Zdzisław DĄBROWSKI

O UKŁADZIE I TREŚCI PLANU TECHNICZNO-EKONOMICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. OGÓLNE PODSTAWY STRUKTURYZACJI I ELEMENTY TREŚCI PLANU

W literaturze dotyczącej planowania i ekonomiki przedsiębiorstwa mało uwagi poświęca się ciągle problematyce kształtowania treści planów przedsiębiorstw, w tym również rocznych planów działalności przedsiębiorstw przemysłowych, nazywanych już zwyczajowo planami techniczno-ekonomicznymi. Wymieniona problematyka nie urosła jeszcze, pomimo długiego posługiwania się planami rocznymi przez przedsiębiorstwa uspołecznione, do rangi samodzielnej tematyki badawczej, która wzbudza rozległe dyskusje, jest przedmiotem licznych kontrowersji i inspirującym zaczynem nowych, lepszych rozwiązań. Od wielu lat, tj. pierwszej połowy lat pięćdziesiątych, problematyka ta leży na uboczu zainteresowań teorii planowania i była kształtowana głównie pod wpływem instrukcji centralnych, a podejmują ją także - z natury rzeczy dość ogólnie jednak - podręczniki i skrypty akademickie, co nie jest wystarczającym rozwiązaniem sprawy. Oparcie działalności przedsiębiorstw na zasadzie permanentnego planowania rocznego wymaga bardziej pogłębionej i wszechstronnej wiedzy, naświetlającej problematykę kształtowania treści planu, której zakres i tematyka nie są jednoznacznie przesądzone, mogą być dość różnie modelowane i specyficznie nawet ukierunkowane dla każdego przedsiębiorstwa. Nabiera to istotnego znaczenia właśnie teraz, kiedy przedsiębiorstwa przestały być - dzięki ostatniej reformie planowania (z 1982 r.) - krępowane odgórnie ustalanymi schematami planów, a opracowują plany samodzielnie i stosownie do własnych potrzeb, przesądzając równocześnie samodzielnie zakres i szczegółowość tematyczną planów rocznych[1]. Wszystkim przedsiębiorstwom jest potrzebna dzisiaj wszechstronniejsza wiedza na temat kształtowania treści planu, którego zakres i układ problemowy nie mogą rozwijać się wyłącznie poprzez własne inicjatywy poszczególnych przed-

[1] Ustawa z dnia 26 lutego 1982 o planowaniu społeczno-gospodarczym Dziennik Ustaw z 1982 nr 7 poz. 51, art.17.

siębiorstw, lecz wymagają silniejszego wsparcia analitycznego i koncepcyjnego ze strony teorii planowania.

Wyjściową podstawą strukturyzacji treści planu mogą być niektóre definicje planu, zwłaszcza te spośród wielu istniejących faktycznie definicji, które charakteryzują jego istotę z punktu widzenia obszaru dokumentacyjnego i zawartości tematycznej. Należy tu wymienić dość podobnie urobione przez T. Kotarbińskiego, T.Pietrzkiewicza, K.Secomskiego i J. Gościńskiego, definicje planu, wyodrębniające dwie podstawowe części tematyczne planu, tj. cele i zadania przyszłościowego działania, a następnie środki (zasoby) niezbędne do realizacji zamierzeń planowych, ich pozyskanie, rozmieszczenie i użytkowanie[2]. Inni autorzy natomiast, jak R.L. Ackoff i B.Winiarski, wyróżniają - oprócz celów i środków działania - trzecią część tematyczną planu, którą stanowią sposoby lub metody działania, sprowadzone głównie do opisu techniki, technologii i organizacji podejmowanych działań[3]. W innych jeszcze definicjach planu, m.in. definicji H.Greniewskiego, trzecią część tematyczną planu zamiast sposobów i metod działania stanowią z kolei okoliczności działania,które determinują możliwości osiągania i poziom formułowanych celów, czy też rodzaje, poziom i skuteczność zastosowanych środków realizacji[4]. Charakteryzując plan, T.Pszczołowski wymienia również okoliczności (warunki) działania i wskazuje na potrzebę ich uświadamiania sobie przy budowie planu, jednak warunków działania nie traktuje wyraźnie - jak czyni to H. Greniewski - jako odrębnych elementów treści planu, lecz są to jedynie niezbędne podstawy do formułowania celów działania i środków realizacji[5]. Wreszcie B.Winiarski podając wymienione już uprzednio elementy treści planu, tj. cele, środki i sposoby działania, przy bardziej rozwiniętej charakterystyce uzupełnia je następnie o warunki działania,które stają się tym razem, jeśli zestawimy wszystkie wyliczone dotychczas elementy łącznie, czwartą częścią tematyczną planu[6].

---

[2] K o t a r b i ń s k i, Sprawność i błąd. Warszawa 1970, s.146-147; T. P i e t r z k i e w i c z, Problemy prognozowania i programowania rozwoju gospodarczego. Warszawa 1970, s.30; K.S e c o m s k i, Polityka społeczno-ekonomiczna (Zarys teorii). Warszawa 1978, s.115; J. G o ś c i ń s k i, Sterowanie i planowanie (Ujęcie systemowe). Warszawa 1982, s.183.

[3] R.L. A c k o f f, Zasady planowania w korporacjach. Warszawa 1973, s. 21 i B. W i n i a r s k i, System planowania gospodarki narodowej, Warszawa 1985, s.73-85.

[4] H. G r e n i e w s k i, Zamiar i wykonanie. Warszawa 1964, s.6-15.

[5] T. P s z c z o ł o w s k i, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1978, s.160.

[6] W rozwiniętej charakterystyce treści planu B. W i n i a r s k i wymienia poza celami, środkami, sposobami i warunkami działania - jeszcze dalsze elementy stałego zbioru informacji o decyzjach planowych danego podmiotu, którymi to elementami są ponadto miejsce, czas i ewentualnie wykonawcy działania, a także kryterium wyboru podejmowanych działań. Zobacz pracę tego autora: System planowania gospodarki narodowej,op.cit., s.73-75, 85-93.

