

AKADEMIA EKONOMICZNA im. OSKARA LANGEGO
w WROCŁAWIU
WYDZIAŁ GOSPODARKI NARODOWEJ

LEON JAKUBOW



128.90
EKONOMICZNO-ORGANIZACYJNE ZAŁOŻENIA OPTIMALIZACJI
PROGRAMU ROZWOJU PRZEMYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem
doc.dr S.Kiełczewskiego

Wrocław 1976

**"Statek, który nie dokąd płygnie
zapie więcej wiatru w żagle".**

Seneka

Spis treści

Wstęp	1
1. OGÓLNE ZAŁOŻENIA PROGRAMU ROZWOJU BRANŻY PRZEMYSŁOWEJ	10
1.1. Pojęcie programowania rozwoju branży	10
1.2. Funkcje programowania rozwoju branży	16
1.3. Stadia procesu programowania rozwoju	42
2. OCENA DOTYCHCZASOWEJ PRAKTYKI W ZAKRESIE PROGRAMOWANIA ROZWOJU PRZEMYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO	46
2.1. Stan prawny dotyczący programowania rozwoju branż przemysłowych	46
2.2. Uzasadnienie społeczne programu	56
2.3. Uzasadnienie ekonomiczne programu	64
2.4. Realność programu	68
2.5. Przyczyny istniejącej sytuacji w zakresie programo- wania rozwoju	73
3. EKONOMICZNE ZAŁOŻENIA METODY RACHUNKU OPTYMALIZACYJ- NEGO	85
3.1. Horyzont czasowy programowania rozwoju branży . . .	86
3.2. Kryterium optymalizacji	89
3.3. Warunki ograniczające	100
3.4. Zmienne decyzyjne	116
4. INFORMACYJNO-ORGANIZACYJNE WARUNKI ZASTOSOWANIA PRO- PONOWANEJ METODY OPTYMALIZACJI PROGRAMU ROZWOJU PRZE- MYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO	121
4.1. Informacja dla celów programowania rozwoju	121
4.2. Założenie organizacyjne programowania rozwoju . . .	142
4.3. Założenia dotyczące systemu zarządzania w przemyśle owocowo-warzywnym	149
Zakończenie	153
Literatura	163

WSTĘP

Wiodącą linię strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski przyjętą przez VI i VII Zjazd PZPR jest uznanie specyficy indywidualnego i społecznego za nadrzędny cel działań gospodarczych oraz, że czynnikami przebiegającymi w dłuższej perspektywie o wysokiej dynamice rozwojowej i umacnianiu równowagi gospodarczej, jest stale rosnąca efektywność wykorzystania czynników wytwórczych.

Integralnym elementem tej strategii są uchwalone przez VI Zjazd PZPR kierunki doskonalenia systemu planowania i zarządzania zakładające wzrost samodzielności dużych organizacji gospodarczych w podejmowaniu decyzji, odpowiedzialność tych organizacji za rozwój oraz skoncentrowanie ich uwagi na opracowywaniu planów a nie tylko na ich realizacji.

Sytuacja gospodarcza kraju wymaga bardziej niż dotychczas, opartego na rachunku ekonomicznym wyboru kierunków rozwoju gospodarki, co z kolei wiąże się z koncentracją nakładów inwestycyjnych i środków na tych wybranych kierunkach rozwoju, które

zapewnić utrzymanie szybkiego tempa wzrostu produkcji i dochodu narodowego za pomocą intensywnych czynników i bardziej efektywnych metod gospodarowania.

Właściwa polityka wyboru kierunków rozwoju gospodarczego dotyczy wyboru nie tylko między poszczególnymi branżami i gałęziami przemysłu ale również pomiędzy konkretnymi wyrobami /lub grupami wyrobów/. Tak więc warunkiem koniecznym powodzenia strategii społeczno-gospodarczego rozwoju Polski jest właściwy system oceny i wyboru kierunków rozwoju, oparty o prawidłową ocenę ekonomiczną *ex ante*.

W dostosowaniu do założeń nowej polityki gospodarczej i inwestycyjnej zmienne ulegają metody, techniki i tryb planowania polegające m.in. na ukończeniu metod planowania gospodarczego oraz wprowadzeniu pełnej integracji stadium procesu planistycznego /prognozowanie - programowanie rozwoju - planowanie pięcioletnie - planowanie bieżące/.

Konieczność doskonalenia metod planistycznych umożliwiających określenie kierunków rozwoju gałęzi i branż przemysłowych w oparciu o metody wariantowego formułowania możliwości rozwojowych i wyboru wariantu optymalnego wiąże się z wkroczeniem gospodarki w fazę intensywnego, selektywnego i harmonijnego rozwoju. Do potrzeb tej fazy dostosowywana jest nowa procedura opracowywania planów, która znacznie rozszerza udział niższych szczebli w tworzeniu planów. Wymaga to od ekonomistów i techników /kadry kierowniczej/ umniejszenia i samodzielności rozwiązywania złożonych problemów ekonomicznych i organizacyjnych.

Doceniając konieczność pogłębienia badań nad problematyką

programowania rozwoju, planowania i zarządzania w przemyśle owocowo-warzywnym, Zjednoczenie Przemysłu Owocowo-Warzywnego w Warszawie zleciło przeprowadzenie badań z zakresu wyżej wymienionej problematyki, pracownikom Zakładu Ekonomiki Przemysłu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu¹. Autor pracy uczestniczył w tych badaniach, które trwały od 1971 do 1974 roku. Zebrany w trakcie badań materiał faktograficzny oraz wstępne wyniki tych badań stały się punktem wyjścia do podjęcie samodzielnych badań nad problemem założeń metodycznych programowania rozwoju branży. W badaniach tych autor skoncentrował uwagę na pogłębieniu teoretycznych podstaw programowania rozwoju branży jak również zweryfikowaniu i uściśleniu przyjętych uprzednio założeń z punktu widzenia specyfiki branży i dalszej ewolucji systemu zarządzania i strategii społeczno-gospodarczego rozwoju kraju.

Celem badań było opracowanie podstaw metodycznych optymalizacji programu rozwoju branży owocowo-warzywniej, umożliwiających jej kierownictwu racjonalizację działań w tym zakresie. Praca ta ma charakter głównie, ale nie wyłącznie, metodyczny. Zawiera ona założenia udoskonalonej metodyki opracowywania programów rozwoju i ich optymalizacji w stosunku do dotychczas stosowanej i może być wykorzystana przy opracowaniu programów rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego.

-
- ¹ 1/ Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywniej, ZNB WSE, Wrocław 1971 r.
2/ Ocena stanu zdolności produkcyjnej branży owocowo-warzywniej, ZNB WSE, Wrocław 1972 r.
3/ Ekonomiczno-organizacyjne założenia optymalizacji programu rozwoju branży owocowo-warzywniej, ZNB WSE, Wrocław 1973 r.
4/ Kierunki usprawnienia organizacji i zarządzania branżą w świetle doświadczeń wynikających z koordynacji branżowej, ZNB AE, Wrocław 1974 r.

Optymalizacyjne podejście do programowania rozwoju sprawa, że najistotniejszym etapem w opracowaniu programu rozwoju są prace początkowe obejmujące opracowanie założeń ekonomicznych /wybór horyzontu czasowego, kryterium optymalizacji, warunków ograniczających, zmiennych decyzyjnych/. Znaczenie tego etapu prac w programowaniu rozwoju jest bardzo mocno podkreślane w literaturze radzieckiej¹ a niedostatecznie doceniane w literaturze krajowej. Jeżeli ten etap prac zostanie opracowany niewłaściwie to dalsze prace związane z opracowaniem modelu matematycznego, konstrukcją wariantów rozwoju zakładów i wariantów rozwoju branży oraz wyborem optymalnego wariantu programu rozwoju branży mogą mijąć się z celem.

Jednocześnie konieczność zapewnienia realności programu rozwoju na etapie opracowywania programu, wymaga pewnych rozwiązań w zakresie organizacyjnych i informacyjnych podstaw tego procesu a na etapie realizacji programu - zabezpieczenia realizacji programu rozwoju /integracja programowania rozwoju z zarządzaniem/.

Nieuwzględnienie powyższych założeń /ekonomicznych i organizacyjnych/ może spowodować, że programowanie rozwoju stanie się uciążliwym i kosztownym rytuałem pozbawionym większego znaczenia praktycznego.

Założenia ekonomiczno-organizacyjne optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego opracowano w oparciu o literaturę krajową i zagraniczną, ocenę stanu istniejącego w zakresie programowania rozwoju w omawianym przemyśle

¹ Patrz np. Metodические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск: 1972.

oraz aktów normatywnych w tym zakresie uchwalonych w latach 1964-1975, ewolucję systemu zarządzania w przemyśle polskim, specyfikę branży, możliwość wykorzystania ETO.

Z zakresu programowania rozwoju przemysłu istnieje obzer-
na literatura krajowa i zagraniczna. Literatura ta jednak ma
głównie charakter ogólnometodyczny, a przykłady branżowe doty-
czą innych niż osawiane w pracy branża, co w konsekwencji
uniemożliwiło jej bezpośrednie wykorzystanie przy opracowaniu
założeń ekonomiczno-organizacyjnych optymalizacji programu
rozwój przemysłu owocowo-warzywnego.

W pracy wykorzystano zarówno literaturę krajów socjalis-
tycznych jak i kapitalistycznych. Szczególnie duży dorobek z
zakresu programowania rozwoju branż i gałęzi posiada litera-
tura radziecka. Jakkolwiek w pracy wykorzystano również lite-
raturę krajów kapitalistycznych to jednak dorobek teorii i
praktyki planowania strategicznego korporacji nie może być
bezpośrednio wykorzystany w naszych warunkach z powodu od-
miennych układów wartości leżących u podstaw socjalistycznych
i kapitalistycznych systemów zarządzania jak również z powodu
hierarchiczności instytucjonalnego systemu zarządzania gospo-
darkę socjalistyczną. Jednocześnie literatura ta ma bardzo
ogólny charakter. Zagadnienia rozwoju i problemy wyboru stra-
tegi firm otoczone są tajemnicą ze względu na interesy firm,
stąd też praktyczna przydatność tej literatury jest ograniczona

Społeczna własność środków produkcji w socjalizmie stwarza
znacznie większe możliwości prowadzenia przez państwo skutecz-
nej i zmierzającej do radykalnych przekształceń polityki gospo-
darczej, ponieważ udostępnia państwu znacznie szerszy wachlarz
instrumentów działania, wybór ekonomiczny teoretycznie nie jest

ograniczony barierami prywatno-kapitalistycznej własności, istnieją warunki do koncentracji środków tam gdzie zapewniają największe efekty.

