

ANTONI SKOWROŃSKI

PROBLEM AMALGAMACJI PRZEMYSŁOWEJ
(ZJEDNOCZENIA I KOMBINATY)

Modele teoretyczne amalgamacji gospodarczej. W procesie współdziałania przedsiębiorstwa ze światem zewnętrznym dwa problemy wymagają szczególnej uwagi. Pierwszy z nich dotyczy wpływu na przedsiębiorstwo istniejących w danej chwili ogólnych warunków gospodarczych, drugi — zmian relacji czynników zewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwo. Zachodzące zmiany relacji tych czynników zewnętrznych są obecnie tak duże, iż pociągają za sobą konieczność nie tylko rozwijania potencjału poszczególnych przedsiębiorstw i gałęzi przemysłowych, ale także prowadzenia szerokich akcji koncentracyjnych, polegających na skupianiu przedsiębiorstw i zmianie podziału produkcji, a co za tym idzie, reorganizowaniu struktury przemysłowej.

Zagadnienie amalgamacji przemysłowej dotyczy przemysłowego rozwoju organizacyjnego i jako takie stanowi jeden z ważnych ogólnoswiatowych zagadnień ekonomicznych. Główne przyczyny rozwoju zrzeszeń przemysłowych, noszących w gospodarce planowej nazwę zjednoczeń i kombinatów, są te same, które decydują o rozwoju organizacji w ogóle, a mianowicie takie, które dotyczą — jak powiedziano — zmian relacji między czynnikami gospodarczymi, zachodzącymi pod wpływem postępu technicznego w przedsiębiorstwie, w zakresie urządzeń publicznych oraz pod wpływem wielkiego zorganizowanego rynku. Zwłaszcza kompleksowość i ograniczoność rynku, powodowana w szczególności przez koszty transportu oraz jego ogólna niedoskonałość, stanowią główny czynnik rozwoju organizacji o wielkiej skali. Popyt ludności na dobra przemysłowe wzrósł bardzo dzięki wzrostowi jej dochodów. Dysponujący dużą ilością wolnego czasu konsumenci szukają wielu dóbr nowoczesnych o charakterze znormalizowanym i stosunkowo krótkotrwałej żywotności. Zmusza to tym bardziej do skupiania przedsiębiorstw, co ułatwia osiągnięcie nowoczesnych urządzeń i lepszego zaopatrzenia oraz dokładniejszych informacji¹.

¹ Porównaj ryciny ilustrujące nowoczesną sytuację na rynku światowym w pracy Z. Ilczuk, *Problemy koncentracji w aspekcie doświadczeń przemysłu zachodnio-*

Ze zdobyczy przemysłu informacyjnego łatwiej mogą korzystać wyższe organizacyjne jednostki przemysłowe ze względu na to, iż dysponują znacznie większymi funduszami i różnorodną hierarchią organizacyjną. Chodzi tu głównie o zaopatrzenie w komputery, które są dla przemysłu tym, czym elektrownia centralna dla przemysłu elektrotechnicznego, a których szersze zastosowanie wymaga rozwoju amalgamacji przemysłowej. Rozwijanie tej ostatniej jest przy tym łatwiejsze w gospodarce planowej z tego powodu, iż przedsiębiorstwa socjalistyczne, w przeciwieństwie do kapitalistycznych, dzielą się pomysłami technicznymi oraz informacjami rynkowymi.

Znając ogólne przyczyny procesów amalgamacyjnych, należy się obecnie zastanowić nad tym, jaki typ organizacji powinno reprezentować socjalistyczne zjednoczenie przemysłowe oraz przedsiębiorstwo czy kombinat przemysłowy, aby ich wzajemne na siebie oddziaływanie było w pełni owocne. Teoretyczny model organizacji zjednoczenia, jak każdej jednostki organizacyjnej, stanowią ogólne zasady organizacji. Zasada ograniczania zakresu kontroli nakazuje mianowicie nie obarczać zjednoczeń szczegółowymi kompetencjami przedsiębiorstw, ale głównie prowadzenie czynności koordynacyjnej i doradczej oraz dostarczanie informacji dla narodowych planów gospodarczych. Informacje te powinny być oparte głównie na zbieranych przez przedsiębiorstwa danych, których zakres ilustruje załączona rycina.

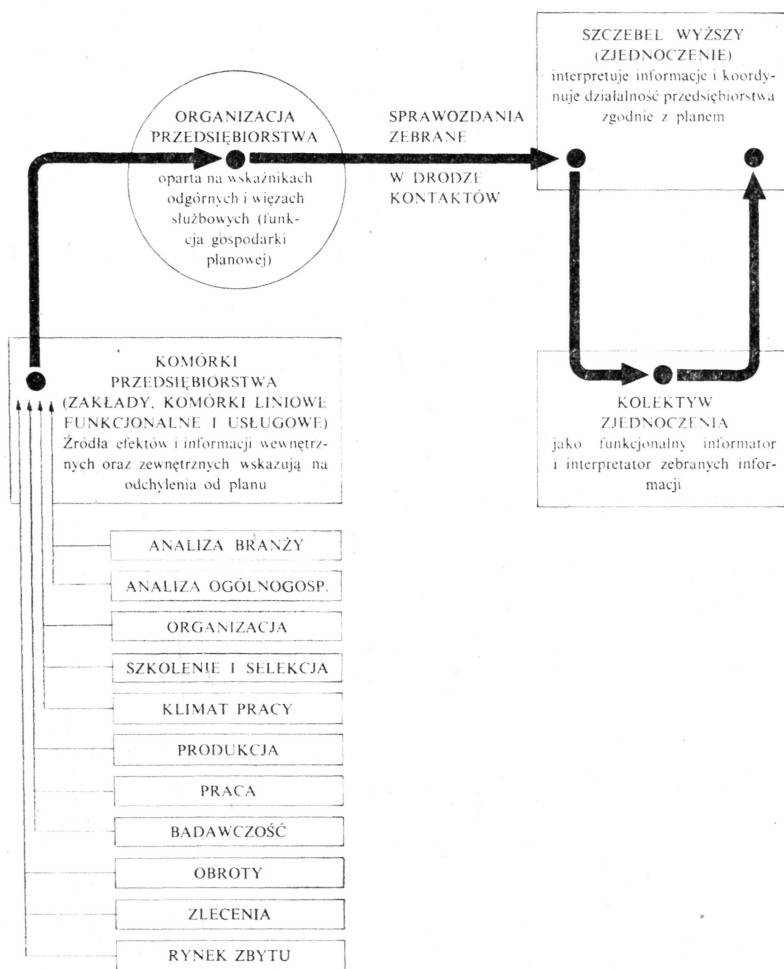
Zasada działania zjednoczenia w ramach określonego terytorium oraz skupiania przedsiębiorstw jednej branży — czego domagają się przepisy prawne i opinie rzeczoznawców — powinna być w pełni respektowana.

