

BOGNA PILARCZYK, MARIA SŁAWIŃSKA

## OGÓLNE WARUNKI PODEJMOWANIA DECYZJI RYNKOWYCH

Istotne znaczenie zarówno dla treści, jak i trybu podejmowania decyzji rynkowych w sferze wytwórczości i obrotu dobrami konsumpcyjnymi mają warunki, w jakich są one podejmowane. Warunki te podzielić można na zewnętrzne i wewnętrzne dla przedsiębiorstwa. W aktualnym systemie kształtowania decyzji zasadniczą rolę odgrywają warunki, które zaliczyć można do grupy warunków zewnętrznych. W artykule podjęto próbę dokonania ogólnej oceny warunków podejmowania decyzji, przy czym rozpatruje się je oddzielnie dla sfer produkcji oraz powiązań handlu z przemysłem.

Analizując podejmowane decyzje w dziedzinie wytwórczości rozpatruje się kolejno decyzje podejmowane w sferze zaopatrzenia materiałowo-surowcowego produkcji wyrobów gotowych oraz w sferze zbytu. Podstawą ustalania zapotrzebowania na materiały i surowce są: asortymentowy plan produkcji, normy zużycia oraz stan zapasów. Przedsiębiorstwa produkcyjne mają nieznaczny zakres decyzyjności odnoszącej się do pozyskiwania podstawowych materiałów do produkcji. Centralne organy gospodarcze pełnią funkcję koordynującą zaopatrzenie. Jednostki nadrzędne określają limity przydziału materiałów oraz wyznaczają kooperantów. Nie zapewnia to jednak zakupu tych dóbr w odpowiednim rodzaju, ilości, jakości, czasie i miejscu. Ponadto dla uruchomienia produkcji niezbędny jest pełen zestaw materiałów, których znaczna część nie jest objęta systemem rozdzielnictwa. Dlatego też mimo centralnych dyspozycji obrotem materiałowym ujawnia się wiele powiązań zachodzących samorzutnie między uczestnikami sfery wytwarzania. Ma miejsce wtórny obrót materiałami a także dokonywanie zamian materiałów w ramach posiadanych zapasów. Wytwórcy przy danej zamierzonej wielkości i strukturze produkcji mają tendencję do zgłaszania znacznie zawyżonego zapotrzebowania na środki do produkcji. Sprzyja temu mechanizm rozdzielnictwa, który sprawia, że im większe pod względem ilościowym jest zamówienie, tym większa jest faktycznie otrzymana dostawa. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach przemysłowych występują rozbieżności między

faktycznym a planowanym zaopatrzeniem<sup>1</sup>. Najbardziej dotkliwie odczuwana jest rozbieżność w czasie, ponieważ nierytmiczność dostaw wywiera ujemny wpływ na jakość produkcji wyrobów gotowych oraz powoduje zwiększenie zużycia surowców. Jakość jest bardzo ważną cechą środków produkcji. Niedostosowanie jej do wymagań procesu technologicznego wpływa w sposób ważący na jakość wyrobu gotowego. Często w praktyce gospodarczej zdarza się, że mimo pełnej świadomości kierownictwa przedsiębiorstw o zbyt niskiej jakości zakupionych materiałów przekazuje się je do procesu produkcyjnego kierując się zadaniami produkcyjnymi i potrzebą uniknięcia przestojów. Dysproporcje co do rodzaju materiałów i ilości nie powinny mieć w ogóle miejsca w systemie rozdzielnictwa i formalnego zabezpieczenia dostaw.