W pracy wykorzystano głównie następujące metody badań naukowych:

- metodę ankietową,
- metodę analizy i krytyki piórnictwa.

W publikacjach naukowych dotyczących usprawnienia metod kształtowania długookresowego rozwoju, powszechnie podziela się pogląd, że proces programowania rozwoju /planowanie długookresowego/ powinien być rozpatrywany w ujęciu systemowym. W odniesieniu do analizy systemowej wysagane jest uwzględnienie w programowaniu rozwoju następujących warunków¹:

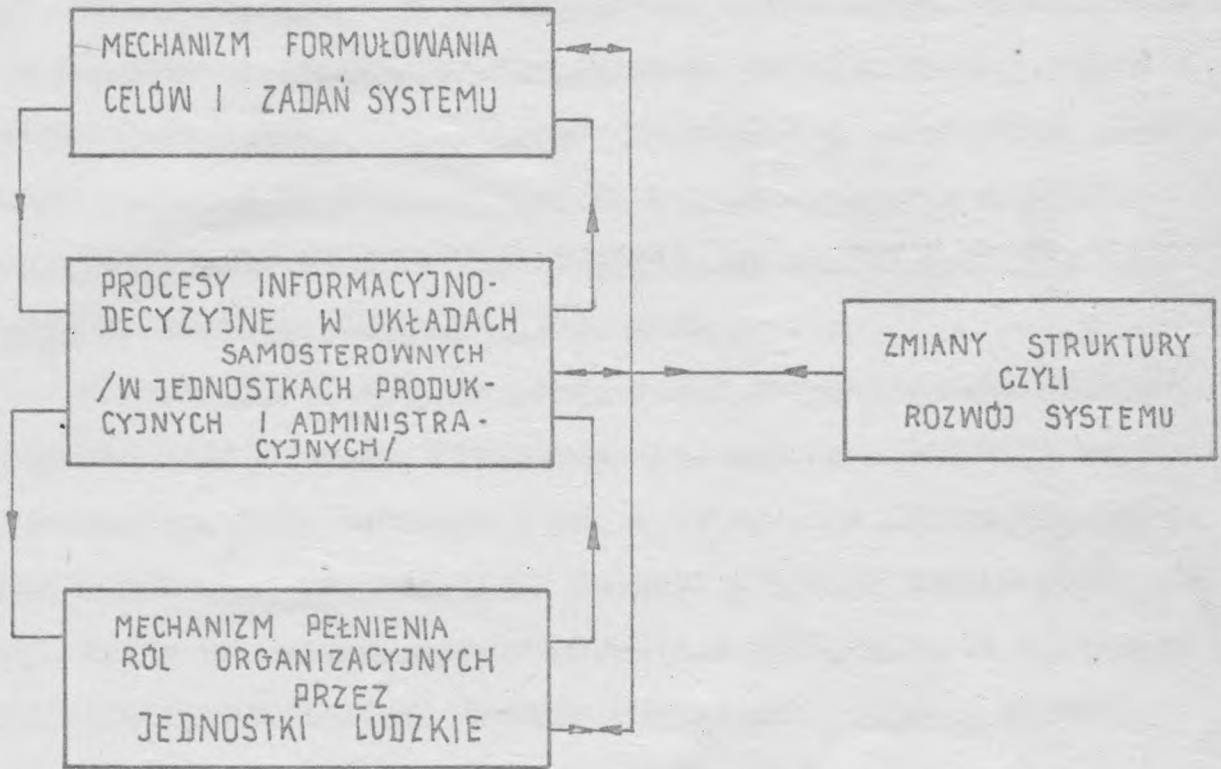
- 1/ ustalenie celów,
- 2/ opisanie podsystemów, czyli obszarów głównych decyzji,
- 3/ analizowanie obszarów decyzji i ustalenie potrzeb w dziedzinie informacji,
- 4/ projektowanie kanałów łączności dla przepływu informacji,
- 5/ grupowanie obszarów decyzji pod kątem usprawnienia łączności.

W ogólnej teorii systemów przyjmuje się powszechnie, że podstawowe znaczenie dla systemu kompleksowego ma system sterowania, regulujący funkcjonowanie i rozwój całości z punktu widzenia jej celu.

Analiza systemowa organizacji narzuca konieczność skonstruowania następujących sprzężonych ze sobą modeli sterowania: modelu formułowania celów i zadań systemu, modelu procesów in-

¹ J.O. Shoughnessy, Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1972, s.185.

formacyjno-decyzyjnych, modelu pełnienia ról organizacyjnych oraz modelu zmian struktury systemu /patrz rys. 1/¹.



Rys.1. Układ hierarchiczny modeli sterowania.

Konstrukcja i treść prezentowanej pracy stanowi próbę wykorzystania podstawowych założeń analizy systemowej w programowaniu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego.

Sformułowanie założeń ekonomiczno-organizacyjnych optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego wymagało sprecyzowania podstawowych wysołów jakim powinno odpowiadać nowoczesne pojęcie programowania oraz osadzenia ich w wytycznych strategii rozwoju społeczno-gospodarczego kraju,

¹ A. Koźniński, Zarządzanie, Analiza systemowa procesów i struktur, PWE, Warszawa 1974, s.52.

konkretnych warunkach systemu zarządzania przemysłem i specyfiki branży. Znalazło to w konsekwencji swoje uzasadnienie w konstrukcji pracy.

Praca składa się z 4 rozdziałów. Wobec dużego zróżnicowania poglądów dotyczących programowania rozwoju branży w rozdziale 1 /w oparciu o literaturę problemu/ przedstawiono własny punkt widzenia na pojęcie, istotę i znaczenie programowania rozwoju. Przedstawienie tych poglądów niezbędne jest dla lepszego zrozumienia dalszej części pracy.

W rozdziale 2 podjęto próbę oceny dotychczasowej praktyki programowania rozwoju, rozumiejąc pod pojęciem praktyki zarówno obowiązujące akty normatywne jak i faktycznie istniejącą sytuację w zakresie programowania rozwoju w branży owocowo-warzywniej. Ocena ta została przeprowadzona w nawiązaniu do strategii społeczno-gospodarczego rozwoju kraju, istniejącego systemu zarządzania oraz metod i technik badawczych.

W rozdziale 3 przedstawione zostały ekonomiczne założenia optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego /kryteria optymalizacji, warunki ograniczające, zmienna decyzyjne/.

Informacyjne-organizacyjne założenia optymalizacji programu rozwoju, mające na celu zapewnienie realności programu rozwoju, tak na etapie opracowywania jak i realizacji, przedstawione zostały w rozdziale 4.

Próba systemowego podejścia do programowania rozwoju narzuciła w prezentowanej pracy konieczność kompleksowego ujęcia problemów programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego.

Spowodowało to, że niektóre zagadnienia zostały w pracy jedynie zasygnalizowane. W pracy o charakterze głównie metodycznym, mającej umożliwić kierownictwu branży całościowe spojrzenie na tę trudną problematykę, bardziej celowe wydawało się podejście kompleksowe, niż szczegółowe odwołanie wybranych zagadnień.

W procesie wdrażania przedstawionych założeń ekonomiczno-organizacyjnych optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego, z racji ich ogólnometodycznego ujęcia w pracy, muszą one ulec dalszej konkretyzacji jak również mogą one zostać w pewnym zakresie zmodyfikowane. Niezależnie od tego dyskusyjność przedstawionych założeń wynika z otwartego charakteru problemu metodyki programowania branżowego jak i ciągłego procesu doskonalenia systemu zarządzania przemysłem.

ROZDZIAŁ 1

OGÓLNE ZAŁOŻENIA PROGRAMOWANIA ROZWOJU BRANŻY PRZEMYSŁOWEJ

1.1. Pojęcie programowania rozwoju branży

Charakterystyczna dla gospodarki socjalistycznej hierarchiczna struktura celów uzewnętrza się w systemie planów. Warunkiem występowania systemu planów jest¹: 1/ współdziałanie planów o różnym polu i zakresie, opracowywanych na różnych szczeblach; 2/ współzestnienie planów o różnych horyzontach czasowych; 3/ wzajemne powiązanie tych planów.

Warunkiem sprawności systemu /przewidzowego sterowania rozwojem społeczno-gospodarczym/ jest właściwe powiązanie planowania perspektywicznego z planowaniem średnio- i krótkookresowym oraz zharmonizowanie planów różnych szczebli w układach resortowych /gałęź, branża, przedsiębiorstwo/ i przestrzennych, z planem gospodarki narodowej.

Od sposobu powiązania planów o różnym horyzoncie czasowym oraz od funkcji, jakie nadaje się poszczególnym rodzajom planów,

¹ Por. C. Sobrowski, Planowanie gospodarcze. Problemy podstawowe, PWN, Warszawa 1965, s. 63.

zależy skuteczność i elastyczność planowania znajdująca wyraz w zdolności przystosowywania się systemu gospodarczego do nowych okoliczności z jednoczesnym zagwarantowaniem realizacji celów długookresowych.

W procesie planowania rozwoju gospodarki narodowej ważną rolę odgrywa planowanie rozwoju przemysłu w przekroju branżowym. Jest ono procesem ciągłych studiów nad rozwojem branży umożliwiającym opracowywanie 5-cio letnich oraz bieżących planów działania poszczególnym branżom. Na szczeblu branży zgromadzona jest najpełniejsza wiedza techniczno-ekonomiczna o danej branży i jej tendencjach rozwojowych. Wyraża się to między innymi w dysponowaniu pełnym rozważaniem statystycznym, jeśli chodzi o przeszłość, teraźniejszość, oraz informację umożliwiającą opracowywanie wariantów przyszłego rozwoju.

