

JÓZEF KALETA

PLANOWANIE FINANSOWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

1. Planowanie finansowe jest integralną częścią planowania gospodarczego w przedsiębiorstwie. Planowanie finansowe i rzeczowe stanowi nierozzerwalną całość; istniejące związki między procesami rzeczowymi i finansowymi uzasadniają jedność planowania rzeczowego i finansowego.

Ta bezsporna i powszechnie uznawana teza nie zawsze jest jednak w praktyce konsekwentnie przestrzegana. Bardzo często plany finansowe sporządzane są w przedsiębiorstwach dopiero wtenczas, gdy już wszystkie inne części planu techniczno-ekonomicznego zostały ostatecznie ustalone. Bilanse dochodów i wydatków stanowią finansowe podsumowanie pozostałych, wcześniej opracowanych, części planu przedsiębiorstwa¹. Planowanie finansowe w przedsiębiorstwach sprowadza się zatem do zapewnienia przedsiębiorstwom środków finansowych, niezbędnych do zrealizowania planowanych zadań rzeczowych.

W tych warunkach planowanie finansowe stanowi w przedsiębiorstwach operację tylko techniczną i nie jest planowaniem w ścisłym tego słowa znaczeniu. Komórki finansowe przedsiębiorstw nie mają bowiem możliwości wyboru ekonomicznego, nie mogą niczego planować, muszą się ograniczyć do określenia wyników finansowych wyznaczonych im wcześniej zadań rzeczowych. Ustalenie wyników finansowych zadań produkcyjnych w zasadzie nie może być obecnie podstawą zmiany planu rzeczowego.

Tego rodzaju preponderancja planów rzeczowych nad planami finansowymi musi oczywiście prowadzić do negacji aktywnej roli finansów. Wydaje się, że priorytet planów ilościowych powinien ustąpić zasadzie równorzędnego traktowania planów rzeczowych i finansowych. Planowanie rzeczowe i finansowe stanowią dwie strony jednego procesu planowania gospodarczego. Ustalanie efektywności ekonomicznej działalności przedsiębiorstw, porównywanie efektywności planowanych zadań różnych przedsiębiorstw, posługiwanie się rachunkiem ekonomicznym w procesie

¹ Por. T. Kierczyński, U. Wojciechowska, *Finanse przedsiębiorstw socjalistycznych*, wyd. 2, Warszawa 1967, s. 330.

planowania itp. możliwe są tylko pod warunkiem zapewnienia jedności planowania rzeczowego i finansowego i równorzędnego traktowania tych dwóch rodzajów planów.

Planista sporządzający plan produkcji nie może ignorować możliwości finansowych przedsiębiorstwa czy zjednoczenia, ani efektów finansowych planowanej produkcji. Zjednoczeniu nie powinno być wcale obojętne, czy wzrost planowanych zadań rzeczowych następuje głównie w przedsiębiorstwach wysoko zyskowych, czy też w przedsiębiorstwach osiągających niską stopę zyskowności. Tymczasem przyjęcie w praktyce prymatu planów rzeczowych w stosunku do planów finansowych często nie pozwala na prowadzenie tego rodzaju polityki.

Przyjęcie w praktyce zasady prymatu planów rzeczowych i niedocenywanie aktywnej roli planów finansowych nie stwarza w przedsiębiorstwach sprzyjających warunków do alternatywnego planowania. Warunkiem bowiem alternatywnego planowania w przedsiębiorstwach jest równoczesne planowanie zadań rzeczowych oraz nakładów i efektów finansowych tych zadań. Tylko tego rodzaju porównanie nakładów i wyników finansowych planowanych zadań rzeczowych może pozwolić na skonstruowanie kilku wariantów planu i na właściwy wybór najefektywniejszego wariantu planu w danych warunkach².

2. W literaturze ekonomicznej bardzo różnie określa się zadania planowania finansowego. I tak np. według Z. Fedorowicza w planowaniu finansowym nie wyznacza się samodzielnych celów podstawowych. Do zadań planowania finansowego należą — jego zdaniem — kontrola i weryfikacja celów wyznaczonych w planach rzeczowych oraz zapewnienie wewnętrznej zgodności planów gospodarczych³. Zdaniem T. Kierczyńskiego, podstawowym zadaniem planowania finansowego w przedsiębiorstwie jest przekazywanie przez jednostki nadrzędne dyrektyw dotyczących kształtowania sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Ponadto, zdaniem tegoż autora, planowanie finansowe w przedsiębiorstwach stanowi ważny element planowania finansowego gospodarki narodowej, jest narzędziem zarządzania gospodarką pieniężną przedsiębiorstwa oraz instrumentem kontroli planowania rzeczowego w przedsiębiorstwie⁴.

Takie określenie zadań planowania finansowego w przedsiębiorstwie budzi — moim zdaniem — pewne wątpliwości. Nie wydaje się np. słuszne twierdzenie, że w planowaniu finansowym nie wyznacza się samodzielnych celów podstawowych. Najbardziej oczywiste wydaje się to w planie

² Za równorzędnym traktowaniem planowania rzeczowego i finansowego w przedsiębiorstwie opowiada się Z. Fedorowicz, *Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967, s. 244 - 245.