W okresie 1971 - 1978 wykonanie dostaw materiałowych do przemysłu było niższe od założeń planu i zapotrzebowania odbiorców<sup>2</sup>. Zauważa się coraz większą rozbieżność między ilościowym zapotrzebowaniem a jego realizacją. Za podstawowe przyczyny występowania niezgodności między planowanym zaopatrzeniem materiałowo-technicznym a faktycznymi dostawami można uznać niezrównoważenie bilansów wielu materiałów zaopatrzeniowych, reglamentację oraz trudności związane z importem. Do innych przyczyn można zaliczyć zmiany asortymentowe w zamówieniach eksportowych, jak też wielokrotne zmiany planów produkcyjnych wynikające, między innymi, z nieodpowiedniej struktury zaopatrzenia materiałowego oraz niewłaściwie funkcjonującego transportu. Podane trudności w dostosowaniu zaopatrzenia do programu produkcyjnego odczuwają wszystkie przedsiębiorstwa korzystające z importowanych surowców i materiałów. Wydłużony w czasie sposób ich kontraktacji oraz brak zagwarantowania określonych środków dewizowych w trakcie ustalania planu produkcyjnego podważa realność planowania na szczeblu jednostek gospodarczych. Substytucja krajowymi surowcami czy materiałami nie zawsze jest możliwa z uwagi na ich brak lub też wymagania procesu technologicznego i cechy użytkowe wyrobów gotowych. Przedsiębiorstwa produkcyjne przy podejmowaniu decyzji zaopatrzeniowych nie mogą kierować się w świetle aktualnych warunków gospodarczych jako zasadniczą ich podstawą, potrzebami rynku. Stosowany od wielu lat system nakazowy kierowania w sferze zaopatrzenia materiałowego wywołuje zjawisko odwrócenia koncepcji kształtowania zaopatrzenia rynku — nie zamówienia handlu wyrażają potrzeby konsumentów, a możliwości produkcji materiałów i surowców (co do rodzaju, ilości, jakości) determinują znaczną część decyzji wytwórczych. Jest to zjawisko wyjątkowo niekorzystne z punktu widzenia zaspokojenia potrzeb rynku.

<sup>1</sup> M. Sławińska, „Związki między rynkiem dóbr konsumpcyjnych a rynkiem środków produkcji w polityce rynkowej”, Temat węzłowy 04.1.6., maszynopis s. 126.

<sup>2</sup> K. Dubiczyński, J. Radecki, *Materiałochłonność gospodarki narodowej w latach 1970 - 1978*, Wiadomości Statystyczne nr 3/1979, s. 5.

Z powyższych stwierdzeń a także z badań wynika potrzeba w miarę możliwości ograniczania dyrektywnego sposobu kierowania zaopatrzeniem w materiały i surowce, co znacznie zwiększy swobodę decyzji podejmowanych w tej sferze przez przedsiębiorstwa wytwórcze, a tym samym może doprowadzić do lepszego dostosowania produkcji do potrzeb rynku oraz wzrostu efektywności w zakresie gospodarki surowcowo-materiałowej. Warto w związku z tym rozróżnić dwie sytuacje — z jednej strony sytuację trwałego niedostatku pewnych podstawowych surowców i materiałów, których produkcji żadną miarą, nawet poprzez uruchamianie ogólnie skutecznych środków jej pobudzania, nie można zwiększyć; z drugiej strony sytuacje, w których przeważnie przejściowe braki surowców czy materiałów wynikają ze zbyt małej przydatności instrumentów dynamizujących rozwój wytwórczości w tej dziedzinie. W pierwszym przypadku zachodzi potrzeba utrzymania nakazowego systemu kierowania gospodarką surowcowo-materiałową, w drugim natomiast konieczność ścisłego jej sprzężenia z rzeczywistym zapotrzebowaniem towarowym ze strony ludności.

Treść decyzji produkcyjnych rozumianych jako decyzje krótkookresowe sprowadza się do określenia wielkości produkcji, jej struktury asortymentowej, jakości, czasu produkcji itp. Zasadniczo przedsiębiorstwa kierują się przy podejmowaniu tych decyzji ustaleniami zawartymi w planie, które mają przeważnie charakter wskaźników dyrektywnych, zawierane umowy stanowią w tych warunkach narzędzie realizacji planu. Sfera rozstrzygnięć pozostawionych stronom do swobodnych decyzji jest niewielka<sup>3</sup>. Z czasu ustalania planów i podpisywania umów, jak również ze stopnia szczegółowości określania zadań planowych obydwu partnerów umowy wynika brak możliwości aktywnego oddziaływania przez system umowy nie tylko na plan, lecz również na kontrahenta umownego, a w szczególności na kierunki i rozmiary asortymentu produkcji.

