

Jan Duraj*

WYKORZYSTANIE MIERNIKA PRODUKCJI DODANEJ W PROCESIE
INTEGROWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SCALONYCH

Rosnąca rola i znaczenie przedsiębiorstw dużych w realizacji celów gospodarki socjalistycznej wymaga ciągłego doskonalenia instrumentów zarządzania tymi podstawowymi jednostkami gospodarczymi. Zajmując się w artykule tylko tą formą organizacyjną przedsiębiorstw, która polega na trwałym łączeniu przedsiębiorstw w jeden organizm gospodarczy drogą fuzji samodzielnych jednostek gospodarczych, wytwarzających wyroby o charakterze komplementarnym, wskazać należy, że ta forma integracji przedsiębiorstw wyraźnie dominuje w wielu przemysłach. Przykładem może być tutaj przemysł skórzany czy lniany.

Podstawowym celem artykułu jest ukazanie, że stosowany obecnie miernik produkcji dodanej w przedsiębiorstwach wielozakładowych typu kombinat przemysłowy nie może integrować działalności produkcyjnej tej formy organizacyjnej przedsiębiorstw oraz sformułowanie propozycji zastosowania nowej, zmienionej formuły liczenia produkcji dodanej dla kombinatowej formy integracji przedsiębiorstw.

*Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania Ut.

Kierunki oddziaływania miernika produkcji dodanej
w przedsiębiorstwach integrowanych

Wprowadzony w 1973 r. w wybranych gałęziach przemysłu, zwany wówczas jako nowy system ekonomiczno-finansowy postawił przed kadrami kierowniczą zjednoczeń i przedsiębiorstw odmienne jakościowo wymagania co do sposobu i metod realizacji produkcji i zarządzania podstawowymi organizacjami gospodarczymi. Generalnie biorąc wdrażaniu tego systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw towarzyszyły zjawiska wzrostu inicjatywy kadry kierowniczej i jego akceptacji. Akceptacja i utrwalone zaufanie kadry kierowniczej w toku pięcioletniego okresu realizacji zadań według nowego systemu ekonomiczno-finansowego mogłoby być niezwykle istotnym czynnikiem wzrostu efektywności działań przemysłu.

Sytuacja ta nie oznacza jednak, że system ten był właściwy i nie powinien być doskonalony oraz dostosowywany do zmieniających się warunków organizacyjno-produkcyjnych celów polityki gospodarczej. Mimo iż ówczesnym systemem objętych była większość przedsiębiorstw przemysłowych, to jednak pełniejsze upowszechnienie tego systemu powinno zostać przeprowadzone w płaszczyźnie pionowej działania przemysłu. Myślę tutaj zwłaszcza o dużych jeszcze możliwościach udoskonalenia systemu wewnątrz wielozakładowych i wielobranżowych przedsiębiorstw, tj. na szczeblu zakładów, wydziałów, oddziałów itp.

Spostrzeżenie to odnosi się również do stosowania na tych szczeblach organizacji przedsiębiorstwa miernika produkcji dodanej. Miernik produkcji dodanej jest bowiem nie tylko podstawowym kryterium oceny działalności przedsiębiorstw i ich jednostek nadrzędnych, lecz stanowi także podstawę ustalenia i realizacji wielu podstawowych kierunków działań przedsiębiorstw. Wśród nich niebagatelną rolę pełnią czynniki długofalowego wzrostu przedsiębiorstwa. Może on zatem działać integrująco lub dezintegrująco na funkcjonowanie wielozakładowych przedsiębiorstw przemysłowych typu kombinatu przemysłowego. Miernik ten nie jest miernikiem obojętnym dla procesów integracji również z tego względu, iż stanowi on podstawę ustalenia funduszu płac określonej jednostki.