Praktycznych wzorów dla formalnych kompetencji zjednoczeń szukać należy w założeniach naszego ustroju oraz w istniejących na świecie zrzeszeniach przemysłowych „wyższej skali”, w takim tylko oczywiście stopniu, jaki odpowiada potrzebom gospodarki planowej. W gospodarce kapitalistycznej istnieje duża ilość różnorodnych zrzeszeń przemysłowych, których głównym zadaniem jest działalność informacyjno-koordynacyjna o charakterze ogólnogospodarczym lub branżowym². Na uwagę zasługują zwłaszcza amalgamacje gospodarcze mające charakter kombinatów i stanowiące pewien model³. Do organizacji tych należą głównie przedsiębiorstwa przemysłu ciężkiego, powiązane ze sobą w sposób prze-

europiejskiego, Wybrane Informacje Tematyczne — Centralny Instytut Informacji Naukowo-Technicznej i Ekonomicznej nr 59, 1969, oraz w pracy W. Bytniewski, *Nowe kierunki przemian strukturalnych w przemyśle krajów o wysokim stopniu rozwoju gospodarczego*, Wybrane Informacje Tematyczne — Centralny Instytut Informacji Naukowo-Technicznej i Ekonomicznej nr 100, 1969.

² E. Petersen i E. G. Plowman, *Business Organization and Management*, Chicago 1946, s. 492 i n.

³ Z państw socjalistycznych tylko Jugosławia zastosowała model dobrowolnego zrzeszania się przedsiębiorstw.



Współdziałanie zjednoczenia z przedsiębiorstwem

widziany dla kombinatów przemysłowych. Mają one zasięg lokalny, regionalny lub ogólnokrajowy i dysponują odpowiednimi zespołami doradców sztabowych. Kombinaty przemysłowe lub organizacje do nich zbliżone różnią się od luźniejszych zrzeszeń przemysłowych tym, iż silniej wiążą ze sobą, a nawet wchłaniają przedsiębiorstwa. Mogą to być: 1) połączenia przedsiębiorstw dla celów koordynacji działalności z zachowaniem ich samodzielności (kartele, poole, wspólnoty interesów), 2) połączenia przedsiębiorstw polegające na przejmowaniu udziałów (koncerny, trusty, konglomeraty) oraz 3) połączenia tracących samodzielność przedsiębiorstw w jedno nowe wielkie przedsiębiorstwo⁴.

⁴ Klasyfikacja podana w materiałach odbytego w 1968 r. sympozjum Szwajcarskiego Towarzystwa Naukowej Organizacji Przedsiębiorstw (por. U. Ilczuk, op. cit., s. 13).

Takie wielkie przedsiębiorstwa-giganty są tworzone głównie w Stanach Zjednoczonych AP. W Europie natomiast proces amalgamacji ma nieco inny charakter, a mianowicie dotyczy on głównie dwóch pozostałych form łączenia przedsiębiorstw polegających na luźniejszym grupowaniu różnych spółek akcyjnych czy innych osób prawnych. Wśród państw należących do Wspólnego Rynku — grupowanie takie występuje zwłaszcza we Francji i Niemieckiej Republice Federalnej, gdzie wydano już odpowiednie w tej materii przepisy. Operacje koncentracyjne dotyczą przy tym coraz częściej łączenia interesów przedsiębiorstw europejskich z amerykańskimi⁵.

Rozróżnić można dwa główne rodzaje kombinatów przemysłowych, a mianowicie kombinaty pionowe oraz poziome⁶. Model kombinatów pionowych przedstawia amalgamację przedsiębiorstw obejmującą różne ogniwa procesu produkcji i dystrybucji tych samych wyrobów. Za przykład służyć tu mogą wielkie kombinaty stalowe, obejmujące kopalnie rudy, produkcję surowki, półfabrykatów i wyrobów gotowych.

Nasze kombinaty przemysłowe tworzone są na podstawie uchwały Rady Ministrów nr 193 z dnia 23 X 1966 r. dotyczącej kombinatów przemysłowych i budowlanych (Monitor Polski nr 46, rok 1966)⁷. Uchwała ta wymienia następujące przesłanki, które powinny uzasadniać tworzenie kombinatów, a mianowicie: wyroby finalne z ich zespołami, częściami składowymi i półfabrykatami, grupy wyrobów przeznaczonych do jednego celu, następujące po sobie fazy procesu technologicznego, wyroby uzyskiwane z kompleksowego wykorzystania odpowiedniego surowca oraz wyroby kilku branż dla osiągnięcia wspólnego celu. Kombinaty grupować powinny w zasadzie przedsiębiorstwa, które już połączone były pewną działalnością kooperacyjną i które wytwarzają podobne wyroby. Cechować je ma według przepisów zwartość gospodarcza, pełna odpowiedzialność za zaspokojenie rynku, współpraca z technologią naukową przy jednoczesnym zachowaniu określonej samodzielności zintegrowanych przedsiębiorstw.

