

ZDZISŁAW DĄBROWSKI

PLAN DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA. ZARYS KONCEPCJI

I. OGÓLNE PRZESŁANKI METODOLOGICZNE

W teorii planowania, wyrosłej na gruncie rozwiązań systemowych gospodarki socjalistycznej, dość skąpe i niezbyt wykształcone miejsce zajmują metodologiczne aspekty budowy planów działalności przedsiębiorstwa. Problematyka ta nie była należycie doceniana, przez teoretyków planowania i nie urosła jeszcze do rangi wyodrębnionej dziedziny wiedzy planistycznej. Rozwijana była jedynie na marginesie zainteresowań planowania centralnego i inspirowana głównie kolejnymi, niewiele zmienianymi instrukcjami planistycznymi, przesyłanymi przedsiębiorstwom ze szczybla centrum. Jeśli teoria planowania podejmowała zagadnienia budowy planów gospodarczych, rozważania prowadzone były wtenczas na wysokim stopniu uogólnienia i mało przydatnym do praktycznego wykorzystania, koncentrowały też głównie swoją uwagę na ogólnokierunkowych orientacjach metodologicznych, określających punkty wyjścia i ciągi proceduralne. Ciągłe aktualne pozostało nadal z teoretycznego punktu widzenia, pomimo upływu wielu lat i dokonywanych zmian systemowych, wyróżnianie dwóch zasadniczych orientacji metodologicznych budowy planów gospodarczych, tj. orientacji teleologicznej, zwanej prościej celowością i orientacji genetycznej, zwanej niekiedy zasobową¹. Obydwie te orientacje mają długą historię i biorą początek ze sporów teoretycznych drugiej połowy lat dwudziestych, które toczyły się wtedy na temat metodologicznych podstaw budowy planów gospodarczych, zwłaszcza planów rozwoju gospodarki narodowej na krótką i długą metę. Z płaszczyzny makroekonomicznej wymienione orientacje przeniesione zostały (jednak dużo później — w Polsce wyraźniej dopiero po 1956 r.) do sfery działalności przedsiębiorstwa, przybierając dzisiaj zmodyfikowaną postać dawnych sporów metodologicznych pod nazwą orientacji planistycznej przedsiębiorstw na cele

¹ Por. W. Brus, *Ogólne problemy funkcjonowania gospodarki socjalistycznej*, Warszawa 1961, s. 214-215.

przyszłego działania (cele rozwojowe) czy też rozporządzalne środki działania '(środki realizacji)².

Wyżej przytoczone orientacje formułują główne punkty wyjścia, które determinują proces budowy i powstania ogólnej koncepcji planu gospodarczego, przesądzając równocześnie sposoby kształtowania jego treści i wartości liczbowe zawartych ustaleń planowych. Orientacja teologiczna lansuje pogląd, że budowę planu należy zaczynać od określenia układu docelowego, inspirowanego przyszłymi celami działania i formułowanego dość niezależnie od aktualnych możliwości realizacji, tj. bez wymagania wstępnej konfrontacji z ograniczeniami układu wyjściowego³. Takie podejście metodologiczne wyzwała bardziej aktywne postawy planistyczne i przeobrażający wpływ planu danej jednostki na układ istniejącej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, łatwo jednak staje również pod zarzutem woluntaryzmu planistycznego, zwłaszcza jeśli zabraknie solidnej weryfikacji teleologicznych ustaleń z punktu widzenia układu wyjściowego, możliwych granic jego wykorzystania i przekształceń. Z kolei orientacja genetyczna kładzie główny nacisk na wyjściowy, zastany dzisiaj układ rzeczywistości, który powinien — zdaniem jej typowych zwolenników — stać się punktem wyjścia budowy planu i układem silnie determinującym zarówno obszar merytorycznych zapisów planu, jak też wartości liczbowe występujących ustaleń planowych⁴. Podejście genetyczne jest z reguły mniej inspirującym i innowacyjnym podejściem planistycznym, wyzwała dużo słabszy dynamizm przyszłościowego działania struktur gospodarczych, lecz spełnia równocześnie funkcje czynnika urealnającego zamiary planistyczne i radykalnie studzi próby bohaterskiego planowania. W praktyce nie występują zwykle czyste postacie żadnej z obydwu omawianych orientacji planistycznych, istnieją natomiast przeważnie mieszane, tj. teologiczno-genetyczne podejścia metodologiczne, gdzie konkretny tok postępowania nie jest bynajmniej obojętny i wymaga zachowania określonej sekwencji działań planistycznych. Ogólnie biorąc, układ teologiczny powinien być zawsze punktem wyjścia do budowy planu i kształtowania jego treści, a układ genetyczny powinien spełniać najczęściej funkcje układu ograniczeń i obiektywnych uwarunkowań realizacyjnych, lecz wyjątkowe przypadki mogą zmuszać do pewnych modyfikacji tego ogólnego schematu postępowania.

Przy rozważaniach mniej abstrakcyjnych, rozwijanych na gruncie naszej literatury, a dotyczących zwłaszcza przedsiębiorstw przemysłowych, wymienia się dość luźno podstawowe dane, których znajomość jest niezbędna do wypracowania ogólnej koncepcji i rozpisania treści

² Por. A. Łukaszewicz, *Planowanie*, w serii *Polska reforma gospodarcza*, Warszawa 1982, s. 26.

³ W. Brus, *Ogólne problemy*, s. 215.

⁴ Ibidem, s. 214 - 215.

piami, nie operując teleologicznymi i genetycznymi kategoriami ich zaszerogowania. Charakteryzując te dane, liczni autorzy, jak np. J. Kortan, L. Lewandowski, R. Lorek, K. Krajski i inni⁵, odnosząc to jednak do warunków funkcjonowania systemu nakazowo-rozdzielczego, podawali następujące podstawy opracowania planu przedsiębiorstwa:

1) wskaźniki dyrektywne dotyczące celów działalności i środków ich realizacji, narzucane wtedy przedsiębiorstwom rozległe przez jednostki nadrzędne,

2) ustalenia planu wieloletniego przedsiębiorstwa przypadające na dany (roczny) okres jego realizacji, a zatwierdzone już ogólnie wcześniej na płaszczyźnie rozwiązań wieloletnich,

3) wyniki analizy wykonania planu przeprowadzonej za ubiegłe okresy gospodarcze, a dotyczącej szczególnie roku poprzedzającego okres, planowy i obejmującej podstawowe sfery działalności przedsiębiorstwa,

4) system norm techniczno-ekonomicznych, w którym istotne miejsce zajmują takie kategorie norm, jak normy wydajności pracy i środków trwałych, normy technologiczne i jakości produkcji, normy zużycia materialnego i zapasów magazynowych.