W ostatnich latach w większości uprzemysłowionych krajów świata można zaobserwować wzrost zainteresowania planowaniem perspektywnym rozwoju dużych organizacji przemysłowych. Złożyły się na to między innymi następujące przyczyny:

- koncentracja produkcji i kapitału przekraczająca "wielkość krytyczną" narzuca konieczność planowania perspektywnego,
- ogromna złożoność i zmienność otoczenia społeczno-gospodarczego,
- zmienne i koniunkturalne zapotrzebowanie na wyroby,
- wzrastające tempo przemian techniki i technologii,
- należąca stopa zysku zmusza kierownictwo organizacji do szukania premii za wprowadzanie nowości i trakto-

wania zysku nie tylko wyłącznie jako katęgowego odbicia wyniku działania ale również jako źródła gromadzenia środków na dalszy rozwój,

- wzrost doświadczenia aparatu planistycznego zapewni coraz dojrzalsze przewidywanie ekonomiczne, możliwość koordynacji i poprawność bieżącej polityki gospodarczej,
- wzrost samodzielności branż w podejmowaniu decyzji.

Dla określenia procesu planowania rozwoju przemysłu używa się w literaturze problemu szeregu różnych pojęć takich jak: plan długookresowy, plan strategiczny, strategia, program techniczno-organizacyjnej rekonstrukcji i rozwoju przemysłu, program rozwoju, prognoza normatywna.

Według J.Pajestki "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.

J.Więckowski określa strategię jako "sposób elastycznego postępowania w warunkach zmienności środowiska, uwzględniający przyjęte kryteria efektywności"².

R.U.Ayres pod pojęciem planowania strategicznego rozumie "formułowanie zbioru wariantów dróg lub sposobów osiągnięcia wybranego zbioru celów, łącznie z procedurą systematycznych

¹ J.Pajestka, Z.Madej, Programowanie i przewidywanie przyszłości, Warszawa 1968.

² J.Więckowski, Metody efektywnego gospodarowania, PWE, Warszawa 1971, s.23.

porównań i ocen¹.

N.Charkiewicz programowanie definiuje jako "zespół różnokierunkowych studiów i analiz zmierzających do wytyczenia celu i wyboru programu optymalnego przy zachowaniu zasady gospodarności"².

Według Z.Leskiwicza w krajach zachodnioeuropejskich "Plan długoterminowy uważany jest za instrument gospodarowania ujmujący kompleksowo zasadnicze problemy firmy związane z jej rozwojem i wzrostem. Są to przede wszystkim decyzje inwestycyjne pojęwane jako ogół nakładów związanych z przyszłą działalnością firmy... Plany długookresowe stanowią w istocie kwantytatywne odbicie strategii firmy, która znajduje swój wyraz w polityce ogólnej"³.

Według W.Baki "program gospodarczy jest to opis zapotrzebowań na dobra i usługi oraz sposobów ich zaspokojenia"⁴.

T.Pietrzkiwicz programem rozwoju określonego układu społeczno-gospodarczego nazywa "oformalizowany opis celów jego działalności oraz optymalnych środków ich realizacji"⁵.

J.Regulecki planem rozwoju nazywa plan, który zajmuje się

¹ R.U.Ayres, Programowanie rozwoju techniki i planowanie długookresowe, PWE, Warszawa 1973, s.208.

² N.Charkiewicz, Programowanie i projektowanie modernizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, PWE, Warszawa 1970, s.76.

³ Z.Leskiwicz, Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim. Kierunki i tendencje, PWE, Warszawa 1973, s.174, 176.

⁴ W.Baki, Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu. Zarys problemów i metod, Arkady, Warszawa 1971, s.9.

⁵ T.Pietrzkiwicz, Problemy prognozowania i programowania rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1970, s.23.

przekształcania struktury systemu¹.

Z powyższych definicji wynika, że w literaturze używana jest bardzo różnorodna terminologia, co prowadzi często do nieporozumień między różnymi autorami.

Definicje te wskazują, że proces programowania rozwoju wiąże się z takimi zagadnieniami jak wybór celów organizacji, optymalny dobór środków realizacji celów, ścisły związek z problematyką inwestycyjną oraz zmiennymi strukturalnymi w organizacji. Każda z przytoczonych definicji akcentuje któreś z wymienionych zagadnień w zależności od celu, któremu ta definicja służy. Można jednak bez większego błędu powiedzieć, że terminy te używane są często w literaturze jako synonimy. Stąd też szereg autorów rezygnuje z prób porządkowania terminologii i rozpoczyna wyjaśnianie treści programowania rozwoju od opisu jego istotnych funkcji i cech.

Prace nad metodami programowania rozwoju znajdują się dopiero w początkowej fazie co utrudnia uporządkowanie problemów zarówno terminologicznych jak i metodologicznych. Niso te próby takie są podejmowane. W ramach współpracy międzynarodowej krajów socjalistycznych, zgodnie z Uchwałą XXIV Sesji RWPS, strona polska /jako wiedząca/ opracowała pojęcia i terminy z zakresu prognozowania².

Najczęściej w literaturze i aktach prawnych można się

¹ J. Regulski, Cybernetyka systemów planowania, WP, Warszawa 1974, s.31.

² Pojęcia i terminy z zakresu prognozowania, Komisja Planowania, Zespół Planów Perspektywicznych, luty 1972 /mat. powielony/.

zatknąć z terminem "programowanie rozwoju"¹. Nazwa ta zaczerpnięta jest głównie z terminologii używanej w Polsce od 1964 roku w związku z prowadzonymi pracami nad programami organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branż i gałęzi gospodarki społecznej oraz regionów.

Prześledzenie ewolucji procesu planowania wskazuje, że w pierwszym okresie prac nad planowaniem rozwoju, organy planistyczne koncentrowały głównie uwagę na problemach związanych z bilansowaniem planów i koordynacją działalności gospodarczej. Jednocześnie problematyka ekonomicznego uzasadnienia przyjętego planu i udowodnienia, że wybrany plan /program/ zapewni nie tylko skoordynowanie działalności organizacji gospodarczej, ale również jej najefektywniejszy rozwój, była i jest jeszcze niedostatecznie rozwinięta.

Termin "programowanie rozwoju" powstał prawdopodobnie w wyniku doskonalenia metodyki planowania poprzez stosowanie metod matematycznych i rachunku optymalizacyjnego w procesie planowania.

O.Lange określa naukę o programowaniu jako "matematyczną teorię stosowania zasady racjonalnego gospodarowania"².

¹ T.Pietrzakiewicz, Zasady programowania rozwoju przemysłu. Podstawowe pojęcia i określenia. Prace Instytutu Planowania, zeszyt nr 25, Warszawa 1973.

Uchwała nr 173 Rady Ministrów z dnia 12 lipca 1974 r. w sprawie oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych, Monitor Polski nr 23, poz.164.

Planowanie gospodarki narodowej /W.Baka, S.Góra, Z.Knyziak, K.Porwit/, PWE, Warszawa 1975, s.125.

² O.Lange, Optymalne decyzje. Zasady programowania, PWN, Warszawa 1967, s.15.

Podobnie J. Kornai określa programowanie jako metodę optymalizacji celów lub środków¹. Programowanie jako wstępne prace nad przygotowaniem planu /a program - jako uzasadnienie planu/ jest najistotniejszą etapem procesu planistycznego, mającym na celu jego "uekonomicznienie".

Powezecznie jednak przyjęło się określenie terminem "programowanie rozwoju" całego, kompleksowego, nowoczesnego planowania perspektywicznego w gałęzi /branży/ w odróżnieniu od tradycyjnego planowania perspektywicznego typu bilansowego. W związku z powezecznym stosowaniem określenia "programowanie rozwoju", termin ten będzie używany w dalszej części pracy.

1.2. Funkcje programowania rozwoju branży

Główny problem metodologiczny programowania rozwoju polega na tym aby rozpoczynało się ono od sprecyzowania celów rozwoju organizacji przemysłowej, dla której opracowuje się program.

Postęp naukowo-techniczny wpływa rewolucjonizująco na potrzeby społeczne obejmujące zarówno spożycie ludności jak i całokształt zużycia produkcyjnego. Równocześnie z tym, szybko wzrastają źródła i możliwości zaspokojenia tych potrzeb.

Ujawnienie potrzeb społecznych, dynamiki ich rozwoju w

¹ J. Kornai, Zastosowanie programowania w planowaniu, PWN, Warszawa 1959.

przyszłości, określenie warunków zabezpieczających zbilansowanie potrzeb i zasobów produkcyjnych, wybór optymalnych sposobów pokrycia potrzeb powinno być w całości uwzględnione w momencie formułowania społeczno-ekonomicznej koncepcji programu. Cele gałęzi lub branż przesyłowych są warunkami lub sposobami realizacji celów ogólnospołecznych. Z natury rzeczy są one mniej stabilne i bardziej alternatywne niż cele ogólnospołeczne przez co stwarzają wiele trudności w ich wyborze i konkretyzacji.

Istota programowania rozwoju tkwi właśnie w dokonaniu selekcji celów, które należy realizować, i które zapewnią organizacji powodzenie /nie zapominając równocześnie o środkach do ich realizacji/¹. I tak np. według H.I. Ansoffa decyzje strategiczne regulują stosunki pomiędzy firmą a jej otoczeniem, dotyczą wyboru układu produkcja - rynek, który zapewni optymalną rentowność zasobów firmy oraz umożliwi alokację środków w dostosowaniu do potrzeb wybranego układu produkcja - rynek².

Można wręcz stwierdzić, że kariera programowania rozwoju wskazuje, iż zbliża się sytuacja kiedy podstawową troską kierownictwa organizacji gospodarczej będzie szukanie odpo-

¹ Per. W. Szynkler-Głowacki, Luka programowa, Życie Gospodarcze nr 13/1971.

W. Nowczuk, Planowanie strategiczne w branży, Życie Gospodarcze nr 24/1972.

H. Sedownik, Materiały z KN pt. "Planowanie strategiczne w branży", IDKRAP, Warszawa maj 1974, s. 232.

² Z. Leskiewicz, Zarządzanie w przeszłości zachodnioeuropejskiej, PWE, Warszawa 1973, s. 62-64, za H.I. Ansoff, Vers une théorie stratégique des entreprises, "Cahiers de l'I. S. E. A." Genève 1968, t. II, nr 3.

wiedzi na pytanie "co", a nie "jak" produkować. Już teraz nie trzeba chyba udawać, że błędna odpowiedź na pytanie "co" jest dla przedsiębiorstwa kapitalistycznego wyrokiem zęglady, nawet przy arcytrafnej odpowiedzi na pytanie "jak". Wojakowi powiadają, że przy prawidłowej strategii można sobie pozwolić na pewne błędy w taktyce. Natomiast przy błędnej strategii nie pomoże nawet genialna taktyka¹.