⁵ W niektórych branżach ilość przedsiębiorstw europejskich kontrolowanych przez korporacje amerykańskie przekroczyło 50% (por. K. Tobiańska, *Koncentracja przemysłu we Francji*, Wybrane Informacje Tematyczne — Centralny Instytut Informacji Naukowo-Technicznej i Ekonomicznej 1969, nr 29 oraz J. Niedźwiecki, *Problemy koncentracji przemysłu w Niemieckiej Republice Federalnej*, Przegląd Informacji Ekonomicznych, nr 4, 1969).

⁶ H. A. Silvermann, *The Substance of Economics*, London 1948, s. 58. Poza tym w ramach kombinatów odróżnić można integrację skośną dotyczącą dostarczania dóbr i usług o charakterze pomocniczym, np. działalność remontową i produkcję narzędzi.

⁷ Ministerstwu Przemysłu Maszynowego podlega już 13 takich kombinatów, jak Unitra-Telkon, czy Unitra-Polan, grupujących 20% ogółu przedsiębiorstw tego resortu (66 przedsiębiorstw), 4 centralne biura konstrukcyjne, 3 biura zbytu, 8 zakładów doświadczalnych i Centralne Laboratorium Obróbki Plastycznej.

Według dość jednomyślnych przewidywań, działalność polskich kombinatów przemysłowych powinna przynosić korzyści i oszczędności, jakie osiągają duże jednostki przemysłowe w warunkach nowoczesnego postępu technicznego⁸. Korzyści te wynikać będą ze wzrostu wydajności podległych przedsiębiorstw, głównie wskutek obniżki kosztów produkcji oraz oszczędności w zakresie środków inwestycyjnych. Korzyści te będą duże, zwłaszcza jeśli kombinaty potrafią przyswoić sobie typ organizacji linowo-funkcjonalnej z jej wszystkimi zaletami, wynikającymi ze szczegółowego podziału pracy, racjonalnej działalności komórek sztabowych, współpracy kolektywów i przyswajania sobie nowoczesnych metod podejmowania decyzji.

Drugi rodzaj kombinatów, a mianowicie kombinaty horyzontalne skupiają przedsiębiorstwa „na tym samym ogniwie produkcji pewnych wyrobów”, czyli mówiąc inaczej, produkujące ten sam lub pokrewny rodzaj wyrobów. Przykładem takich kombinacji jest łączenie wytwórni wyrobów cukierniczych czy przedsiębiorstw lotniczych. Kompetencje tych kombinatów zależne są od potrzeb wynikających z danych warunków miejsca i czasu. Powstawały one licznie zwłaszcza w okresach depresji gospodarczej, przypominając w pewnym stopniu kartele. Jednym z głównych ich celów jest wnikliwa analiza kosztów i stopniowe skupianie nowo powstających przedsiębiorstw, co prowadzi często do zlewania się przedsiębiorstw w jedno większe lub nawet do tworzenia trustów lub holdingów.

Jako model szczególnie przydatny dla organizacji naszych zjednoczeń przemysłowych uważać należy nie model kombinatów poprzednio omawianych, ale model tzw. „częściowej amalgamacji” którego główna rola polega na sprawowaniu częściowej kontroli nad skupionymi przedsiębiorstwami i które w świecie kapitalistycznym odgrywają szczególnie dużą rolę w zakresie funkcji zaopatrzeniowej i działalności koordynacyjnej⁹. Duży wpływ przy tym na ich działalność — podobnie jak w naszych zjednoczeniach — mają kolektywy skupiające przedstawicieli zrzeszonych przedsiębiorstw.

Struktura zjednoczeń. Nasze zjednoczenia przemysłowe mają właśnie charakter takich częściowych horyzontalnych amalgamacji prze-

⁸ Por. J. Lisikiewicz, *Efektywność tworzenia kombinatów w przemyśle*. Zeszyty Naukowe SGPiS 1962, zeszyt 39; H. Mreła, L. Sajkiewicz, Z. Wiszniewski, *Kombinaty przemysłowe*, Organizacja — Samorząd Zarządzania 1969, nr 5; J. Kleszcz, *Kombinaty przemysłowe a zjednoczenia*, Przegląd Organizacji 1969, nr 4; W. Radzikowski, *Kombinaty przemysłowe jako szczególny przykład koncentracji produkcji w przemyśle maszynowym*, *Ekonomika i Organizacja Pracy* 1970, nr 3.

⁹ Porównaj rozwój procesów koncentracyjnych przemysłu angielskiego przedstawiony w pracy A. Beachman, *Economics of Industrial Organization*, London 1948, s. 66 oraz przemysłu radzieckiego w pracy Z. Ilczuk, *Koncentracja produkcji a przemysł drobny w ZSRR*, Przegląd Informacji Ekonomicznych 1967, nr 6.

myślowych. Obejmują one bowiem w zasadzie przedsiębiorstwa produkujące te same lub pokrewne wyroby, sprawują nad nimi częściową kontrolę oraz posiadają „kolegia”, w których zasiadają dyrektorzy tych przedsiębiorstw. Kompetencje tych kolegiów zostały określone w § 14 uchwały Rady Ministrów z dnia 17 I 1963 r. (Monitor Polski nr 12, poz. 63). Dotyczą one opiniowania podstawowych problemów zjednoczenia i przedsiębiorstw, podejmowania wiążących zjednoczenie uchwał w zakresie wspólnych przedsięwzięć gospodarczych realizowanych przez zjednoczenia lub wyznaczone do tego przedsiębiorstwa. Te częściowe amalgamaty, jakie tworzą nasze zjednoczenia, nie są w pełni podobne do istniejących w ustroju kapitalistycznym dobrowolnych zrzeszeń lub też zrzeszeń łączących przedsiębiorstwa w większe jednostki, a nawet prowadzących akcję wykupywania przedsiębiorstw słabszych. Tym niemniej w gospodarce planowej tworzenie się takich koncernów (opartych jednak na innych aniżeli kapitalistycznych podstawach politycznych) ma miejsce coraz częściej, szczególnie w takich państwach socjalistycznych jak NRD, CSRS i Węgry¹⁰.