Wymieniony zakres i hierarchia podstaw opracowania planu były uświęcone niezwykle długą tradycją, nie ulegały ani większym uzupełnieniom, ani też radykalnym przetasowaniom klasyfikacyjnym przez wiele lat istnienia systemu nakazowo-rozdzielczego i stopniowych jego przemian decentralistycznych. W miarę postępującej decentralizacji planowania zaczynają ulegać pewnym zmianom, najpierw mało widocznym (dopiero po 1965 r.), a potem już coraz bardziej wyraźnym i nasilającym się systematycznie (od 1973 r.), przytoczone wyżej składniki podstaw, na których oparte jest opracowanie planu, zwłaszcza krótkookresowego planu przedsiębiorstwa. Zmiany te były następstwem podejmowanych kolejno prób ograniczania mechanizmów systemu nakazowo-rozdzielczego i wieloletniego usiłowania przejścia do parametrycznego systemu funkcjonowania gospodarki narodowej, który jest zapowiedzią, reorientacji dotychczasowego systemu gospodarczego na zasadach koncepcji socjalizmu rynkowego⁶. Oznacza to przede wszystkim wzrost bieżącej i rozwojowej samodzielności decyzyjnej przedsiębiorstw, a pozbawienie centrum funkcji dyrektora gospodarki narodowej i obciążenie go funkcjami informacyjno-stymulacyjnego oddziaływania, przy spełnianiu

⁵ Por. J. Kortan, *Planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Łódź 1960 s. 23 - 25; L. Lewandowski, *Planowanie w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Warszawa 1963, s. 19 - 24; R. Lorek, *Planowanie (część specjalistyczna — przemysł)*, Warszawa 1967, s. 29-31; K. Krajski, *Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1977, s. 42 - 47; *Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego*, Warszawa 1965, s. 71-72.

⁶ J. Kornai, *Wizje, nadzieje i rzeczywistość*, Polityka 1987, nr 19, s. 1 i 4; A. Matysiak, *Przed „rynkową rewolucją”*, Polityka 1987, nr 32, s. 5.

których centrum nie ponosi już odpowiedzialności za powodzenia i niepowodzenia gospodarcze przedsiębiorstw. Wszczęte procesy urynkwienia naszej gospodarki zmiernają również do zwiększenia obszaru działania mechanizmu rynkowego i uczynienia rynku głównym źródłem informacji na krótką metę, wykształcenia konkurencji i poziomych więzi gospodarczych (dostawcy — odbiorcy) czy też wzrostu roli pieniądza i gospodarki pieniężnej.

Od niedawna nowym orientacjom systemowym, indukowanym postulatami teorii i założeniami obecnej reformy gospodarczej (po 1980 jr.), wychodzą naprzeciw oficjalne zapisy ustawy o planowaniu społeczno-gospodarczym, które formułują i hierarchizują dzisiaj inaczej podstawy opracowania przez przedsiębiorstwa swych planów wymieniając następujące elementy⁷:

- 1) wyniki badań popytu i podaży produkcji prowadzonych na obszarze kraju i zagranicznych rynków zbytu,
- 2) umowy lub wstępne uzgodnienia handlowe zawarte z dostawcami, kooperantami i odbiorcami, w tym organami administracji państwowej,
- 3) informacje orientacyjne wynikające przede wszystkim z ustaleń planów centralnych i terytorialnych,
- 4) obowiązujące zasady i narzędzia ekonomiczne mające charakter parametryczno-bodźcowych mechanizmów oddziaływania,
- 5) państwowe normy określające eksploatacyjne i jakościowe wymagania produkcyjne dla niektórych grup wyrobów.

Wszystkie te dane podaje art. 18 wspomnianej ustawy, nie wyczerpuje to jednak pełnej znajomości podstaw niezbędnych do opracowania planu przedsiębiorstwa i należy jeszcze rozszerzyć ich zakres o postanowienia art. 6 tej ustawy, który przewiduje możliwość nakładania na przedsiębiorstwa obowiązków wykonania zadań produkcyjnych, formułowanych pod rygorem ustawy o przedsiębiorstwach państwowych (zwłaszcza jej art. 54 i 58)⁸. W całości kształcenie danych zadania nakładane przez organy założycielskie nie będą z reguły zajmowały wiele miejsca i należały będą zapewne do wyjątkowo używanych środków interwencji państwa, jednak nie można wykluczyć konieczności sporadycznego ich uwzględniania przy budowie planów działalności przedsiębiorstwa. Jedną z ważnych podstaw kształtowania treści planu jest również analiza układu wyjściowego, chociaż ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym wyraźnie jej nie wymienia, a teoria planowania, odnoszona do szczebla przedsiębiorstwa, nie poświęcała jej dotychczas należytej uwagi badawczej. W literaturze wymienia się najczęściej potrzebę analizy wykonania planu za ubiegłe okresy gospodarcze, zwłaszcza za rok poprzedzający

⁷ Ustawa z 26 II 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym, Dz.U. 1982, nr 7, poz. 51, art. 18.

⁸ Ustawa z 25 IX 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. 1981, nr 24, poz. 122.

okres planowany, lecz wymóg ten traktowany jest dość wąsko i nie jest zwykle związany z równoczesną analizą ogółu uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej przeprowadza się jedynie analizę przyczyn trudności i niewykonania planu.

Wdrażana obecnie (począwszy od 1982 r.) reforma planowania przenosi ciężar rozpoznania podstaw budowy planów na samodzielne, samorządne i samofinansujące się przedsiębiorstwa, natomiast centrum planistyczne zaczyna spełniać w stosunku do przedsiębiorstw bardziej pośrednie funkcje planowania, tj. funkcje informacyjnego zasilania i stymulacyjnego oddziaływania. Obecnie wiele z wyżej przytoczonych danych przedsiębiorstwa muszą pozyskiwać na drodze własnych, autonomicznych starań. Dotyczy to badań popytu i podaży, składania ofert i zdobywania klientów, zawierania umów i wstępnych porozumień handlowych, co dawniej robiło centrum planistyczne, ministerstwa i zjednoczenia branżowe. Przedsiębiorstwa będą też musiały bardzo uważnie śledzić i wyszukiwać niezbędne dla siebie informacje płynące z planów centralnych (zwłaszcza CPR) i ustaw budżetowych, bo informacje te nie podlegają procesowi odgórnego rozprowadzania do przedsiębiorstw i wykorzystanie ich następuje na zasadach ogólnej dostępności. Wszystko to, sprawia, że przedsiębiorstwa uzyskując dzięki aktualnej reformie systemowej znaczny wzrost samodzielności planistyczno-decyzyjnej równocześnie ponoszą teraz odpowiedzialność za informacyjną, organizacyjną, metodologiczną i merytoryczną stronę opracowania swych planów.