Istotne dla systemu podejmowania decyzji rynkowych jest aby przedsiębiorstwo przemysłowe organizowało samodzielnie swój proces produkcji i występowało na rynku jako nabywca środków produkcji i jako sprzedawca wyprodukowanych towarów. Przedsiębiorstwo wytwórcze powiązane bezpośrednio z rynkiem musi dostosować się do jego wymagań, zabiegać o ulokowanie swej produkcji, a w konsekwencji — produkować towary, na które na rynku istnieje zapotrzebowanie. Wyprodukowanie towarów nie odpowiadających istniejącym potrzebom doprowadza bowiem do ujemnych konsekwencji finansowych i odbija się negatywnie na wynikach ekonomicznych przedsiębiorstwa, stanowiących podstawę oceny jego działalności, jak i bezpośrednio na uzyskiwanych przez pracowników premiach. Wymaga to wprowadzenia do systemu zarządzania narzędzi,

<sup>3</sup> J. Trojanek, *Plan — rynek — umowa*, Przegląd Wydawnictwa Gospodarczego 1978, z. 6, s. 192.

które skłaniałyby przedsiębiorstwa wytwórcze do uwzględniania faktycznych potrzeb rynku i wiązały rezultaty osiągnięte w tej dziedzinie z wysokością wynagrodzeń uzyskiwanych przez pracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że rezultaty własnych badań rynku nie stanowią w zasadzie podstawy podejmowania decyzji rynkowych w przemyśle. Również w przeważającej liczbie przypadków nie stwierdzono uzależnienia podejmowanych decyzji produkcyjnych od zamówień handlu. Tymczasem właśnie wyniki własnej analizy rynku lub przekazanej przez handel w postaci jego zapotrzebowań stanowią najwłaściwszą podstawę planu produkcji. Podjęcie decyzji produkcyjnych na podstawie rozpoznanych potrzeb stwarza lepsze możliwości bieżącego równoważenia podaży z popytem niż uzależnienie ich od dyrektyw otrzymywanych z Centrum, które nie ma możliwości trafnego i szybkiego reagowania na zmiany warunków produkcji i obrotu.

W praktyce występuję ściśle uwarunkowanie rozmiarów i struktury zbytu wyrobów gotowych decyzjami produkcyjnymi, które jak stwierdzono, opierają się przeważnie na zadaniach określonych dyrektywnie. W tym stanie rzeczy odbiorcy handlowi spotykają się z ukształtowaną już ofertą towarową a faktyczny podział wyprodukowanej masy towarowej dokonuje się w wielu przypadkach poprzez limity i rozdzielniki, a tylko w niewielkim stopniu jest rezultatem negocjacji dokonywanych w drodze umów. Warto więc, w świetle całokształtu rozważań, przyjrzeć się jeszcze mechanizmowi współpracy handlu z przemysłem.

W sferze powiązań handlu z przemysłem uczestnicy rynku mają znacznie ograniczoną swobodę podejmowania decyzji. Ograniczenia te tkwią między innymi w rozwiązaniach strukturalnych przyjętych w tej sferze. Zasadnicze bowiem znaczenie dla zakresu i skuteczności dokonywanych uzgodnień podaży i popytem ma liczba uczestników transakcji. W sferze przemysłu i handlu obserwujemy znaczną koncentrację i specjalizację produkcji i obrotu, która stawia przedsiębiorstwa w sytuacji monopolistycznej. Sytuacje takie stwarza się między innymi przez nadawanie danej jednostce gospodarczej prawa wyłączności zakupu lub sprzedaży w odniesieniu do produktu lub terenu działania, przyznawanie jej priorytetu w zaopatrzeniu, nadawanie jej statusu tak zwanych jednostek wiodących, uruchamianie przedsiębiorstw o określonym zasięgu terytorialnym działania, a bezpośrednio również skupianie w ręku jednej organizacji gospodarczej całości lub większości działalności przemysłowej lub handlowej<sup>4</sup>.