Nasze zjednoczenia stanowią organizacje „wyższej skali”, łączące w sobie pewne kompetencje operacyjne zgrupowanych przedsiębiorstw z kompetencjami koordynacyjnymi i doradczymi, a także z kompetencjami reprezentanta interesów państwa socjalistycznego. Ten właśnie wielokierunkowy — sprzeczny z teoretycznym wymogiem ścisłego rozdzielania kompetencji, zwłaszcza sztabowych i liniowych oraz z zasadą ograniczania zakresu kontroli — model zjednoczenia, utrudnia jego działalność i nasuwa myśl o potrzebie dalszej reformy. Jest on jednak w pewnym stopniu rozwiązaniem formalnie uzasadnionym założeniami ustrojowymi, które domagają się sprawowania centralnego nadzoru nad rozwojem działalności przedsiębiorstw.

Przedstawiony teoretyczny model zgrupowań przemysłowych dowodzi jednak, że zjednoczenie nie powinno być jedynie biurem rejestracyjnym i informacyjnym, czy też prostym pośrednikiem między przedsiębiorstwem a władzami wyższymi, zwłaszcza w zakresie zaopatrzenia i zbytu, ale organizacją reprezentującą interesy zgrupowanych przedsiębiorstw. Jako jednostka organizacyjna kierująca się zasadą gospodarności, zjednoczenie powinno obejmować te wszystkie sprawy przedsiębiorstw, którym

¹⁰ Por. D. Jurowicz, *Nowoczesna organizacja przemysłu*, Życie Gospodarcze 1969, nr 16, s. 5. W związku z utworzeniem Międzynarodowego Instytutu Ekonomicznych Problemów Systemu Socjalistycznego budzi duże zainteresowanie sprawa tworzenia tzw. „wspólnych przedsiębiorstw” czyli zrzeszania przedsiębiorstw położonych w różnych krajach socjalistycznych. W roku 1968 powstało takie radziecko-bułgarskie przedsiębiorstwo eksploatacji lasów, a także porozumienie bułgarsko-węgierskie dotyczące działalności badawczej w zakresie produkcji maszyn. Wytyczne organizacji takich przedsięwzięć omawia L. Ząbkiewicz w artykule pt. *Wspólne przedsiębiorstwa i przedsięwzięcia*, Życie Gospodarcze 1970, nr 44.

w warunkach gospodarki planowej przedsiębiorstwo nie może samo podołać. Powinno ono być organizacją, która przy największym zbliżeniu do przedsiębiorstw nie podważa jednak ich pozycji i odpowiedzialności, ale koordynuje ich działalność, przydziela pewne środki i dostarcza informacji. Zjednoczenie mając na względzie ekonomiczne wyniki działalności, powinno tworzyć „wraz z przedsiębiorstwami zwarty organizm gospodarczy”¹¹. Cała trudność polega jednak na tym, aby uniknąć bezkrytycznego procesu zamiany zjednoczeń w przedsiębiorstwa-giganty, które stałyby się kombinatami suboptymalnymi, a więc nie odpowiadającymi, ze względu na wzrost kosztów i małą elastyczność działania, interesom społecznym. Będąc częściowym kombinatem horyzontalnym, zjednoczenie powinno działać na podstawie „rachunku zjednoczenia” w ramach budżetu kierowniczego i rachunku ekonomicznego. Taką rolę zjednoczeniu narzuca teza o potrzebie równowagi między centralizacją i decentralizacją oraz uchwały IV Zjazdu PZPR, które określają zjednoczenie jako jednostkę planującą, zarządzającą i koordynującą.

Pogłębiająca się kooperacja przedsiębiorstw organizowana przez zjednoczenia, rozwój specjalizacji i dywersyfikacji produkcji polega głównie na wzajemnym uzgadnianiu planów produkcji, mającym na celu podział zadań produkcyjnych. Jest ona wyrazem daleko posuniętej fazy rozwoju przemysłu, polegającej na zwiększeniu korzyści i oszczędności w działalności przemysłowej w drodze jej rozwoju i koncentracji. Te właśnie etapy działalności zmuszają w szczególności do centralizowania pewnych decyzji, do grupowania przedsiębiorstw „w większe organizmy gospodarcze”.

Rozwój i współpraca zjednoczeń z przedsiębiorstwami. Działalność zjednoczeń przemysłowych jako organizacji skupiających przedsiębiorstwa przemysłowe o podobnym profilu produkcyjnym, rozpoczęła się w Polsce Ludowej już w 1945 r. Początkowo zjednoczenia miały głównie charakter reprezentantów władzy centralnej, zajmujących się ewidencjonowaniem i raczej mechanicznym nadzorowaniem przedsiębiorstw, a w dalszej kolejności koordynowaniem ich działalności.

W procesie wieloetapowego rozwoju przemysłowego rola zjednoczeń dotycząca pierwszej fazy tego rozwoju, a mianowicie usprawniania działalności samych przedsiębiorstw, była niewielka¹². Ograniczyła się ona

¹¹ Tak też pojmowała rolę zjednoczenia Rada Ekonomiczna (Praca zbiorowa, *Dyskusja o polskim modelu gospodarczym*, Warszawa 1957, s. 270).

