębiorstw na szczeblu komórek organizacyjnych zarządu przedsiębiorstwa wielozakładowego jest dowodem ściślejszego organizacyjnego zespolenia zakładów. Stąd stopień koncentracji funkcji traktujemy jako jeden z kolejnych mierników integracji zakładów w ramach przedsiębiorstw wielozakładowych.

Zaprezentowane pojmowanie integracji przedsiębiorstw przemysłowych wskazuje nie tylko na ilościowe aspekty tego zjawiska, ale i na jego stronę jakościową. W związku z tym o integracji przedsiębiorstw przemysłowych można mówić wówczas, jeśli ilościowym powiązaniom rzeczowym i organizacyjnym towarzyszą większe efekty ekonomiczne od tych, jakie przedsiębiorstwa uzyskują pracując samodzielnie. Integracja przedsiębiorstw powinna zatem prowadzić do zwiększenia efektów i polepszenia efektywności działalności poszczególnych części zintegrowanej całości, jak i całego organizmu. Brak możliwości wzrostu efektów i efektywności nie sprzyja bowiem rozwojowi procesów integracyjnych, a jeżeli nawet takie występują, to nie mają charakteru integracyjnego.

Integracja przedsiębiorstw powinna przyczyniać się nie tylko do wzrostu efektów i efektywności zintegrowanej całości, ale także jej działalność powinna przynosić poprawę korzyści całej gospodarce narodowej. Zintegrowane przedsiębiorstwo jest wprawdzie organizmem wyodrębnionym, ale jest on podporządkowany określonej hierarchii celów wyższego rzędu²¹. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo mogłoby być dobrze zintegrowane z punktu widzenia jego celów indywidualnych, lecz nie przyczyniałoby się do rozwoju całej gospodarki narodowej. Integrowanie się na przykład przedsiębiorstw w celu produkcji wyrobów luksusowych może przynosić dużą efektywność zintegrowanej całości, ale w sytuacji braku na rynku towarów pierwszej potrzeby działalność ta będzie sprzeczna z celami całej gospodarki narodowej. Integrację przedsiębiorstw przemysłowych należy więc rozpatrywać mając na uwadze z jednej strony

²¹ Por. O. Lange, *Ekonomia polityczna. Zagadnienia ogólne*, Warszawa 1959, s. 158.

przedsiębiorstwo jako jednostkę organizacyjnie wyodrębnioną, a z drugiej jako element większej całości, jaką jest branża, gałąź przemysłu lub cała gospodarka narodowa.

V. STATYCZNE I DYNAMICZNE UJĘCIE INTEGRACJI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH

Istotę integracji przedsiębiorstw przemysłowych ujmować można z różnych punktów widzenia. Stanowiska niektórych autorów w tej sprawie można sprowadzić do:

- 1) nadawania pojęciu integracji przedsiębiorstw przemysłowych cech pewnej charakterystyki zmian w czasie,
- 2) ujmowanie integracji przedsiębiorstw przemysłowych jako cech pewnej nowej struktury.

Rozróżnienie to pozwala wyodrębnić proces integracji i określony jej stan. Jest to, inaczej mówiąc, dynamiczne i statyczne spojrzenie na istotę integracji przedsiębiorstw przemysłowych.

Integracja w ujęciu dynamicznym oznacza proces łączenia przedsiębiorstw przemysłowych, umożliwiający lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego przy jednoczesnym usprawnieniu organizacji i zarządzania zintegrowaną całością. W zależności od rodzaju przedsiębiorstw przemysłowych, warunków, w jakich one funkcjonują oraz panującego systemu planowania i zarządzania gospodarką narodową zróżnicowany jest charakter procesów integracji. Procesy integracji przedsiębiorstw przemysłowych podzielić można na podstawie następujących kryteriów:

- 1) sposobu powstawania,
- 2) zakresu działalności przedsiębiorstw objętych integracją,
- 3) intensywności powiązań²².

Ze względu na sposób powstawania procesów integracji przedsiębiorstw przemysłowych wyróżnić należy przede wszystkim procesy integracyjne powstające na zasadzie dobrowolnego porozumienia przedsiębiorstw oraz procesy powstające na podstawie decyzji jednostek nadrzędnych lub władz zwierzchnich.

Gdy rozpatrujemy procesy integracyjne z punktu widzenia zakresu działalności przedsiębiorstw przemysłowych objętych integracją, procesy integracyjne podzielić można na cząstkowe i całkowite. W pierwszym wypadku integracja dotyczy tylko pewnego wycinka działalności przedsiębiorstw, w drugim natomiast integracją objęty jest całokształt działalności przedsiębiorstw przemysłowych. Im szerszy zakres działalności przedsiębiorstw objęty jest procesami integracji, tym z reguły powiąza-

²² Podobny podział procesów integracji przedsiębiorstw przemysłowych przedstawiają również A. Czermiński i J. Trzcieniecki (*Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa-Kraków 1973, s. 76 i 77).

nia między przedsiębiorstwami są silniejsze, a kiedy integracja dotyczy niewielkiego wycinka działalności, to intensywność powiązań integracyjnych jest słabsza.

