

Jerzy Lisikiewicz*

SFERY DECYZYJNE W ZINTEGROWANYM ORGANIZMIE PRZEMYSŁOWYM

Szczególną cechą współczesnego rozwoju przemysłowego (a właściwie i gospodarczego w ogóle) jest konieczność wytyczania zamierzeń, warunków i czynników jego rozwoju dla możliwie długich okresów; w ten sposób określa się model przyszłego rozwoju i jego strategię. Nie negując znaczenia sterowania bieżącą działalnością jednostek i organizacji przemysłowych trzeba podnieść, iż w krótkim okresie zakres ingerencji decydenta jest ograniczony istniejącymi zasobami; zdeterminowane są bowiem:

- 1) poziom, struktura i alokacja zdolności produkcyjnych,
- 2) zasoby siły roboczej i jej kwalifikacje,
- 3) możliwości zaopatrzenia i przedmioty pracy,
- 4) zbyt gotowej produkcji,

a więc, generalnie biorąc, możliwości realizacji potrzeb społecznych.

Decyzje w krótkim okresie, jako że pole manewru jest dość wąskie, dotyczą się głównie: 1) stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnej odpowiednio do zapotrzebowania społecznego, oraz 2) repartycji zadań produkcyjnych między jednostki (organizacje) przemysłowe.

Natomiast w długich okresach ograniczenia stają się celami i swoboda manewru jest znakomicie większa.

Nie wdając się w nadmierne rozstrząsanie warto przypomnieć

* Prof. dr hab., Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu i Budownictwa SGPiS.

na ogół uznane poglądy co do samej istoty strategii przemysłowej. Tak np. uważa się, że "strategia rozwoju ekonomicznego to zespół wzajemnie zgodnych, podstawowych rozwiązań społeczno-ekonomicznych dotyczących: celów działalności społeczno-ekonomicznej, dróg i metod ich osiągnięcia oraz środków i instrumentów działania"¹. W podobny sposób formułuje się, iż (organizacyjna) strategia to "określenie podstawowych, długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz wybór sposobów działania i alokacji zasobów koniecznych do realizacji celów"².

Można zatem się zgodzić, że - po pierwsze - strategię określa się zarówno w skali makro - dla socjalistycznej gospodarki narodowej, jak i w skali mikro - dla przemysłu i organizacji przemysłowych³.

Oczywiście, cele strategiczne gospodarki narodowej mają charakter ogólny i fundamentalny (np. coraz lepsze zaspokojenie materialnych i niematerialnych potrzeb społeczeństwa), natomiast w strategii przemysłu i organizacji przemysłowych wyznacza się cele - podporządkowane celom ogólnospołecznym - bardziej zdezagregowane. Tak np. dla przemysłu i organizacji przemysłowych istotne jest oszacowane zapotrzebowanie na produkty poszczególnych gałęzi i branż przemysłu w wyrazie ilościowym i strukturalnym dla dopasowania do tego zamierzeń rozbudowy zdolności produkcyjnych.

Znane długofalowe cele pozwalają na sformułowanie sposobów i etapów ich realizacji, w tym na zastosowanie odpowiednich środków instrumentalnych.

W gospodarce narodowej takim podstawowym czynnikiem instrumentalnym jest system funkcjonowania gospodarki.

Dla przemysłu czynnikiem instrumentalnym jest m. in. koncepcja tworzenia organizacji przemysłowych; inaczej mówiąc: w ja-

¹ J. P a j e s t k a, Problemy strategii rozwoju ekonomicznego Polski [w:] Problemy strategii gospodarczej, Warszawa 1971, s. 73.

² A. D. C h a n d l e r, Strategy and Structure, Cambridge, Mass, 1962,

³ Idea: przedsiębiorstwa przemysłowe - organizacje przemysłowe są interpretowane w toku dalszych rozważań.

kich układach organizacyjnych i strukturach można najefektywniej realizować założone cele strategiczne⁴. Chodzi tu głównie zarówno o sprawne funkcjonowanie w długim i krótkim okresie jak i o zapewnienie dynamizmu innowacyjnego.

Wobec faktu, iż występuje dość szeroki wachlarz możliwości konstruowania formacji organizacyjnych w przemyśle, istnieje konieczność doboru takich, które spełniają swe zadania we współczesnym przemyśle i przy nieustannej presji postępu nowoczesności.