¹² Według G. F. Shove te cztery etapy rozwoju przemysłu przynoszące coraz większe korzyści i oszczędności dotyczą: 1) oszczędności indywidualnego wzrostu przedsiębiorstwa, 2) oszczędności pojawiających się przy wproście całej gałęzi przemysłowej, 3) oszczędności koncentracji wynikających z pewnych zmian podziału produkcji między przedsiębiorstwa oraz 4) oszczędności tzw. racjonalizacji ustrojowej, wynikających z takich zmian połączonych z podnoszeniem kwalifikacji i zadowolenia grup kierowniczych przedsiębiorstw (E. Taylor, *Teoria produkcji*, Warszawa

głównie do porządkowania zniszczonego wskutek wojny przemysłu i zwiększania jego potencjału, połączonego z bardzo skromną akcją podnoszenia kwalifikacji i zadowolenia kadr kierowniczych. Ta ostatnia działalność zjednoczeń, dotycząca tzw. racjonalizacji ustrojowej, rozwinęła się dopiero znacznie później i, jak dotąd, w stopniu niedostatecznym.

Z biegiem czasu zjednoczenia przemysłowe zaczęły stopniowo zmieniać swój charakter, a mianowicie stawać się w pewnym sensie jednostkami ekonomicznymi opierającymi racjonalniej swoją działalność na zasadzie gospodarności i reprezentującymi lepiej zgrupowane przedsiębiorstwa. Rokiem przełomowym, który przyniósł wzrost kompetencji zjednoczeń i terytorialnych władz przemysłowych, był rok 1958, w którym ukazało się szereg aktów prawnych zwiększających kompetencje władz terenowych oraz zjednoczeń kluczowych i terenowych, a ograniczających operacyjną działalność ministerstw na rzecz ich działalności koncepcyjnej (plany perspektywiczne i ogólna koordynacja). Uchwała Rady Ministrów nr 128 z tego roku w sprawie organizacji państwowego przemysłu kluczowego oraz nr 510 w sprawie organizacji państwowego przemysłu terenowego zapowiadały zwiększenie roli „dźwigni ekonomicznych” i rozwijanie kombinacji przemysłowych w drodze „grupowania przedsiębiorstw w większe organizmy gospodarcze”, czyli zjednoczenia i kombinaty. Zjednoczenia te stały się więc jednostkami gospodarczymi posiadającymi osobowość prawną, sprawującymi nadzór i kontrolę nad przedsiębiorstwami (aż do mało zresztą respektowanego prawa powoływania dyrektorów) oraz prowadzącymi działalność koordynacyjną i inwestycyjną (w 1961 r. wyodrębniono inwestycje zjednoczeń). Dalsze akty prawne (uchwała Rady Ministrów nr 165 z 1960 r., nr 35 z 1963 r., nr 316 z 1965 r. oraz nr 383 z 1966 r.) zwiększyły rolę zjednoczeń w procesie koordynacji branżowej i terenowej, co przyspieszyło proces koncentracji produkcji dostosowując ją lepiej do potrzeb społecznych. Powstały zjednoczenia wiodące (uchwała Rady Ministrów nr 280 z 1969 r.), które otrzymały kompetencje układania list uczestników porozumienia, kierunków ich kooperacji, planowania bieżącego i perspektywicznego o charakterze branżowym oraz w ogóle koordynacji branżowej. Działalność ta nie dała jednak zbyt dobrych wyników¹³. Od 1964 r. począwszy ożywiła się dy-

1947, s. 255). Nasze przedsięwzięcia związane z tzw. rekonstrukcją przemysłu dotyczą właśnie tych etapów (por. G. Halak, *Rekonstrukcja branż, gałęzi i regionów gospodarczych*, Warszawa 1967).

¹³ Z. Leśkiewicz, *Zjednoczenia, organizacje branżowe przemysłu* oraz B. Miśzałowicz, *Zdolność produkcyjna a zjednoczenie branżowe*, *Życie Gospodarcze* 1968, nr 7. Wszystkie akty prawne, jakie ukazały się w 1965 r. i później są wyrazem uchwał IV Plenum KC PZPR dotyczących reform w sprawach zarządzania, a w tym podniesienia roli ekonomicznej zjednoczeń (por. IV Plenum KC PZPR — 27-28 VII 1965 r. Nowe Drogi 1965, nr 8 oraz J. Gliński *Zmiana roli ekonomicznej zjednoczeń w świetle uchwał IV Plenum KC PZPR*, Warszawa 1966).

skusja dotycząca roli organizacji przemysłowych „wyższej skali”, jakimi są zjednoczenia. W roku tym komisje rządowe mające za zadanie opracowanie programu usprawnienia metod planowania i rządzenia, rozpięły ankietę do 25 zjednoczeń, której pytania dotyczyły głównie kompetencji i organizacji zjednoczenia oraz ich stosunku do ministerstw i przedsiębiorstw¹⁴. Wypowiedzi ankietowe potwierdziły panującą opinię, że ministerstwa powinny ograniczyć się do koncepcyjnej działalności ogólnobranżowej, a zjednoczenia powinny przejąć część ich dawnych funkcji i pozostać organizacją, która grupowałaby „samodzielne przedsiębiorstwa”, a więc byłaby kombinacją o charakterze częściowej amalgamacji.