W istniejących definicjach i pozadefinicyjnych charakterystykach treści planu nie wymienia się najczęściej efektów działania, w tym również efektów działania gospodarczego, które powinny być zawsze jednym z niezbędnych i bardzo istotnych komponentów tematycznych każdego planu, zwłaszcza zaś planu przedsiębiorstwa. Występuje tu pewien paradoks, bo ogólna teoria planowania nie formułuje oficjalnie wymogu wprowadzania do treści planu efektów działania i uczynienia ich stałymi elementami zbioru informacji planistycznych, a plany naszych przedsiębiorstw, kształtowane głównie pod wpływem teorii analizy ekonomicznej, stale opisywały i nadal opisują spodziewane efekty swych przyszłościowych działań. Opisywanie efektów działania nie było wspierane dotychczas wskazaniami prakseologii i teorii planowania, jednak efekty te powinny być uznane za niezbędny i powszechny element treści planu, który łącznie z pozostałymi elementami, tj. celami, środkami, sposobami i warunkami działania tworzy piątą część tematyczną planu. Wszystkie te elementy wypełniają już kompletnie ramy treści planu i charakteryzują równocześnie najbardziej istotne aspekty podejmowanych działań gospodarczych, lecz wymienione zostały na zasadzie stopniowego i dość luźnego rozszerzania zakresu tematycznego planu, tj. bez jakiejkolwiek próby ich systematyzacji i nadawania im postaci konsekwentnie związanych struktur tematycznych.

Porządkując wymienione pięć elementów treści planu z punktu widzenia sekwencji działań planistycznych i logicznej strukturyzacji zapisów planu, należałoby je systematyzować następująco:

1) okoliczności (warunki) działania, gdzie opisuje się zarówno przewidywane, najbardziej symptomatyczne dla danego podmiotu stany świata zewnętrznego, uwzględniając zjawiska o charakterze krajowym i zagranicznym, jak też sytuację wewnętrzną danego podmiotu od strony ewolucji własnych mocy i słabości ekonomicznych;

2) cele i kierunki podejmowanych działań, bardziej szczegółowo również formułowane na ich podstawie zadania realizacyjne, dotyczące głównie produkcji i sprzedaży, które charakteryzowane zostają poprzez określenie rodzaju, ilości i jakości dóbr, robót i usług, odpowiednie strukturalne ich zapisy i hierarchię ważności realizacyjnej;

3) sposoby, metody i drogi działania, opisywane zwłaszcza od strony zastosowanych technik, technologii i organizacji wytwarzania, wprowadzanych usprawnień i innowacji produktowych, cyklu wytwórczego i miejsca pracy, a naświetlające równocześnie osiągany poziom i postęp rozwiązań techniczno-ekonomicznych danego przedsiębiorstwa;

4) środki (zasoby) działania, które charakteryzuje się głównie poprzez wielkość, strukturę i jakość podstawowych czynników produkcji, tj. czynnik ludzki, majątku trwałego i surowcowy, niezbędnych do realizacji przyjętych celów i zadań gospodarczych, jak również źródła ich pozyskania, proces alokacji i kierunki wykorzystania;

5) efekty działania, opisywane najczęściej od strony wielkości i struktury kosztów produkcji, kosztów sprzedaży i strat gospodarczych, osiąganych wielkości i kierunków wydatkowania akumulacji finansowej, zysku bi-

lansowego i zysku do podziału, a mogą być ponadto eksponowane tutaj efekty dochodowe, socjalne, mieszkaniowe i kulturalne, uzyskiwane przez załogę przedsiębiorstwa[7].

Aby plan techniczno-ekonomiczny był planem kompletnym i nieułomnym, powinien on zawierać - jeśli formalnie tylko traktujemy sprawę - pięć zasadniczych części tematycznych, a brak jakiejkolwiek z wymienionych części stanowi zdaniem B.Winiarskiego istotną wadę planu[8], podważając wymóg kompletności i skończoności zapisów treści planowych. Nie jest to jednak wystarczającym kryterium, przesądzającym o kompletności treści planu, gdyż plan nawet formalnie kompletny, może nie być kompletny ze względów merytorycznych, bo zapisy poszczególnych jego części tematycznych nie obejmują istotnych i najbardziej symptomatycznych dla danego przedsiębiorstwa zagadnień. W każdym planie częścią otwierającą powinna być syntetycznie przedstawiona, oparta na możliwie szerokim wykorzystaniu analiz typu ilościowego, charakterystyka zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, która odgrywa istotną rolę poznawczą i stanowi punkt wyjścia dla wielu dalszych ustaleń, objętych pozostałymi częściami planu. Część ta powinna stanowić niezbędny i integralny składnik całokształtu treści planu, a nie powinny to być natomiast - jak wykazuje praktyka - analizy robione na użytek planu, lecz występujące poza treścią planu i nie stanowiące jednolitego, ściśle zespolonego ciągu dokumentacji planistycznej. Po charakterystyce okoliczności (warunków) działania, druga część planu opisuje cele gospodarcze i takie ich umiejscowienie nie budzi zapewne wątpliwości, podczas gdy pewne kontrowersje może budzić jednak sprawa umiejscowienia sposobów i me-

---

[7] Według opinii recenzenta tego artykułu B. Hausa, wątpliwości budzi kwestia, czy potrzebna jest odrębna, piąta część planu zatytułowana efekty działania, bo efekty są również celami i dlaczego cele sprowadza się tylko do spraw produkcji - sprzedaży, a nie ujmuje się tutaj wyniku finansowego. Ogólnie biorąc, należy zgodzić się oczywiście z opinią recenzenta, ponieważ spodziewane efekty działania urastają często do rangi celów znacznie ważniejszych niż cele produkcyjno-sprzedażowe i można ich nie wydzielać, lecz zaliczać łącznie do sfery celów. Tak postępować można jednak wtedy, gdy prowadzi się bardziej ogólne rozważania na temat systematyzacji treści planów działania (jakichś planów w ogóle), a nie myśli się jeszcze konkretnie o potrzebach i wymogach budowy planów działalności przedsiębiorstw, nastawionych na maksymalizację nadwyżki ekonomicznej. W konstrukcjach planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa wydaje się niezbędne odrębne opisywanie z jednej strony celów produkcyjno-sprzedażowych, z drugiej zaś strony celów, mających charakter efektów działania.