Integracja przedsiębiorstw przemysłowych w ujęciu statycznym oznacza określony rezultat procesu integracji, którego wyrazem jest odpowiednia forma organizacyjna. Stan integracji przedsiębiorstw przemysłowych powinien się wyrażać w takiej formie, która w danych warunkach umożliwia najlepsze wykorzystanie posiadanych czynników produkcji, prowadząc jednocześnie do uzyskania maksymalnych efektów. Podkreślić jednak należy, że tworzenie określonych form organizacyjnych nie jest celem integracji, lecz określonym jej skutkiem²³. Cechą form organizacyjnych powinno być stałe dostosowywanie się do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych.

VI. INTEGRACJA PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH A ZJAWISKA POKREWNE

Rozpatrując zjawisko integracji przedsiębiorstw przemysłowych należy dla jasności wywodów umiejscowić ją w zbiorze takich zjawisk, jak: współpraca przedsiębiorstw przemysłowych, koordynacja, kooperacja i komasacja. Zjawiska te, mimo wielu cech wspólnych, są zjawiskami różnymi.

Porównując współpracę i integrację przedsiębiorstw przemysłowych należy zauważyć, że oba zjawiska mają wspólną podstawę, ponieważ oba wyrastają na gruncie rozwoju tendencji łączenia działalności produkcyjnej lub innego jej rodzaju kilku przedsiębiorstw. Współpraca obejmuje jednak luźniejsze powiązania przedsiębiorstw przemysłowych, natomiast integracja prowadzi do bardziej głębokich i długotrwałych powiązań przedsiębiorstw, wymagających wzajemnego dostosowania wielu zakresów ich działalności. Integracja wymaga także utworzenia nowej formy organizacyjnej, co wpływa na zmianę zakresu kompetencji poszczególnych przedsiębiorstw. Część dotychczasowych kompetencji samodzielnych przedsiębiorstw zostaje przeniesiona na podmiot reprezentujący interesy wszystkich zintegrowanych przedsiębiorstw. Dawne przedsiębiorstwa w wyniku tego procesu spadają do roli zakładów przemysłowych. Stąd współpracę przedsiębiorstw przemysłowych określić należy jako niskie stadium procesów integracyjnych²⁴. Współpraca przedsiębiorstw prze-

²³ W świetle tego stwierdzenia tworzenie form organizacyjnych dla połączonych przedsiębiorstw przemysłowych na podstawie aktu administracyjnego, bez spełnienia wymaganych warunków, nie wystarcza do uznania połączonych przedsiębiorstw za zintegrowane.

²⁴ Podobne jest również stanowisko autorów rozpatrujących kwestię współpracy i integracji gospodarczej. Por. B. Bożyk, W. Grabska, M. Łytko, *Integracja a współpraca gospodarcza w Europie*, Warszawa 1972, s. 15.

mysłowych prowadzi często do ich integracji²⁵, ale nie można upatrywać w tym reguły. Współpraca obejmuje również i takie powiązania, które charakteru integracyjnego nie mają.

Integrację przedsiębiorstw przemysłowych wiąże się często z koordynacją ich działalności. Między tymi zjawiskami występują jednak wyraźne różnice. Koordynacja jest przede wszystkim elementem procesu zarządzania i od dawna stanowiła przedmiot zainteresowania teoretyków organizacji. Według H. Fayola koordynować znaczy stwarzać harmonię między wszystkimi czynnościami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby wynikała stąd łatwość jego funkcjonowania i powodzenia²⁶. W tym świetle koordynację należy uznać za istotny warunek racjonalnej integracji działalności przedsiębiorstw przemysłowych. Koordynacja działalności tych przedsiębiorstw, zgodnie z ujęciem T. Kotarbińskiego, oznacza nie czynności scalania, lecz uzgadnianie czynności składających się na czyn złożony, natomiast ich integracja to scalanie czynności czynu złożonego w odniesieniu do wspólnego celu²⁷.