W pierwszym rzędzie, pokrótce wspomnieć trzeba - po pierwsze - o uwarunkowaniach, w jakich działa przemysł i - oczywiście - organizacje przemysłowe nań się składające.

Przemysł określa się jako system naczyń połączonych o licznych i wielostronnych powiązaniach oraz sprzężeniach zwrotnych. Tak np. rozbudowa energetyki pociąga za sobą nieodłączność rozwoju lub konwersji wielu zakładów przemysłowych: poza koniecznością zapewnienia zwiększonych dostaw paliwa (wzrost wydobycia węgla w polskich warunkach) przy założeniu instalowania turbin o mocy 360 MW własnej wytwórczości trzeba odpowiednio przestawić produkcję raciborskiego Rafako, dostarczającego kotły, elbląskiego Zamechu, budującego turbiny, wrocławskiego Dolmela (generatory), łódzkiej Elty i kilkunastu innych zakładów. Natomiast wszyscy ci dostawcy muszą mieć z kolei zapewnione zaopatrzenie w większe ilości m. in. energii elektrycznej z elektroenergetyki.

Poza tym przemysł funkcjonuje w otoczeniu: wewnętrznym - innych działów gospodarki narodowej, oraz zewnętrznym - przemysłu w innych gospodarkach narodowych, z którymi współpracuje.

Nie może tu pozostać bez wpływu na wybór strategii rozwoju przemysłu i w rezultacie - na bieżącą działalność organizacji przemysłowych.

Po drugie, jaki charakter mogą przybierać organizacje przemysłowe, jakie występują w tej dziedzinie tendencje?

⁴ Znamienne jest właśnie "podkreślenie konieczności dostosowania rozwiązań organizacyjnych do zadań gospodarczych" m. in. G. A. S m i t h, Zarządzanie przedsiębiorstwami terytorialnie zdecentralizowanymi, Warszawa 1963, s. 18.

Powszechnie ujmuje się socjalistyczne przedsiębiorstwo przemysłowe jako jednostkę gospodarującą w przemyśle, która jest wyodrębniona pod względem ekonomicznym, to znaczy dysponuje wydzielonymi z funduszy ogólnospołecznych środkami trwałymi i obrotowymi, pokrywa swoje wydatki z przychodów osiągniętych ze sprzedaży wyrobów lub usług i posiada osobowość prawną.

Jest to określenie zadowalające pod warunkiem zerwania z pewną tendencją: przez wiele lat za aksjomat przyjmowano, że takie "klasyczne" wręcz przedsiębiorstwo przemysłowe powinno być raczej jednolite pod względem branżowym (identyczna lub zbliżona technika i metody wytwórcze, ditto surowce i materiały, ditto wyroby gotowe) i usytuowane zwykle na zwartym terytorium; ponadto główną funkcją tak pojmowanego przedsiębiorstwa była realizacja zadań wytwórczych (jednostka przemysłowa wytwórcza, w dużej mierze wykonawcza).

Takie podejście jest w nowoczesnym przemyśle anachronizmem.

Trzeba podnieść następujące atrybuty współczesnego (nie owego "klasycznego") przedsiębiorstwa przemysłowego lub - by uniknąć nieporozumień - organizacji przemysłowej, organizmu przemysłowego:

Primo: organizacja przemysłowa obejmuje swą działalnością trzy podstawowe sfery: a) przedprodukcyjną, tj. działalność badawczo-rozwojową i wdrożeniową, kształcenie kadr bezpośrednio produkcyjnych, rozpoznanie długofalowego zapotrzebowania rynku krajowego i zagranicznego, rozbudowę zdolności produkcyjnych; b) działalność wytwórczą sensu stricto, tj. technologiczne i organizacyjne przygotowanie produkcji, zaopatrzenie, wytwarzanie, zbył; c) działalność poprodukcyjną, tj. kształtowanie rynku, zwłaszcza na nowe wyroby, obsługa poprodukcyjna.