³ Por. Z. Fedorowicz, *Finanse w gospodarce socjalistycznej*, wyd. 4, Warszawa 1966, s. 161-163.

⁴ Por. T. Kierczyński, U. Wojciechowska, op. cit., s. 319-321.

finansowym przedsiębiorstwa produkującego na eksport do krajów kapitalistycznych; samodzielnym i podstawowym celem przedsiębiorstw jest tu uzyskanie określonego wyniku finansowego. Podobnie w planach przedsiębiorstw produkujących na potrzeby krajów socjalistycznych i rynku wewnętrznego planowany wynik finansowy jest jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstw, gdyż w oparciu o wynik finansowy tworzone są bodźce ekonomiczne skierowane zarówno do pracowników, jak i do przedsiębiorstw jako całości.

Wynik finansowy będący podstawowym miernikiem oceny działalności przedsiębiorstw stanowi jeden z najważniejszych wskaźników dyrektywnych w planach gospodarczych przedsiębiorstw. Podstawowy cel przedsiębiorstw w postaci maksymalnego zaspokojenia potrzeb społecznych z reguły nie może być w planach przedsiębiorstw skwantyfikowany; konieczne jest zatem określenie tego celu poprzez wymierne zadania. Takim wymiernym, najbardziej syntetycznym zadaniem przedsiębiorstwa może i powinien być właśnie wynik finansowy, który nie pozostaje zresztą w sprzeczności z podstawowym celem przedsiębiorstwa.

W świetle powyższych uwag trudno się także zgodzić z twierdzeniem, że podstawowymi zadaniami planowania finansowego są kontrola i weryfikacja celów wyznaczonych w planach rzeczowych oraz zapewnienie wewnętrznej zgodności planów gospodarczych. Takie określenie zadań przesądza o służebnej roli planowania finansowego w stosunku do planowania rzeczowego, afirmuje prymat planowania rzeczowego.

Pewne wątpliwości budzi wreszcie twierdzenie T. Kierczyńskiego, że podstawowym zadaniem planowania finansowego w przedsiębiorstwie jest przekazywanie przez jednostki nadrzędne dyrektyw dotyczących kształtowania sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Sprowadzanie planowania finansowego do przekazywania przedsiębiorstwom przez jednostki nadrzędne dyrektyw przekreśla w ogóle możliwość planowania finansowego w przedsiębiorstwach. Jednostki pozbawione prawa dokonywania wyboru i podejmowania decyzji nie mogą niczego planować. Przy przekazywaniu przedsiębiorstwom dyrektyw przez zjednoczenia opracowanie planów finansowych nie należy do przedsiębiorstw lecz do zjednoczeń.

Stojąc na stanowisku, że planowanie finansowe jest integralną częścią planowania gospodarczego w przedsiębiorstwie, należy stwierdzić, że zadania planowania finansowego w przedsiębiorstwie pokrywają się z zadaniami planowania gospodarczego. Nie ma zatem — moim zdaniem — potrzeby formułowania odrębnych zadań planowania finansowego, obok zadań planowania gospodarczego.

3. Powszechnie przyjmuje się, że planowanie gospodarcze w przedsiębiorstwach socjalistycznych nie może ograniczać się do planowania rocznego. Roczne planowanie gospodarcze nie stwarza bowiem dostatecznego horyzontu czasowego, niezbędnego do racjonalnego planowania. W więk-

szości krajów socjalistycznych postuluje się przeniesienie punktu ciężkości planowania gospodarczego na planowanie wieloletnie.

Postulat wprowadzenia wieloletniego planowania gospodarczego w przedsiębiorstwach odnosi się oczywiście także do planowania finansowego, które jest integralną częścią planowania gospodarczego. Przedsiębiorstwa nie mogą ograniczyć się w planowaniu wieloletnim do planowania zadań rzeczowych. Powinny równoległe z zadaniami rzeczowymi planować także zadania finansowe.

Mimo powszechnie uznawanej zasady jedności planowania rzeczowego i finansowego, przedsiębiorstwa na ogół ograniczają się do sporządzania wieloletnich planów rzeczowych. Podejmowane próby wieloletniego planowania finansowego nie zdały jak dotychczas egzaminu.

Po raz pierwszy wprowadzono wieloletnie planowanie finansowe w przedsiębiorstwach Czechosłowacji na lata 1960 - 1965. W roku 1963 uchylono jednak wieloletnie normatywy w związku z anulowaniem w tym czasie planu 5-letniego.

W Polsce postulaty w sprawie wprowadzenia wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach sformułowane zostały w uchwale III Zjazdu PZPR⁵. W roku 1960 podjęta została uchwała nr 387 Rady Ministrów w sprawie zasad gospodarki finansowej państwowych przedsiębiorstw przemysłowych i ich zjednoczeń objętych planowaniem centralnym⁶, w której organy centralne zobowiązane zostały do ustalenia dla przedsiębiorstw wieloletnich normatywów finansowych. Uchwała ta jednak nie weszła w życie.