Inną wątpliwością jest to, że kosztów nie należałoby raczej - zdaniem recenzenta - ujmować w efektach działania (część 5), lecz w środkach działania (część 4). W planie techniczno-ekonomicznym przedsiębiorstwa wydaje się jednak bardziej wskazane, aby odrębnie charakteryzować zarówno niezbędne środki produkcji, jak też proces ich zużycia produkcyjnego i ewidencji kosztowej. Wyróżnioną piątą część tego planu można by nazwać pełniej i bardziej dokładnie zarazem częścią kosztowo-dochodową lub kosztowo-efektywnościową, co pozwoli uniknąć pewnych nieporozumień, wynikających z rozpatrywania tutaj różnych aspektów kosztów.

[8] B. W i n i a r s k i, op.cit., s.75.

tod działania, tj. czy umieścić je na trzecim miejscu, czy dopiero na czwartym miejscu tematycznym. Wyżej przedstawiając ramowy schemat rozkładu treści planu, sposoby i metody działania umieszczono na trzecim miejscu, chociaż zależność ich wyboru od dostępności czynników produkcji jest całkiem bezsporna, a kierowano się tutaj głównie względami lepszej zwartości, przejrzystości i jasności prezentowania treści planu. Jeśli przesądzona zostanie kolejność tematyczna trzeciej i czwartej części planu, efekty działania stają się następnie zamykającą częścią planu, która powinna charakteryzować nie tylko - jak bywało to dotychczas - efekty gospodarcze samego przedsiębiorstwa, lecz również dochodowe i pozadochodowe efekty pracy dla załogi przedsiębiorstwa.

2. TRADYCYJNY UKŁAD I TREŚĆ PLANU

W teorii i praktyce planowania, omawiane uprzednio części tematyczne planu transponowane zostają na układ określonych planów, zwłaszcza dwóch rodzajów planów, tj. planów przedmiotowych i odcinkowych, z których składa się zawsze plan techniczno-ekonomiczny przedsiębiorstwa. Plan ten dzieli się najpierw na większe fragmenty treści, wyodrębnione z punktu widzenia głównych sfer, obszarów lub przedmiotów działalności przedsiębiorstwa, czy też funkcji organicznych przedsiębiorstwa[9], a wyróżnione fragmenty jego treści nazywane są planami przedmiotowymi lub funkcjonalnymi. Ogółem wyróżniano dotychczas 6 - 8 planów przedmiotowych i była to liczba dość stabilna, natomiast każdy plan przedmiotowy dzielił się dalej na kilka planów odcinkowych, których liczba była silniej zróżnicowana i wynosiła najmniej 3 - 4 planów, najwyżej zaś do 7 - 8 planów łącznie. Przez bardzo długi okres czasu, tj. od początków lat pięćdziesiątych liczba i struktura planów przedmiotowych, podobnie też i planów odcinkowych, nie uległy większym zmianom, nie były poddawane wnikliwszej analizie i próbom radykalniejszej modyfikacji, przeżywając bez istotnych wstrząsów powodzenia i niepowodzenia kolejnych reform gospodarczych. Nie oznacza to jednak, że długotrwale zastygłe struktury planów przedmiotowych ciągle są jedynym z możliwych i najlepszych rozwiązań, nie budzą określonych kontrowersji i nie powinny ulegać już dalszej ewolucji, zmierzającej do lepszego odwzorowania wymagań aktualnej teorii planowania i wdrażanych zmian systemowych funkcjonowania przedsiębiorstw.

Wielu autorów, zajmujących się sprawami planowania działalności przedsiębiorstwa, wyróżnia nie zawsze takie same rodzaje i identycznie nazywane plany przedmiotowe, które składają się zwykle na plan techniczno-ekonomiczny. W latach pięćdziesiątych J. Pajestka, wykorzystując zapewne ustalenia instrukcji KERM-u na temat opracowania planu techniczno-

[9] B. H a u s, System planów w przedsiębiorstwie przemysłowym, W: Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa 1978, s. 52.

-przemysłowo-finansowego przedsiębiorstwa, wymieniał wtedy następujące jego plany przedmiotowe[10]:

1) plan produkcji, który określa asortyment i rozmiary produkcji, a dla uzasadnienia tego planu występuje tutaj również plan zdolności produkcyjnej i stopnia jej wykorzystania;

2) plan rozwoju techniki, który obejmuje zamierzenia dotyczące usprawnień techniczno-organizacyjnych, przygotowania produkcji nowych wyrobów itd.;

3) plan inwestycji, który określa działalność inwestycyjną przedsiębiorstwa, zmierzającą do rozbudowy i modernizacji przedsiębiorstwa, wyposadżenia go w nowe maszyny i urządzenia itd.;

4) plan zaopatrzenia materiałowo-technicznego, który ustala niezbędną do wykonania zadań produkcyjnych ilość surowców, materiałów itd.;

5) plan zatrudnienia i płac, który określa wzrost wydajności pracy, wielkość i strukturę zatrudnienia, wielkość i strukturę funduszu płac, średnie płace i ich wzrost;

6) plan kosztów własnych, w którym ustala się wielkość i strukturę nakładów na produkcję, jednostkowe kalkulacje planowe i obniżkę kosztów własnych;

7) plan finansowy, w którym określa się środki finansowe niezbędne do wykonania zadań planowych, wyniki finansowa działalności przedsiębiorstwa i ich wykorzystanie.