Secundo: organizacje przemysłowe - w większości gałęzi czy branż przemysłu - nastawione są na realizację zamierzeń o dużej skali, m. in. duże skale produkcji. Wynika to z jednej strony z wyższej efektywności działalności na dużą skalę, tj. uhonorowania preferencji masowości transakcji, połączonych rezerw i zasady wielokrotności⁵. Korzyści ekonomiczne dużych

⁵ Interpretację należć można m. in. w: P. S. F l o r e n c e Brytyjski i amerykański system przemysłowy, Warszawa 1965, s. 94, 98.

skal produkcji skłaniają do tworzenia wielkich organizacji przemysłowych czy też zintegrowanych organizmów przemysłowych, niejednokrotnie mających zasięg ponadregionalny (a także niekiedy multinarodowy)⁶.

Tertio: od dość dawna pojawiła się generalna tendencja do wertykalizacji w działalności przemysłowej⁷. Prowadzi to wprost z organizacji przemysłowej do przełamywania barier gałęziowo-branżowych. Należy zresztą zwrócić uwagę, iż w niektórych branżach integracja sięga poza sferę przemysłu⁸. Tak np. w przemyśle cukrowniczym poprzez kontraktację oddziałuje się na areał zasiewów buraka cukrowego, a tym samym - w pewnym sensie - na wielkość dostaw surowca, zapewnia się plantatorom zaopatrzenie w nawozy sztuczne i środki ochrony roślin, opiekę agrotechniczną i wreszcie organizuje transport od producentów buraka do zakładu przetwórczego, tj. cukrowni. Jest to już przejaw integracji pionowej przemysłu i rolnictwa.

Trzeba jednakże bez obsłonek zaznaczyć: niebezpieczna - dla efektywności funkcjonowania organizacji przemysłowych - byłaby teza jednorodności rozwiązań. W niektórych dziedzinach przemysłu dopuszczalna jest mała skala produkcji, a więc i niewielkie jednostki przemysłowe (np. wytwarzające zmienny pod wpływem mody asortyment wyrobów). Nie wszystkie, zwłaszcza mniejsze organizacje przemysłowe, muszą dysponować zapleczem naukowo-badawczym; obok zatem centrów naukowo-produkcyjnych mogą istnieć jednostki przemysłowe obsługiwane przez owe centra. Organizacje

⁶ Ukazanej tu konstrukcji wielkich organizacji przemysłowych czy też zintegrowanych organizmów przemysłowych nie należy utożsamiać z konstrukcją Wielkich Organizacji Gospodarczych (WOG) w przemyśle, które mogą być zintegrowanymi organizmami przemysłowymi. Cechuje je przede wszystkim specyficzny system ekonomiczno-finansowy, który nie jest tu przedmiotem rozważań.

⁷ Por.: Funkcje i struktura przedsiębiorstw. Ewolucja i integracja, Warszawa 1976, s. 21.

⁸ Branża nowoczesna - nośnik postępu technicznego - to taka branża, w której a) wytwarza się rzeczowe elementy postępu w postaci środków produkcji dla innych dziedzin, oraz (lub) b) wymusza wyższy poziom techniczny u swoich dostawców środków produkcji dla dopasowania do własnego standardu technicznego.

przemysłowe nie zawsze powinny być integrowane pionowo, lecz celowa jest nieraz integracja pozioma.

Wszelki schematyzm czy szablonowe rozwiązania, które byłyby powielone we wszystkich gałęziach czy branżach, mogą okazać się źródłem niepowodzeń w rozwoju i funkcjonowaniu przemysłu.

Z tych stwierdzeń wynika bezpośrednio, iż rozpatrując konfiguracje wielkich organizacji przemysłowych trzeba brać pod uwagę:

- 1) typ (w zasadzie) integracji poziomej: zjednoczenia;
- 2) typy integracji pionowej: a) układ kooperacyjny, b) kombinat przemysłowy (niezależnie od nazw, jakie im się nada).

Powszechną formą integracji było - i jest zresztą nadal - organizacyjne zgrupowanie jednostek przemysłowych w zespolony organizm wyższego szczebla, a więc ujęcie tych jednostek w ramy organizacyjne zjednoczenia przemysłu na zasadzie produkcyjnej. W większości przypadków zakładało się, żeby zjednoczenia przemysłu obejmowały zakłady (przedsiębiorstwa "klasyczne") odpowiadające kryteriom przyjętym dla branżowej struktury przemysłu.