Ponowne próby wprowadzenia wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach podjęto w wyniku uchwały IV Zjazdu PZPR. Wydane w roku 1965 przepisy prawne w sprawie gospodarki finansowej i zjednoczeń przemysłowych i zgrupowanych w nich państwowych przedsiębiorstw objętych planowaniem centralnym⁷ zapowiedziały wprowadzenie normatywów finansowych na okres co najmniej dwóch lat (a w odniesieniu do podziału funduszu amortyzacyjnego — nawet na okres 5 lat).

Zapowiedź ta nie została także w pełni zrealizowana. Przeprowadzone w tym zakresie badania w 48 przedsiębiorstwach przemysłowych Dolnego Śląska, zgrupowanych w 8 zjednoczeniach (objętych planowaniem centralnym), wykazały, że w ciągu roku 1967 zjednoczenia zmieniły podstawowe wskaźniki finansowe więcej niż 2 razy dla ponad 70% przedsiębiorstw, a w roku 1968 — dla około 80% przedsiębiorstw⁸. Podobne wyniki potwierdzone zostały w 115 przedsiębiorstwach zbadanych przez Instytut

⁵ Por. uchwała III Zjazdu PZPR, Nowe Drogi 1959, nr 4, s. 706.

⁶ M.P. nr 91, poz. 411.

⁷ M.P. nr 61, poz. 316.

⁸ Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

Finansów⁹. Dość powszechnie panuje przekonanie, że skoro w obecnych warunkach nie można ustabilizować podstawowych norm finansowych dla przedsiębiorstw na okresy roczne, tym bardziej nie można tego uczynić na okresy wieloletnie.

Do podstawowych przyczyn uniemożliwiających w praktyce wieloletnie planowanie finansowe w przedsiębiorstwach należy zaliczyć: a) częste zmiany asortymentowe produkcji, zmiany cen, stawek płac, opłat i taryf, b) obawę, że w przypadku przekroczenia planów, przypadające przedsiębiorstwu odpisy z zysku mogą się okazać zbyt duże w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że 5-letnie plany tych przedsiębiorstw na lata 1966 - 1970, obejmujące głównie zadania rzeczowe (wieloletnie plany przedsiębiorstw nie zawierają w zasadzie zadań finansowych), zmienione zostały już w latach 1966 - 1967 w takim stopniu, że właściwie nie można już było w następnych latach posługiwać się tymi planami. Żadne ze zbadanych przedsiębiorstw nie posiada już obecnie aktualnego planu 5-letniego. Opracowane przez przedsiębiorstwa, przy dużym nakładzie pracy, plany 5-letnie są całkowicie zdezaktualizowane i zupełnie nieprzydatne w planowaniu rocznym. Główną przyczyną tego są częste zmiany asortymentowe produkcji zmiany cen, stawek płac, opłat, taryf itp.

Obecna praktyka podważa więc celowość tego rodzaju wieloletniego planowania gospodarczego, w tym także wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach. Dość powszechnie twierdzi się, że obecnie nie ma warunków dla wieloletniego planowania rentowności czy podziału zysku, zwłaszcza że rentowność i zysk stanowią podstawę stosowania bodźców ekonomicznych, skierowanych do pracowników.

W literaturze ekonomicznej postuluje się ograniczenie wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach do planowania nakładów inwestycyjnych. Zdaniem np. Z. Fedorowicza głównym celem wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach przemysłowych jest umożliwienie tym przedsiębiorstwom zbudowania programu modernizacji i racjonalizacji aparatu wytwórczego¹⁰.

Czy jednak rzeczywiście konieczne jest ograniczenie wieloletniego planowania finansowego w przedsiębiorstwach do planowania nakładów inwestycyjnych? Nie ulega wątpliwości, że finansowanie inwestycji jest najbardziej predestynowane do wieloletniego planowania finansowego. Cykl realizacji inwestycji jest bowiem z reguły dłuższy niż rok, a oddane do użytku inwestycje eksploatowane są także w stosunkowo długich okre-

⁹ Ocena funkcjonowania systemu finansowego zjednoczeń i przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym. Część II. Przemysł. Ministerstwo Finansów, 1068 r., s. 16.

¹⁰ Por. Z. Fedorowicz, *Wieloletnie planowanie finansowe w przedsiębiorstwie przemysłowym*, *Finanse* 1966, nr 5, s. 35.

sach czasu. Wieloletnie planowanie finansowe nie powinno się jednak — moim zdaniem — ograniczać do planowania nakładów inwestycyjnych. Konieczne jest także wieloletnie planowanie nakładów na postęp techniczny (nie tylko inwestycyjnych) i na remonty kapitalne. Niezbędne jest także ustalanie na okresy wieloletnie, lub na czas nieokreślony, norm podziału zysku, a w szczególności udziału w zysku budżetu państwa i udziału załogi.

Długofalowe bodźce ekonomiczne mogłyby się przyczyniać do racjonalniejszego planowania i gospodarowania w przedsiębiorstwach. Ograniczanie się obecnie do stosowania bodźców krótkookresowych prowadzi często do żywiołowości i marnotrawstwa. Przedsiębiorstwa w pogoni za doraźnymi efektami ekonomicznymi (aby zapewnić sobie premię kwartalną itp.) ograniczają np. nakłady na remonty środków trwałych, co w rezultacie prowadzi do dekapitalizacji majątku trwałego i w dłuższych okresach czasu naraża gospodarkę narodową na znaczne straty.