Kooperacja przedsiębiorstw przemysłowych w zestawieniu z integracją jest zjawiskiem o węższym zakresie. Kooperacja oznacza zorganizowaną więź produkcyjną między przedsiębiorstwami przemysłowymi, które zachowują swoją samodzielność ekonomiczną. W procesie integracji natomiast samodzielność ekonomiczna przedsiębiorstw w większym lub mniejszym stopniu zostaje ograniczona. Mimo że kooperujące ze sobą przedsiębiorstwa przemysłowe zachowują swoją samodzielność ekonomiczną, wielu autorów uważa, iż kooperacja zapewnia swoistą ich integrację²⁸. Twierdzenie to uznać należy za słuszne. Często w praktyce zdarza się bowiem, że przedsiębiorstwa przemysłowe blisko siebie położone, pomiędzy którymi występują związki kooperacyjne, uznają za celowe zintegrowanie swojej działalności. Dzieje się tak dlatego, jak słusznie zauważa A. Probst, że kooperacja stanowi rezultat dwóch wzajemnie powiązanych procesów: dyferencjacji i integracji produkcji uwarunkowanych społecznym podziałem pracy²⁹.

Integrację przedsiębiorstw od kooperacji odróżnia nie przedmiot i zakres powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami, lecz to, co tym powiązaniom nadaje określoną treść. Słuszne stanowisko w tej sprawie zajmuje L. Erhard, który uważa, że kooperacja przedsiębiorstw przemysłowych „ozna-

²⁵ Wymowny w tym względzie jest tytuł pracy I. Ciamagi (*Od współpracy do integracji*, Warszawa 1965), który powyższy problem rozpatruje na przykładzie krajów RWPG.

²⁶ H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Poznań 1947, s. 170.

²⁷ T. Kotarbiński, op. cit., s. 202 i 207.

²⁸ Por. np.: T. Madej, *Efektywność specjalizacji i kooperacji przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1965, s. 115; J. Czarnecki, op. cit., s. 88-95.

²⁹ A. Probst, *Lokalizacja przemysłu socjalistycznego. Szkice teoretyczne*, Warszawa 1965, s. 120.

cza przede wszystkim współpracę, a jej zasięg mierzony jest głównie kryteriami ilościowymi, natomiast ich integracja, w przeciwieństwie do tego, oznacza zmianę formy — tu przekształca się w coś nowego, w nową postać³⁰. Integracji przedsiębiorstw przemysłowych nadaje więc autor, zgodnie z naszym określeniem, charakter jakościowy.

W praktyce integracja przedsiębiorstw przemysłowych bywa również często utożsamiana z komasacją. Termin „komasacja” oznaczający najogólniej scalanie, stosowany jest przede wszystkim w rolnictwie do oznaczania procesu łączenia rozdrobnionych gruntów. W przemyśle natomiast komasacja bywa często używana do oznaczania administracyjnego łączenia kilku przedsiębiorstw pod wspólne kierownictwo. Tak pojęta komasacja ma znacznie węższy zakres od omówionego przez nas zjawiska integracji przedsiębiorstw przemysłowych.

VI. UWAGI KOŃCOWE

Przedstawione w artykule niniejszym dociekania pozwoliły w pierwszym rzędzie sprecyzować samo pojęcie integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Ustalono, że integracja przedsiębiorstw przemysłowych oznacza scalenie ich w nową sformalizowaną całość, w której pomiędzy jej elementami występują powiązania rzeczowe i organizacyjne, przyczyniające się do zwiększenia efektów i polepszenia efektywności działalności nowej całości i poszczególnych jej części, a tym samym prowadzące do wzrostu całej gospodarki narodowej.

W artykule zaprezentowano rezultatywne podejście do zagadnienia integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Dlatego za zintegrowane uznano te przedsiębiorstwa, które połączone są formalnie w nową strukturę organizacyjną. Oprócz tego naświetlono jednak rolę powiązań rzeczowych i organizacyjnych oraz znaczenie czynników efektywnościowych jako podstawowego kryterium celowości i słuszności integracji przedsiębiorstw przemysłowych. Takie ujęcie integracji przedsiębiorstw przemysłowych wskazuje nie tyle na ilościowe, co na jakościowe cechy tego zjawiska i tym różni się ono głównie od tego rodzaju definicji spotykanych w literaturze przedmiotu. Pozwala to jednocześnie odróżnić zjawisko integracji przedsiębiorstw przemysłowych od innych zjawisk..

ESSENCE OF THE INTEGRATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary

The article tends to present the essence of the integration of industrial enterprises. The author starts from the general notion of integration, considers properties of the notion of economic integration in the economic sciences and, eventual-

³⁰ L. Erhard, *Deutsche Wirtschaftspolitik*, 1962, s. 256.

ly, formulates the definition of the integration of industrial enterprises. Subsequently, the author examines in details these phenomena which characterize the essence of this integration and namely he discusses the role of institutional forms in the integration of industrial enterprises, analyses the importance of real and organizational links between enterprises or their divisions, and presents the part of effectiveness factors. Such an approach has made it possible to cast light on these properties of the integration of industrial enterprises which distinguish this phenomenon from another phenomena.