Jednakże, jak wynika z intencji poprzednich wywodów, ściśle branżowe organizacje przemysłowe w świetle nowoczesnych wymogów funkcjonowania zintegrowanych organizmów przemysłowych są bez modyfikacji reliktem przeszłości; chodzi tu m. in. o integrację z działalnością przedprodukcyjną czy z innymi branżami.

W rezultacie branżowy układ zjednoczenia nie może się w swej pierwotnej postaci ostać na skutek - w szczególności - pojawienia się nowych, złożonych produktów, substytucji surowców naturalnych przez tworzywa sztuczne, konieczności ściślejszego związania etapu prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych z procesem wytwarzania.

Należy sądzić, iż konwencjonalny typ zjednoczenia (z uzupełnieniami, jak np. przyporządkowanie zaplecza naukowo-badawczego, organizacji handlu zagranicznego itd.) ma rację bytu w niektórych dziedzinach przemysłu, jak np. w branżach przemysłu włókienniczego, w niektórych - wydobywczego, w niektórych - spożywczego.

Przyszłościowe znaczenie mają organizmy przemysłowe typu integracji pionowej (i przekątnej).

Jako pierwszy rodzaj integracji pionowej wymienić można układ kooperacyjny. Jak wiadomo, kooperacja w przemyśle polega na realizowaniu współpracy produkcyjnej między specjalistycznymi jednostkami przemysłowymi, tj. odmiennymi z punktu widzenia przedmiotu produkcji, lub realizowanych faz procesu technologicznego; owe specjalistyczne przedsiębiorstwa mogły być przed kreowaniem ekonomicznego układu kooperacji nawzajem w stosunku do siebie niezależne (wyodrębnione organizacyjnie i często podległe różnym ośrodkom dyspozycyjnym). Utworzenie układu kooperacyjnego jako formy integracji w przemyśle zakłada ukształtowanie współzależności między jednostką przemysłową - odbiorcą (kooperant bierny), wytwarzającą produkt finalny, a jednostkami przemysłowymi - dostawcami (kooperantami czynnymi, wykonującymi elementy składowe produktu końcowego lub świadczącymi usługi technologiczne).

Organizacja przemysłowa w postaci układu kooperacyjnego jest elastyczną formą, tj. względnie zmienną (możliwość poszerzenia lub zwężenia zakresu kooperacji w zależności od wyników rachunku ekonomicznego) oraz względnie otwartą (nowe jednostki włączane do współdziałania, rezygnacja z niektórych jednostek przemysłowych).

Wielka organizacja przemysłowa, utworzona dla realizacji złożonego zadania w trybie kooperacji, odpowiada przede wszystkim warunkom przemysłu elektromaszynowego, tj. branżom o dynamicznym postępie nowoczesności⁹.

Alternatywnym - wobec układu kooperacyjnego - rozwiązaniem integracji jest ("klasyczny") kombinat w przemyśle. Kombinaty w przemyśle stanowią także zespół specjalistycznych zakładów przemysłowych, z których każdy wytwarza odmienny produkt lub realizuje odmienne procesy technologiczne, przy czym: 1) zakłady te podporządkowane są wspólnemu kierownictwu oraz zlokalizowane na zwartym terytorium, 2) między zgrupowanymi w kombinacie zakładami zachodzi związek technologiczny,

⁹ Rozwinięcie tej tezy wykracza poza ramy tematu. Pewna koncepcja w tym przedmiocie zawarta jest w: O. L i s i k i e-
w i c z, Kierunki rozwoju systemu zarządzania w polskim prze-
myśle, "Ekonomika i Organizacja Pracy" 1978, nr 7, s. 8-9.

materiałowy, energetyczny i 3) w zasadzie powinna wystąpić harmonizacja zdolności produkcyjnych zakładów; w rezultacie w kombinacie wytwarza się z reguły wachlarz półproduktów - na własne potrzeby - oraz jeden lub kilka produktów końcowych, 4) kryterium wiążącym zakłady w ramach kombinatu są - oczywiście - również względy ekonomiczne.

Kombinat przemysłowy w podanej interpretacji - cechują dwie właściwości: 1) jest to układ ekonomiczny względny z a m k n i ę t y 2) jest to układ ekonomiczny względny t r w a ł y, tj. występuje ciągłość więzi produkcyjnych, dopuszczająca stabilne określenie rodzaju i zakresu powiązań produkcyjnych.