System krótkookresowych bodźców ekonomicznych nie sprzyja także wyzwaniu rezerw. Przedsiębiorstwa nie są zainteresowane w ujawnianiu rezerw, gdyż przekroczenie przez przedsiębiorstwo planu powoduje z reguły nałożenie na przedsiębiorstwo dodatkowych zadań.

Powszechnie przyjmuje się, że podporządkowanie decyzji gospodarczych przedsiębiorstw doraźnym korzyściom stanowi jedną z największych wad naszego systemu planowania i zarządzania gospodarką narodową.

Po wprowadzeniu wieloletniego planowania finansowego i uruchomieniu długookresowych bodźców ekonomicznych przedsiębiorstwa byłyby zainteresowane nie tylko bieżącymi wynikami finansowymi, ale także wynikami przyszłych okresów. Często ekonomicznie uzasadnione jest poniesienie straty w krótkim okresie czasu, aby w przyszłych okresach osiągnąć korzystniejsze efekty ekonomiczne.

Nieprzekonywające jest często spotykane twierdzenie, że w obecnych warunkach nie można wprowadzić wieloletnich norm podziału zysku, bo rzekomo prowadziłyby to do nadmiaru środków w jednych przedsiębiorstwach i do braku środków w innych przedsiębiorstwach. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie dobrze pracowało i w efekcie osiągnie korzystne wyniki finansowe, to oczywiście powinno otrzymać z tego tytułu więcej środków na rozwój swej dalszej działalności. Odpowiednio wyższy udział w zysku powinna otrzymać w takim przypadku także załoga. Przedsiębiorstwo natomiast, osiągające — w podobnych warunkach — gorsze wyniki finansowe, powinno otrzymać na własny rozwój i na potrzeby załogi odpowiednio niższe kwoty zysku. Na tym polega przecież istota działania bodźców ekonomicznych.

Wydaje się zatem, że można ustalić na okres wieloletni, a nawet na czas nieokreślony, normy podziału zysku w postaci procentowych odpiśsów z zysku do budżetu, czy do zjednoczenia, procentowego udziału w zy-

sku załóg itp. Poprzez odpowiednie zrelacjonowanie odpisów z zysku na rzecz załogi w stosunku do płac, a odpisów na potrzeby przedsiębiorstwa np. do wartości środków trwałych i obrotowych — można przeciwdziałać niewłaściwym proporcjom podziału zysku¹¹.

Nie ma natomiast dostatecznej potrzeby ani możliwości planowania w przedsiębiorstwach na okresy wieloletnie wskaźnika rentowności, czy wskaźnika stopy zysku. Wskaźnik ten, jak wykazuje praktyka, znacznie odchyła się nawet w ciągu roku od założeń planowych. Powodem tego są częste zmiany asortymentu produkcji, zmiany cen, stawek płac, taryf itp. Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że ponad 40% tych przedsiębiorstw¹² zmieniło wskaźnik rentowności w roku 1967 więcej niż 3 razy, a w roku 1968 liczba przedsiębiorstw, w których zmieniono wskaźnik rentowności więcej niż 3 razy zwiększyła się do 50%¹².

Wieloletnie planowanie finansowe w przedsiębiorstwach powinno mieć charakter ciągły, tzn. że przedsiębiorstwa powinny corocznie planować swoje zadania na piąty rok, mając w ten sposób stale perspektywę pięciu lat.

4. Rok jest podstawowym okresem planowania w naszej praktyce gospodarczej. Roczne plany gospodarcze przedsiębiorstw są zatem podstawowymi planami przedsiębiorstw. Z planami tymi powiązane są główne bodźce ekonomiczne działające w przedsiębiorstwach.

Roczne plany finansowe przedsiębiorstw, zwane bilansami dochodów i wydatków, stanowią integralną część planów techniczno-ekonomicznych przedsiębiorstw. Zasady i tryb sporządzania rocznych planów przedsiębiorstw uregulowane zostały uchwałą nr 426 Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 1960 r. w sprawie opracowywania i zatwierdzania rocznych planów techniczno-ekonomicznych przez jednostki gospodarki społecznej¹³.

Według tej uchwały podstawę do sporządzania przez przedsiębiorstwa rocznych planów finansowych stanowią:

wieloletnie plany gospodarcze przedsiębiorstw, zatwierdzone przez ich jednostki nadrzędne,

wskaźniki korygujące wieloletnie plany przedsiębiorstw, przekazywane przedsiębiorstwom w ramach wytycznych przez ich jednostki nadrzędne,

¹¹ Postulat stopniowego wprowadzania wieloletnich norm podziału wyniku finansowego i dalszego doskonalenia stosowanych już wieloletnich norm finansowych, zarówno w skali zjednoczeń, jak i przedsiębiorstw sformułowany został w uchwale V Zjazdu PZPR. Uchwała V Zjazdu PZPR Trybuna Ludu, wyd. C z 22 listopada 1968 r. s. 3.

¹² Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

¹³ M.P. 1961, nr 3, poz. 21.

wskaźniki zadań planowych i środków niezbędnych do wykonania tych zadań, wynikające z rocznych narodowych planów gospodarczych, porozumienia z odbiorcami i dostawcami, własne opracowania i materiały przedsiębiorstw.