Syntetyczny charakter miernika produkcji dodanej skłaniać może do postawienia wniosku, że z miernikiem tym należy wiązać duże nadzieje w zakresie zacieśnienia więzi produkcyjnych i organizacyjnych w ramach wielozakładowych i wielobranżowych przedsiębiorstw przemysłowych. Spośród bowiem wielu dróg wzrostu produkcji dodanej takie czynniki organizacji produkcji jak: specjalizacja, koncentracja, koordynacja i kombinowanie znajdują się winny w centrum uwagi kierownictwa przedsiębiorstw. Czynniki te pozwalają w sposób istotny na osiągnięcie: obniżki kosztów produkcji, skrócenie długości cyklu produkcyjnego, lepszą harmonizację pracy poszczególnych ogniw procesu produkcyjnego czy też wzrostu wydajności pracy.

Powyższe korzyści należy uznać za potencjalne pozytywne efekty integracji działań jednostek złożonych. Efekty te mogą uwidocznić się tylko w dłuższym okresie czasu. Ma to istotne znaczenie dla strategicznych działań przedsiębiorstw przemysłowych, w których efekty częściowe muszą zostać podporządkowane efektom końcowym i ogólnym. Taka jest bowiem zasada podejścia systemowego do procesu zarządzania złożonymi przedsiębiorstwami przemysłowymi. Zasada ta znajduje potwierdzenie swojej słuszności tylko w dłuższym okresie czasu, w którym efekty wynikające z zespolenia działania wszystkich uczestników procesu produkcyjnego staną się efektami synergii działań. Długość tego okresu jest odwrotnie proporcjonalna do czasu przygotowania przedsiębiorstw i ich załóg do procesu połączenia przedsiębiorstw w jeden zwarty organizm gospodarczy. Błędem byłoby jednakże twierdzić, że realizacja tych efektów uwarunkowana jest możliwościami dostosowywania produkcji półwyrobów do zapotrzebowania zakładów finalnych; wynika ona bowiem również z określonego stopnia samodzielności gospodarczej zakładów i całego przedsiębiorstwa w systemie zarządzania przemysłem czy też przyjętych i realizowanych metod i instrumentów zarządzania jest miernikiem produkcji dodanej.

Ze względu na to, iż produkcja dodana zalicza się do mierników netto obliczonych od wartości produkcji sprzedanej, a nie od wartości produkcji wytworzonej, może ona właśnie w warunkach istnienia rynku nabywcy skłaniać jednostki produkcyjne i gospodarcze do kształtowania asortymentu produkcji zgodnie z zamówie-

niami odbiorców (w tym również zakładów własnego przedsiębiorstwa). Zgodność ta jest bowiem warunkiem sprzedaży półwyrobów i wyrobów finalnych.

Wielkość produkcji dodanej dla przedsiębiorstw przemysłowych oblicza się według następującej formuły:

$$Pd = S + d - Po - Pz - M + n - z$$

gdzie:

- Pd - wartość produkcji dodanej,
- S - wartość sprzedaży ogółem wyrobów, robót i usług własnej produkcji w cenach realizacji,
- d - suma dotacji przedmiotowych, zryczałtowanego zwrotu akumulacji pośredniej,
- Po - podatek obrotowy,
- Pz - podatek od zysku,
- M - koszty materialne i niematerialne razem,
- n - saldo pomiędzy zapłaconymi a otrzymanymi kwotami kar umownych za jakość i terminowość dostaw towarów i usług,
- z - korekty i zmniejszenia produkcji dodanej ogółem.

W artykule wskazać jednak należy, że doświadczenia funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu skórzanego, lnianego czy też papierniczego wykazują, iż stosowana formuła produkcji dodanej i wiązanie z jej wielkością funduszu płac nie pozwalają na ściślejsze powiązanie wewnętrznych przepływów produkcyjnych w ramach wielobranżowicy i wielozakładowych jednostek gospodarczych; wystarczy bowiem przeanalizować choćby bardzo uproszczoną dla potrzeb niniejszych rozważań formułę produkcji dodanej. Postać tej uproszczonej formuły może przedstawiać się następująco:

$$Pd = S - M$$

gdzie:

- Pd - wartość produkcji dodanej,
- S - wartość sprzedaży produkcji i usług według rzeczywistych cen realizacji,
- M - koszty materialne produkcji,

Stosując w praktyce jako kryterium efektywności globalną wartość produkcji dodanej dostrzec należy, że zmiana produkcji dodanej wynikać może z tytułu zmian:

- a) rozmiarów sprzedaży,
- b) poziomu wskaźnika udziału kosztów materiałowych i materialnych,
- c) płaconych odsetek i prowizji od kredytu podstawowego,
- d) różnic w stanie rozliczeń międzyokresowych,
- e) wielkości spłat rat kredytu,
- f) cen sprzedaży, zakupu, itp.