Wyszczególnione warunki występują np. w połączeniach wydobywania węgla (albo rud) i metalurgii, wydobywania węgla brunatnego i energetyki, w wielu rodzajach przemysłu chemicznego (np. wydobywanie rudy siarkowej, produkcja siarki, produkcja kwasu siarkowego, produkcja superfosfatu).

Oczywiście, do "klasycznej" postaci kombinatu nie warto podchodzić po doktrynarsku: zakłady kombinatu, w zależności od specyfiki danej branży przemysłowej, mogą być położone w różnych miejscowościach. Jednakże w każdym razie powinno istnieć wspólne kierownictwo takiego jednolitego organizmu gospodarczego. W ten sposób zmodyfikowana forma kombinatu może być wykorzystana i w innych gałęziach czy branżach przemysłu (np. kombinat ciągników i maszyn rolniczych).

Należy dodatkowo wspomnieć, iż procesy integracyjne w gospodarce mogą przybrać niesformalizowaną postać wielkiego przedsięwzięcia gospodarczego (np. program chemizacji gospodarki narodowej) czy też przemysłowego (program kompleksowej mechanizacji zbioru roślin okopowych).

We wszystkich zintegrowanych organizacjach przemysłowych istnieje konieczność powołania organu koordynującego współpracę jednostek przemysłowych, zgrupowanych w danej organizacji; ów organ powinien być wyposażony w odpowiedni zakres dyspozycyjności w stosunku do jednostek przemysłowych, objętych daną organizacją. Ale nie tylko; w nowoczesnym, przemysle hamulcem rozwoju i przeszkodą w bieżącym funkcjonowaniu byłoby scentralizowanie wszystkich decyzji; aktualnie trudno byłoby wyobrazić

sobie taki model współdziałania: organ koordynujący podejmuje i przesyła decyzje, jednostki podległe realizują decyzje i dostarczają meldunki sytuacyjne. Na ogół uznaje się zasadę rozczłonkowania ośrodków decyzji gospodarczych.

Alokacja decyzji (uprawnienia do decydowania i odpowiedzialności) wynika także z wieloszczeblowej struktury zarządzania przemysłem oraz z formy systemu zarządzania (nakazowo-parametrycznej, tj. mieszanej lub innej); w szczególności związane jest to z charakterem podejmowanych decyzji: strategicznych (określenia podstawowych, długofalowych celów i metod ich realizacji), tyktycznych (przyporządkowanie celom fundamentalnym - zadań częściowych, wybór sposobów działania i rozmieszczenia zasobów koniecznych do realizacji tych celów i zadań), operacyjnych (działania operacyjne polegają na roboczej realizacji celów i zadań w poszczególnych odcinkach czasu w przemysłowych jednostkach wykonawczych).

Za istotną cechę gospodarki socjalistycznej przyjmuje się połączenie planu i rynku, tj. centralnie ustalonych kierunków rozwoju i instrumentów rynkowych; akcentuje się tendencję do uwzględniania mechanizmów rynkowych (cena, płaca robocza, kredyt itp.) nie kosztem planu, lecz w powiązaniu z planem, co powinno przyczynić się nie do osłabienia centralnego planowania, ale do jego wzmocnienia.

Trzeba wyraźnie podkreślić kluczową rolę planu centralnego, którego funkcją jest sterowanie i koordynacja w różnych horyzontach czasowych i układach przestrzennych organizacji gospodarczych, w tym i przemysłowych, których działanie ma być przyporządkowane idei danego planu centralnego. Z kolei plan centralny nie powinien stanowić mechanizmu rozliczającego wyniki w krótkim okresie ani środka przymuszającego do aktywizacji rezerw produkcyjnych (to wewnętrzne atrybuty organizacji przemysłowych).

Centralny organ planujący jest wyposażony w środki działania w postaci nakazów i instrumentów pośrednich.

Bez ryzyka popełniania błędów wolno postawić tezę, że dla warunków polskiego przemysłu (i gospodarki) nie skonstruowano do tej pory całkowicie poprawnej i uniwersalnej formuły, precyzującej relacje między nakazami i parametrami, które pozwoliły-

by na tego rodzaju sterowanie organizacji przemysłowych, aby ich działalność prowadzona była w sposób efektywny - i to zarówno z punktu widzenia ogólnogospodarczego, jak też interesów danej jednostki przemysłowej¹⁰.