Dynamiczny rozwój Japonii następuje dzięki znajomości metod zarządzania typu "know-how" /wiedzieć jak/ a szczególnie typu "know-why" /wiedzieć dlaczego/². "Know-why" jest tajemnicą i cełościwością japońskich metod zarządzania. Kryje się pod tym pojęciem: badanie i wykrywanie sznane, wykorzystywanie posiadanych zasobów, wypaźnienie luk istniejących na rynkach, ustalanie celów społecznych, podnoszenie gotowości do wydajniejszej pracy kadry kierowniczej i zespołów pracowniczych, pobudzenie wyższej motywacji pracy. Dlatego też w pracach nad programowaniem rozwoju kładzie się obecnie tak duży nacisk na tzw. podejście "programowo-celowe"³.

Podstawowym celem działalności jednostek gospodarczych w warunkach gospodarki socjalistycznej jest maksymalne zaspokojenie potrzeb społecznych. Stałe podnoszenie poziomu

¹ A.Zawiślak, *Dialektyka planowania*, *Wektory* nr 1/1974.

² G.A.Wolf, *Zarządzanie w Japonii*, *Organizacja i Kierownictwo* nr 5/1973.

³ W.J.Budawiej, "Programowo-celowa" metoda planowania perspektywicznego w ZSRR, *Gospodarka Planowa* nr 10/1972.

zaspokojenia potrzeb wiąże się z odpowiednim nagromadzeniem środków, czyli akumulacją warunkującą możliwości rozszerzenia materialnych podstaw zaspokojenia potrzeb w przyszłości.

W rezultacie wybór, ustalenie celów społecznych w dłuższym okresie obejmuje problematykę:

- wielkości zaspokojenia poszczególnych kategorii i rodzajów potrzeb bytowych społeczeństwa w kolejnych odcinkach czasu;
- wielkości środków przeznaczonych na akumulację tzn. gromadzenie środków w okresach wcześniejszych jest niezbędne po to, aby w wyższym stopniu zaspokoić potrzeby bytowe w okresach późniejszych.

Planowanie struktury celów społecznych opierać się musi na określonych miernikach oceny, na wartościowaniu pozwalającym ustalić proporcje ich osięgania. Z tego punktu widzenia istotne znaczenie ma możliwość kwantyfikacji stopnia realizacji poszczególnych celów.

Potrzeby bytowe zaspokajane są przez produkcję i dlatego produkcja była i jest przyjmowana często jako cel główny. Koncentracja uwagi na zagadnieniach produkcji może jednak powodować zanikanie z pola badań problematyki zapotrzebowania na tę produkcję, problematyki zaspokojenia potrzeb społecznych, które ulegają zmianie w czasie.

Planowana produkcja towarów i rozwoju usług nie powinna jednak być traktowana jako cel sam w sobie ale środek realizacji celów społecznych. Przy takim podejściu planowanie ekonomiczne jest więc podporządkowane szerszemu rozumieniu

planowaniu społecznemu¹.

Określenie, że celem rozwoju gospodarczego jest maksymalizacja jakiegoś pojedynczego miernika dobrobytu, jak np. produkcji lub konsumpcji na głowę ludności jest niewystarczające. Konieczne jest uwzględnienie innych jeszcze celów społecznych nazywanych często w literaturze celami socjalnymi². Należałoby wprowadzić wskaźniki informujące nie tylko o środkach zużytych przez społeczeństwo ale o rezultatach uzyskanych za te środki np. wpływ na poprawę stanu zdrowia, zwiększenie czasu wolnego, usprawnienie handlu i usług itp. W tym aspekcie wskaźniki produkcji, dochodu, konsumpcji byłyby tylko środkiem a nie celem programu. Wskaźniki te powodowałyby automatycznie ponadresortowe ujęcie koncepcji rozwoju.

Opracowanie takich wskaźników jest niezmiernie trudne i praktycznie niemożliwe w chwili obecnej /trudność ich pomiaru/. Ale jest sprawą dużej wagi opracowanie metod klasyfikacji potrzeb społecznych i mierzenia stopnia ich zaspokojenia, ustalenie właściwych preferencji w spożyciu społecznym, a więc znalezienie ilościowych i jakościowych wyznaczników rozwoju społecznego.

W krajach o wysokim stopniu uprzemysłowienia występuje

¹ Per. J. Michalik, Planowanie społeczne, Życie Gospodarcze nr 33/1973.

² H.S.Chenery, Model alternatyw rozwojowych, w pracy Metody i praktyka planowania rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1964, s.45-53.

H.Michałowicz, Konferencja EKG na temat długookresowego planowania i prognozowania, Gospodarka Planowa nr 11/1970.

R.Klimkiewicz, Prognoza z ustaleniem celów, Życie Gospodarcze nr 4/1972.

charakterystyczne zjawisko stałego wzrastania wpływu odbiorców na produkcję dóbr konsumpcyjnych. W krajach tych w miarę wzrostu dochodów indywidualnych wymagania konsumentów stają się coraz bardziej zróżnicowane, wybredne i oryginalne. Związane z tym ogroenie zróżnicowane gusty, przyzwyczajenia i pragnienia wywierają wpływ na produkcję wszystkich w zasadzie dóbr konsumpcyjnych. Przedsiębiorstwa, które nadążają za szybką ewolucją potrzeb oraz indywidualnych gustów i pragnień, utrzymują się na rynku i rozwijają. W przedsiębiorstwach tych bardzo często pion marketingu¹ należy do działów podstawowych i składa się z konkretnych funkcjonalnych niższego rzędu /badania rynku, reklama, sprzedaż itp./.

Sfera marketingu dotyczy wszystkich podstawowych funkcji i obszarów sterowania organizacją i to jednak wiąże się ją często z planowaniem i to zwłaszcza strategicznym.

Z drugiej strony rynek suwerennego konsumenta i poddawanie się jego potrzebom należy do przeszłości. Większość nowych wyrobów i konstrukcji technicznych nie jest przedmiotem popytu przed ich opracowaniem i wprowadzeniem do produkcji. Popyt jest rozbudzany przez producentów dzięki ogromnej bazie naukowo-badawczej przemysłu².

¹ Marketing to "całościowy system wzajemnie współdziałających czynności gospodarczych, ukształtowany w celu planowania, wyceniania, aktywizowania i dystrybucji towarów i usług przeznaczonych dla bieżących i przyszłych klientów".
J.N.Sajkiewicz, Koncepcja zarządzania marketingowego w ujęciu systemowym, Zarządzanie nr 2/1976.

² J.Gościński, Strategie i taktyka w koncernach amerykańskich, Gospodarka Planowa nr 10/1970.

A.M.Zawiślak, Ogólne problemy prognozowania, PTE, Warszawa 1972, s.6.

"W RFN w 1967 r. pojawiły się 363 nowe wyroby spożywcze,

Współczesna filozofia zarządzania przemysłem nakazuje aktywny stosunek do rozwoju /konkurencji, otoczenia, rynku, produkcji, inwestycji itd./. Trafnie odzwierciedla to wypowiedź byłego Prezesa Ford Motor Co E. Beacha "make trends, not follow them" - kroujcie trendy, a nie dostosowujcie się do nich¹.

Utrzymanie się organizacji gospodarczej w dzisiejszych warunkach /uwzględniając rynek światowy/ to przede wszystkim rozwój, uprzedzenie konkurencji w dostosowaniu wyrobów do możliwych potrzeb konsumenta i w technice ich wytwarzania, zminimalizowanie ryzyka dzięki elastycznej organizacji i doprowadzenia do perfekcji technik opracowywania informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji.

Typowym w wielu branżach przemysłowych występuje zahamowanie wzrostu produkcji w momencie zaspokojenia zapotrzebowania na określone wyroby branży, ponieważ nie odnowiono dostatecznie szybko asortymentu ani nie zastosowano właściwych bodźców ekonomicznych dla pobudzenia popytu na wyroby tradycyjne i tanie, gdy to mogło być ekonomicznie uzasadnione.

Współczesne organizacje gospodarcze dokonujące wyboru strategii dążą do tego aby zapewniła im ona wzrost /rozwój/ i postęp. Podkreślić tu trzeba jednak, że rozwój /wzrost/ nie

w r. 1960 już 681 wyrobów, w 1969 r. 1200 wyrobów. W r. 1969 około 15 % wszystkich wyrobów przemysłowych sprzedawanych w USA nie było znanych w 1965 roku. W sektorze dóbr inwestycyjnych w tym kraju około 60 % urządzeń zakupionych w 1969 r. nie było znanych przed 10 laty"/.

¹ Patrz: A.G. Steiner, Top management planning, Mc Millan New York 1969.