Charakterystyka wymienionych planów przedmiotowych jest oparta na zasadzie niepełnego, wstępnie zarysowanego opisu ich tematyki i wyszczególnienia niektórych, podstawowych tylko elementów, obejmowanych następnie różnymi planami odcinkowymi, ponieważ chodzi tu głównie o przedstawienie ogólnej struktury tych planów i procesów jej dotychczasowej zmienności. W latach sześćdziesiątych B.Gliński operował taką samą ilością i zakresem tematycznym planów przedmiotowych - jak czynił to poprzednio J.Pajestka - a zmianie uległa jedynie kolejność chronologiczna nielicznych planów i stosowane nazewnictwo jednego planu[11]. Nadal utrzymany został na drugim miejscu, tj. za planem produkcji, plan obejmujący tematykę doskonalenia poziomu technicznego produkcji, jednak obecnie plan ten nie nazywa się planem rozwoju techniki, lecz nazywany jest planem postępu technicznego. Na trzecim miejscu B.Gliński wymienił plan zaopatrzenia materiałowo-technicznego, podczas gdy J.Pajestka wymienia go dopiero na czwartym miejscu struktury planów przedmiotowych, tj. za planem produkcji, planem rozwoju techniki i planem inwestycji. Wreszcie planem

[10] J. P a j e s t k a, Plan techniczno-przemysłowo-finansowy przedsiębiorstwa socjalistycznego. Warszawa 1956, s. 7.

[11] B. G l i ń s k i, Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe. W: Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego. Warszawa 1962, s. 18.

zamykającym listę planów przedmiotowych jest dla B.Glińskiego nie - jak było to u J.Pajestki i bywa też najczęściej do dzisiaj włącznie - plan finansowy, a plan inwestycji i kapitalnych remontów, który występuje dopiero za planem finansowym przedsiębiorstwa.

Na początku lat siedemdziesiątych A.Grossman wyróżnia już tylko sześć planów przedmiotowych, gdy J.Pajestka i B. Gliński wymieniali ich łącznie siedem, bo autor ten pomija i nie wydzielił wcale fragmentu tematycznego planu przedsiębiorstwa, którym jest plan inwestycji[12]. Podobnie też postąpił parę lat później J.Strzoda,wyróżniając taką samą ilość i rodzaje planów przedmiotowych jak A.Grossman, lecz bardziej rozbudował jednak treść planu produkcji, tj. wprowadził tu plan zdolności produkcyjnej i plan remontów[13],co jest pewnym nawrotem do koncepcji J.Pajestki. W odróżnieniu od A.Grossmana i J.Strzody, B.Haus operuje już większą ilością planów przedmiotowych i wyróżnia ich siedem rodzajów, w tym również plan inwestycji, który plasuje na drugim miejscu, czyli za planem produkcji i przed planem rozwoju techniki, a pozostałymi planami są następnie: plan zatrudnienia i płac, plan zaopatrzenia, plan kosztów i plan finansowy.[14] Porównując klasyfikację planów przedmiotowych B.Hausa z klasyfikacją tych planów J.Pajestki, stwierdzamy zgodne występowanie ilości i rodzajów planów, lecz zamieniły się miejscami plan rozwoju techniki i plan inwestycji, jak też zmianie uległy miejsca między planem zatrudnienia i płac a planem zaopatrzenia, tj. plan zatrudnieniowo-płacowy awansował na czwarte miejsce, natomiast plan zaopatrzenia spadł na piąte miejsce. Jednocześnie B.Haus wprowadził do planu produkcji - podobnie jak J.Pajestka - plan zdolności produkcyjnej, wymieniając tu jeszcze plan zbytu, czego nie robił jednak expresiss verbis J.Pajestka i nie wiadomo gdzie umiejscowiony został faktycznie plan zbytu,bo zapewne traktowany był wtedy łącznie z planem produkcji towarowej jako dokument tożsamy. Pod koniec lat siedemdziesiątych również S.Sudoł wymienia - tak samo jak czynili to wcześniej J.Pajestka i B.Haus - siedem identycznych rodzajów planów przedmiotowych, lecz plan inwestycji umiejscawia dopiero - jak kiedyś (1962 r.) B.Gliński - na siódmym, ostatnim miejscu[15], co było charakterystycznym rozwiązaniem dla wczesnych instrukcji KERM-u (od 1954 r.)[16], a nazwę plan rozwoju techniki zmienia (też podobnie jak B.Gliński) na plan postępu technicznego.

Wyżej charakteryzowane podziały planu techniczno-ekonomicznego na plany przedmiotowe nie wyszerpują spotykanych dalej, wymienianych po

---

[12] A. G r o s s m a n, Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: Organizacja i planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa-Wrocław 1972, s. 62.

[13] J. S t r z o d a, Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych. Bytom 1975, s. 276.

[14] B. H a u s, ibidem, s. 56-57.

[15] S. S u d o ł, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Warszawa 1979, s. 76-77.