Należy ponownie stwierdzić, iż zarówno centrum, jak i zintegrowane organizmy przemysłowe mają swoje strategie. Mylące jest zatem stwierdzenie, jakoby postulowane wzmocnienie planu centralnego miało objąć zadania strategiczne, "[...] które najlepiej zna szczebel centralny. Rozszerzanie uprawnień oraz zwiększenie odpowiedzialności w sprawach bieżących kierowania i realizacji wytycznych celów i kierunków rozwoju powierzone zostało jednostkom gospodarczym"¹¹. Mogłoby to bowiem oznaczać, że wielkie organizacje przemysłowe skupiają się jedynie na funkcjach operacyjnych.

Podobnie, zresztą, ponieważ w polskim przemyśle występuje szczebel resortu przemysłowego, nietrafne byłoby założenie, aby resort wyznaczał strategię dla danej branży, a wielka organizacja przemysłowa spełniała funkcje faktyczne.

Trzeba uznać, iż strategia powinna być określona dla wszystkich znaczących instancji gospodarczych i przemysłowych (np. centrum, resort pracy i płac, resorty przemysłowe) oraz dla zintegrowanych organizmów przemysłowych.

W szczególności ważkim punktem jest próba zaprojektowania, jak określić stosunki między centralą zintegrowanego organizmu przemysłowego a zgrupowanymi w nim jednostkami przemysłowymi. Nie do podważenia jest bowiem konieczność utworzenia w ramach wielkiej organizacji przemysłowej ośrodka dyspozycyjnego, sterującego działalnością jednostek przemysłowych (przedsiębiorstw wewnętrznych, czyli zakładów), które realizują wspólne dla danego zintegrowanego organizmu zadania techniczno-produkcyjne i ekonomiczno-organizacyjne.

Wyjściowymi tezami są:

¹⁰ K. G o l i n o w s k i, Zasady funkcjonowania wielkich organizacji gospodarczych (WOG) w przemyśle, Warszawa 1977.

¹¹ B. M r e ł a, Zrzeszenia a wielkie organizacje gospodarcze, "Zarządzanie" 1974, nr 9 s. 10.

1) wielka organizacja przemysłowa jako całość sama ustala strategię, a w ramach tej strategii podejmuje rozwiązania taktyczne i prowadzi działalność operacyjną;

2) działalność wielkiej organizacji przemysłowej ma charakter kompleksowy, tzn. organizacja dyryguje działalnością przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną;

3) formy organizacyjne wielkiego organizmu przemysłowego mogą być różnorodne, w zależności od gałęzi czy branży przemysłu i od potencjału wielkiej organizacji przemysłowej.

Jak zatem określić sfery decyzyjne w ramach wielkiej organizacji przemysłowej, tj. w kontekście: ośrodek centralny - jednostki przemysłowe w takiej organizacji, jaki ma być podział kompetencji między ośrodkiem dyspozycyjnym w podstawowych typach wielkich organizacji przemysłowych a jednostkami przemysłowymi (zwanymi często przedsiębiorstwami wewnętrznymi lub wprost zakładami).

Nie jest chyba do podważenia fakt, iż nie do pomyślenia jest autonomia owych jednostek przemysłowych. Wolno uznać, że "wielka organizacja gospodarcza zmierza do osiągnięcia swego podstawowego celu przez bezpośrednie prowadzenie działalności gospodarczej, przy czym charakterystycznym rysem dla tej działalności jest pełna integracja działalności" przedprodukcyjnej, produkcyjnej, poprodukcyjnej, a zarazem jednostki, realizujące tę działalność "zgrupowane są w jednym, zwartym organizmie gospodarczym pod wspólnym zarządem, na rzecz którego przekazują wiele swoich uprawnień¹²".

Z samej idei integracji wynika, że procesy integracyjne i tworzenie wielkich organizmów przemysłowych muszą spowodować w rezultacie - nawet znaczne - pomniejszenie samodzielności poszczególnych jednostek przemysłowych. Nastąpi to jednak w interesie całej zintegrowanej organizacji i w konsekwencji powinno przynieść także korzyści ogólnogospodarcze.