II. ANALIZA UKŁADU WYJŚCIOWEGO

Ważnym etapem prac planistycznych, determinującym z punktu widzenia realiów gospodarczych ogólną koncepcję planu przedsiębiorstwa i wiele szczegółowszych jego zapisów planowych, jest analiza układu wyjściowego, prezentująca informacje o występowaniu aktualnego systemu ograniczeń obiektywnych i przewidywanym ich rozwoju do końca okresu danego planu. Analiza ta wykracza zdecydowanie poza ramy tradycyjnie rozumianej analizy wykonania planu, która powinna jednak być jednym z istotnych elementów analizy układu wyjściowego, zawierającej jeszcze wiele innych, cennych informacji na temat uwarunkowań społeczno-gospodarczych funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Chodzi tu zwłaszcza o możliwie najszerze rozpoznanie ogółu podstawowych czynników wewnętrznych, określających potencjał wytwórczy przedsiębiorstwa i stopień jego wykorzystania, zdolności innowacyjnego i dynamicznego działania, wykształcanie się proefektywnościowych i proeksportowych orientacji, a także czynników zewnętrznych, krajowych i zagranicznych, determinujących obszar podejmowanych decyzji i formułowanie treści planu. Plany przedsiębiorstw były i są nadal bardzo

często nierealne z tego właśnie powodu, że sporządzone zostały przy niepełnej i mało wnikliwej analizie układu wyjściowego, która powinna stać się skuteczną zaporą dla rozwijania zachcianek bohaterskiego planowania i powinna urealniać wybujałe inicjatywy planistów. W praktyce naszych przedsiębiorstw analizy te nie zdobyły dotychczas szerszego uznania, a jeśli występują, ich poziom opracowania nie jest zadowalający i budzi wiele wątpliwości. Jednocześnie sposób prezentacji treści nie stwarza niezbędnych przesłanek dla potrzeb wnioskowania i kalkulacji planistycznych.

Podejmując analizę wewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa, najwięcej uwagi poświęcić należy wielkości, strukturze i stopniowi wykorzystania osobowych i rzeczowych czynników produkcji, stojących aktualnie do dyspozycji przedsiębiorstwa, lecz należy również nadawać jej dynamiczny charakter i przewidywać dalsze zmiany układu czynników produkcji do końca okresu realizacji planu. Analizy tej nie należy jednak ograniczać wyłącznie do sfery wymienionych czynników produkcji, trzeba uwzględniać ponadto kwestie technik wytwarzania, struktur organizacyjnych i przepływu informacji, polityki kadrowej, motywacji pracowniczej, mechanizmu podejmowania decyzji i dyskontowania inicjatyw pracowniczych, jak i wiele innych zagadnień dotyczących sfery zarządzania, warunków i klimatu pracy. W grupie czynników zewnętrznych analizą należy obejmować tzw. krajowe i zagraniczne otoczenie przedsiębiorstwa, koncentrując się głównie na analizie kształtowania się popytu na rynkach krajowym i zagranicznych, możliwości pozyskania czynników produkcji i środków finansowych, tendencjach cen i dochodów ludności, kierunkach postępu technicznego i technologicznego produkcji. Istotnego znaczenia nabierają tu równocześnie przewidywania dotyczące zachowania się centrum państwowego pod wpływem zmieniających się sytuacji społecznych i gospodarczych, co jest obecnie niemożliwe z braku jasno deklarowanych *a priori* wariantów strategii działania centrum i osłabia tym samym aktywność gospodarczą naszych przedsiębiorstw. Nie wyczerpuje to listy niezbędnych, zewnętrznych i wewnętrznych zjawisk, które należałoby poddawać analizie, a których ciężar merytoryczny i szczegółowość rozpatrywania zależą od konkretnych warunków działania przedsiębiorstw, lecz wskazuje jedynie na podstawowe obszary zainteresowań służb analitycznych i planistycznych przedsiębiorstw.

Pod adresem analizy układu wyjściowego, stanowiącej do dzisiaj słaby element całości kształtu prac planistycznych, można wysunąć szereg postulatów, których celem jest ulepszenie istniejącego stanu rzeczy:

1) analiza ta powinna mieć rozległy i kompleksowy charakter, wykraczając swym zasięgiem poza tradycyjny obszar analizy wykonania planu i kształtowania się podstawowych czynników produkcji, zwłaszcza osobowych i rzeczowych;

2) wykształcenie parametryczno-rynkowego systemu gospodarczego wymaga równocześnie, aby analiza dotyczyła głównie kształtowania się popytu i cen na krajowym rynku zbytu, jak też na faktycznych i potencjalnych, zagranicznych rynkach zbytu;

3) analiza nie powinna być ograniczona wyłącznie do rozpoznania stacjonarnego, tj. zastanego układu wyjściowego o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, lecz powinna również określać kierunki jego prawdopodobnego rozwoju i docelowych przekształceń;

4) rozpoznając wielkość, strukturę i dynamikę badanych zjawisk społeczno-gospodarczych, analiza powinna służyć jednocześnie wprowadzaniu systemu relacji ekonomicznych, stanowiących cenne źródło informacji i podstawę decyzji przyszłościowych;

5) analiza nie powinna być doraźnym procesem badawczym, prowadzonym dla potrzeb budowy kolejnego planu gospodarczego, lecz powinna stać się procesem ciągłym, pozwalającym na bieżąco rozpoznawać obecne i przyszłe uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa.

Wysunięty tu zarzut niepełnej i mało wnikliwej analizy układu wyjściowego, odnoszonej do rozpoznania zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa, nie jest jedynym zarzutem, jaki można postawić z punktu widzenia, teorii planowania służbom analitycznym i planistycznym naszych przedsiębiorstw. W większości przedsiębiorstw analiza ta nie jest zorientowana na samodzielne prowadzenie rozpoznawczych badań kształtowania się sytuacji rynkowych, w związku z czym przedsiębiorstwa zdobywają niezbędną, raczej minimalną tylko znajomość rzeczy na podstawie zewnętrznych, dość powierzchownych źródeł informacji, tj. zwłaszcza oficjalnych dokumentów państwowych (np. CPR-ów, ustaw budżetowych i gazetowych przekazów informacji). Analizy wewnętrznych determinant wyjściowych do stworzenia koncepcji przyszłego działania prowadzone są najczęściej nie dla własnych potrzeb rozpoznawczych, lecz przede wszystkim w celu spełnienia wymogów sprawozdawczości GUS-u i wielu innych form indagowania przedsiębiorstw przez różne, bardzo liczne zresztą agendy centrum państwowego. Nie należy także ograniczać tej analizy do poznania stacjonarnego, tj. istniejącego aktualnie stanu zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania gospodarczego, lecz trzeba dokonywać ich projekcji — co najmniej na okres obowiązywania danego planu — za pomocą mniej lub bardziej precyzyjnych, dostępnych jednak dla odpowiednich służb przedsiębiorstwa, metod projektowania zjawisk gospodarczych. Dopiero takie podejście analityczne, przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości i systematyczności prowadzonych analiz, staje się niezwykle cennym źródłem wzbogacania wiedzy planisty o dynamicznych realiach układu wyjściowego, rozciągłości występujących ograniczeń i przemienności dzisiejszych barier działania gospodarczego.