Analizując bliżej tylko dwa pierwsze tytuły zmian produkcji dodanej, tj. zmiany rozmiarów sprzedaży i poziomu wskaźnika kosztów materiałowych, należy podkreślić, że czynniki te posiadają najistotniejszy wpływ na kształtowanie się produkcji dodanej w badanych przemysłach (skórzanym, lnianym i papierniczym).

Uznanie wzrostu zmian rozmiarów produkcji sprzedanej za podstawowy czynnik wzrostu produkcji dodanej rodzić może pewne niebezpieczeństwo dezintegracji działań wszystkich jednostek wewnętrznych scalonych przedsiębiorstw przemysłowych. Dezintegracja ta przejawiać się może rozluźnianiem więzi produkcyjnych między poszczególnymi zakładami dostawczymi a zakładami produkcji finalnej. Obawa ta wynika stąd, iż do produkcji sprzedanej wlicza się w zakładach dostawczych tylko produkcję półfabrykatów sprzedanych na zewnątrz przedsiębiorstwa, nie wlicza się natomiast produkcji półwyrobów przekazanych własnym zakładom przedsiębiorstwa.

Chcąc przeto zapewnić realizację określonych więzi produkcyjnych w ramach przedsiębiorstw wielozakładowych i wielobranżowych należałoby albo zmienić formułę tworzenia produkcji dodanej - albo też stosować system centralnego, administracyjnego rozdzielania i kierowania produkcją i zbytem półfabrykatów wytworzonych w zakładach przedsiębiorstw integrowanych. Te drugie rozwiązanie znajduje zastosowanie w badanym przemyśle skórzanym, lnianym i papierniczym. Nie przyczynia się ono jednakże do zintegrowania działalności produkcyjnej jednostek połączonych, gdyż wynika głównie z realizowanego przez centrale zjednoczeń procesu koordynacji, synchronizacji i bilansowania - w skali całego zgrupowania przedsiębiorstw - zdolności produkcyjnych zakładów dostawczych z potrzebami zakładów produkcji finalnej. Sama zaś formuła liczenia produkcji dodanej i wię-

zenia z nią dyspozycyjnego funduszu płac jest taka sama dla wszystkich różnorodnych form organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych.

Przedstawiona obawa o dezintegracyjny charakter oddziaływania miernika produkcji dodanej niebiera również szczególnego znaczenia, gdyż miernik wartości sprzedanej produkcji jest również brany pod uwagę przy liczeniu wydajności pracy czy też średnich płac. Stanowi on nadal (pomimo modyfikacji systemu ekonomiczno-finansowego) podstawę kształtowania tych zjawisk, które decydują o ilościowo-asortymentowej strukturze produkcji. Z drugiej zaś strony na szczeblu zarówno przedsiębiorstw jak i zakładów wykazuje się produkcję towarową. Przeto powstaje sytuacja, że w wypadku określonego wzrostu produkcji półfabrykatów zakład dostawczy nie wykona produkcji towarowej.