Istnienie na rynku przedsiębiorstw posiadających wyłączność produkcji określonych dóbr wywołuje częste przypadki narzucania odbiorcom niekiedy wszystkich warunków dostaw, ogranicza swobodę wyboru dostawcy

<sup>4</sup> *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych*, Ted. J. Beksiak, t. 1, Warszawa 1978 s. 48 - 5C.

oraz utrudnia podejmowanie decyzji zakupu przez handel. Utworzenie w sferze handlu dużych jednostek organizacyjnych, które stanowić miały przeciwagę wielkich organizacji gospodarczych, w przemyśle, nie dało oczekiwanych rezultatów z uwagi na wprowadzone zmiany w strukturze administracyjnej kraju oraz podporządkowanie przedsiębiorstw handlowych rozdrobnionym i niewielkim, w niektórych przypadkach, obszarowo województwom. Ponadto wyłączność obrotu, jaką uzyskały te przedsiębiorstwa ograniczyła możliwość dokonywania wyboru przez konsumentów. Bardziej pożądane z punktu widzenia podejmowania decyzji rynkowych są sytuacje konkurencyjne, w których poszczególni uczestnicy rynku, czując się stale zagrożeni, zmuszeni są dostosować się na bieżąco do zmieniających się relacji podaży i popytu, a wobec tego ustawicznie zabiegać o transakcje będące w profilu działalności. Sytuacja konkurencji jest korzystna dla wszystkich wyodrębnionych etapów powiązań handlu z przemysłem.

Rozważając system planowania, jako podstawę podejmowania decyzji rynkowych, w tej sferze, warto zwrócić uwagę na kilka problemów wymagających dalszego doskonalenia. Z wcześniejszych stwierdzeń wynika, że plan produkcji powstaje niezależnie od zapotrzebowania handlu jako wynik produkcji i jej przeznaczenia, w zasadniczej części na bazie dyspozycji planu centralnego, w części zaś dowolnie jako efekt zabezpieczenia surowcowego i opłacalności produkcji. Wydaje się jednak, że obok zadań ustalonych przez Centrum, jako ściśle obowiązujących dla przedsiębiorstw — wykonawców planu, powinno się nie tylko dopuszczać, ale i rozwijać system kształtowania zadań w sposób samodzielny<sup>5</sup>. Stwarza to realne przesłanki ustalania przez uczestników rynku zadań odpowiadających jak najlepiej zróżnicowanym — co do czasu i miejsca jego potrzebom, jak również ich możliwościom w zakresie produkcji i obrotu.

W procesie planowania zarówno działalności przemysłu, jak i handlu należałoby ująć problemy wynikające z marketingowej funkcji tych przedsiębiorstw. Wymaga to uwzględnienia w planie następujących elementów: określenia struktury asortymentowej podaży towarów, odpowiadającej zadaniom w zakresie zaspokajania i kształtowania popytu; ukazania dostępnej możliwości elastycznego działania w zakresie cen i marż, określenia najbardziej efektywnych form dystrybucji; przyjęcia najbardziej skutecznych form i środków reklamy oraz określenia działań w zakresie popierania sprzedaży<sup>6</sup>. Przyjęcie koncepcji marketingu w systemie planowania wymaga tworzenia planów „otwartych i elastycznych”, które uwzględniając określone rezerwy mogą sprostać zmiennym i zróżnicowanym silnie preferencjom rynku.

<sup>5</sup> K. Porwit, *Centralne planowanie w kierowaniu systemem społeczno-gospodarczym*, Prace Instytutu Planowania nr 47, Warszawa 1977, s. 25 - 26.

<sup>6</sup> M. Drąg, *Planowanie marketingu w strukturze planów przedsiębiorstwa handlowego*, Handel Wewnętrzny 1978, nr 6, s. 20.

Proces planowania w sferze powiązań handlu z przemysłem powinien, ułatwiać dostosowanie podaży do popytu, co można osiągnąć jeżeli system planowania umożliwi racjonalną współpracę tych dwóch ogniw. Wymaga to przyznawania zarówno przedsiębiorstwom produkcyjnym, jak i handlowym znacznej samodzielności i elastyczności w podejmowaniu decyzji co do ilości, asortymentu i jakości wyrobów, czasu i miejsca ich dostarczenia oraz formy i sposobu oferowania towarów ostatecznym odbiorcom.