III. OBSZARY WZGLĘDNEJ PEWNOŚCI

Wszystkie przedsiębiorstwa działają na rzecz określonego, zewnętrznego otoczenia, tj. krajowego lub zagranicznego, a dane otoczenie jest źródłem różnorodnych wyzwań i inspiracji, ograniczeń i zagrożeń rozwojowych, zmuszając przedsiębiorstwa do wnikliwego ich rozpoznawania i przeciwdziałania ich skutkom za pomocą wykształcania obszarów względnej pewności działania. W przyszłości wykształcenie tych obszarów będzie absolutną koniecznością, ponieważ nie zawsze udaje się — z przyczyn obiektywnych i subiektywnych — rozpoznać dokładniej przyszłe zdarzenia i skutecznie im zapobiegać; jednocześnie przyszła rzeczywistość nie zawsze okazuje się zgodna z mniej lub bardziej racjonalnymi oczekiwaniami przedsiębiorstw. Wzrost niepewności i ryzyka działania przedsiębiorstw, indukowany procesami wdrażania obecnej reformy gospodarczej, wywiera określony wpływ na kształtowanie istoty i treści planów przedsiębiorstw, które były i pozostaną nadal zasadniczym dokumentem formułowania koncepcji rozwojowych, opisujących cele i zadania, środki i sposoby ich osiągania. Jednak plany te były przez długie lata dostosowane do starych rozwiązań systemowych i nie ulegały dotychczas większym przeobrażeniom reformatorskim, a powinny obecnie stać się jednym ze skutecznych reduktorów niepewności i ryzyka działania przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak radykalnych przekształceń wielu instytucjonalnych i merytorycznych aspektów funkcjonowania omawianych planów.

Jedną z gwarancji realności planu i obszarów względnej jego pewności — poza kwestiami tolerancji ekonomicznej planu — jest dobra znajomość kształtowania się popytu na produkcję danego przedsiębiorstwa i kręgu przedstawicieli tego popytu (odbiorców), uzyskiwana na podstawie prowadzonych badań rynkowych i pozarynkowych, szerokiej sondażu opinii odbiorców. Ale przedsiębiorstwa, wychowywane bardzo długo przez system nakazowo-rozdziałczy i mechanizmy jego działania, nie zdołały wyrobić sobie nawyków i umiejętności samodzielnego prowadzenia analizy popytu, ponieważ informacje dotyczące wielkości i struktury, ogólnych i jednostkowych kierunków sprzedaży (krajowej i zagranicznej) otrzymywały ze szczybla centrum i były to najczęściej wskaźniki dyrektywne. Centrum ustalało wtedy ogólnokrajowy plan sprzedaży i określone kategorie sprzedaży doprowadzało do przedsiębiorstw, było równocześnie odpowiedzialne za poprawność ustaleń planowych i ponosiło konsekwencje realizacyjne sprzedaży, a funkcje przedsiębiorstwa były czysto wykonawcze i techniczne, gdyż rozpoznawanie i stymulowanie popytu leżało wtenczas poza obszarem zainteresowań przedsiębiorstwa. W nowych warunkach systemowych, tj. samodzielności i samofinansowania przedsiębiorstw, urynkowania gospodarki i wykształcenia rynku nabywcy, sytuacja ulega radykalnemu odwróceniu: przedsiębiorstwa muszą teraz

przejąć obowiązek przeprowadzenia analizy, określania i stymulowania efektywnego popytu, jeśli chcą utrzymać swoje miejsce na dotychczasowej mapie i umacniać zdobytą już pozycję sprzedaży, zapewnić sobie środki finansowe niezbędne do istnienia i dalszego rozwoju. Oparcie planu, sprzedaży (a tym samym i planu produkcji) na pogłębionej znajomości kształtowania się popytu, zamiast operowania tradycyjną metodą prostej lub korygowanej ekstrapolacji różnych zjawisk i aspektów sprzedaży,, jest podstawowym kryterium wiarygodności i stabilności całego planu techniczno-ekonomicznego, w tym przede wszystkim planu produkcji i planu przychodów (wpływów z realizacji produkcji).

W systemie tworzonej obecnie regulacji rynkowej orientacja przedsiębiorstw może być niejednolita i uwaga ich może być skupiona na rozmaitych kategoriach rynkowych, jednak najistotniejszego znaczenia dla kierowania procesami sprzedaży i produkcji nabierają dwie zasadnicze kategorie: efektywny popyt i ceny rynkowe, a orientacja przedsiębiorstw przybiera charakter albo silniejszej orientacji popytowej, albo silniejszej orientacji cenowej. Wielu teoretyków wyraża pogląd, że cena jest głównie zjawiskiem krótkookresowym i jest wyrazem każdorazowego stanu równowagi gospodarczej, natomiast określenie przewidywanego układu cen na odległe terminy przyszłości jest bardzo trudne i często nawet niemożliwe⁹, stąd cena ma ograniczone zastosowanie informacyjne i decyzyjne dla ukierunkowywania działalności przedsiębiorstw. Cena nabiera tym większego znaczenia stymulacyjnego, im decyzje są bardziej standardowe i mniej skomplikowane, im odnoszą się bardziej do krótkiego horyzontu czasu i podejmowane są przede wszystkim na gruncie posiadanych zdolności wytwórczych, a dostawcy i odbiorcy produkcji są bardzo wrażliwi na kształtowanie się poziomu i zmianę ceny. Natomiast popyt staje się głównym stymulatorem działalności przedsiębiorstwa i jego analiza jest ważniejsza od analizy cen wówczas, gdy decyzje mają bardziej nowatorski i niestereotypowy charakter, odnoszą się wyraźnie do dłuższego horyzontu czasu i wymagają powiększenia istniejących zasobów produkcyjnych (ich modernizacji lub tworzenia nowych), a popyt jest ustabilizowany i wyznaczany silniej przez pozacenowe układy odniesienia. Wydaje się jednak, generalizując bardziej sprawę i abstrahując od przytoczonych wyżej argumentów, że wszystkie przedsiębiorstwa — zorientowane dzisiaj na procesy rynkowe — silniej zabiegają o rozpoznanie popytu i długotrwałe utrzymywanie się na fali popytu, a znacznie słabiej kierują się sygnałami, jakie emituje im dana (lub spodziewana) cena i wyprowadzane z ceny możliwości osiągnięcia zysku.