Wyliczenie w uchwale Rady Ministrów podstaw planowania sugeruje, że naczelne miejsce w hierarchii tych podstaw zajmują wieloletnie plany gospodarcze przedsiębiorstw oraz wskaźniki korygujące te plany. Tymczasem powszechnie wiadomo, że zarówno wieloletnie plany gospodarcze, jak i wskaźniki korygujące te plany nie odgrywają większej roli w rocznym planowaniu gospodarczym przedsiębiorstw. Wieloletnie plany gospodarcze przedsiębiorstw podlegają tak częstym zmianom, że już po dwóch latach ich obowiązywania stają się w dużym stopniu zdezaktualizowane. Jednostki nadrzędne na ogół nie przesyłają także przedsiębiorstwom wskaźników korygujących wieloletnie plany, ograniczając się z reguły do ustalania wskaźników do planów rocznych.

Przeprowadzone badania w 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że asortyment produkcji w latach 1966-1968 różnił się w sposób zasadniczy w stosunku do założeń planu 5-letniego aż w 43 przedsiębiorstwach. Duże różnice wystąpiły także w zakresie planowanej ilości produkcji — w 44 przedsiębiorstwach, poziomu kosztów własnych — w 46 przedsiębiorstwach, planowanych nakładów inwestycyjnych — w 45 przedsiębiorstwach¹⁴.

Przedsiębiorstwa sporządzając projekty rocznych planów kierują się głównie wskaźnikami jednostek nadrzędnych oraz wykonaniem planu w okresie bezpośrednio poprzedzającym okres planowy.

Przekazywane przedsiębiorstwom przez jednostki nadrzędne wskaźniki obejmują:

zadania planowe, a w szczególności wartość produkcji towarowej, wielkość produkcji poszczególnych wyrobów, zadania w zakresie eksportu, zadania dotyczące postępu technicznego, rzeczowy zakres inwestycji, zadania określające obniżkę kosztów własnych, zadania w zakresie akumulacji, w tym zysku i jego podziału.

limity niezbędnych środków do wykonania zadań planowych, jak np. dotacja przedmiotowa, zatrudnienie, fundusz płac, zaopatrzenie w rozdzielone materiały, maszyny i urządzenia techniczne.

Przekazywane przedsiębiorstwom przez jednostki nadrzędne zadania planowe oraz limity środków niezbędnych do ich wykonania obejmują ponadto z reguły szereg postulatów, mających na celu obniżenie kosztów własnych przedsiębiorstw, ograniczenie i likwidację deficytów występujących jeszcze w niektórych przedsiębiorstwach, poprawę wyników działalności pozaoperacyjnej przedsiębiorstw, likwidację przerostów administracyjnych itp.

¹⁴ Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

Rada Ministrów ustala corocznie w narodowym planie gospodarczym, które z zadań planowych i środków do ich wykonania będą przekazywane przedsiębiorstwom przez ich jednostki nadrzędne w formie wskaźników dyrektywnych.

Liczba wskaźników dyrektywnych ustalanych dla przedsiębiorstw z reguły obejmuje: wartość produkcji towarowej, poziom kosztów własnych, fundusz płac pracowników inżynieryjno-technicznych, fundusz płac pracowników administracyjno-biurowych, fundusz płac uczniów, nakłady na inwestycje, podział funduszu amortyzacyjnego na część pozostawioną w przedsiębiorstwie i część podlegającą odprowadzeniu do zjednoczenia, rentowność, odpisy na fundusz rozwoju przedsiębiorstwa, dotację przedmiotową, wynik finansowy działalności pozaoperacyjnej, odpisy na fundusz postępu techniczno-ekonomicznego.

Obok wskaźników dyrektywnych, jednostki nadrzędne ustalają dla przedsiębiorstw także liczne wskaźniki orientacyjne, które na ogół respektowane są przez przedsiębiorstwa na równi z wskaźnikami dyrektywnymi.

Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że liczba wskaźników orientacyjnych wynosiła w roku 1967 przeciętnie 11, a w 1968 r. — 13. W roku 1967 ponad 80% wszystkich wskaźników orientacyjnych przedsiębiorstwa przyjęły bez zmian, a w roku 1968 wskaźnik ten zwiększony został prawie do 90%¹⁵.

Powszechnie przyjmuje się, że liczba wskaźników przekazywanych przedsiębiorstwom przez jednostki nadrzędne jest zbyt duża i nadmiernie krępuje przedsiębiorstwa. Rozbudowany system wskaźników dyrektywnych i orientacyjnych ogranicza inicjatywę załóg i kierownictwa przedsiębiorstw, osłabia odpowiedzialność przedsiębiorstw za racjonalne i efektywne gospodarowanie, utrudnia kontrolę realizacji zadań, gdyż z reguły wynik działalności jest efektem złożonym, zależnym nie tylko od przedsiębiorstwa, ale także od jednostek nadrzędnych. Zarówno wskaźniki dyrektywne, jak i orientacyjne, ustalane są przez zjednoczenia głównie na podstawie wykonania lub przewidywanego wykonania planu w okresie bezpośrednio poprzedzającym okres objęty planem.

Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że w 40 przedsiębiorstwach wskaźniki dyrektywne wzrastały w latach 1966-1968 od 3 do 5% w stosunku do wykonania planu w okresach poprzedzających okresy planowe¹⁶. Tego rodzaju system statystycznego planowania powoduje wiele ujemnych skutków: zachęca do ukrywania rezerw, preferuje przedsiębiorstwa źle pracujące, nie pozwala na uwzględnienie w planowaniu rzeczywistych zdolności potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw. Nie jest przypadkiem, że zjedno-

¹⁵ Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

¹⁶ Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

czenia tylko bardzo powierzchownie znają stan zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw, chociaż u podstaw planowania powinna leżeć właśnie dokładna znajomość zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw i stopnia jego wykorzystania.

W tym stanie rzeczy słuszne wydają się wysuwane postulaty w kierunku znacznego ograniczenia ilości wskaźników dyrektywnych i zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw. Metody socjalistycznego planowania powinny pozostawiać niezbędne pole dla samodzielnej działalności gospodarczej, dla nieustannego wzrostu twórczej inicjatywy załóg i kierownictwa przedsiębiorstw.

Jednoznaczne stanowisko w tym przedmiocie sformułowane zostało w uchwale V Zjazdu PZPR, które m. in. stanowi, że dyrektywny charakter powinny mieć tylko najważniejsze zadania i środki niezbędne dla ich wykonania określone w narodowym planie gospodarczym. Ministerstwa, prezydium wojewódzkich rad narodowych i zjednoczenia nie powinny rozszerzać zakresu wskaźników dyrektywnych dla przedsiębiorstw w stosunku do ustaleń narodowego planu gospodarczego¹⁷.

Przedsiębiorstwa sporządzają i zatwierdzają swoje plany we własnym zakresie, z tym tylko zastrzeżeniem aby plany te nie pogarszały wskaźników dyrektywnych otrzymanych od jednostek nadrzędnych. Jeżeli przedsiębiorstwo dysponuje możliwościami powiększenia zadań planowych ponad ustalone wskaźniki dyrektywne, powinno wystąpić do zjednoczenia z odpowiednim „kontrplanem”.

Przeprowadzone badania w tym zakresie w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że w latach 1966-1968 tylko jedno przedsiębiorstwo wystąpiło z kontrplanem na rok 1967, pozostałe natomiast przedsiębiorstwa utrzymały w swoich planach ustalone dla nich przez zjednoczenia wskaźniki dyrektywne. Większość przedsiębiorstw czyniło starania o obniżenie ustalonych wskaźników dyrektywnych.

Nasuwa się pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa starają się o obniżenie wskaźników dyrektywnych, skoro w ramach funduszu zakładowego istnieją bodźce ekonomiczne do występowania z kontrplanami. Otóż wydaje się, że główną przyczyną tego jest fakt, że wykonanie planu przedsiębiorstwa stanowi podstawę premiowania pracowników umysłowych. Podwyższenie wskaźników dyrektywnych stwarza zawsze ryzyko niewykonania planu, które mogłoby pozbawić pracowników wysokich premii kwartalnych. Przedsiębiorstwa zainteresowane są w jak najniższym planowaniu swoich zadań, gdyż im niższy plan, tym łatwiej go wykonać i otrzymać premię.

Zjednoczenia ustalają wskaźniki i wytyczne do planów przedsiębiorstw w zasadzie bez porozumiewania się z przedsiębiorstwami. Spośród 48 zba-

¹⁷ Uchwała V Zjazdu PZPR, Trybuna Ludu, wyd. C z 22 XI 1968 r., s. 3.

danych przedsiębiorstw tylko jedno przedsiębiorstwo zobowiązane zostało w latach 1966-1968 przez zjednoczenie do sporządzania projektów planów w pierwszej fazie planowania i przedkładania ich zjednoczeniu, 12 przedsiębiorstw zobowiązano do przedkładania wniosków do planów zjednoczeń, a pozostałe przedsiębiorstwa zwolnione zostały w ogóle z obowiązku przedkładania zjednoczeniom wniosków do planów.

Rozpowszechniana jest opinia, że wnioski przedsiębiorstw są z reguły nierealne, a zatem że praktyczna ich przydatność w procesie planowania jest stosunkowo niewielka. Zdaniem T. Kierczyńskiego przedsiębiorstwa większości gałęzi nie mają możliwości realnego opracowywania projektu planu rocznego, czy też zgłaszania odpowiednich wniosków do planu z powodu nie ustabilizowanych warunków specjalizacji i kooperacji, niedostatecznego zaopatrzenia materiałowego, zmiennej polityki inwestycyjnej, niedostatecznych rezerw dewizowych itp. Zdaniem tego autora wszystkie te zmienne czynniki bardzo trudno jest uwzględnić w planach przygotowywanych z pozycji mikroekonomicznych¹⁸.