Miernik produkcji towarowej występuje bowiem w hierarchii preferencji działań zakładów wyraźnie przed miernikiem produkcji półfabrykatów. Co więcej, w syntetycznym rachunku końcowym żadna jednostka nie liczy półfabrykatów i do obliczenia produkcji dodanej bierze się tylko wielkość sprzedanej produkcji towarowej. W tej sytuacji brak ścisłego związku między wytwarzanymi półfabrykatami a odpowiednią wysokością funduszu płac rodzić może w zakładach dostawczych dodatkowe tendencje do zwiększania sprzedaży półfabrykatów na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Chcąc opracować, a następnie zastosować mechanizm i system ekonomicznego oddziaływania na kształtowanie związków produkcyjnych i ekonomicznych pomiędzy poszczególnymi zakładami przedsiębiorstwa należy podkreślić, iż w modelu zintegrowanego systemu działania przedsiębiorstwa należy uwzględnić odpowiednią hierarchię celów działania przedsiębiorstwa wielozakładowego. Wychodząc z ogólnego stwierdzenia, że w koncepcji zintegrowanego funkcjonowania systemów gospodarczych na pierwszym miejscu w hierarchii ważności występują cele całej organizacji gospodarczej przypomnieć należy, że cele podsystemów wynikać winny z celu całego przedsiębiorstwa i że powinny one przyczyniać się do realizacji tego celu ogólnego. Takie bowiem podejście do procesów działania przedsiębiorstwa zmierza do wzrostu jego ekonomicznej efektywności poprzez integrację. Przyjęcie systemowej koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego jednostek

wewnętrznych oznacza zatem konieczność wypracowania odpowiedniego systemu hierarchii decyzji.

System ten interpretować należy również jako ten system, w którym na kolejnym niższym szczeblu organizacji gospodarczej realizuje się cele sformułowane na szczeblu znajdującym się bezpośrednio wyżej. Działanie takiego szczebla organizacji jest celowe o tyle, o ile jest ono podporządkowane ogólnym celom i zadaniom stawianym przedsiębiorstwu. Jest ono celowe wówczas gdy zakłady dostawcze zainteresowane są realizacją zadań produkcyjnych zgodnych z potrzebami zakładów produkcji finalnej, z potrzebami całego przedsiębiorstwa. Właśnie dzięki owej hierarchicznej strukturze celów zachowanie określonych podmiotów osiągnąć mogą stan wewnętrznej zgodności i integracji, gdyż każdy element w zespole alternatyw działania jest - jak wykazuje H. A. Simon¹ - "ważony" w oparciu o rozległą skalę wartości. Dla zakładów dostawczych na czołowym miejscu w skali wartości działań produkcyjnych widnieje obecnie wartość produkcji sprzedanej na zewnątrz przedsiębiorstwa, liczonej według cen realizacji. W tej sytuacji - jak pokazano wyżej - stan integracji łańcucha produkcyjnego "cele - środki" nie może być osiągnięty w wyniku istnienia sprzeczności między celami oraz między płaszczyznami środkami ich realizacji.

Przyjęcie kategorii celów za punkt wyjścia do rozważań umożliwi z jednej strony potraktowanie organizacji jako pewnej całości i uchwycenie najważniejszych dla jej funkcjonowania procesów, z drugiej zaś - ukazanie węższych zjawisk na tle tych właśnie procesów². Wymaga to również, aby przebieg realizacji zadań jednostek gospodarczych analizowany był przez podsystem analizatorów i podsystem wzorców.

W podsystemie analizatorów podejmuje się decyzje co do:

- miejsca pomiaru,
- sposobu pomiaru,
- sposobu oceny,
- sposobu agregacji.

¹ Zob.: H. A. S i m o n, Działanie administracji, Warszawa 1976, s. 167.

² L. K o l a r s k a, Kształtowanie celów organizacyjnych [w:] Organizacja. Socjologia struktur, procesów, ról, red. W. M o r a w s k i, Warszawa 1976, s. 225.

Natomiast w podsystemie wzorców należy ustalić parametry, opracować wzory i normy oraz opracować plan realizacji zadań. Z tego względu chcąc zapewnić realizację integracyjnej funkcji miernika produkcji dodanej należy poczynić pewne zmiany nie tylko w sposobie jej pomiaru i agregacji, lecz także w systemie cen czy też rozdzielnictwa materiałów.