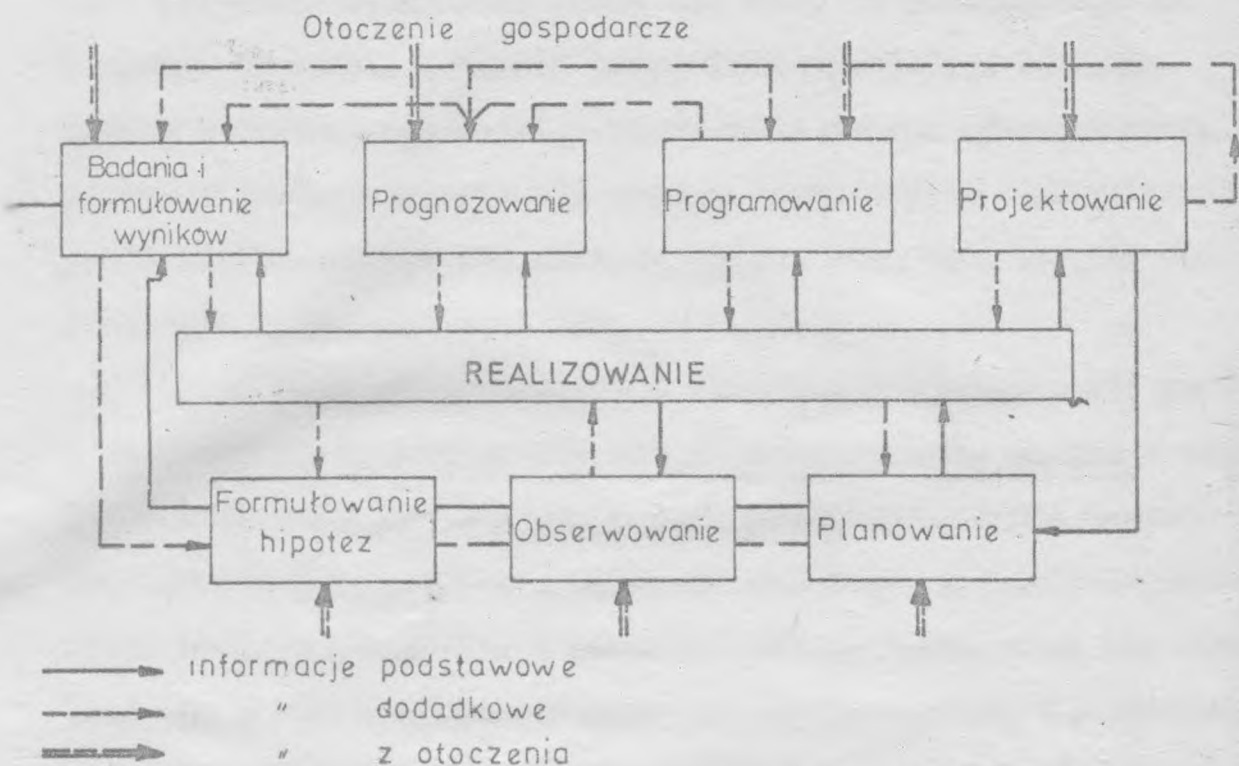
powinien stanowić nigdy wyłącznego celu organizacji przemysłowej. Rozwój organizacji gospodarczej jest natomiast albo środkiem do osiągnięcia przez organizację konkretnych celów rzeczowo-finansowych albo efektem ubocznym ich realizacji.

Potrzeby rozwoju gospodarczego wymagają akumulacji, a więc osięgania przez przedsiębiorstwa zysku, a nieuchronny i racjonalny w warunkach coraz bardziej skomplikowanej gospodarki wzrost operatywnej samodzielności jednostek gospodarczych stwarza w nich tendencje do traktowania kategorii zysku nie jako warunku realizacji długookresowych celów, a jako samodzielnego i nadrzędnego celu. Jednakże zmiana roli zysku ze środka na cel nadrzędny jest nieuchronna jedynie w warunkach całkowitej samodzielności jednostek gospodarujących a nie w warunkach gospodarki socjalistycznej.

Zagadnieniem kluczowym w rozważaniach poświęconych wyjądnieniu zjawiska rozwoju organizacji przemysłowej są procesy decyzyjne nakierowane na osiągnięcie w przyszłości pożądaných sytuacji, które te sytuacje nie wystąpiłyby bez podjęcia w chwili obecnej konkretnych decyzji.

Celem prac nad kształtowaniem przyszłości nie jest zdecydowanie o tym, co należy zrobić jutro, lecz decyzje o tym co trzeba zrobić dziś, żeby zapewnić sobie powodzenie jutro.

Analizując proces rozwoju społeczno-gospodarczego można umownie wyróżnić sferę modelowania rozwoju i sferę realizowania rozwoju. Modelowaniem rozwoju określa się w literaturze zespół stadiów przetwarzania informacji związanych z przygotowaniem realizacji. Schemat stadiów modelowania rozwoju układu społeczno-gospodarczego przedstawia rys. 2.



Rys2. Schemat stadiów modelowania rozwoju układu społeczno-gospodarczego

Zródło: T Pietrzekiewicz Problemy prognozowania i programowania rozwoju społeczno-gospodarczego, PWN, Warszawa, 1970, s.15

Według R.L.Ackoffa "planowanie jest procesem obejmującym podejmowanie i ocenianie poszczególnych decyzji należących do powiązanego ze sobą zbioru, zania zajdzie potrzeba działania, w sytuacji, w której panuje przekonanie, że bez podjęcia działania nie jest prawdopodobne, aby mogła się urzeczywistnić pożądana przyszła sytuacja, oraz że przez podjęcie odpowiedniego działania można zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania pożądanego wyniku"¹.

¹ R.L.Ackoff, Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973, s.23.

Potrzebę planowania głosi się więc na podstawie przekonania, że można poprawić przyszłość podejmując obecnie czynną interwencję. Dlatego planowanie wymaga oprecyzowania stanu, w jakim znajduje się organizacja, objęta planowaniem, jeśli nie wprowadzi się żadnych zmian. Stan taki Ackoff nazywa "projekcją odniesienia".

Jeśli przyszłość opisana w "projekcji odniesienia" jest zadowalająca, to planowanie nie jest potrzebne. Wynika z tego, że planiści mają jakiś drugi rodzaj projekcji, którą nazywa się "projekcją pożądaną". Wyobraża ona stan, w jakim organizacja chce się znaleźć, i określa czas, w jakim chce ona znaleźć się w tym stanie. Różnica między "projekcją odniesienia" i "projekcją pożądaną" określa lukę, którą powinno wypełnić planowanie¹. Funkcje planowania w wypełnieniu w/w luki widzi również szereg innych ekonomistów².

Zadaniem planistów nie jest jednak spełnienie wszystkich aspiracji organizacji, ale najczęściej określenie na ile mogą

¹ R.L.Ackoff, Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973, s.47.

² E.Plicheński, Jak planują korporacje brytyjskie, Gospodarka Planowa nr 1/1969.

E.Lanterbach, O właściwy kierunek planowania długoterminowego, Organizacja i Kierownictwo nr 8/1971.

J.W.Humble, Zarządzanie przez określanie celów, PWE, Warszawa 1971, s.89.

M.Timmermann, Strategie dywersyfikacji, Organizacja i Kierownictwo nr 10/1972.

A.Echswiller, Planowanie w przedsiębiorstwie, Organizacja i Kierownictwo nr 2/1974.

E.C.Stetko, Planowanie wyboru o sukces przedsiębiorstwa, Organizacja i Kierownictwo nr 12/1973.

zbliżyć się do tych aspiracji. Opiey możliwych stanów organizacji powinny określać w jakim stopniu są one pożądane. Stany pożądane są bowiem celami organizacji.

W programowaniu rozwoju nie wystarczy dokonywać analizy organizacji gospodarczej w kategoriach jej obecnej sytuacji produkcyjnej, technicznej i organizacyjnej, ale przeciwnie, koncentrować się na czynnikach, które będą naruszały aktualną rzeczywistość.

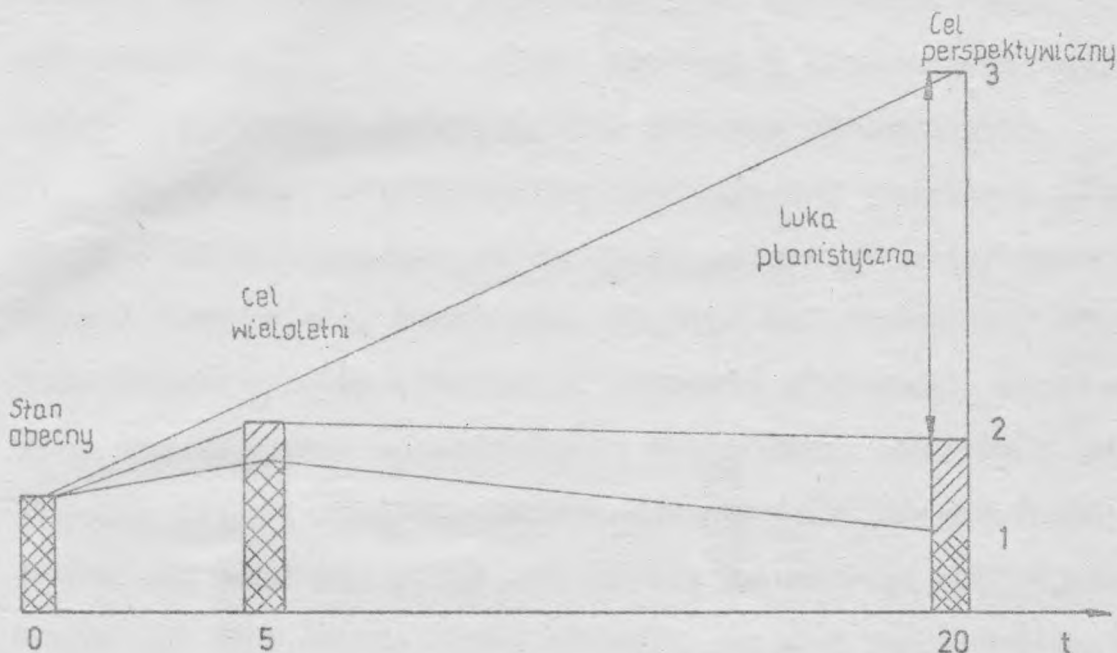
Rozważania długookresowe mogą wykazać w sposób nie budzący wątpliwości, że niezależnie od zakresu uprawnień obecnej działalności mogą występować ograniczenia, które np. za 10 lat uniemożliwią osiągnięcie zadawalających celów. Jednym z istniejących zadań programowania rozwoju jest określenie tych spośród przyszłościowych problemów, dla których rozwiązania trzeba szereg lat wcześniej rozpocząć działania w określonym kierunku.

Zależność między trendem rozwoju organizacji gospodarczej a sposobami wykorzystania czynników wytwórczych dynamizujących ten trend przedstawia rys. 3.

Sposobami wykorzystania czynników wytwórczych są:

- 1/ kontynuacja rozwoju w oparciu o eksploatację posiadanych czynników wytwórczych,
- 2/ rozwój w oparciu o wykorzystanie czynników poprzednich i realizację nowych projektów należących do projektów pewnych, a więc albo już gdzieś indziej zrealizowanych i wypróbowanych albo mających ugruntowane solidne podstawy techniczne i ekonomiczne,

3/ rozwój w oparciu o czynniki poprzednie oraz realizację projektów całkowicie nowych, oryginalnych, dających.