Skoro w każdej postaci integracji przemysłowej występuje konieczność koordynacji działań techniczno-produkcyjnych oraz ekonomiczno-organizacyjnych, to jest rzeczą oczywistą, iż powinien być powołany organ, regulujący te działania. Tego rodzaju organ

¹² Ibidem.

musi być wyposażony w odpowiednie uprawnienia, aby de facto stać się ośrodkiem dyspozycyjnym w danej zintegrowanej organizacji o wyraźnie zdefiniowanych i znaczących prerogatywach.

Wydaje się, iż w takiej integracji jak wielkiej organizacji przemysłowej istnieje zasadność bardziej scentralizowanego sterowania.

Tęzę tę warto zilustrować choćby dwoma przykładami: jednym - odnoszącym się do sfery rozwojowej, drugim - z dziedziny bieżącego funkcjonowania, ściślej planowania krótkookresowego.

Współcześnie fundamentalnym czynnikiem strategii rozwojowej i ekspansji przemysłu jest postęp techniczny, a w pierwszym rzędzie postęp nowoczesności. Rozpatrując np. wielką organizację przemysłową o typie układu kooperacyjnego (a więc integracji pionowej) staje się oczywiste, iż realizacja postępu w postaci wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu (finalnego) nierozdzielnie wiąże ze sobą wszystkie etapy procesu przemysłowego i zarazem jednostki zgrupowane w danym zintegrowanym organizmie. Tak więc istnieje - po pierwsze - konieczność zharmonizowania fazy badawczo-projektowej (w szczególności badań o charakterze przemysłowym) z fazą wdrożenia. Następnie, w świetle zasady komplementarności, w rozwoju technicznym nowoczesność produktu finalnego, przy czym ta nowoczesność produktu wymaga z reguły udoskonalonego procesu technologicznego, stawia pod adresem wszystkich jednostek przemysłowych, kontrahentów produkowanego złożonego wyrobu finalnego, postulat unowocześnienia - we właściwej relacji do produktu finalnego - wytwarzanych elementów, części czy podzespołów owego produktu finalnego, gdyż w przeciwnym razie nastąpiłaby deprecjacja unowocześnionego wyrobu finalnego. Istnieje zatem z kolei znów nieodzowność zestrojenia w przestrzeni i w czasie działań poszczególnych jednostek w wielkiej organizacji przemysłowej, aby nowy produkt cechował pod każdym względem wysoki standard nowoczesności. Trzeba przy tym dodać, iż pożądanym możliwie krótki cykl wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu (co jest przesłanką utrzymania wysokiego tempa rozwoju technicznego) zakłada rygorystyczne respektowanie harmonogramu uruchomienia nowej produkcji. Jak się wydaje, warunki te mogą być dotrzymane tylko przy wysokim stopniu dyspozycyjności ośrodka centralnego w stosunku

do jednostek podporządkowanych wielkiej organizacji. Można dorzucić jeszcze, iż cały ten proces wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu finalnego odpowiadać będzie właśnie wymogom efektywności ekonomicznej, o ile wystąpi odpowiednio skuteczna egzekucja założeń realizacyjnych ośrodka decyzyjnego zintegrowanego organizmu.

Również zintegrowany organizm przemysłowy funkcjonuje efektywniej i uzyskuje większe korzyści ekonomiczne w warunkach centralnej (przez ośrodek dyspozycyjny) repartycji zadań produkcyjnych między jednostki wchodzące w skład danego zgrupowania; albo od innej strony: w warunkach istotnego ograniczenia jednostkowych decyzji na rzecz decyzji podejmowanych centralnie w planowaniu bieżącym.

Przesłanki, które dyktują takie rozwiązanie, wynikają z konkretnej sytuacji: po pierwsze - poszczególne jednostki przemysłowe wykazują znaczne zróżnicowanie zarówno pod względem techniki, jak i organizacji; po drugie - stopień ich specjalizacji wykazuje niejednokrotnie znaczną rozpiętość; po trzecie - niejednolicie nasycone są one kwalifikowanymi kadrami, różnym też dysponują zapleczem wdrożeniowym, usługowym i in.

Te przyczyny powodują, iż niektóre z jednostek mają pomyślniejsze warunki w porównaniu z innymi, a w rezultacie przede wszystkim relatywnie niższe jednostkowo koszty produkcji, korzystniejsze kształtowanie się np. wskaźnika produktywności środków trwałych itp.