Próba modyfikacji formuły liczenia produkcji dodanej
i tworzenia funduszu płac
w przedsiębiorstwach integrowanych

Wybierając do dalszych rozważań sytuację produkcyjno-organizacyjną jednego li tylko przedsiębiorstwa, tj. Północnych Zakładów Przemysłu Skórzanego "Alka" w Słupsku (zwanych dalej w skrócie PZPS "Alka") należy wskazać, że jednym ze sposobów mogących usunąć wspomnianą dysproporcję między zadaniami i środkami ich wykonania w jednostkach zorganizowanych pionowo może być następująca, bardzo uproszczona formuła liczenia produkcji dodanej w tego typu przedsiębiorstwie³:

$$Pd = \sum_{i=1}^3 (S_{ip}^Z - M_{ip}^Z) + \sum_{i=1}^3 (S_{ip}^W - M_{ip}^W) + \sum_{j=1}^3 (S_j^W - M_j^Z)$$

gdzie:

S_{ip}^Z - oznacza wartość skór gotowych sprzedanych przez i-te garbarnie według cen realizacji poza przedsiębiorstwem,

M_{ip}^Z - wartość kosztów materialnych skór gotowych sprzedanych przez i-te garbarnie poza przedsiębiorstwo,

S_{ip}^W - wartość skór gotowych sprzedanych przez i-te garbarnie własnym zakładom przedsiębiorstwa według cen zbytu,

M_{ip}^W - wartość kosztów materialnych skór gotowych sprzedanych przez i-te garbarnie własnym zakładom przedsiębiorstwa,

S_j^W - wartość sprzedanych wyrobów finelnych według cen realizacji przez j-ten zakład,

³ PZPS "Alka" w Słupsku składają się z trzech zakładów garbarskich, wytwarzających skóry miękkie i twarde, Zakładu Obuwia oraz Fabryki Rękawiczek i Odzieży Skórzanej.

M_j^Z - wartość kosztów materiałnych sprzedanych wyrobów finalnych sprzedanych przez j-ten zakład;

czyli:

$$Pd = \sum_{i=1}^3 Pd_1^Z + \sum_{i=1}^3 Pd_1^W + \sum_{j=1}^2 Pd_j$$

gdzie:

Pd_1^Z - wartość produkcji dodanej osiągniętej w i-tym zakładzie garbarskim na produkcji towarowej,

Pd_1^W - wartość produkcji dodanej osiągniętej w i-tym zakładzie garbarskim na produkcji półfabrykatów, sprzedanych własnym j-tym zakładom,

Pd_j - wartość produkcji dodanej powstałej w j-tym zakładzie finalnym przedsiębiorstwa.

Formuła ta może być podstawą tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac według następującego schematu:

$$Fd = Fop_p(1 + R_p \cdot WPdp) + Fow_w(1 + R_w \cdot WPdw)$$

gdzie:

Fd - fundusz dyspozycyjny płac przedsiębiorstwa,

Fop - fundusz bazowy płac zakładów garbarskich,

Rp - współczynnik R dla zakładów garbarskich,

WPdp - wskaźnik przyrostu produkcji dodanej w zakładach garbarskich,

Fow - fundusz bazowy płac zakładów produkcji finalnej,

Rw - współczynnik R dla zakładów produkcji finalnej,

WPdw - wskaźnik przyrostu produkcji dodanej w zakładach finalnych (obuwia oraz rękawiczek i odzieży skórzanej);

lub

$$Fd = \left[Fop^Z(1 + R_p \cdot WPdp) + Fop^W(1 + R_p \cdot WPdp) \right] + Fow(1 + R_w \cdot WPdw)$$

gdzie:

Fop^Z - fundusz bazowy płac osiągnięty w zakładach garbarskich przy produkcji skór gotowych zaspokajających potrzeby innych przedsiębiorstw (produkcja towarowa garbarń),

Fop^W - fundusz bazowy płac osiągnięty w zakładach garbarskich przy produkcji skór gotowych, zaspokajających potrzeby własnych zakładów przedsiębiorstwa,

$WPdp^Z$ - wskaźnik przyrostu produkcji dodanej osiągniętej na produkcji towarowej garbarń,

$WPdp^W$ - wskaźnik przyrostu produkcji dodanej osiągniętej na produkcji garbarń zaspokajającej potrzeby własnych zakładów.