Rys 3. Związki między rozwojem organizacji a sposobami wykorzystania czynników wytwórczych

Pierwszy sposób nie zapewnia organizacji gospodarczej realizacji jej celów a tym samym rozwoju. Poprzestanie tylko na nim prowadziłoby do stopniowego spadku trendu rozwoju.

Drugi sposób zapewnia wprawdzie realizację celów i rozwój w okresie kilku najbliższych lat ale w długim okresie nie zapewnia realizacji celów i może zapewnić jedynie zmniejszenie tempa spadku trendu.

Z długookresowego punktu widzenia jedynie trzeci sposób umożliwia realizację celów organizacji i dostatecznie dynamizuje trend rozwoju.

Programowanie rozwoju obejmuje również zakres badań poszukiwanie oryginalnych, nowych czynników wytwórczych umożliwiających wypełnienie "luki planistycznej" głównie poprzez prace naukowo-badawcze /nowe rozwiązania techniczne, technologiczne, konstrukcyjne, organizacyjne, dotyczące metod i technik zarządzania, produkcyjne, kadrowe i inne/ umożliwiające pokrywanie szybko wzrastających potrzeb społecznych.

Po okresie przypisywania dominującego znaczenia planowaniu krótkookresowemu na szczeblu gałęzi /branży/ obecnie niemał powszechnie uważa się, że jest ono "mniej" niż rola programowania rozwoju. W zasadzie planowanie krótkookresowe nie obejmuje kształtowania się rozwoju zdolności produkcyjnej. Obecna zdolność produkcyjna poszczególnych branż przemysłu oraz jej struktura zależą od decyzji podjętych wiele lat wcześniej. Jeśli okazały się one niewłaściwe, to nawet najlepsze bieżące planowanie niewiele może tu pomóc. Jeśli struktura aparatu wytwórczego została wcześniej nieodpowiednio określona, planowanie sprowadza się do ustalenia, w jakim stopniu, częściowo czy w pełni, stworzona zdolność produkcyjna ma być wykorzystana¹.

Tak więc realizacja długookresowych celów branży, jej rozwój mogą być zapewnione przez wybór kierunków inwestowania, których realizacja zapewni prawidłowy rozwój branży oraz prowadzenie prac naukowo-badawczych.

¹ Problemy zdolności produkcyjnej w programowaniu rozwoju szerzej omówione są w pracy: Nauczynije osnovy optimalnogo planirovanija i upravlenija otroelju, Naukowe Dumka, Kijew 1975, s.21-31.

Problematyka inwestycyjna i badań naukowych jest więc zagadnieniem kluczowym w programowaniu rozwoju, ponieważ wymaga dziś podejmowania decyzji dla rozwiązania problemów przyszłościowych, dla realizacji celów perspektywicznych branży I tak według W. Baki "Rozpatrywanie przedsięwzięć inwestycyjnych nie jednostkowo, lecz w układzie całej gałęzi lub branży oraz w dłuższym okresie czasu stanowi o użyteczności programowania gałęziowego"¹. J. Tinbergen stwierdza, że "istota programowania polega na ocenie indywidualnych projektów inwestycyjnych i wyborze z nich tych, które mają być włączone do programu"².

Potrzeby społeczne wzrastają w szybkim tempie co wymaga przyrostu zdolności produkcyjnej, zmian jej struktury a te z kolei wymagają nakładów inwestycyjnych. Zakres odczuwalnych potrzeb znacznie jednak wyprzedza tempo powiększania środków umożliwiających ich zaspokojenie co powoduje konieczność posługiwania się zasadą racjonalności społeczno-ekonomicznej³. Ta z kolei wymaga stosowania rachunku ekonomicznego jako podstawy podejmowania decyzji.

Zaznaczyć przy tym należy, że rachunek ekonomiczny jest tylko instrumentem, a w wielu przypadkach może być tylko jednym z wielu instrumentów pomagających w podejmowaniu decyzji.

¹ W. Baka, Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu, Arkady, Warszawa 1971, s. 5.

² J. Tinbergen, Proste sposoby planowania rozwoju, w pracy Metody i praktyka planowania rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1964, s. 25-42.

³ K. Secoński, Czynniki społeczne we współczesnym rozwoju gospodarczym, WP, Warszawa 1970.
W. B. Sztyber, Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, PWE, Warszawa 1973.

Rachunek ekonomiczny jest jedną z metod potrzebnych do zaprogramowania decyzji gospodarczych, ale nie można go utożsamiać z samą decyzją, jak się to nieraz sugeruje. Rachunek ekonomiczny jest więc pewnego rodzaju formą doradztwa ekonomicznego, nie jest automatem, który zastępuje człowieka podejmującego decyzję; ma tylko uzbroić go w bardziej sprawnie narzędzie, aby podjęta decyzja była efektywniejsza¹.

Rachunek ekonomiczny polega zawsze na określeniu relacji między efektami i nakładami lub odwrotnie. Jednak zróżnicowanie stopnia swobody wyboru i różnych podstaw informacyjnych wynikających z długości okresu planistycznego, wymaga stosowania zróżnicowanych metod wyboru społeczno-ekonomicznego. Metody te nie muszą różnić się od siebie od strony formalnej. Różnice będą dotyczyły sposobu formułowania strony nakładów i strony efektów. W przypadku stosowania metod programowania matematycznego różnice dotyczyły będą treści założeń ekonomiczno-organizacyjnych.

Rachunek ekonomiczny w programowaniu rozwoju branży ekologicznej powinien nie tylko określić tego, jak produkować określony zestaw wyrobów dla realizacji finalnych celów społeczno-ekonomicznych, ale wywierać również wpływ na wielkość i strukturę produkcji, a więc na to, co i ile produkować dla realizacji tych celów. Oczywiście problemu wyboru decyzji "co wytwarzać" nie można całkowicie oddzielić od decyzji "jak wytwarzać", ponieważ wybór środków pośrednio wpływa na wybór struktury produkcji.

¹ Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 1974, s.13.

Rachunek ekonomiczny w programowaniu rozwoju branż przemysłu powinien łączyć decyzje "co" z decyzjami "jak produkować"¹.

Programu produkcji, jego wielkości i struktury nie można traktować jako dane, lecz jako zmienne, które razem z innymi zmiennymi mają być określone w procesie programowania rozwoju branży /wybrane z wielu możliwych wariantów pokrycia zapotrzebowania na produkcję branży/.

Ustalenie "wzorca" zaspokojenia potrzeb /jaki zestaw towarów i usług uznać za najbardziej racjonalny z punktu widzenia ich funkcji użytkowych/ nie jest sprawą łatwą, albowiem w przypadku większej liczby rodzajów potrzeb nie ma wyraźnych i obiektywnych podstaw do stwierdzenia, jakie zestawy towarów potrzeby te najlepiej zaspokoją. Mamy więc raczej do czynienia z opiniami, kierunkowymi ocenami wartościującymi stopień społecznej użyteczności poszczególnych wariantów koncepcji sposobu zaspokojenia potrzeb.

Forma rachunku związanego z ustaleniem tego, co produkować, musi być z natury rzeczy o wiele bardziej złożona, niż forma rachunku dotyczącego tego, jak produkować określony z góry zestaw wyrobów.

Nowa jakość rachunku ekonomicznego w programowaniu rozwoju branż w stosunku do rachunku dla pojedynczych przedsięwzięć inwestycyjnych polega na nieporównanie większych możliwościach wyboru wynikających z niejednorodności wyrobów produkowanych i możliwych do produkcji w danej branży, z niejednakową charakterystyką techniczno-ekonomiczną obiektów

¹ M. Ostrowski, Z. Sadowski, Rachunek efektywności zamierzeń rozwojowych, Gospodarka Planowa nr 2/1976.

branży, urządzeń, otoczenia /infrastruktury, bazy surowcowej/.

Branżowy rachunek ekonomiczny powinien umożliwić przestrzeganie między innymi następujących założeń¹:

- 1/ umożliwić rozpatrzenie i ocenę ekonomiczną kilku wariantów programu różniących się między sobą pod względem ilościowym i jakościowym, dlatego że żadna metoda progностyczna nie jest w stanie dostarczyć dokładnej informacji przyszłościowej oraz dlatego, że bez porównania wariantów i ogólnego szacunku nakładów i efektów z nimi związanych nie ma mowy o dokonaniu przewidzianego wyboru kierunku rozwoju,
- 2/ wykonywane rachunki powinny posiadać w maksymalnym stopniu charakter przyszłościowy, zakładać możliwość i celowość dokonania zasadniczych przekształceń istniejącego układu produkcyjnego i lokalizacyjnego,
- 3/ rachunki powinny cechować aktywne podejście do rozwiązywanych zagadnień, badania ekonomiczne powinny poprzedzać sformułowanie rozwiązań technicznych, towarzyszyć ich precyzowaniu oraz podsumowywać przyjęte koncepcje,
- 4/ rachunek powinien wskazać możliwe drogi przejścia od stanu istniejącego do stanu docelowego oraz pozwolić ocenić realność, optymalne kierunki i tempo tego przejścia.

Warunki takie spełnia optymalizacyjny typ rachunku ekonomicznego. Rachunek ten można zdefiniować jako "system

¹ M. Rakowski; O niektórych podatkowych problemach rozwoju rachunku efektywności inwestycji, Gospodarka Planowa nr 4/197

obejujący zespół metod umożliwiających opracowanie logicznie zwartych i realnych programów /wariantów/ rozwiązań zadań gospodarczych oraz wybór spośród nich alternatywy w danych warunkach optymalnej z punktu widzenia określonego kryterium celu jako podstawy podejmowania racjonalnych decyzji ekonomicznych¹. Definicja ta nawiązuje do zasady racjonalnego działania O.Langego. "Zasada ta stwierdza, że maksymalny stopień realizacji celu osiąga się postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też postępując tak, aby przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków"².

Interpretację tej zasady przydatnej w szczególności w programowaniu rozwoju przedstawia H.Fiszel: "maksymalny stopień realizacji celu osiąga się lokując dane nakłady środków w ten sposób, aby ich krańcowa efektywność /produkcyjność krańcowa/ we wszystkich zastosowaniach wyrównywała się, lub inaczej - minimum nakładów środków osiąga się przy danym stopniu realizacji celu rozmieszczając produkcję tak, aby koszty krańcowe się wyrównywały"³.