Podobne stanowisko wynikało z większości wypowiedzi, jakie miały miejsce na konferencji poświęconej kompetencji zjednoczeń i przedsiębiorstw, zorganizowanej w 1965 r. przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Na konferencji tej podkreślano potrzebę zwiększania — w ramach dalszej decentralizacji życia gospodarczego i przy zachowaniu ważnej roli przedsiębiorstw — kompetencji organizacji przemysłowych z zachowaniem ich charakteru reprezentantów przedsiębiorstw i „kontrpartnerów centralnego aparatu planowania”. Wskazywano także na potrzebę wprowadzenia syntetycznego miernika oceny wyników ekonomicznej działalności zjednoczeń i przedsiębiorstw, który uznano za nie mniej ważny od kryterium wykonania planu produkcji¹⁵.

W czasie drugiej podobnej konferencji, jaka odbyła się w 1970 r. zwrócono uwagę na niebezpieczeństwo zbytnej centralizacji kompetencji, jaka grozi zjednoczeniu, którego organizacja nie byłaby oparta na rozwiniętej strukturze organizacyjnej i które nie opanowałoby trudności powstających w procesie integracji przedsiębiorstw. Podkreślano także wadliwość systemu finansowego, który utrudnia jednostkom gospodarczym dostateczny rozwój postępu technicznego. Uznano wreszcie za słuszne, aby przy planowaniu struktury organizacyjnej zrzeszeń przemysłowych korzystać z odpowiednich doświadczeń świata kapitalistycznego¹⁶.

Ogólnie można zatem powiedzieć, że problem kompetencji i odpowiedzialności zjednoczeń i kombinatów przemysłowych dotąd nie został w pełni rozwiązany, ani też nie zostały sprecyzowane wymogi dotyczące ogólnych warunków gospodarczych sprzyjających ich działalności. Nie trudno też zauważyć, że w miarę wzrostu tendencji decentralistycznych i kompetencji władz terytorialnych wzrastają kompetencje zjednoczeń i odwrotnie — w miarę wzrostu tendencji centralistycznych (przed ro-

¹⁴ Omówienie tej ankiety zawiera artykuł M. Misiaka, *Koncepcje organizacyjne*, Życie Gospodarcze 1965, nr 4.

¹⁵ Por. J. Pajestka, *Strategia reformy*, Życie Gospodarcze 1965, nr 15, s. 6, oraz *Przedsiębiorstwo i zjednoczenia*, Życie Gospodarcze 1968, nr 4, s. 2.

¹⁶ M. Misiak, *Funkcjonowanie organizacji przemysłowych*, Życie Gospodarcze 1970, nr 31, s. 5.

kiem 1955), a zwłaszcza w okresie trudności gospodarczych, kompetencje zjednoczeń maleją.

Niektóre kompetencje zjednoczeń określają bliżej postanowienia uchwały nr 35 Rady Ministrów z dnia 17 I 1963 r. (M. P. nr 12, poz. 63) zmienionej uchwałą nr 281 Rady Ministrów z dnia 28 X 1965 r. (M. P. nr 61, poz. 321). Kompetencje te dotyczą przekazywania przez jedno przedsiębiorstwo drugiemu terenów i składników majątkowych na tych terenach położonych (§ 8 i § 19, ustęp 4 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 31 V 1962 r. w sprawie przekazywania terenów w miastach i osiedlach — jednolity tekst Dz. U. z 1969 r. nr 3, poz. 19) oraz podejmowania decyzji w sprawie przekazywania różnych ruchomych składników majątkowych (na podstawie § 22 uchwały nr 262 Rady Ministrów z dnia 12 VIII 1968 r. w sprawie rozporządzania przez jednostki gospodarki społecznej niektórymi składnikami majątkowymi — M. P. nr 35, poz. 245). Natomiast przepisy prawne dotyczące polityki gospodarczej i czynności koordynacyjnych zjednoczeń mają charakter mniej szczegółowy.

Ekonomiczna działalność zjednoczeń napotyka ciągle na duże trudności także w sprawach lokalizacyjnych. Wynika to właśnie z ich specyficznej struktury, przypominającej tylko w pewnej mierze częściowe amalgamaty, a w większej — urzędy administracyjne. Trudności te występują zwłaszcza w działalności zjednoczeń przemysłu terenowego i dotyczą głównie koordynacji działalności różnorodnych przedsiębiorstw zgrupowanych w zjednoczeniu, a nawet komplikacji wydzielania w tych przedsiębiorstwach stanowisk (zwłaszcza w pionie technicznym ze względu na braki etatowe). W działalności tej zarysowuje się zasadniczy konflikt między zadaniami stawianymi przemysłowi terenowemu (ograniczanie działalności do potrzeb rynku miejscowego) a potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstw terenowych. Produkcja dla rynku lokalnego ogranicza wielkość serii produkcyjnych, często wskutek tego nieopłacalnych i wymagających ciągłych zmian asortymentowych, trudnych do wykonania wobec braku zaplecza technicznego. Wszystko to powoduje powstawanie konfliktu między ogólnymi interesami gospodarki narodowej a potrzebą wykorzystywania przez przedsiębiorstwa całej ich praktycznej zdolności produkcyjnej. Przykładem niemożności wykorzystania tej zdolności jest produkcja hydroforów, armatury przemysłowej i niektórych wyrobów skórzanych.

Nie mniejsze trudności występują w działalności lokalizacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Dotyczą one konieczności zmiany do 1975 r. dotychczasowej lokalizacji przeważającej ilości zakładów terenowych oraz części zakładów kluczowych, a także braku środków inwestycyjnych, niezbędnych do zastąpienia nowymi przestarzałych maszyn i urządzeń. Fundusz rezerwowy zjednoczenia jest bowiem bardzo skromny, a dysponowanie nim bardzo ograniczone (§ 22 uchwały nr 281 Rady Mini-

strów z dnia 28 X 1965 — M. P. nr 1, poz. 321). W ten sposób ograniczone są w ogóle możliwości zjednoczenia w zakresie prowadzenia właściwej polityki gospodarczej, która zależy od posiadania odpowiednich środków finansowych.