Zasadnicze jednak znaczenie dla podejmowania bieżących decyzji rynkowych przez uczestników obrotu ma funkcjonujący system zarządzania. Przy ustalaniu racjonalnych zasad współpracy należy przyjąć, że zarówno w przemyśle, jak i w handlu powinno się stworzyć na podstawie systemu zarządzania i społecznych środków oddziaływania równy stopień zainteresowania prawidłowym zaopatrzeniem rynku. Konsekwentnie stosowana zasada odpowiedzialności za zbyt połączona z możliwością pobudzania popytu stwarza bodźce a zarazem przymus ekonomiczny dla podnoszenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstw w sferze produkcji i obrotu. Przy ustalaniu udziału przemysłu i handlu w realizacji procesów niezbędnych dla wytworzenia i doprowadzenia do nabywców dóbr i usług najbardziej efektywne wydają się dwie zasady:

- 1) lokalizacji większości określonego typu działań w ogniwie, które ma największy wpływ na ich prawidłowe wykonanie,
- 2) powszechności uczestnictwa w realizacji procesów i działań, połączonej ze zróżnicowaniem jego charakteru.

Aktualnie przemysł będąc odizolowany od rynku (nabywców), nie ma rozeznania rzeczywistych potrzeb nabywców. Nie interesuje się losem swoich produktów, gdyż jego wyniki ekonomiczne nie zależą od sprzedaży końcowym odbiorcom. Praktycznie przemysł pozbawiony jest odpowiedzialności za zbyt swoich wyrobów. Odpowiedzialnością za zaopatrzenie rynku obarczony jest handel mimo, iż jest to odpowiedzialność iluzoryczna, gdyż organizacje handlowe nie mają skutecznej możliwości pełnego egzekwowania od przemysłu dostaw towarów odpowiadających aktualnym preferencjom konsumentów.

Dla skuteczności systemu zarządzania istotne znaczenie ma kształtowanie działalności, a także dokonywanie oceny wszystkich uczestników rynku z jednego najważniejszego punktu widzenia — jak najlepszego zaspokajania potrzeb ludności. Takie ogólne spojrzenie na procesy wytwórcze i handlowe oznacza, że nie tylko — jak dotąd — handel, ale także przemysł jest reprezentantem interesów konsumentów, że wobec tego obie te dziedziny gospodarki powinny być oceniane według tego samego wiodącego kryterium<sup>7</sup>. Ważne jest dokonanie wyboru odpowiedniego

<sup>7</sup> F. Misiąg, A. Sopoćko, *Zarządzanie handlem a powiązania między uczestnikami rynku*, w: *Materiały, Problemy funkcjonowania gospodarki polskiej w latach osiemdziesiątych*, Instytut Planowania, Warszawa 1978, s. 252.

wskaźnika syntetycznego dla oceny działalności zarówno przemysłu, jak i handlu. Istotną rolę w tym zakresie odegrać może wielkość wyniku finansowego. Materialne zainteresowanie jednostek gospodarczych wynikami finansowymi (zyskiem) uaktywnia wiele instrumentów o charakterze finansowym i ekonomicznym oddziałujących pobudzająco na pracowników<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwa wytwórcze skłonne będą realizować produkcję odpowiadającą popytowi, gdy dążąc w interesie własnym i swoich pracowników do osiągnięcia zysku oraz licząc się z ewentualną konkurencją, będą zmuszone do wytwarzania dóbr rzeczywiście poszukiwanych.

Ograniczający wpływ na samodzielność decyzyjną przedsiębiorstw wywierają również, często stosowane przez jednostki nadrzędne, kryteria oraz sposoby oceny działalności przedsiębiorstw. Są one oparte nie na wynikach ekonomicznych działalności, ale na ocenie stopnia realizacji przez przedsiębiorstwo orientacyjno-analitycznych wskaźników planu. Taką praktyką oceny powoduje, że w niektórych przypadkach przedsiębiorstwa nie kierują się wynikami własnego rachunku ekonomicznego, ale względami na uzyskanie pozytywnej oceny ze strony jednostek nadrzędnych. Przyjęcie zasady, że organizacje handlowe i przemysłowe ponoszą ryzyko i odpowiedzialność za zbyt swoich towarów oznacza konieczność umożliwienia im oddziaływania na popyt. Zachodzi w związku z tym potrzeba uelastycznienia systemu cen i marż oraz konieczność rezygnacji z podwójnego układu cen dla dostawców i odbiorców. W rezultacie powstałby stworzony funkcjonalny związek między sferą produkcji i obrotu oraz konsumpcji, jako niezbędny element mechanizmu rynkowego<sup>9</sup>.