Pierwszy wariant zasady racjonalnego gospodarowania wyraża konieczność koncentrowania się na najlepszych warunkach produkcji, a w miarę ich wyczerpywania się przechodzenie

¹ Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, PWN, Warszawa 1974, s.21.

² O.Lange, Ekonomia polityczna t.I, Warszawa 1971, s.217.

³ H.Fiszel, Teoria gospodarowania, PWN, Warszawa 1973, s.15.

do coraz gorzezych. Ważny jest tu nie tylko fakt wykorzystania w ogóle najbardziej sprzyjających możliwości produkcji, ale także sekwencja, kolejność przechodzenia od lepszych do gorzezych warunków, dzięki czemu osiąga się przyśpieszenie rozwoju gospodarczego. Wcześniejze wykorzystanie lepszych warunków produkcji pozwala bowiem uzyskane w ten sposób środki szybciej zastosować /akumulować je/.

Drugi podstawowy warient zasady racjonalnego gospodarowania, to możliwość subetytucji jednych czynników produkcji przez inne /np. pracy żywej pracą uprzedmiotowioną, jednego rodzaju surowce przez inny//; jednej formy nakładów przez drugą /np. nakładów bieżących przez nakłady inwestycyjne/. Musi więc istnieć możliwość takiego doboru czynników produkcji i takich form nakładów, aby dany efekt dało się osiągnąć przy jak najniższych kosztach. Tam, gdzie manewrowanie czynnikami produkcji i formami nakładów nie istnieje lub jest ograniczone, racjonalne gospodarowanie jest niemożliwe. Wszelkie bowiem usztywnienie udziału poszczególnych czynników produkcji jest zaprzeczeniem postępu, który wymaga zmiany ich proporcji. Dokonujący się permanentnie postęp w metodach produkcji w danej branży i poza nią wymaga nieustannej konfrontacji proporcji nakładów i doboru ich właściwych form¹.

W literaturze można spotkać dwa przeciwstawne poglądy na temat możliwości stosowania rachunku optymalizacyjnego w programowaniu rozwoju branż przemyślowych.

Pierwszy podkreślający wielkość i złożoność systemów

¹ H. Fiszol, Teoria gospodarowania, PWN, Warszawa 1973, s.11-32.

ekonomicznych, dynamikę ich otoczenia i związaną z tym niekompletność informacji, odrzuca możliwość kwantyfikacji celu /celów/ organizacji gospodarczej co równoznaczne jest z brakiem możliwości stosowania metod programowania matematycznego a tym samym stosowania kompleksowego rachunku optymalizacyjnego. Zwolennicy tego poglądu /J.Gościński, M.Rakowski, J.Gajda/ zalecają posługiwanie się uproszczonymi metodami, pozwalającymi rozpatrywać, porównywać i hierarchizować pod względem efektywności przyjęte warianty rozwiązań cząstkowych - dopóki brak doskonalszych metod.

Zwolennicy drugiej grupy poglądów zakładają możliwość kwantyfikacji celu /celów/ organizacji gospodarczej oraz pełnej algorytmizacji. Koncentrują uwagę głównie na doborze odpowiednich technik rachunkowych współczesnej matematyki, opracowaniu na ich podstawie odpowiednich algorytmów i programów umożliwiających otrzymanie z komputera wyników stanowiących rozwiązanie problemu /M.Lesz, J.Kisielnicki, W. Baka/.

Złożony charakter stanu istniejącego branży, a tym bardziej możliwych wariantów jej rozwoju, ograniczenia dotyczące możliwości rozwoju poszczególnych elementów, zmienność parametrów w zależności od zakresu i okali rozwoju itp. otwierają konieczność zastosowania metod programowania matematycznego w rachunku ekonomicznym tj. rachunku optymalizacyjnego w programowaniu rozwoju branż.

Tradycyjny rachunek ekonomiczny /nie uwzględniający stosowania metod programowania matematycznego i służący roz-

wiązywaniu zagadnień cząstkowych/ na ograniczone zastosowanie w programowaniu rozwoju dlatego, że pozwala na zbadanie bardzo ograniczonej liczby wariantów programu rozwoju branży i to nie z punktu widzenia całości ale z punktu widzenia fragmentów programu oraz nie umożliwia uwzględnienia w rachunku kompleksowo wszystkich obiektów branży jednocześnie¹. Tradycyjny rachunek jest pewną próbą optymalizacji szczegółowej /cząstkowej/, natomiast nie może być narzędziem optymalizacji w ramach branży, ponieważ optymalny wybór w ramach branży nie jest sensu optymalizacji cząstkowych. Wynika stąd konieczność stosowania w programowaniu rozwoju branż kompleksowego rachunku optymalizacyjnego.

Rachunek taki charakteryzuje się m.in. tym, że:

- umożliwia zobjektywizowany wybór optymalnego wariantu programu,
- jest to rachunek względnie optymalny /subiektywny charakter części ograniczeń, zastosowanie różnych kryteriów wyboru powoduje uzyskanie różnych rozwiązań, niepewność przyszłych parametrów rachunku, wskazuje najlepszy wariant z rozpatrywanych a nie z możliwych do realizacji/,
- jest to rachunek wariantowy /warianty programu muszą być możliwe do wykonania/,
- jest to rachunek kompleksowy, umożliwia równocześnie i całościowe uwzględnienie problematyki branży, łącznie

¹ Por. Ł.A.Kozłowski, Optymalnoje planirowanie razwitja i razniczenija otraszej promyszlenności, Nauka, Nowosibirsk 1970, s.26-33.

rozpatrywanie określonego układu wzajemnie powiązanych zmiennych decyzyjnych,

- umożliwia opracowanie w stosunkowo krótkim czasie wielu wariantów /zmienna ograniczeń, funkcji celu, parametrów/.

Stosowanie rachunku optymalizacyjnego umożliwia podejmowanie optymalnych decyzji tylko w tym przypadku, gdy w obliczeniach wykorzystuje się rzetelną i wiarygodną informację. Technicznie, sprawa opracowania informacji wejściowej dla optymalizacji programu rozwoju branży /parametryzacja modelu ekonomiczno-matematycznego/ rozwiązywana jest przez serię badań i analiz techniczno-ekonomicznych. Tak więc rachunek optymalizacyjny w programowaniu rozwoju przemysłu nie odrzuca rachunku tradycyjnego ale zakłada wykorzystanie go jako źródła informacji w rachunku kompleksowym.

Nie wszystkie jednak problemy poddają się w jednakowym stopniu optymalizacji. Problemy dotyczące zagadnień społecznych, ludzkich, organizacyjnych wymagające w rozwiązaniach kreatywności, w których główną rolę odgrywa aktywność intelektualna decydenta, jest o wiele trudniej optymalizować. Próby w takich przypadkach prowadzą najczęściej do idealizacji i uproszczenia problemu. Dlatego też problemu optymalizacji nie należy rozpatrywać w płaszczyźnie "czy optymalizować, czy nie" i odrzucać przydatność takich rachunków lecz w płaszczyźnie "co i jak optymalizować"¹.

¹ L. Jakubów, S. Kiełczewski, H. Kozarowicz, Problem celów i algorytmizacji w projektowaniu wielkich organizacji gospodarczych. Referat wygłoszony na II Konferencji Metodologii Projektowania organizowanej przez IOiK PAN, materiał powielony, Warszawa 4-7.12.1974 r.

W praktyce szersze stosowanie modeli optymalizacyjnych ograniczają takie czynniki jak:

- trudności w znalezieniu dobrego modelu,
- jeszcze większe trudności w jego parametryzacji,
- niezrozumienie modeli optymalizacyjnych przez kierownictwo organizacji gospodarczych,
- niekompletność modeli,
- różnice w podejściu naukowców i kadry kierowniczej przesysła do rozwiązywania problemów.

Analiza powyższych czynników może pomóc w formułowaniu szeregu postulatów pod adresem projektantów modeli, których spełnienie uczyni model ważnym elementem pomocnym kierownictwu jednostek gospodarczych w podejmowaniu decyzji.

Niezależnie od technik i narzędzi ułatwiających proces podejmowania decyzji pamiętać należy, że wiedząca rola w tym procesie przypada człowiekowi. Techniki heurystyczne, tradycyjne czy optymalizacyjne ułatwić mogą jedynie proces podejmowania decyzji, natomiast podjęcie decyzji pozostanie aktem wyboru decydenta.

W przeciwstawieniu podejścia heurystycznego optymalizacyjnemu popełnia się dość typowy błąd wynikający z niedostrzeżenia przepłatania się w praktyce obu punktów widzenia na kształtowanie się przyszłości. Jeśli uwzględni się fakt, że człowiek, jego wiedza, intuicja i inwencja kreuje cele organizacji, informacje wejściowe, warianty rozwoju i że człowiek jest w ostatecznym rachunku decydem - to okaże się, że optymalizacja jest tylko wprowadzeniem pewnych elementów analizy ilościowej do kształtowania przyszłości i wcale nie eliminuje do końca niektórych konsekwencji podej-

ścia heurystycznego¹.

Rola rachunku ekonomicznego jest największa w prognozowaniu rozwoju. Ograniczenia techniczne zwykle nie zostały jeszcze ściśle sformułowane, a ograniczenia ekonomiczne dotyczą jedynie wielkości podstawowych. Przyjmowane wówczas ustalenia przesądzają o kierunkach rozwiązań projektowych i wpływają na działalność gospodarczą projektowanych zakładów w perspektywnym okresie użytkowania. Kierunki te wybrane w oparciu o właściwe kryteria pozwalają na uściślenie podstawowych wielkości ekonomicznych w granicach zapewniających odpowiedni poziom efektywności przedsięwzięć rozwojowych. Wielkości ekonomiczne ustalone w tej fazie badań powinny stanowić graniczne parametry dla dalszych studiów w procesie projektowania inwestycji.