Wszelkie kalkulacje planistyczne powinny wyrastać na rozlegle

⁹ Por. Z. Czerwiński, *Problematyka planowania cen w ujęciu matematycznym*. Poznań 1963, s. 8; P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie gospodarcze*, Warszawa, 1971, s. 173, 232-233.

i wnikliwie prowadzonych rachunkach popytu, dedukowanych głównie z przewidywanej krajowej (wspartej porównaniami innych krajów o zbliżonej strukturze gospodarczej i kulturze ludności) elastyczności dochodowej produkcji. Nie musi to wcale oznaczać biernego kopiowania wzorów zagranicznych i biernego dostosowania produkcji do wymogów efektywnego popytu. W praktyce jednak dobre rozpoznanie popytu i rygorystyczne honorowanie jego wymogów jest podstawowym warunkiem egzystencji przedsiębiorstwa, podczas gdy stymulowanie popytu, rozszerzanie krajowego rynku zbytu i wykształcanie tzw. rynków przyszłości może być dopiero strategią działania przedsiębiorstwa okrzepłego, wysoce zorganizowanego i efektywnego, stosującego politykę marketingową i dynamicznego innowacyjnie. Wprowadzając strategię jakości lub zwiększania użyteczności, trzeba ustawicznie dążyć do dywersyfikacji produkcji, tj. rozszerzać plany produkcji przez wprowadzanie nowych i zmodyfikowanych, zwiększających funkcje (cechy) użytkowe wyrobów, które stają się istotnym czynnikiem kreującym dalsze zapotrzebowanie pod wpływem innowacji produktowych. Według H. J. Ansoffa można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje dywersyfikacji produkcji, a mianowicie¹⁰:

1) dywersyfikację pionową, która polega na rozszerzeniu planu produkcji, obejmując nim również sferę półfabrykatów, części i materiałów zakupowanych dotychczas u innych dostawców,

2) dywersyfikację poziomą, jeśli wprowadzone zostają do planu produkcji, a następnie na rynek, nowe lub zmodyfikowane wyroby zaspokajające potrzeby tej samej dziedziny, w której dane przedsiębiorstwo funkcjonuje i specjalizuje się wytwórczo,

3) dywersyfikację literalną, oznaczającą wyjście przedsiębiorstwa poza dotychczasowy obszar produkcji, co prowadzi do wzmocnienia jego pozycji rynkowej i pozycji wewnętrznej, mniej podatnej teraz na zewnętrzne zakłócenia.

Wymienione rodzaje dywersyfikacji produkcji, wybierane i kształtowane samodzielnie przez konkretne przedsiębiorstwa, wzmacniają ich pozycję, gwarantując pełniejsze i bardziej stabilne wykorzystanie potencjału wytwórczego, lepszą substytucję czynników produkcji i większą pewność osiągania wyników ekonomicznych, jaśniejsze perspektywy i szanse dalszego rozwoju. Ponadto większy stopień dywersyfikacji produkcji umożliwi równocześnie elastyczniejsze i bardziej rozległe operowanie asortymentami wyrobów, łatwiej pozwala też kompensować wpływ zewnętrznych zakłóceń¹¹ krajowych i zagranicznych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, amortyzując bardziej synchronicznie skutki zjawisk

¹⁰ H. J. Ansoff, *A Model for Diversification*, Management Science 1958, nr 4; tenże, *Corporate Strategy*, London 1971; J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Warszawa 1977, s. 216 - 218.

¹¹ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania*, s. 218.

falowania popytu, podaży i cen. Występują tu jednak pewne granice optymalizacji, szukanie przedziałów optimum ekonomicznego jest problemem ustawicznym i wymaga uruchomienia określonych procedur rachunkowych, aby uniwersalizm produkcji nie przekroczył zakresu racjonalności i nie zagroził dobrej sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Ważnym obszarem tworzenia względnej pewności planów przedsiębiorstwa może być również — poza popytem, innowacjami produktowymi i rozwojem rynku — sfera czynników i technologii wytwarzania, lecz wymaga to określonych inicjatyw i prac badawczych, rozwijanych przez samodzielnie funkcjonujące przedsiębiorstwo. Jest przede wszystkim rzeczą niezbędną, aby przedsiębiorstwo dokonywało uporczywej penetracji rynku innowacji technicznych i technologicznych (w tym osiągnięć zagranicznych), doskonaliło i inspirowało nowe kombinacje czynników produkcji, usprawniało organizację produkcji i miejsca pracy, głównie za pomocą własnego zaplecza naukowo-badawczego. W dzisiejszych czasach wdrażanie i upowszechnianie postępu naukowo-technicznego staje się wielkim, wysoce złożonym i kosztownym przedsięwzięciem, a zarówno duże, jak i małe firmy, zwłaszcza typu innowacyjnego, przeznaczają na prace badawczo-rozwojowe (B+R) — korzystając często z subsydiów budżetowych lub kontraktów państwowych — wydatki stanowiące 3 - 4%, a nawet 6 - 7% wartości produkcji sprzedanej. Postęp naukowo-techniczny przestaje być równocześnie wewnętrzną sprawą samych przedsiębiorstw i organizacji naukowo-badawczych, przerasta ich ramy instytucjonalne i nabiera zdecydowanie aspektów społecznych, wymuszając aktywne postawy koncepcyjno-programowe i zaangażowanie (głównie stymulacyjno-finansowe) czynników władzy państwowej¹². Aby tworzenie nowej techniki, technologii i organizacji produkcji mogło przybrać szerszy i bardziej agresywny charakter, niezbędne jest wystąpienie następujących zjawisk¹³:

- rozwój wyspecjalizowanego aparatu naukowo-badawczego, w tym odpowiednio ubranżowanej skali zaplecza badawczego przedsiębiorstw,
- promowanie oddolnego dynamizmu innowacyjnego, wyrastającego również na gruncie rozległych inicjatyw i racjonalizacji pracowników,
- wiązanie nauki i badań z praktyczną działalnością gospodarczą przedsiębiorstw na zasadzie ścisłych i efektywnościowych sprzężeń zwrotnych,
- koncepcyjne, organizacyjne i finansowe wsparcie władz państwowych poprzez realizację centralnych i resortowych programów badań podstawowych, programów badawczo-rozwojowych i systemu zamówień rządowych.