1980 r. klasyfikacji przedmiotowych, jednak ich ewolucja nie wykazuje ciągle bardziej zdecydowanych przeobrażeń strukturalnych i wyraża się głównie przetasowywaniem kolejności miejsca znanych, wyodrębnianych także od dawna planów przedmiotowych. Na początku lat osiemdziesiątych Z. Dziembowski zwiększył do ośmiu ilość wyodrębnionych planów i wyróżnia odrębny - oprócz planu inwestycji - plan remontów[17], nawiązując tym samym do dawnych koncepcji strukturyzacji planów przedmiotowych, wprowadzonych instrukcją KERM-u na 1954 rok, gdzie plan inwestycji i odrębny plan remontów, łącznie z innymi planami, tworzyły ośmioczęściową strukturę planu rocznego przedsiębiorstwa. Obydwa te podejścia różnią się natomiast kolejnością strukturyzacji planów, bo według koncepcji KERM-u plan remontów był piątym z kolei planem (po planie produkcji, rozwoju techniki, zatrudnienia i płac, zaopatrzenia) a plan inwestycji występował na ósmym miejscu, podczas gdy Z.Dziembowski wyznacza planowi inwestycji i planowi remontów kolejne po sobie (trzecie i czwarte) miejsce, tj. za planem produkcji i planem postępu technicznego. W pełni rozpisany układ planów przedmiotowych, którym posługiwał się jeszcze niedawno temu (1981 r.) Z. Dziembowski był następujący[18]:

1) plan produkcji,
2) plan postępu technicznego,
3) plan inwestycji,
4) plan remontów,
5) plan zatrudnienia i płac,
6) plan zaopatrzenia materiałowego,
7) plan kosztów własnych,
8) plan finansowy.

Jak widać, wszyscy omawiani dotychczas autorzy, podnosząc kwestie strukturyzacji planu techniczno-ekonomicznego z punktu widzenia planów przedmiotowych, wykazują - pomimo bardzo długiego, tj. ponad trzydziestoletniego upływu czasu - wysoce zbliżone podejścia klasyfikacyjne i nie wprowadzają żadnych radykalnych zmian strukturalnych. Wyjątkiem pozostaje jedynie plan inwestycji, którego nie uwzględniali A.Grossman i J.Strzoda, a podobnie też plan remontów, którego dopiero Z.Dziembowski awansował do rangi samodzielnego planu przedmiotowego, chociaż obydwa wymienione plany były kiedyś wyodrębnione i wprowadzane stanowczo do praktyki naszych przedsiębiorstw decyzjami instrukcji metodologicznych KERM-u (począwszy od 1954r.). Jeżeli chodzi natomiast o pozostałe plany przedmiotowe, tj. plan produkcji, plan postępu technicznego (rozwoju techniki), plan zatrudnienia i płac, plan zaopatrzenia materiałowego,plan kosztów własnych i plan finansowy, to plany te wymieniali wszyscy przy-

[16] S. R ó g, Przemysł. W: Zarys rozwoju metodologii planowania w Polsce Ludowej 1944-1954. Warszawa 1956, s.36-37.

[17] Z. D z i e m b o w s k i, Wprowadzenie do ekonomiki i analizy działalności przedsiębiorstwa. Warszawa-Poznań 1981, s.36.

[18] Ibidem.

taczani uprzednio autorzy i ciągle były one stałymi elementami struktury planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa. Uległy najwyżej zmianie kolejność ich klasyfikacji i numery zajmowanych miejsc, a dotyczyło to przede wszystkim planu inwestycji, planu zatrudnienia i płac, czy planu zaopatrzenia materiałowego, bo kolejność miejsc planu produkcji i planu postępu technicznego nie była nigdy zmieniana, a plan kosztów własnych i plan finansowy zamykały z reguły strukturę planów przedmiotowych. Przy prowadzeniu takiej analizy strukturalnej poważnym utrudnieniem staje się fakt, że plany przedmiotowe są omawiane najczęściej bez pełnej charakterystyki obszaru tematycznego i zawartości ich treści, co nie pozwala jasno określić gdzie występują niektóre ważne dla przedsiębiorstwa plany odcinkowe, które miałyby szanse zostać całkowicie samodzielnymi lub wspólnie wyodrębnianymi, tj. łącznie z innymi częściami planu rocznego, planami przedmiotowymi.

3. NOWE WYMOGI I KONCEPCJE STRUKTURYZACJI PLANU

Przeprowadzane dotychczas reformy gospodarcze i zmiany systemu funkcjonowania przedsiębiorstw, które miały już niejednokrotnie miejsce(1956, 1965/66, 1968, 1973, 1976), nie wniosły wyraźnych i bardziej znaczących modyfikacji do tradycyjnej struktury treści planu techniczno-ekonomicznego, ukształtowanej pod wpływem nakazowo-rozdzielczego systemu kierowania gospodarczego i ulegającej głównie opisanym przetasowaniom alokacyjnym. Dotyczy to obszaru tematycznego i struktury rodzajowej zarówno planów przedmiotowych, jak i planów odcinkowych, utrzymujących długotrwale swoje przedziały klasyfikacyjne i sposoby prezentowania treści, a także niewykazujących równocześnie niezbędnej wrażliwości na wprowadzane zmiany systemowe i klarownych tendencji do odwzorowania zmieniających się ekonomiczno-finansowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstw. Za taki stan rzeczy były jednak odpowiedzialne przez długie lata nie dyrekcje i służby ekonomiczne przedsiębiorstw, lecz przede wszystkim określone agendy centrum, zwłaszcza zaś była PKPG i ówczesna Komisja Planowania, które miały z urzędu sprawować pieczołowity instruktaż i nadzór nad różnymi aspektami opracowania planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa. Wprowadzana ostatnio, tj. począwszy od 1982 roku, reforma gospodarcza znosi wiele stereotypowych zjawisk planistycznych i konstytuuje nowy mechanizm planowania, wykształcając zarazem rozległą samodzielność planistyczną przedsiębiorstwa pod względem instytucjonalnym i organizacyjnym, proceduralnym i metodologicznym, czy też konstytuowania obszaru tematyki, podziału klasyfikacyjnego i sposobu zapisywania treści planu rocznego przedsiębiorstwa[19].

[19] Z. Ó ę b r o w s k i, Społeczne i ekonomiczne podstawy reformy planowania, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1985 nr 2, s. 172-176.