Nie wydaje się, aby tego rodzaju stanowisko było w pełni uzasadnione. Przedsiębiorstwa posiadają największe możliwości oceny zdolności własnych mocy produkcyjnych. W planowaniu gospodarczym ten właśnie czynnik powinien posiadać pierwszorzędne znaczenie. Podstawowym celem planowania gospodarczego w przedsiębiorstwie jest przecież jak najbardziej efektywne wykorzystanie potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa. O rozmiarach potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw powinny decydować zjednoczenia np. poprzez limitowanie inwestycji rozwojowych, ale o jego wykorzystaniu powinny decydować przedsiębiorstwa, a w każdym razie powinny one mieć wpływ na stopień i kierunki wykorzystania własnych zadań produkcyjnych. Wpływ taki mógłby być przedsiębiorstwom zapewniony m. in. poprzez uprawnienie przedsiębiorstw do sporządzania i przekazywania zjednoczeniom projektów planów rocznych lub przynajmniej do przedkładania wniosków do planów.

Zjednoczenia nie dysponujące projektami planów przedsiębiorstw, zmuszone są do planowania głównie metodami statystycznymi i intuicyjnymi. Jeżeli plan opracowany jest na podstawie rozwiązań i rachunków opartych na wielkościach zagregowanych, nie ma poprawnych metod jego dezagregacji, tzn. nie ma przejścia od wielkości zagregowanych do konkretnych rozwiązań techniczno-ekonomicznych. Nie ma i nie może być zatem poprawnych reguł transformowania zbiorczych wskaźników przyjętych przez zjednoczenia na konkretne wskaźniki przedsiębiorstw, które by odpowiadały kryteriom racjonalności¹⁹. Jednym z podstawowych wa-

¹⁸ Por. T. Kierczyński, U. Wojciechowska, op. cit., s. 328.

¹⁹ Por. J. Pajestka, *System informacji planistycznej*, Ekonomista 1964, nr 2, s. 261.

warunków racjonalnego planowania jest bowiem wymiana informacji między różnymi szczeblami planowania, konfrontacja kryteriów, poglądów i stanowisk.

Opracowane plany przedsiębiorstw zatwierdzane są przez kierownictwo przedsiębiorstw. Wydaje się, że plany przedsiębiorstw nie powinny być zatwierdzane w przedsiębiorstwach. Uprawnienia do sporządzania i zatwierdzania planów powinny być od siebie oddzielone. Jeżeli kierownictwo przedsiębiorstwa decyduje się na jakieś konkretne określenie swoich zadań planowych, to oczywiście nie może później nie zatwierdzić własnych decyzji. W tych warunkach instytucja zatwierdzania planów traci jakkolwiek sens i jest zupełnie zbędną formalnością. Należałoby zatem postulować, aby plany przedsiębiorstw zatwierdzane były przez jednostki nadrzędne.

Niedostatecznie wreszcie uzasadnione jest przyjęcie zasady, że plany przedsiębiorstw opracowywane i zatwierdzane są w terminie do 45 dni od daty uchwalenia planu gospodarczego i budżetu państwa. Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że plany przedsiębiorstw na lata 1966-1968 zatwierdzone zostały w miesiącu lutym, a w kilku przypadkach — nawet w miesiącu marcu. Tego rodzaju praktyka jest niewłaściwa, gdyż wyłącza okres pierwszego kwartału z planu. Plan powinien dotyczyć zawsze przyszłości, a nigdy przeszłości. W państwie socjalistycznym, opartym na gospodarce planowej, istnieją wszystkie warunki po temu, aby plany przedsiębiorstw były zatwierdzane przed rozpoczęciem roku.

Plany przedsiębiorstw powinny być sporządzone i zatwierdzone przed uchwaleniem planu gospodarczego i budżetu państwa. Stanowią one bowiem istotny element planów gospodarczych i budżetów, decydują o ich rozmiarach i strukturze i dlatego powinny być odpowiednio wcześniej ustalone.

5. Plany techniczno-ekonomiczne przedsiębiorstw, w tym także bilanse dochodów i wydatków, opracowywane są na okresy roczne, z podziałem na kwartały. Przepisy prawne nie przewidują obowiązku sporządzania kwartalnych planów finansowych, choć pośrednio obowiązek taki wynika z przepisów kredytowych, które zobowiązują przedsiębiorstwa do sporządzania kwartalnych planów finansowych w postaci rozwiniętych wniosków kredytowych.

Podstawowym celem kwartalnego planowania finansowego w przedsiębiorstwach jest korygowanie planów rocznych w celu zapewnienia niezakłóconego przebiegu rozliczeń finansowych. Konieczność krótkookresowego planowania finansowego w przedsiębiorstwach wynika także z potrzeby odpowiedniego skoordynowania planów finansowych przedsiębiorstw z planami kredytowymi, planami kasowymi, bilansami pieniąż-

nych dochodów i wydatków ludności itp., które są ustalane na okresy kwartalne.

Kwartalne wnioski kredytowe odpowiadają w zasadzie zakresowi bilansów dochodów i wydatków przedsiębiorstw.

Oprócz kwartalnych wniosków kredytowych przedsiębiorstwa powinny bieżąco sporządzać także krótkookresowe plany płatności²⁰. Głównym celem sporządzania takich planów jest bieżące równoważenie potrzeb finansowych przedsiębiorstwa i źródeł ich pokrycia (bilans dochodów i wydatków zapewnia taką równowagę tylko w dłuższych okresach czasu).