Wskaźniki obligatoryjne dotyczące wartości produkcji, funduszu płac, wpłat z tytułu zysku i limitów zatrudnienia utrudniają elastyczną działalność przedsiębiorstw, które nie mają przy tym często dobrych kierowników, gdyż praktycznie zjednoczenie nie ma wpływu na obsadę grup kierowniczych przedsiębiorstw. Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze dualizm organizacyjny, o którym będzie mowa. W świetle powyższych uwag uważać należy dotychczasowe reformy dotyczące struktury i działalności zjednoczeń za prowizoryczne¹⁷.

Wytyczne działalności zjednoczeń. Opierając się na modelach zrzeszeń przemysłowych reprezentujących częściową amalgamację oraz biorąc pod uwagę potrzeby gospodarki planowej można powiedzieć, że zjednoczenia przemysłowe powinny reprezentować typ organizacji liniowo-funkcjonalnej łączącej czynności doradcze i informacyjne z wyraźnie sprecyzowanymi kompetencjami liniowymi, wpływającymi na proces podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji. Posiadając takie kompetencje, zjednoczenia powinny reprezentować — jak wyżej podkreślono — interesy przedsiębiorstw, a nie ministerstw, co nie zmniejszałoby ich współpracy w procesie tworzenia ogólnokrajowych planów branżowych.

Reasumując dotychczasowe wypowiedzi, wypada wymienić następujące główne kierunki działania zjednoczeń przemysłowych:

- 1) tworzenia własnych ośrodków naukowo-badawczych i rozprowadzanie wśród przedsiębiorstw informacji branżowych i ogólnogospodarczych,

- 2) zatwierdzanie bieżących planów przedsiębiorstw opracowanych na podstawie wytycznych ogólnych, obejmujących także plany środków trwałych i obrotowych,

- 3) organizowanie zaopatrzenia dla przedsiębiorstw,

- 4) organizowanie zbytu produkcji, zwłaszcza wyrobów niemarkowych, w tym także rozwijanie handlu zagranicznego,

- 5) ułatwianie kontaktów z technologią naukową i zatwierdzanie planów postępu technicznego w zakresie urządzeń, wyrobów i procesu produkcyjnego,

- 6) prowadzenie rachunku ekonomicznego, opartego na analizie położenia zasadniczego i finansowego zgrupowanych przedsiębiorstw,

- 7) współdziałanie w rozwijaniu organizacji przedsiębiorstw oraz me-

¹⁷ Opinię tę podziela wielu ekonomistów (J. Gliński, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*, Warszawa 1964, s. 172; Sz. Jakubowicz, *Organizacja to nie schematy*, Życie Gospodarcze 1971, nr 20, s. 6).

tod selekcji grupy kierowniczej i prowadzenie szkolenia dla grup kierowniczych przedsiębiorstw,

8) określanie celów długofalowej działalności przedsiębiorstw⁷ na podstawie opracowanych planów branżowych,

9) koordynowanie obejmujące także przejmowanie przedsiębiorstw⁷ i współdziałanie w rozwoju reprezentowanej branży oraz współdziałanie w akcji szczebli wyższych tworzenia tzw. kompleksów gospodarczych dotyczących inwestycji wzajemnie ze sobą powiązanych (rejonu inwestycyjne)¹⁸.

Szczególnie dużą rolę powinno spełniać zjednoczenie w rozwijaniu postępu technicznego (głównie inwestycyjnego), na co wskazują też wypowiedzi ankietowe zjednoczeń z 1964 r. „Rachunek zjednoczenia” powinien mieć charakter analizy wykonania budżetu kierowniczego, który obejmowałby wszystkie podległe przedsiębiorstwa i był oparty na gruntownej analizie branżowej. Dochód zjednoczeń ogólnobranżowych, który składałby się głównie z części zysków zrzeszonych przedsiębiorstw⁷, pozostałych po zasileniu funduszu inwestycyjno-remontowego, powinien stanowić podstawowy wskaźnik oceny wyników działalności całej branży¹⁹. Ważną sprawą jest przy tym, zapoczątkowane już przy organizowaniu koncernów przemysłowych, tworzenie w zjednoczeniu ośrodków⁷ naukowo-badawczych, skupiających specjalistów z zakresu nowej technologii, analizy ekonomicznej, obliczania kosztów, stosowania maszyn elektronicznych oraz czynności usługowych, głównie o charakterze magazynowo-transportowym. Przedsiębiorstwo bowiem nie jest zwykle w stanie korzystać bezpośrednio z technologii naukowej ani z dorobku ośrodków badań ekonomicznych. Kontaktowanie to powinno odbywać się głównie za pośrednictwem zjednoczenia, znającego sytuację całej branży oraz kierunki postępu technicznego w skali światowej. Także organizowanie zaopatrzenia przedsiębiorstw, stanowiącego bodaj że główną trudność gospodarki planowej, należeć powinno do zjednoczenia. Wiadomo bowiem, że nawet przedsiębiorstwa kapitalistyczne zmuszone są do organizowania zrzeszeń, których jednym z głównych zadań jest działalność zaopatrzeniowa²⁰.

¹⁸ W drugiej połowie 1970 r. odbyła się w Urzędzie Rady Ministrów pierwsza narada poświęcona omówieniu przygotowań do przyszłorocznej realizacji takich kompleksów gospodarczych.