Na podstawie aktów prawnych, wprowadzających tę reformę gospodarczą można sformułować cztery podstawowe zasady, na których oparta została obecnie samodzielność planistyczna przedsiębiorstwa:

1) zasada samodzielności określenia wielkości ekonomicznych, mających istotne znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a więc produkcji i sprzedaży, eksportu i importu, rozwoju techniki i technologii, inwestycji i remontów, zatrudnienia i płac, zaopatrzenia materiałowego i zapasów, kosztów i większości cen, akumulacji finansowej i zysku, nieobjętych już teraz ramami bezpośredniej i dyrektywnej gestii centrum[20];

2) zasada samodzielności opracowania planów gospodarczych i ich dostosowania do własnych potrzeb zarządczych, w tym również prawo samodzielnego określania zakresu tematycznego i szczegółowości zapisu treści planów, czyli następuje odejście od centralnie ustalanych i narzucanych odgórnie przedsiębiorstwom schematów (formularzy) planów, wprowadzających tradycyjnie uświęcony, formalny i merytoryczny uniformizm kształtowania treści planu[21];

3) zasada kierunkowej zbieżności planów przedsiębiorstwa z ustaleniami planów centralnych i terytorialnych, realizowana głównie poprzez system umów gospodarczych, parametrów ekonomiczno-finansowych i wymiany informacji planistycznych, a wyjątkowo także - zgodnie z określonymi rygorami ustawowymi - poprzez nakładanie i egzekwowanie zadań, która to zasada zajęła miejsce powszechnie obowiązującej dotychczas zasady arytmetyczno-hierarchicznego bilansowania treści planów, opracowywanych na wszystkich szczeblach organizacyjnych gospodarki narodowej[22];

4) zasada samoakceptacji i samokorekty treści planów przedsiębiorstwa przez odpowiednie organy samorządu załogi danego przedsiębiorstwa, która eliminuje potrzebę uzyskiwania akceptacji ze strony czynników zewnętrznych, w tym i organów założycielskich, ułatwiając znacznie procedurę opracowania i zatwierdzania planu przedsiębiorstwa, a podnosząc równocześnie rangę i autorytet decyzji planistycznych przedsiębiorstw, podejmowanych na podstawie ich własnej skali preferencji[23].

---

[20] Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz.U. z 1981 r. nr 24 poz. 122, art. 4; Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o cenach, Dz.U. z 1982 r. nr 7 poz. 52 art. 11; Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o gospodarce finansowej przedsiębiorstw państwowych Dz.U. z 1982 r. nr 7 poz. 54 art. 11,12,13 i 14; Ustawa z dnia 26 lutego 1982r. o uprawnieniach do prowadzenia handlu zagranicznego Dz.U. z 1982 r. nr 7 poz. 59 art. 3,4,5,6,7 i 8.

[21] Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o planowaniu społeczno-gospodarczym, Dz.U. z 1982 r. nr 7 poz. 51 art. 17, jak też K.Golinowski, Planowanie w przedsiębiorstwach w warunkach reformy gospodarczej, „Gospodarka Planowa" 1982 nr 9, s.365 i 368-370.

[22] Ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym, art. 6, a następnie Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, art. 54 i 58.

[23] Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych, art. 46 ust. 2; Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o samorządzie załogi przedsiębiorstwa państwowego, Dz.U. z 1981 r. nr 24 poz. 123 art.10 pkt.4 i art. 24 ust. 1 pkt. 1, a także K. P o r w i t, Kierunki reformy a nowa ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym. „Gospodarka Planowa" 1982 nr 4, s.115-116.

Wszystko to sprawia, że radykalnej zmianie uległy mechanizm funkcjonowania i sytuacja planistyczna przedsiębiorstwa, wzrosła przede wszystkim pozycja i rola planistyczno-kreatywna przedsiębiorstwa, a także odpowiedzialność samego przedsiębiorstwa za formalną i merytoryczną poprawność istniejącej procedury opracowania planu, formułowanych założeń planowych, kształtowania obszaru i struktury tematycznej planu. W praktyce nie przywiązuje się ciągle należytej uwagi do planistycznego odwzorowania i dokumentowania podejmowanych zamierzeń działania gospodarczego, bo plany przedsiębiorstwa traktowane są jeszcze często - pod wpływem długoletnich, nie najlepszych wcale doświadczeń - jako mało stabilny i użyteczny dokument kierowania działalnością przedsiębiorstwa. Jednocześnie plany te kształtowane zostają ciągle na dość beztroskich zasadach postępowania, tj. przy swobodnym i szerokim posługiwaniu się własnym doświadczeniem, dobrym znawstwem rzeczy, przeświadczeniem i intuicją, a słabej podbudowie analitycznej typu ilościowego i skąpym wykorzystaniu postulatów, formułowanych przez teorię planowania. Właściwie opracowany plan staje się istotnym współtwórcą przyszłego sukcesu gospodarczego, jednak każdy plan wymaga nie tylko posiadania określonej koncepcji przyszłościowego działania, opartej na znajomości aktualnych i przyszłych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz również posiadania niezbędnej umiejętności transponowania jej zasadniczych elementów na język układu i zapisów treści planu, który będzie przedmiotem realizacji. Dla wielu dyrekcji, służb ekonomicznych i kolektywów pracowniczych nie jest to wcale prawdą oczywistą, stąd nieodzowne staje się budzenie ich świadomości przez teorię planowania i rozwijanie odpowiednio ukierunkowanej wiedzy, pozwalającej przedsiębiorstwom krytycznie spojrzeć na własne budowle strukturyzacji planu i wyzwolić nowe inicjatywy do racjonalizacji istniejącego, planistycznego stanu rzeczy.