Krótkookresowe plany płatności nie wymagają oczywiście zatwierdzenia, ani też jakiejś specjalnej formy prawnej. Zresztą obowiązujące przepisy prawne wcale nie wymagają sporządzania takich planów. Po prostu plany takie powinny być zestawieniami przewidywanych obrotów pieniężnych na rachunku rozliczeniowym przedsiębiorstwa w poszczególnych dniach. Planowanie płatności przedsiębiorstwa powinno mieć charakter ciągły, tzn. że codziennie należy przewidywać przychody i wydatki przedsiębiorstwa w ostatnim dniu przyjętego cyklu rozliczeniowego²¹.

Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dolnego Śląska wykazały, że przedsiębiorstwa na ogół nie sporządzają krótkookresowych planów płatności. Przyczyną tego jest przede wszystkim fakt, że przedsiębiorstwa nie prowadzą na bieżąco rachunkowości. Zaległości w księgowaniu wahały się np. w roku 1968 w badanych przedsiębiorstwach w granicach od 8 do 20 dni²². Warunkiem wprowadzenia krótkookresowego planowania płatności jest bieżące prowadzenie rachunkowości w przedsiębiorstwach.

6. Plany finansowe przedsiębiorstw, tak jak zresztą wszystkie plany, dotyczą zdarzeń przyszłych, których okoliczności nie mogą być w pełni znane w czasie ich sporządzania. Dlatego też konieczne jest dopuszczenie do pewnych zmian planów w toku ich wykonywania.

Obowiązujące przepisy prawne w Polsce zezwalają na zmiany rocznych planów przedsiębiorstw przez zjednoczenia pod warunkiem, że wykonane zostaną zadania planu zjednoczenia jako całości. Plany finansowe mogą być skorygowane, jeżeli w wyniku tej korekty nie pogorszone zostaną wyniki finansowe zjednoczenia.

Plany finansowe przedsiębiorstw podlegają częstym zmianom w ciągu roku. Przeprowadzone badania w wybranych 48 przedsiębiorstwach Dol-

²⁰ Postulat sporządzania krótkookresowych planów płatności wysunął Z. Fedorowicz, *Gospodarka finansowa przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1967, s. 312.

²¹ Taką formę planu płatności proponuje Z. Fedorowicz, *ibidem*, s. 314.

²² Dane te uzyskano w drodze ankiet.

nego Śląska wykazały, że w roku 1967 ponad 70% przedsiębiorstw zmieniło swoje plany więcej niż 2 razy, 25% przedsiębiorstw — więcej niż 4 razy, w tym 9 przedsiębiorstw dokonało zmian w planach 1967 r. w styczniu 1968 r. W roku 1968 ponad 80% przedsiębiorstw zmieniło swoje plany więcej niż 2 razy, 25% przedsiębiorstw — więcej niż 4 razy, 7 przedsiębiorstw dokonało zmian w planach 1968 r. w styczniu 1969 r. Stosunkowo najwięcej zmian w planach dokonywano z reguły w IV kwartale²³.

Zmiany planów przedsiębiorstw mają często charakter wyrywkowy, co prowadzi do wewnętrznych sprzeczności planu. A więc np. nie zawsze równoległe ze zmianami planów rzeczowych korygowane są plany finansowe, często zjednoczenia zmieniają przedsiębiorstwom zatrudnienie i fundusz płac, nie korygując odpowiednio kosztów własnych i wyników finansowych przedsiębiorstw.

Podstawową przyczyną tak dużej ilości zmian w planach przedsiębiorstw jest dążenie do zapewnienia przedsiębiorstwom odpowiedniego funduszu płac, funduszu premiewego i funduszu zakładowego.

Wydaje się, że tak duża ilość zmian planów przedsiębiorstw w toku ich realizacji nie znajduje dostatecznego uzasadnienia. Zbyt częste zmiany planów finansowych podważają bowiem skuteczność działania bodźców ekonomicznych, nie sprzyjają doskonaleniu metod planowania, prowadzą do żywołości i chaosu, przekreślając niejednokrotnie sens planowania.

Uznając potrzebę pewnej elastyczności planów finansowych przedsiębiorstw, trzeba jednak wskazać, że w gospodarce planowanej prymat powinna mieć zasada trwałości planów.

Jednym z istotnych warunków doskonalenia planowania finansowego w przedsiębiorstwach jest ograniczenie możliwości dokonywania zbyt częstych zmian w planach w toku ich realizacji.

THE FINANCIAL PLANNING IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary

The financial planning is an essential part of economic planning in an enterprise. The aims of financial planning and economic planning are alike.

The period of one year is the basic period of planning. But financial planning cannot be limited to one-year planning. Long-range planning of a continuous character is also required in an industrial enterprise. In particular, the investment costs and the standard of profit distribution ought to be planned for long years. Attempts of long-range financial planning are being undertaken in industrial enterprise at present.

²³ Według materiałów sprawozdawczych przedsiębiorstw.

Financial planning in an enterprise is limited by excessive number of directive indexes. It causes also a limitation of the staff and management initiative. This factor weakens the responsibility of the enterprise for rational and effective activity.

One-year plans in an enterprise are subject to frequent changes without any justified reasons. Admitting the need of certain elasticity of the financial plan in an enterprise, it seems that the principle of stability of plans should be accepted in a planned economy.