¹² Por. E. Drzewiecki, *Organizacja nauki na świecie — Stany Zjednoczone*, Przegląd Organizacji 1988, nr 2, s. 42 - 44.

¹³ Por. J. Pajestka, *Czynniki i współzależności rozwoju społeczno-gospodarczego kraju*, Warszawa 1975, s. 24-25, 194-235.

W badaniach procesu innowacyjnego prowadzonych na Zachodzie nie została jednak potwierdzona użyteczność modelu „nauka — technika — produkcja”, za pomocą którego wyjaśniano dotychczas postęp techniczny. Wskazuje się tu ostatnio na decydującą rolę rynku, a znacznie zmniejszoną rolę odkrycia dla powstania innowacji¹⁴. Innymi słowy — silniej eksponowany jest model „rynek — technika — produkcja”, ponieważ interakcja między obwodem nauki i obwodem przemysłu jest bardziej utrudniona na skutek zupełnie odmiennych celów, motywacji i mentalności obydwu tych obwodów, co wymaga wykształcenia nowych, bliższych i skuteczniejszych form pionowej i poziomej ich integracji¹⁵. Pomijając kwestie relatywnego znaczenia nauki i rynku, stanowiących źródła transferu nowej technologii i techniki do praktyki gospodarczej, przedsiębiorstwa powinny być zawsze zorientowane na jedno i drugie źródło inspiracji łącznie, a także powinny równocześnie stwarzać niezbędne warunki (organizacyjne i bodźcowe) do rozwijania oddolnego, pracowniczego dynamizmu innowacyjnego i zakładowego systemu dyskontowania jego korzyści. Uwaga przedsiębiorstw powinna być skupiona przede wszystkim na takich zagadnieniach innowacyjnych, jak¹⁶

— doskonalenie środków pracy z punktu widzenia automatyzacji (robotyzacja), elektronizacji (mikroprocesory) i biotechnologii (mikroorganizmy), co zapewnia poprawę jakości wyrobów, oszczędność surowców i materiałów, substytucję energochłonnych i zanieczyszczających środowisko technologii, obniżkę kosztów i wzrost efektywności produkcji;

— wykształcenie nowych, niekonwencjonalnych przedmiotów pracy, opartych na współczesnych osiągnięciach fizyki, chemii, ceramiki i mikrobiologii oraz rozwijanie alternatywnych wobec ropy naftowej źródeł energii (energii jądrowej, morza, wiatru, słońca itp.), zmniejszających zależność energetyczną kraju i stabilizujących procesy wzrostu produkcji;

— unowocześnienie i rozszerzenie zakresu informacji, głównie za pomocą systemu komputerowego, o aktualnym stanie i symulowanych możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, jak również najnowszych osiągnięciach postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego charakterystycznych dla danej branży, a stosowanych już obecnie przez kraje bardziej rozwinięte.

Wreszcie innym, dalszym jeszcze obszarem względnej pewności planów przedsiębiorstwa — poza omówionymi dotychczas — jest celowe i świadome tworzenie systemu rezerw gospodarczych, które zostają wprowadzone do treści planu techniczno-ekonomicznego i stają się istotnym

¹⁴ B. Kempański, *Innowacje a transfer techniki*, Warszawa 1977, CİNTE, nr 20, 4, s. 2.

¹⁵ E. Drzewiecki, *Organizacja nauki*, s. 42 - 44; B. Kempański, *Innowacje*, s. 2-4.

¹⁶ Por. P. Hahn, *Polityka zmian strukturalnych*, *Życie Gospodarcze* 1987, nr 27, s. 13.

komponentem jego treści. Wymienione rezerwy są czasowo nie wykorzystanymi zasobami, głównie rozporządzalnych czynników produkcji, tj. czynników ludzkich, materiałowych i majątku trwałego, a także własnych środków płatniczych, zgromadzonych pod postacią waluty krajowej i waluty obcych krajów (I i II obszaru płatniczego). Ponieważ rezerwy te dotyczą podstawowych środków działania gospodarczego i zarazem środków realizacji planu, tworzą one pewien — mniej lub bardziej rozległy — obszar rozciągliwości ograniczeń działania, jakie może napotkać przedsiębiorstwo, i nadają równocześnie planowi określony stopień giętkości, który powinien gwarantować niezbędną swobodę manewru decyzyjnego¹⁷. Kadry kierownicze naszych przedsiębiorstw wychowane zostały na długiej tradycji pełnego (możliwie największego) wykorzystania czynników produkcji i silnego ograniczania wszelkich form samofinansowania swojej działalności, podczas gdy obecna reforma gospodarcza wymaga od nich zupełnie innego działania i przyswojenia sobie innych nawyków planowania, co jest trudnym procesem adaptacji.

W dotychczasowej praktyce rezerwy, jeśli planowało je przedsiębiorstwo, miały zwykle charakter antyawaryjny i nadzwyczajny, były tworzone na szczególnie zagrożonych odcinkach gospodarowania i na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń, a często istnienie ich zwalniało planistów od potrzeby dokładnego ustalania wielkości planowych i stanowiło odwody dla bohaterskiego planowania¹⁸. Natomiast reformowany obecnie system funkcjonowania przedsiębiorstw wymaga, aby planowo tworzone rezerwy gospodarcze służyły ponadto innym celom, tj. umożliwiały przedsiębiorstwu bardziej elastyczne kształtowanie treści i wykonanie danej treści planu w alternatywnie dopuszczalnych wariantach, stając się tzw. rezerwami alternatyw planu. Im mniejsze rezerwy środków realizacji wprowadzone zostały do planu przedsiębiorstwa, tym bardziej szczegółowo musi być on zbudowany, tym mniejsze są możliwości wyboru alternatyw jego treści i sposobów realizacji, jak również mniejszy jest zakres swobody przedsiębiorstwa do podejmowania autonomicznych i wariantowo dopuszczalnych decyzji planowych¹⁹. Utrzymywanie rezerw, zwłaszcza osobowych i rzeczowych czynników produkcji, jednak kosztuje i trzeba umieć — stwierdza P. Sulmicki — wywagać koszty, będące sumą kosztów utrzymania rezerwy i strat przedsiębiorstwa, ponoszonych przy danym poziomie rezerw, a koszty te powinny być jak najmniejsze²⁰ przy dopuszczalnych, dolnych i górnych przedziałach tolerancji ekonomicznej planu.

¹⁷ Por. P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie*, s. 152 -153.

¹⁸ Por. M. Kalecki, *Z zagadnień gospodarczo-społecznych Polski Ludowej*, Warszawa 1964, s. 63, 70 - 71.

¹⁹ S. Bolland, *Swoboda decyzji w ramach planu centralnego*, *Ekonomista* 1970, nr 1, s. 36-37.