Jednym z istotnych, najczęstszych też mankamentów opracowywanych dotychczas planów przedsiębiorstw jest brak charakterystyki warunków gospodarczych, w których przedsiębiorstwa będą rozwijać swoją działalność, a które to warunki wpływają determinująco na kształtowanie się podstawowych elementów treści planu, tj. celów i zadań, sposobów i środków realizacji, efektów przedsiębiorstwa i efektów załogi. Opisy warunków działania przedsiębiorstwa, jeśli nawet były robione i wykorzystywane dla potrzeb formułowania treści planu, to były jednak słabymi, dość ogólnymi i pobieżnie argumentowanymi opracowaniami, występującymi zwykle poza ramami treści planu i nie stanowiącymi integralnej, prezentowanej łącznie części planu, która uzasadnia określone wybory głównych elementów treści planu. Przy charakterystyce warunków działania, opisem powinno być objęte zewnętrzne otoczenie, stanowiące dla przedsiębiorstwa określony układ wyjściowy i przewidywane tendencje jego ewolucji podczas realizacji planu, a naświetlenia wymagają tu przede wszystkim zjawiska popytu krajowego i zagranicznego, pozyskania czynników produkcji i pokrycia finansowego, tendencje cen i dochodów ludności, kierunki postępu technicznego i technologicznego produkcji. Innym aspektem warunków dzia-

łania - poza otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa - są wewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, które powinny być charakteryzowane od strony ilości i jakości rozporządzalnych czynników produkcji (czynnika ludzkiego, majątkowego i surowcowego), organizacji i techniki produkcji, aktywizacji sprzedaży i inicjatyw eksportowych, systemu motywacji i kontroli, zawierając opis aktualnego stanu i przewidywanych zmian planowych. Uzyskując rozległą samodzielność planistyczną, w tym prawo stanowienia celów, sposobów i środków działania, przedsiębiorstwo przejmuje równocześnie na siebie główny ciężar analizy zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania, a także ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za poprawną znajomość tych warunków[24], nie mającą (niestety) do dzisiaj najlepszych tradycji i stanowiącą ciągle istotną przyczynę słabości naszego planowania.

W strukturze planu techniczno-ekonomicznego pierwsze miejsce zajmował, od samego początku jego opracowywania i tak jest również najczęściej, nadal jeszcze niezmiennie - plan produkcji, który stał się tradycyjnie już wyjściowym ogniwem planowania. Jest to równocześnie jeden z fragmentów planu rocznego przedsiębiorstwa, charakteryzujący się największą różnorodnością i rozpierzchłością tematyczną, najmniejszą też spójnością i jasnością wewnętrznej treści, czym nie wyróżniają się inne plany przedmiotowe. Oprócz charakterystyki różnych aspektów wytwarzanej produkcji, zwłaszcza zaś rozmiarów i struktury, jakości i gatunkowości produkcji, plan ten opisuje zjawiska sprzedaży produkcji od strony dostaw rynkowych, eksportu i kooperacji dostaw, zdolności produkcyjnej od strony wymogów jej bilansowania, rozbudowy i modernizacji, a początkowo nawet wielkości i struktury remontów. Najwcześniej wyłączony został plan remontów, natomiast dwa pozostałe plany, tj. plan zdolności produkcyjnej i plan zbytu produkcji (niezależnie jak szeroko był on faktycznie rozczłonkowany) długo nie opuszczały forum planu produkcji i stanowiły tradycyjnie uświęcone przez system nakazowo-rozdzielczy pozycje tego planu.

Wdrażana obecnie, począwszy od 1982 r., reforma gospodarcza, opierając funckjonowanie przedsiębiorstw na zasadach samodzielności i samofinansowania, wykształcając rynkową i konkurencyjną orientację ich działania wymaga wyzwolenia planu sprzedaży spod przemożnej kontroli i majoryzacji treści planu produkcji. Oznacza to, że plan sprzedaży (zbytu) powinien stać się wyodrębnioną i występującą samoistnie poza obrębem planu produkcji częścią planu techniczno-ekonomicznego, która odgrywa wobec planu produkcji, jeśli dane przedsiębiorstwo nie należy do gałęzi wytwarzania, kierowanych przez podaż, pilotującą rolę i główny punkt wyjścia dla planowych ustaleń. Przy istnieniu konkurencyjnego rynku i domi-

[24] Wymieniona bezpośrednia odpowiedzialność przedsiębiorstw za poprawną znajomość zewnętrznych i wewnętrznych warunków jego funkcjonowania polega głównie na określonych konsekwencjach, pogarszających sytuację dochodową pracowników i finansową przedsiębiorstwa poprzez mniejszą wiarygodność treści planu i gorsze szanse jego realizacji.

nacji cen umownych, niezbędne jest równocześnie, aby wyróżniane dotychczas plany sfery zbytu, tj. plan sprzedaży rynkowej, plan eksportu i plan kooperacji dostaw uzupełnione zostały o dalsze jeszcze plany, które odwzorowują szerzej nowe funkcje i zakres działania służby zbytu. Jest tu możliwe m.in. przyjęcie koncepcji J.Lichtarskiego, gdzie wyróżnia się - oprócz wymienionych już uprzednio planów odcinkowych, dotyczących spraw zbytu - takie plany, jak plan badań rynku, plan aktywizacji sprzedaży, plan organizacji kanałów zbytu i plan obsługi techniczno-handlowej[25]. Nie zamyka to jednak możliwości wysuwania innych koncepcji rozwiązań planistycznych i formułowania kształtu planów odcinkowych, lecz kończy się zapewne era - dzięki wprowadzaniu parametryczno-rynkowego systemu gospodarczego - posługiwania się jednym planem zbytu i podporządkowanym ściśle planowi produkcji.