¹⁹ Wypowiedzi ankietowe 25 zjednoczeń z 1964 r., o których była poprzednio mowa. Porównaj także E. Żebrowski, *Propozycja zasad podziału zysku w przemyśle kluczowym*, *Życie Gospodarcze* 1969, nr 44 oraz J. Więckowski, *Konflikty w procesie usamodzielniania przedsiębiorstw*, *Ekonomista* 1969, nr 4. W publikacjach tych słusznie podkreślona została potrzeba opracowywania przez zjednoczenia obrotowych zadań branżowych i zadań inwestycyjnych oraz niezbyt przekonująco potrzeba pozostawienia przedsiębiorstwom spraw technologii produkcji.

²⁰ A. Skowroński, *Węzłowe zagadnienia małego przedsiębiorstwa przemysłowego*, Poznań 1958, s. 16.

Wpływ przedsiębiorstw na zjednoczenia wyrażać się powinien głównie za pośrednictwem przewidzianego przez przepisy prawne organu kolegiального (kolegium i komisje branżowe), dla którego same zjednoczenia domagają się większych kompetencji. Zwłaszcza wpływ ten w zakresie potrzeb niezbędnych dla rozwoju racjonalizacji ustrojowej przedsiębiorstw powinien być duży i w związku z tym należałoby rozpatrzyć sprawę podporządkowania instytutów branżowych odpowiednim zjednoczeniom. Informacje przedsiębiorstw i ich sprawozdania oparte na bezpośrednim kontakcie z odbiorcami i dostawcami mogą niewątpliwie wpływać na decyzje zjednoczenia. Kierownictwo przedsiębiorstw ma dlatego obowiązek organizowania systemu transmisji informacji dla zjednoczenia w ramach procesu kontroli kierowniczej i ponosi odpowiedzialność za wszystkie pozostające w tej transmisji błędy (p. rycina).

Osobnym zagadnieniem jest pobudzanie przez zjednoczenie działalności kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa za pomocą nowoczesnych metod psychologicznych. Tego rodzaju akcja stymulacyjna będzie jednak skuteczna dopiero wtedy, kiedy proces racjonalizacji ustrojowej ulegnie w przedsiębiorstwach większemu rozwojowi²¹.

Trudności ustalania właściwej struktury organizacyjnej zjednoczenia wypływają nie tylko z ogólnych trudności, jakie wobec różnorodności życia pociąga za sobą każda zmiana organizacyjna, ale także z trudności dalszych, wyłaniających się z istniejącego w gospodarce planowej wspomnianego już dualizmu organizacyjnego oraz nie ustabilizowanych w pełni warunków gospodarczych²². Dualizm organizacyjny polega na tym, że kompetencje nadzorcze w stosunku do zjednoczenia, zwłaszcza terenowego, dotyczą kilku instancji. Zjednoczenie to zależne jest bezpośrednio od Komitetu Drobnej Wytwórczości, a także od prezydium wojewódzkiej rady narodowej, wydziału przemysłowego, prezydiów wojewódzkich rad narodowych, wydziałów przemysłowych, powiatowych rad narodowych oraz pośrednio od innych jeszcze instancji. Trudności tego rodzaju potęguje jeszcze fakt, iż zjednoczenie w świetle obecnego ustawodawstwa jest nie tyle reprezentantem zgrupowanych przedsiębiorstw, ile — jak to już podkreślono — reprezentantem interesów państwa wobec przedsiębiorstwa²³. Wskutek tego nie jest ono w stanie bronić skutecznie interesów przedsiębiorstw i popierać ich oddolnej inicjatywy. Wykazuje ono tendencje do stopniowego przejmowania funkcji przedsiębiorstw, do przeistaczania się w przedsiębiorstwo albo kombinat przemysłowy.

²¹ Na wielką rolę takich akcji stymulujących ze strony zjednoczenia zwraca uwagę J. Rachwański, *Rozrachunek gospodarczy i planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa 1952, s. 12.

²² Por. K. Szwarc, *Pozycja, zjednoczenia terenowego*, *Życie Gospodarcze* 1961, nr 27.

²³ Por. J. Gordon, *Zjednoczenie a przedsiębiorstwo*, *Życie Gospodarcze* 1986, nr 27.

Podobny proces koncentracji przemysłu i dużej zależności zjednoczeń od szczebli centralnych został utrzymany w systemie reform gospodarczych, jakie miały ostatnio miejsce w innych państwach socjalistycznych z wyjątkiem Jugosławii²⁴.

THE QUESTION OF INDUSTRIAL AMALGAMATION (ASSOCIATIONS AND COMBINES)

Summary

Having analyzed theoretical models of economic associations the author proceeds to the activities of specialized associations and industrial combines and sets up propositions respecting their future activities. The main reasons for creation of industrial amalgamations are the rapidly changing relations between economic factors influenced by technical progress and the modern organized market.

The author declares for the type of association known as part amalgamation whose role would consist in limited control of subordinate enterprises and that would be the actual representative of the enterprises, and not a representative of the ministry only. All the affairs the enterprises are not able to deal with under the conditions of planned economy should fall within the competence of the association, namely, establishment of research centres, approval of plans, organization of supplies for the subordinate enterprises, organization of outlets, and first of all development of technical progress and co-ordination of the represented industrial branch. This would smooth away a lot of difficulties faced by industrial associations, i. e. difficulties concerning production, distribution, location, investments and finances.

²⁴ K. Krauss, *Węgierska reforma (Cechy uniwersalne i specyficzne)*. Życie Gospodarcze 1969, nr 11. Nawet w Rumunii, która jest stosunkowo słabo rozwiniętym państwem przemysłowym, proces koncentracji przemysłu przebiega od 1956 r. coraz szybciej, wskutek czego ilość przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1000 osób zwiększyła się trzykrotnie (por. Z. Ilczuk, *Koncentracja produkcji w Rumunii*, Wybrane Informacje Tematyczne — Centralny Ośrodek Informacji Naukowo-Technicznej i Ekonomicznej 1969, nr 43).