²⁰ P. Sulmicki, *Planowanie i zarządzanie*, s. 153 -154.

IV. PROJEKTY DZIAŁANIA GOSPODARCZEGO

Centralnym etapem planowania jest dla przedsiębiorstwa projektowanie jego działalności gospodarczej na przyszłe, bliższe lub dalsze okresy czasu, co następuje dopiero po wcześniej przeprowadzonych -wieloaspektowych analizach układu wyjściowego i wstępnej selekcji tworzenia obszarów względnej pewności działania. Jest to zespół procesów myślowych i operacji czynnościowych, w tym wielu obliczeń rachunkowych i eksperymentalnych symulacji komputerowych, mających doprowadzić do powstania ogólnej koncepcji przyszłego działania przedsiębiorstwa i systemowych rozwiązań głównych obszarów treści jego planu gospodarczego. Wysoce konstruktywną rolę odgrywa tu zawsze analiza układu wyjściowego, która nie powinna jednak zostać zmajoryzowana pesymizmem obiektywnych ograniczeń i niemożności, biernych i minorowych postaw genetycznych, lecz powinna stać się źródłem wykształcenia śmielszych postaw teleologicznych, inspirowanych przez istniejący układ niedoborów, anomalii i dysproporcji gospodarczych. Ułatwia to zwłaszcza dynamiczna analiza zewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa, rozwijana od strony tendencji popytowych i podażowych, innowacji technicznych i technologicznych, możliwości eksportowych i importowych, preferowanego przez ludność stylu życia i spędzania czasu wolnego, wsparta równocześnie określonymi, wyselekcjonowanymi z punktu widzenia wewnętrznych słabości przedsiębiorstwa, ideami tworzenia obszarów względnej pewności działania gospodarczego. Przy formułowaniu ogólnej koncepcji przyszłego działania przedsiębiorstwa nie chodzi o szczegółowe rozstrzygnięcia i zapisy planowe, istotnego znaczenia naberają natomiast sprawy kierunkowe i strukturalne, które dotyczą generalnego ukształtowania celów i zadań gospodarczych, środków i metod ich realizacji, spodziewanych kosztów i efektów podjętej działalności. Ogólnie biorąc, sprawy te objęte są zakresem treści i rozstrzygnięć trzech grup planów odcinkowych przedsiębiorstwa, a mianowicie: 1) planów produkcji i sprzedaży, 2) planów czynników produkcji, 3) planów kosztów i efektów działania.

O procesie kształtowania i zawartości tematycznej planu produkcji i sprzedaży decydują przede wszystkim wzajemne relacje występujące między tymi planami i podstawowe źródła informacji, na których oparta jest treść obu — wymienionych planów. Nasza praktyka opracowania planu, wyrosła na zasadach centralizmu biurokratycznego i prymatu produkcji, uczyniła z planu sprzedaży bierny dokument, stanowiący tylko dodatek do planu produkcji, zapisywany dotychczas pod dyktando nakazów i rozdzielników centralnych. W warunkach urynkwienia gospodarki i powstania konkurencji sytuacja ulega istotnym zmianom: plan sprzedaży, opracowywany teraz samodzielnie przez każde przedsiębiorstwo, staje się wiodącym dokumentem planistycznym i źródłem podsta-

wowych wskazań do sporządzenia planu produkcji. Opracowanie planu sprzedaży powinno odąd dokonywać się głównie na podstawie umów handlowych zawieranych m.in. podczas targów i giełd, zamówień rządowych i umów podjętych z organami administracji państwowej, a także pozyskiwania kontrahentów zagranicznych i uruchamiania wolnej sprzedaży dla anonimowego odbiorcy. Ważną rolę sondażową i rolę źródła dla pozyskania klienteli mogą też odegrać własne sklepy fabryczne, stabilizujące i zwiększające pozycję danego przedsiębiorstwa na rynku krajowym, reklamujące jego wyroby i wprowadzające nowości, jak i będące aktywną formą inspirowania i wpływania przedsiębiorstw na wykształcenie się towarowych rynków przyszłości.

Wykonanie planu produkcji, gwarantującego od strony podaży realność planu sprzedaży, jest niemożliwe bez posiadania niezbędnych osobowych i rzeczowych czynników produkcji, które muszą być ściśle określone z punktu widzenia wielkości, struktury i jakości. Właściwe określenie i planowe rozstawienie czynników produkcji nie jest sprawą łatwą, wymaga nie tylko dobrej znajomości stanu kadrowego, organizacyjnego, technicznego i technologicznego przedsiębiorstwa, lecz również wielu aktualnych i przyszłych uwarunkowań zewnętrznych przedsiębiorstwa, opisywanych poprzez zachowania się rynków pracy, surowców, dóbr kapitałowych, innowacji i środków kredytowych. Na podstawie analiz porównawczych i rachunków symulacyjnych, konfrontujących wewnętrzne możliwości wytwórcze przedsiębiorstwa ze stanami zewnętrznych uwarunkowań czynnikowych, przedsiębiorstwo formułuje określone koncepcje pozyskania i rozstawienia czynników produkcji, które gwarantują trwałość funkcjonowania i aktywny rozwój przedsiębiorstwa. Jest to skomplikowane zadanie dla służb analitycznych, organizacyjnych i planistycznych, wymagające głębokiego rozpoznania wewnętrznych mocy i słabości przedsiębiorstwa, dokonujących się zmian krajowego i zagranicznego jego otoczenia od strony relacji popytowo-podażowych, a także uważnego śledzenia postępu wiedzy teoretycznej na temat klasyfikacji, metod wyodrębnienia i obliczenia skutków działania czynników produkcji²¹. Przy istniejącym aktualnie dużym niedoborze siły roboczej, zaopatrzenia surowcowego, mocy energetycznej, ograniczeniach inwestycyjnych i brakach środków dewizowych, można sformułować ogólne zasady polityki kształtowania i rozstawiania czynników produkcji, lecz racjonalizujące ich wskazania mają równocześnie bardziej powszechne i codzienne znaczenie. Wymienić tu należy zwłaszcza następujące zasady:

²¹ K. Korwit, *Badanie czynników wzrostu produkcji*, Gospodarka Planowa 1970, nr 3; tenże, *W sprawie wyodrębniania czynników wzrostu produkcji*, Warszawa 1971, Prace Instytutu Planowania, nr III.1235/XIX; S. Felbur, *Analiza procesów wzrostu społecznej wydajności pracy*, Warszawa 1975, Prace Instytutu Planowania nr 40.