Zmodyfikowana postać tej formuły pozwala dostrzec, że zintegrowane zostały tutaj fundusze płac związane z realizacją produkcji towarowej i produkcji półfabrykatów przez garbarnie, gdyż:

$$Fd = Rp(Fop \cdot Wpd^Z + Fop \cdot WPdp^W) + (Fop + Fop^Z) + Fow(1 + Rw \cdot WPdw)$$

Rozwiązanie takie likwiduje zatem sprzeczność między realizacją produkcji garbarń na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa a płacowymi środkami jej wykonania.

Wydaje się jednak, że przedstawiona formuła tworzenia produkcji dodanej w PZPS "Alka" cechuje się pewnym schematycznym rozwiązaniem, które nie zawsze wyzwalaloby tendencje do integracji działań. Chodzi bowiem tutaj o wyzwolenie ekonomicznych czynników zainteresowania garbarń sprzedażą skór gotowych własnym zakładom finalnym. Z tego względu należy rozważyć, czy lepsza byłaby następująca formuła tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac w garbarniach:

$$Fpd = Fop \left[(1 + Rp \cdot WPpd^Z) + Rp \frac{Pdp^W}{W} \right]$$

gdzie:

Pdp^W - wartość produkcji dodanej osiągniętej na sprzedaży skór gotowych własnym zakładom PZPS "Alka",

W - wielkość płac wydatkowanych przy wytwarzaniu półfabrykatów;

oraz:

$$Fpd = Fop + Fop \cdot Rp \cdot Wpd^Z + Fop \cdot Rp \frac{Pdp^W}{W}$$

czyli:

$$Fpd = Fop \cdot Rp \left(\frac{1}{Rp} + Wpd^Z + \frac{Pdp^W}{W} \right)$$

Wydaje się, że taka formuła tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac może być korzystniejszą - w porównaniu z poprzednią - dla zintegrowania działalności produkcyjnej i ekonomicznej za-

Tabela 1

Kształtowanie dochodowości czynnika pracy w PZPS "Alka" i ich zakładach w latach 1974-1977

Wyszczególnienie	Wartość produkcji dodanej w tys. zł w roku				Wielkość osobowego funduszu-płac w tys. zł w roku				Wartość produkcji dodanej przypa- dającej na 1 zł osobowego fun- duszu płac w roku				Wskaźnik dynamiki współ- czynnika dochodowości funduszu płac w %	
	1974	1975	1976	1977	1974	1975	1976	1977	1974	1975	1976	1977	1975:1974	1977:1976
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = 2:6	11 = 3:7	12	13	14 = 11:10	15 = 13:12
Zakład Obuwia w Słupsku	467 577	443 148	264 065	227 059	148 320	141 690	159 261	169 632	3,1525	3,1276	1,6581	1,3385	99,2	80,7
Fabryka Rękawiczek i Odzieży Skórzanej w Miastku	127 160	169 125	111 983	141 260	40 077	36 330	46 255	49 918	4,2275	4,6552	2,4209	2,8288	110,1	116,9
Garbarnia w Kępicach	83 235	83 869	76 638	87 866	35 036	36 060	41 891	46 793	2,3757	2,3258	1,8294	1,8778	97,9	102,6
Garbarnia w Dębnicy Kaszubskiej	45 355	50 115	43 468	39 596	21 971	26 267	27 288	28 650	2,06433	1,9079	1,5929	1,3821	92,4	86,8
Garbarnia w Białogar- dzie	21 931	21 007	26 085	25 000	5 640	5 921	7 005	7 503	3,8884	3,7246	3,7238	3,3320	95,7	89,5
Razem PZPS "Alka"	845 258	767 264	522 239	529 300	241 044	243 268	281 700	302 496	3,5067	3,1539	1,8539	1,7498	89,9	94,4

^a Wartość produkcji dodanej za rok 1976 przeliczono na warunki 1.01.1977 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych PZPS "Alka".

kładów PZPS "Alka". Wynika to stąd, że kształtowanie się relacji P_d/W obrazującej dochodowość czynnika pracy, dostarcza wielu danych stanowiących podstawę podejmowania istotnych decyzji gospodarczych. Relacja ta będzie w pewnym stopniu pochodną starań jednostek wewnętrznych PZPS "Alka" o usprawnieniu metod wytwarzania i osiągania coraz lepszych efektów gospodarczych.