Wymogi czystości tematycznej planu produkcji i lepszej przejrzystości struktury treści całego planu techniczno-ekonomicznego domagają się również wyłączenia z planu produkcji i innego usytuowania - niż było to dotychczas - planu zdolności produkcyjnej. Przez długie lata plan ten zajmował niekwestionowaną pozycję strukturalną i był ciągle fragmentem planu produkcji, chociaż bardziej racjonalne wydaje się łączenie tego planu z pozaprodukcyjnymi częściami techniczno-ekonomicznego planu, charakteryzującymi zwłaszcza gospodarkę środkami trwałymi. Ogólnie biorąc, plan zdolności produkcyjnej powinien być umiejscowiany łącznie z planem inwestycji i remontów, tworząc wspólnie jeden blok tematyczny planu rocznego przedsiębiorstwa, który można by nazywać planem gospodarki środkami trwałymi lub planem reprodukcji (i wykorzystania) środków trwałych. Nie muszą to być równocześnie jedyne plany odcinkowe, składające się odtąd na strukturę treści nowego bloku tematycznego, ponieważ rozbudowywanie i różnicowanie jego treści zależy od autentycznych potrzeb informacyjno-zarządczych każdego przedsiębiorstwa.

W ujęciu tradycyjnym plan postępu technicznego, zwany też planem rozwoju techniki dzielił się zwykle na trzy podstawowe plany odcinkowe, tj. plan przedsięwzięć organizacyjno-technicznych, plan uruchomienia produkcji nowych wyrobów, plan prac naukowo-badawczych, konstrukcyjnych i doświadczalnych. Odwzorowując przewidywane zmiany dotyczące poziomu techniki, technologii i organizacji wytwarzania, plan ten powinien kłaść więcej uwagi na doskonalenie metod i technik wytwarzania, opis dokonującego się postępu w porównaniu z poprzednim okresem i nowych inicjatyw racjonalizatorskich. Jednocześnie powinien on być miejscem nie tylko charakterystyki wskaźników i relacji technicznych, technologicznych i ekonomicznych danego przedsiębiorstwa, lecz również rozliczania wpływu rzeczowych i osobowych czynników na wzrost produkcji, wpływu inwestycyjnych i

[25] J. L i c h t a r s k i, Planowanie zbytu. W: Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa 1978, s. 198-201.

pozainwestycyjnych czynników na wzrost wydajności pracy itp. W rezultacie plan postępu technicznego stanie się mocnym ogniwem wiążącym części planu techniczno-ekonomicznego, opisujące cele i efekty działalności przedsiębiorstwa z częściami tego planu, charakteryzującymi środki i sposoby, które prowadzą do realizacji teleologicznych aspektów treści planu.

Wysuwany ostatnio, głównie za sprawą reformy gospodarczej, postulat uspołecznienia procesu planowania dotyczy również przedsiębiorstwa, a wymaga - poza uspołecznieniem procesu opracowania, akceptacji i kontroli realizacji planu - określonych modyfikacji tematycznych planu techniczno-ekonomicznego na zasadzie eksponowania jego treści społecznych. Aby sprostać temu zadaniu, można na przykład wydzielić odrębną część planu techniczno-ekonomicznego dla opisywania efektów dochodowych, socjalnych i kulturalnych, jakie przynosi załodze realizacja planów produkcyjnych, handlowych, technicznych i finansowych danego przedsiębiorstwa. Wydzielając plan efektów załogi, należałoby go sytuować na końcu struktury tematycznej planu techniczno-ekonomicznego, tj. po tradycyjnie już ostatnim planie finansowym i nadawać mu konkretne wymiary ilościowe, wysoce czytelny charakter i łatwo trafiający do świadomości załogi sens zapisów planowych. Na podstawie wariantowych rozwiązań produkcyjnych, technicznych i finansowych, wykształcane warianty planu efektów załogi, łącznie z wariantami planu wielkości i podziału zysku, mogą stanowić istotną kanwę dyskusji między dyrekcją przedsiębiorstwa i radą pracowniczą, a także ważne kryterium akceptacji przez radę pracowniczą treści całego planu techniczno-ekonomicznego.

Literatura

Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach, Warszawa 1973.

Dąbrowski Z., Społeczne i ekonomiczne podstawy reformy planowania, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny" 1985 nr 2.

Dziembowski Z., Wprowadzenie do ekonomiki i analizy działalności przedsiębiorstwa. Warszawa-Poznań 1981.

Gliński B., Socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe. W: Ekonomika przedsiębiorstwa przemysłowego, Warszawa 1962.

Golinowski K., Planowanie w przedsiębiorstwach w warunkach reformy gospodarczej, „Gospodarka Planowa" 1982 nr 9.

Gościński J., Sterowanie i planowanie (Ujęcie systemowe), Warszawa 1982.

Greniewski H., Zamiar i wykonanie. Warszawa 1964.

Grossman A., Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: Organizacja i planowanie w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa-Wrocław 1972.

H a u s B., System planów w przedsiębiorstwie przemysłowym, W: Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa 1978.

K o t a r b i ń s k i T., Sprawność i błąd, Warszawa 1970.

L i c h t a r s k i J., Planowanie zbytu. W: Planowanie techniczno-ekonomiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa 1978.

P a j e s t k a J., Plan techniczno-przemysłowo-finansowy przedsiębiorstwa socjalistycznego, Warszawa 1956.

P i e t r z k i e w i c z T., Problemy prognozowania i programowania rozwoju gospodarczego, Warszawa 1970.

P o r w i t K., Kierunki reformy a nowa ustawa o planowaniu społeczno-gospodarczym. „Gospodarka Planowa" 1982 nr 4.

P s z c z o ł o w s k i T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław 1978.

R ó g S., Przemysł. W: Zarys rozwoju metodologii planowania w Polsce Ludowej 1944-1954, Warszawa 1956.

S e c o m s k i K., Polityka społeczno-gospodarcza (Zarys teorii), Warszawa 1978.

S t ę z o d a J., Ekonomika przedsiębiorstw przemysłowych, Bytom 1975

S u d o ł S., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Warszawa 1979.

W i n i a r s k i B., System planowania gospodarki narodowej, Warszawa 1985.