- 1) zasada minimalizacji ogólnego stanu załogi i racjonalizacji całości kształtu (nierobotniczych i robotniczych) struktur zatrudnienia,
- 2) zasada silnego (silniejszego niż zatrudnienia) preferowania wzrostu wydajności pracy, osiąganego na drodze efektywnościowego działania,
- 3) zasada eksponowania organizacyjnych i płacowych (a nie — jak dotychczas — inwestycyjnych) czynników wzrostu wydajności pracy,
- 4) zasada agresywnej oszczędności surowców i materiałów, paliw i energii poprzez nowoczesne techniki i technologie wytwarzania,
- 5) zasada ostateczności uruchamiania nowych inwestycji, zwłaszcza kubaturowych i zdecydowanego pierwszeństwa inwestycji modernizacyjnych.

Na koncepcje planu działalności przedsiębiorstwa składają się również — poza ustaleniami dotyczącymi produkcji i sprzedaży, osobowych i rzeczowych czynników produkcji, techniki i technologii wytwarzania — określone wyliczenia poziomu i zarysu struktury kosztów, rozmiarów zysku ogółem i zysku do podziału, proporcji wydzielania tego zysku na fundusz rozwoju i fundusz załogi. Wariantowe rozwiązania planów produkcji i sprzedaży, jak i planów angażowania czynników produkcji, rzutują na różne kształtowanie się planów kosztów i efektów działania, stwarzając przedsiębiorstwu mniej lub bardziej korzystne możliwości zagospodarowania wolnej od opodatkowania części zysku i określając równocześnie granice jego zdolności do samofinansowania swej działalności. W praktyce najbardziej słabymi ogniwami planowania okazują się aktualnie ustalenia dotyczące produkcji i sprzedaży, cen i płac, co wywołuje małą stabilność planów kosztów i przychodów, koryguje też najczęściej *in minus* pierwotne rachunki planistyczne, prowadzone z punktu widzenia spodziewanych rozmiarów zysku ogółem i wydzielonych kwot podziału zysku²². Wymaga to wnikliwego rozpoznawania sytuacji na rynkach zaopatrzenia i rynkach zbytu, prognozowania inflacyjnego wzrostu cen zaopatrzeniowych i cen zbytu, harmonizowania nacisków płacowych załogi z możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa i znajomości obowiązujących rozwiązań polityki antyinflacyjnej centrum państwowego. Celem zwiększenia stopnia wiarygodności ustaleń planowych niezbędne jest także operowanie wariantowymi koncepcjami przyszłego działania, którymi nie dysponuje jednak do dzisiaj większość naszych przedsiębiorstw, jak i tworzenie obszarów względnej pewności realizacji planu przychodów i efektów, głównie poprzez dynamizowanie wzrostu wydajności pracy, innowacyjne procesy oszczędnościowe, wykształcenie rynków przyszłości i upowszechnianie orientacji proeksportowej²³.

²² Por. L. Urbanowicz, *Niewypłacalnych coraz więcej*, Życie Gospodarcze 1987, nr 25, s. 1 i 4.

²³ Por. ciekawe doświadczenia i rozwiązania japońskie, o których pisze P. Hahn. *Polityka zmian strukturalnych*, Życie Gospodarcze 1987, nr 27, s. 13.

Wstępne rachunki planistyczne, doprowadzające do opracowania planu produkcji i planu sprzedaży (pomijając kwestie szczegółowego rozpisania ich treści) poprzez rachunki kosztów produkcji, sprzedaży i pozostałych rodzajów kosztów, kończą się zawsze określeniem wyników finansowych, jakich spodziewa się przedsiębiorstwo w przyszłej działalności gospodarczej. Jest to normalna procedura sporządzania rachunków planowych i prowadzi ją każde przedsiębiorstwo niezależnie od istniejącego systemu gospodarczego, lecz procedura ta nie może jednak, a wykształcił to system nakazowy, doprowadzić do jednostronnych zależności wynikania: produkcja — sprzedaż — koszty — nadwyżka ekonomiczna, której nie poddaje się bliższej analizie. Wyłączenie akumulacji finansowej spod przyszłościowych kalkulacji ekonomicznych przestaje być dzisiaj, zgodnie z orientacjami wdrażanej reformy gospodarczej, systemowym rozwiązaniem gospodarczym, ponieważ funkcjonowanie przedsiębiorstw oparte zostaje coraz powszechniej na zasadach twardego finansowania i ograniczania, dość łatwo otrzymywanych dotacji budżetowych. W nowych warunkach systemowych, charakteryzujących się urynkowieniem procesów gospodarowania, przedsiębiorstwa muszą bezspornie oceniać spodziewane wielkości nadwyżki ekonomicznej z punktu widzenia zaspokojenia swych potrzeb i aspiracji, tj. zgromadzenia niezbędnych środków finansowych (na określonych funduszach), które gwarantują jego dobrą egzystencję i perspektywy rozwoju. Ocena spodziewanej nadwyżki ekonomicznej musi okazać się korzystna dla kierownictwa, załogi i przedsiębiorstwa, a jeśli nie spełnia pokładanych oczekiwań, należy podjąć kolejne iteracje rachunku planistycznego, dążąc do nowych dywersyfikacji produkcji, aktywizacji sprzedaży, uruchomienia dźwigni oszczędzania środków produkcji i wzrostu wydajności pracy.

FOUNDATION OF A CONCEPTION OF A PLAN OF THE ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

Summary

The purpose of the article is to present the foundations of creating a conception of a plan of the activity of an enterprise. Those foundations are inspired by the present system changes, especially by the processes of growth of decision-making independence of an enterprise and by the market-oriented mechanisms of functioning of the economy. So far, our literature has not devoted enough attention to such problems, nor have they rose to the rank of a separate planning discipline. Instead, they were subject of considerations conducted on the side of central planning issues and inspired by subsequent, little changed planning instructions sent from the centre to enterprises. A starting point for the analysis were two methodological orientations, i.e. genetic and teleological ones, which formulate general foundations and directions of possible planning approaches and determine basic procedural courses and systems of planning calculations. However, the first step of planning works is always the analysis of the initial system, offering in-

formation about the existence of actual system objective limitations and their future course of development up to the end of a given planning period. Thus, such an analysis determines the conception of a plan of the enterprise activity from the point of view of economic realia. For an enterprise, a source of different challenges and inspirations, limitations and developmental threats is the external surrounding, forcing that enterprise to work out the areas of relative certainty of realization of plans through the mechanisms of tolerance of plans, market stimulation and product strategies, innovativeness of factors and technologies of production, systems of productive and financial reserves. A central stage of planning is projecting the enterprise activity for future periods, what may take place after multiaspect analyses of the initial system and the selection of areas of relative certainty of activity have been carried out. Prospective calculations are performed here — by means of interactions and subsequent iterations — between three groups of plans, i.e. production and sales plans, the plans of personal and material factors of production, and the plans of outlays and effects.