Za potrzebą przyjęcia takiej formuły tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac przemawia również spadek dochodowości czynnika pracy w skali PZPS "Alka".

Z przedstawionych w tab. 1 danych wynika, iż dochodowość czynnika pracy zmalała w 1975 r. w skali całego przedsiębiorstwa o 10,1% w porównaniu z jej wielkością z 1974 r. Nie wnikając bliżej w przyczyny tego stanu należy wyraźnie podkreślić, że spadek dochodowości czynnika pracy w 1975 r., w porównaniu z 1974 r., jest największy właśnie w zakładach garbarskich. Spadek ten wynosi odpowiednio: w garbarni w Kępicach - 2,1%, w garbarni w Dębnicy Kaszubskiej - 77,6%, w garbarni w Białogardzie 4,3%. Jedynie w Fabryce Rękawiczek i Odzieży Skórzanej w Miastku zanotowano w latach 1974-1975 wzrost dochodowości czynnika pracy o 10,1%. Również w latach 1976-1977 wystąpił spadek dynamiki dochodowości czynnika funduszu płac w PZPS "Alka". Spadek ten był dość wysoki w Zakładzie Obuwia w Słupsku. Jedynie w Zakładzie Garbarskim w Kępicach i Fabryce Rękawiczek i Odzieży Skórzanej wystąpił w 1977 r. wzrost tego współczynnika w porównaniu z jego wielkością w 1976 r.

Należy dodać, że przedstawiony w tej formule parametr R_p można zróżnicować nie tylko dla poszczególnych garbarni jak ma to miejsce w chwili obecnej, ale również wydaje się celowe zróżnicowanie tych parametrów na produkcję towarową i wewnętrzną. W podanej formule tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac przyjąć należałoby, że:

$$R_p = \frac{1}{2}(R_p^Z + R_p^W)$$

Dla stworzenia silniejszej preferencji dla produkcji półfabrykatów zachodzić może potrzeba zróżnicowania wartości parametrów R_p^Z i R_p^W . Działania integracyjne zakładów garbarskich zostaną wzmocnione w przypadku, gdy spełnione będzie nierówność:

$$\frac{R_p^W}{R_p^Z} > 1$$

Przyjęcie takiego rozwiązania oznacza konieczność określenia formuły tworzenia dyspozycyjnego funduszu płac dla garbarni według następującego równania:

$$Fpd = Fop^Z \cdot R_p^Z \left(\frac{1}{R_p^Z} + WPd^Z \right) + Fop^W \cdot R_p^W \cdot \left(\frac{Pdp^W}{W} \right)$$

gdzie:

Fop^Z – bazowy fundusz płac osiągnięty w garbarniach w wyniku sprzedaży skór gotowych na zewnątrz przedsiębiorstwa,

Fop^W – bazowy fundusz płac osiągnięty w garbarniach w wyniku sprzedaży skór gotowych własnym zakładom PZPS "Alka", pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Można powiedzieć zatem, że ustalone przez zarząd PZPS "Alka" parametry R dla poszczególnych zakładów winny być zróżnicowane dla produkcyjnych działań zewnętrznych i wewnętrznych garbarni. Jest to jeden z kolejnych warunków pełnienia przez mierniki oceny integracyjnej funkcji działań poszczególnych jednostek PZPS "Alka".

Uwzględniając dyspozycyjną wielkość funduszu płac (Fpd) garbarni PZPS "Alka" należy zauważyć, że wielkość dyspozycyjnego funduszu płac dla całego przedsiębiorstwa wynosić będzie:

$$Fd = Fop^Z \cdot R_p^Z \left(1 \cdot \frac{1}{R_p^Z} + WPd^Z \right) + Fop^W \cdot R_p^W \left(\frac{Pdp^W}{W} \right) + Fow(1 + R_w WPdw)$$

czyli:

$$Fd = Fp^Z + Fp^W + Fpw$$

gdzie:

Fp^Z – fundusz płac osiągnięty w garbarniach na produkcji towarowej,

Fp^W – fundusz płac osiągnięty w garbarniach na produkcji półfabrykatów,

Fpw – fundusz płac osiągnięty w zakładach finalnych.