Rzeczywiste zrównoważenie preferencji kontrahentów i dostawców przemysłowych oraz odbiorców handlowych wymaga koniecznie zapewnienia jednakowej ich siły negocjacyjnej. To z kolei pociąga za sobą potrzebę stworzenia sytuacji konkurencyjnej po obu stronach wymiany, o czym była już mowa. Sytuacja ta stawia partnerów transakcji w pozycji niepewności, która w tym przypadku nie jest tylko czymś negatywnym, lecz przeciwnie pożądanym, wyzwalającym dążenie w kierunku sprostania różnicowanym potrzebom rynku, między innymi co do asortymentu i jakości. Jest rzeczą ze wszech miar wskazaną by treścią uzgodnień umownych stały się wszelkie istotne elementy umów; obok rodzaju i ilości towarów także ich asortyment, jakość i warunki zapłaty itp. Między innymi właśnie w warunkach zapłaty, na przykład uzależniając je od faktycznego przyjęcia danych towarów przez ostatecznych odbiorców, tkwi realna możliwość zwiększenia odpowiedzialności i ryzyka przemysłu za zbyt swoich towarów. Umowy zawierane między przemysłem i handlem mogą być niezwykle skutecznym instrumentem równoważenia rynku poprzez między innymi upowszechnienie nowych ich form. Istotna rola sy-

<sup>8</sup> Z. Fedorowicz, *System finansowo-ekonomiczny uspołecznionych przedsiębiorstw przemysłowych*, Warszawa 1974, s. 20.

<sup>9</sup> J. Śliwa, *Ekonomiczne instrumenty zarządzania*, Warszawa 1978, s. 193 i nast.

stemu umownego w sferze powiązań handlu z przemysłem wynika z faktu, że stanowi on najszerszą i najpowszechniejszą formę koordynacji poziomej, dokonywanej przez samych partnerów.

W ramach organizowania niezbędne dla skuteczności podejmowania decyzji rynkowych jest zapewnienie alternatywnego wyboru dostawców i odbiorców przez wszystkich uczestników rynku. Należy również dostrzegać potrzebę integracji pionowej o szerokim zasięgu od wytwórczości środków produkcji poprzez produkcję wyrobów gotowych do sprzedaży dóbr ostatecznym nabywcom. W odniesieniu do systemu planowania zachodzi potrzeba rozumienia planu nie tyle jako sztywnych ustaleń przekazywanych do wykonania, lecz jako programu, który dopuszcza inne warianty uzasadnione dużą zmiennością sytuacji rynkowej. W związku z tym należy traktować plan jako narzędzie w pewnym sensie elastyczne, co oznacza konieczność utrzymywania odpowiednich rezerw, które umożliwiają zmianę kierunku produkcji i obrotu.

Rozwiązania tkwiące w systemie zarządzania mają istotne znaczenie dla podejmowania operatywnych decyzji rynkowych. Ważne jest konstruowanie takich reguł postępowania oraz stosowanie takich narzędzi w systemie, które będą nakierowywały w sposób jednoznaczny działalność przemysłu i handlu na realizację wspólnego celu to jest pełnego zaspokojenia potrzeb. Bieżące decyzje rynkowe mogą być podejmowane najtrafniej i najskuteczniej, przy założeniu określonej swobody ich podejmowania, jeśli wynikają one z pełnego rozpoznania aktualnych w danym czasie potrzeb odbiorców oraz możliwości ich zaspokojenia.

Dokonując ogólnej oceny warunków podejmowania decyzji rynkowych zasadnicze znaczenie ma traktowanie ogółu procesów wytwórczo-handlowych, jako jednej całości oraz posługiwanie się jednym wspólnym kryterium w ocenie funkcjonowania przedsiębiorstw.

## GENERAL FOUNDATIONS OF MARKET DECISIONS TAKING

### Summary

In the article foundations of market decisions taking have been presented in the sphere of consumers goods production and in the sphere of connections between trade and industry. It results from the analysis that solutions in the system of economy functioning are of basic importance for shaping market decisions. Industry and trade organization as well as planning and management systems in these spheres of economy are a requisite of scope of decisive independence of industrial and trade enterprises. It issues from the research that the independence is substantially limited as a result of creating big organizational units in trade and industry. It is limited also by direct, non-parametrical system of management in theses enterprises. The lack of harmonization of production projects with material supply and with market requirements is also observed. The necessity of increased decisive independency of economic units has been pointed out in the article.