Zintegrowanie jednostek przemysłowych rodzi możliwość udoskonalenia działalności całego scalonego organizmu i uzyskania nieautonomicznych, lecz łącznych korzystnych efektów. Cele te osiągnie się dzięki wcześniejszemu wprowadzeniu całego szeregu przedsięwzięć. Przeprowadzona racjonalizacja daje podstawy prawidłowego zastosowania metod planowania optymalnego, aby uzyskać co najmniej minimalizację kosztów produkcji całego układu. Zbyteczne jest chyba dodawać, iż nie nastąpi optymalizacja planu całego szeregu jednostek, o ile każda z nich dokona optymalizacji tylko własnego planu.

Tak więc centralny podział zadań produkcyjnych między jednostki przemysłowe w ramach integracji prowadzi wprost do podwyższenia efektywności gospodarowania. Zarazem oczywiście musi

być istotnie ograniczona swoboda manewru gospodarczego ze strony poszczególnych jednostek przemysłowych (przedsiębiorstw wewnętrznych).

Należy sądzić, iż dla funkcjonowania wielkiej organizacji przemysłowej okaże się korzystny model decyzyjny, polegający na ześrodkowaniu prerogatyw strategicznych i taktycznych dla działalności tej organizacji w rękach centralnego ośrodka dyspozycyjnego. Jednostkom w ramach zintegrowania organizmu gospodarczego (przedsiębiorstwom wewnętrznym, zakładom) jako pole autonomicznego działania pozostanie najbardziej efektywne wykorzystanie własnych zasobów - odpowiednio do kierunkowych wytycznych ośrodka dyspozycyjnego organizacji.

Innymi słowy - jednostki przemysłowe w wielkiej organizacji realizują głównie funkcje operacyjne. Nie oznacza to, iż te jednostki pozostają bez wpływu na zasadnicze decyzje centrali wielkiej organizacji, choćby przez tworzenie organów kolegialnych (np. kolegium wielkiej organizacji przemysłowej) współuczestniczących w projektowaniu strategii całej organizacji (nie pojedynczych członów tej organizacji) oraz w przygotowaniu rozwiązań taktycznych.

Jest nader trudno pokusić się o całkowicie - wszystkich - zadawające rozwiązanie w przedmiocie rozłożenia uprawnień między centralą wielkiej organizacji przemysłowej a jej jednostkami przemysłowymi. Wydaje się, że dojście do poprawnego rezultatu jest możliwe na drodze "prób i błędów" i dalszego postępowania integracyjnego.

Jest to tym ważniejsze, że wzajemne stosunki między ośrodkiem dyspozycyjnym (centralą) wielkiej organizacji przemysłowej a jednostkami (przedsiębiorstwami wewnętrznymi) w tej organizacji są dość delikatnej natury, choćby z uwagi na ugruntowanie tradycji funkcjonowania "klasycznych przedsiębiorstw".

Następnie "reguły gry" między ośrodkiem centralnym organizacji a jej jednostkami muszą być - z jednej strony - dość wyraźnie znormowane, a z drugiej - utrzymane przez dłuższy okres, tzn. do czasu, kiedy w sposób istotny zmienia się warunki otoczenia i wewnętrzne w ramach przemysłu czy organizacji przemysłowej.

Jerzy Lisikiewicz

DECISIONAL SPHERES IN INTEGRATED INDUSTRIAL ORGANISM

The article discusses decisional spheres existing in the integrated industrial organism.

In the first part of the article the author is proving that over a short time period the decision-maker's intervention is restricted by a number of external and internal factors narrowing the field of decision-making manoeuvre with this field being extended in a longer time period.

In the second part, the author presents integration forms referring to companies in the modern shape i. e.:

- 1) uniting 3 fundamental spheres of activity - preproduction, production activity in its strict sense, and postproduction activity,
- 2) oriented at accomplishment of tasks on a large scale,
- 3) based on vertical structure of industrial activity.

The author is also warning against interpretation of the outlined trends in development of companies as schemes drawing attention to the need for elastic treatment of the presented models.

In the third part of the article quoting some examples the author points at measurable conditions which must be fulfilled for decisional spheres in the company to be separable and contributing to accomplishment of the outlined goals of activity.