Podany w tab. 2 wycinkowy przykład kształtowania dyspozycyjnego funduszu płac świadczy o tym, że zaprezentowana metoda liczenia produkcji dodanej i wiązanie jej z systemem tworze-

nia funduszu płac może istotnie wyzwolić tendencje integracyjne działalności zakładów. Zarząd przedsiębiorstwa, mogąc regulować dla zakładów wielkość R_p^W , kształtuje w dużym stopniu związki integracyjne. Wzrost R_p^W o 0,1 przy jednoczesnym wzroście relacji Pdp^W/w o 0,11 w drugim wariancie rozwiązania przyczynił się bowiem przy pozostałych elementach niezmiennych do wzrostu F_d o 245 jednostek. Jednostki wewnętrzne, wytwarzające półfabrykaty, mogą zatem znaleźć się w korzystniejszej sytuacji ze względu na wzrost produkcji półfabrykatów.

Należy też podkreślić, że podany sposób liczenia dyspozycyjnego funduszu płac nie zmienia obowiązujących ogólnych zasad w tym zakresie. Wymaga on jednak szeregu zmian w metodach planowania i motywacji działań produkcyjno-ekonomicznych jednostek wchodzących w skład PZPS "Alka". Do zmian tych należy m.in. zaliczyć:

- 1) konieczność stosowania ścisłego rachunku ekonomicznego przepływów produkcji w ramach PZPS "Alka";
- 2) konieczność liczenia produkcji dodanej dla produkcji półfabrykatów;
- 3) potrzebę liczenia zarówno dyspozycyjnego, jak i wydatkowanego funduszu płac na wytworzenie sprzedanych półfabrykatów;
- 4) potrzebę opracowania i zróżnicowania parametrów R dla produkowanych gotowych skór na zewnątrz i na potrzeby przedsiębiorstwa;
- 5) celowość wprowadzenia cen wewnętrznych w przedsiębiorstwach integrowanych, a przede wszystkim
- 6) konieczność stosowania podejścia systemowego w zarządzaniu zintegrowanymi przedsiębiorstwami.

Podane zmiany wymagają, aby na proces integracji działań rozpatrywanych przez pryzmat integrującej roli mierników oceny działalności zakładów PZPS "Alka" spojrzeć pod kątem opracowania, a następnie realizowania określonych zasad i sposobów funkcjonowania wewnątrzkombinatowego rozrachunku gospodarczego w którym, zawarty byłby podstawowy ekonomiczny mechanizm scalania działalności kombinatów przemysłowych. Mechanizm ten winien wyzwalać tendencje przedsiębiorstw do wzrostu ekonomicznej efektywności funkcjonowania drogą integracji podstawowych jednostek gospodarczych.

Tabela 2

Kształtowanie dyspozycyjnego funduszu plac
(w warunkach realizacji modelu proponowanego)

Wyszczególnienie	Z Fop	Z Rp	Z WPd	Z Fp	W Fop	W Rp	W Pdp	W w	W Fp	Pow	Rw	W WPd	Fwp	Fd
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15 = 5+10+14
Wariant I	1 000	0,3	15	5 500	1 000	0,3	1 600	800	600	2 000	0,4	19	2 152	8 252
Wariant II	1 000	0,3	15	5 500	1 000	0,4	1 900	900	845	2 000	0,4	19	2 152	8 497

Jan Duraj

UTILIZATION OF PRODUCTION ADDED MEASURE IN PROCESS
OF INTEGRATING ACTIVITY OF MULTI-PLANT CORPORATIONS

The analysis performed by the author shows that the production added measure as employed today in multi-plant corporations of the industrialcombine type does not promote production activities in this organizational form of companies. New formula of estimating production added and of creating disposable wage fund fulfils the condition of realization of the integration function as performed by this basic measure in assessment of activity of companies and their external units. The changes proposed by the author imply that the process of integration of activities of economic units should be considered also from the viewpoint of rationalization of the self-financing system within the industrial combine and application of the systems approach in administration of these companies.