W stadium projektowania technicznego, kiedy sformułowane są odcinkowe rozwiązania projektowe, zmniejsza się zakres badań ekonomicznych. Koncentrują się one na szczegółach rozwiązań technicznych lub na rozwiązaniach wątpliwych, a w miarę postępu prac projektowych swoboda wyboru znacznie się zmniejsza. Ograniczenia techniczne prowadzą do zawężenia zakresu doboru możliwych rozwiązań, a ograniczenia ekonomiczne dotyczą rozwiązań odcinkowych o znacznie mniejszym wpływie na efektywność przedsięwzięć inwestycyjnych².

¹ S. Kiełczewski, N. Wasilowski, Optymalizacja prognozów rozwoju WOG, Inwestycje i Budownictwo nr 7-8/1975.

² Por. Z. Żabowski, Badania ekonomiczne w procesie projektowania inwestycji przemysłowych, PWE, Warszawa 1973, s. 41.

Tak więc zagadnienia ekonomiczne, wybór optymalnego wariantu programu, stanowią ważne zadanie /niejako/ programowania rozwoju¹.

Nawet wysiłki bezowocne nad opracowaniem w pełni optymalnych programów dają niemal zawsze wartościowy produkt uboczny jakim jest pogłębienie zrozumienia problematyki rozwoju branży. Już sam fakt, że kierownictwo branży zaczyna odczuwać potrzebę uprawnień i lepszego zrozumienia problemów rozwoju branży stanowi wystarczający powód prowadzenia prac z zakresu programowania rozwoju.

Opracowanie programu rozwoju jest w najgorszym przypadku szkołą zdyscyplinowanego i logicznego myślenia. Jeśli te minimalne korzyści z opracowania programu rozwoju wydają się komuś niezadawalające to należy uświadomić sobie, że każde inne podejście daje jeszcze mniej. Sytuacja taka jest lepsza od rezygnacji z opracowania programu rozwoju, ponieważ zmusza do stałego gromadzenia informacji, rozpatrywania różnych wariantów celów, środków do realizacji tych celów i jeżeli nawet nie eliminuje, to wydatnie zmniejsza prawdopodobieństwo podjęcia niekorzystnych decyzji².

Według niektórych ekonomistów zasadniczą zaletą planowania polega nie na planach, które są jego produktem a na

¹ V. Konarek, L. Miha, Dlouhodobé plánování, SNTL, Praha 1971, s. 19, 35.

² S. Kiełczewski, M. Wasilewski, Optymalizacja programów rozwoju WCG, Inwestycje i Budownictwo nr 7-8/1975.

procesie ich opracowywania¹. Utrzymują oni, że korzyści, jakie może odnieść z planowania kierownictwo organizacji, polegają przede wszystkim na jego uczestniczeniu w tym procesie, a nie na "konsumowaniu" produktu tego procesu. Takie podejście jest wyrazem dążeń do ścisłej integracji planowania z zarządzaniem i określone jest jako adaptacyjny typ planowania. Wydaje się jednak, że nie ma sprzeczności między podejściami optymalizacyjnym a adaptacyjnym do planowania na etapie opracowywania planu a różnice występować mogą głównie na etapie ich realizacji.

Na konieczność programowania rozwoju branż wskazują również cechy charakteryzujące organizacje gospodarcze nie stosujące żadnej strategii:

- brak reguł i wskazówek dotyczących rozwoju wprowadza passywność w ich działalności,
- decyzje inwestycyjne są mniej trafne,
- brak podstaw do należytej oceny kierunków lokalizacji zasobów,
- brak jest kryteriów oceny nowych sytuacji i nowych zjawisk,
- niska adaptacyjność organizacji,
- reagowanie na zaistniałe już problemy i trudności a

¹ E. Triet, The Challenge of the Next Thirty Years: A Social Psychological Viewpoint, referat wygłoszony na posiedzeniu Tom Planning Institute of Canada, 20-23 czerwca 1968, s. 26.

H. Tempozyc, Planowanie długookresowe w przedsiębiorstwach USA, Gospodarka Planowa nr 9/1968.

R. L. Ackoff, Zasady planowania w korporacjach, PWS, Warszawa 1973, s. 37-46.

nie przewidywanie ich i przeciwdziałanie im,
- programowanie rozwoju jest kosztowne i wymaga dużo czasu, a prawdopodobnie nie ma takiego drugiego rodzaju działalności branży, która by mogła zapewnić tak dużą rentowność inwestycji, jak też nie ma takiego drugiego rodzaju działalności, której niewykonywanie byłoby tak kosztowne¹.

1.3. Stadia procesu programowania rozwoju

Na proces programowania rozwoju składa się szereg stadiów. Stosowanie rachunku optymalizacyjnego powoduje, że niektóre nazwy zaczerpnięte są z terminologii badań operacyjnych. Stadia procesu programowania rozwoju to:²

1. wybór horyzontu czasowego programu rozwoju,
2. sprecyzowanie celów rozwoju branży w przyjętej perspektywie czasu,
3. wybór kryterium optymalizacji /funkcji celu/,
4. określenie warunków ograniczających,
5. wybór zmiennych decyzyjnych,
6. opracowanie modelu matematycznego dla warunków konkretnej branży.

¹ Por. R.L.Ackoff, Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973, s.46.

² Por. Metodические положения оптимально-стратегического планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972, s.10.

7. przygotowanie odpowiedniej informacji /opracowanie wariantów rozwoju zakładów branży i wariantów programu rozwoju branży jako całości/.
8. rozwiązanie zadania przy pomocy metod programowania matematycznego i ETO /wybór optymalnego wariantu programu rozwoju/.
9. interpretacja i analiza uzyskanych wyników i zatwierdzenie wariantu programu do realizacji.

Przedstawionych stadiów nie należy rozpatrywać jako operacji następujących jedna za drugą kolejno tzn. nie należy rozumieć, że rezultaty poprzedzającego stadium zawsze są podstawą następnego. Może również okazać się, że opracowanie któregoś ze stadiów wymaga wniesienia korekty do stadiów poprzedzających. Ważna jest tu świadomość współzależności między celami /funkcją celu/, ograniczonymi środkami /warunkami ograniczającymi/ i sposobami realizacji celów /zależnymi decyzyjnymi/. W planowaniu nie można przyjąć takiego sposobu rozumowania, w myśl którego na początku, niezależnie miałyby być ustalone cele, a następnie poszukiwane optymalne sposoby realizacji tych celów. Występuje tu raczej proces, w którym występuje przeplatanie się, konfrontacja różnych wariantów hipotez celów i sposobów realizacji, a dopiero w wyniku tego procesu następuje wybór określonych decyzji.

W procesie opracowywania poszczególnych stadiów programowania rozwoju występuje również konieczność uwzględnienia następujących problemów:

- kierunków zmian systemu zarządzania gospodarką narodową.

- specyfikacji branży,
- dotychczasowych doświadczeń w zakresie programowania rozwoju branży.

X

X

X

W zakończeniu rozdziału warto raz jeszcze zwrócić uwagę na najistotniejsze problemy związane z programowaniem rozwoju branż przemysłowych. Duszliwy rozwój gospodarczy, szybkie zmiany w technice, koncentracja kapitału występujące w ostatnich latach w uprzemysłowionych krajach świata powodują wzrost znaczenia programowania rozwoju przemysłu.

Zaspokojenie podstawowych potrzeb społecznych w tych krajach powoduje, że zapotrzebowanie na produkcję przemysłową jest bardzo zmienne i koniunkturalne. Z tego też powodu jednym z najważniejszych zadań stojących przed kierownictwem organizacji gospodarczych jest problem określenia celów tych organizacji z pewnym wyprzedzeniem w czasie w celu zabezpieczenia środków dla realizacji tych celów. Rozwiązanie tych problemów następuje w ramach programowania rozwoju i stanowi istotę tego procesu.

Zaspokojenie potrzeb społecznych wymaga wzrostu zdolności produkcyjnej oraz zmian jej struktury co z kolei wymaga nakładów inwestycyjnych. Śledzenie zmiennych w czasie celów organizacji oraz poszukiwanie nowych, efektywniejszych środków zabezpieczających ich realizację wymaga prowadzenia badań

naukowych. Tak więc inwestycje i badania naukowe są kluczowymi zagadnieniami w programowaniu rozwoju.

Dysproporcje między potrzebami społecznymi a możliwościami ich zaspokojenia wymagają stosowania zasady racjonalnego gospodarowania. Rachunek ekonomiczny w programowaniu rozwoju branży powinien być rachunkiem optymalizacyjnym, umożliwiającym kompleksowe ujęcie problemów branży a w konsekwencji poprzez wybór zmiennych decyzyjnych udzielenie odpowiedzi na pytania co?, ile?, gdzie?, kiedy?, jak produkować?

Bardzo istotną problematykę w programowaniu rozwoju branż stanowią zagadnienia wyboru optymalnego wariantu programu /strategii branży/. Rola rachunku ekonomicznego w programowaniu rozwoju jest bardzo duża. Wielkości ekonomiczne ustalone w tej fazie badań stanowią parametry graniczne dla dalszych studiów nad przygotowaniem informacji do podejmowania decyzji /projektowania, planowania/, w których zakres badań ekonomicznych ulega zawężeniu. Racjonalność decyzji podejmowanych w ramach programowania rozwoju wiąże się ściśle z problematyką inwestycyjną i przesądza w dużej mierze o efektywności działania w okresach późniejszych.

Stosowanie rachunku optymalizacyjnego wymaga sformułowania założeń ekonomicznych tego rachunku. Założenia ekonomiczne obejmują cały zakres zagadnienia zawarte w punktach od 1 do 5 na stronie 42. Etap prac związanych z opracowaniem tych założeń jest bardzo ważny i odpowiedzialny. Jeżeli założenia ekonomiczne zostaną opracowane źle to dalsze etapy obejmujące punkty od 6 do 9 /s.42-43/, które są bardzo pracochłonne i trudne mogą być bezużyteczne.

ROZDZIAŁ 2

OCENA DOTYCHCZASOWEJ PRAKTYKI W ZAKRESIE PROGRAMOWANIA ROZWOJU PRZEMYSŁU GNOCOWO-WARZYWNEGO

2.1. Stan prawny dotyczący programowania rozwoju branż przemysłowych

O znaczeniu programowania rozwoju gałęzi i branż przemysłowych dla praktyki planowania rozwoju gospodarki narodowej świadczą m.in. uchwały władz partyjnych i rządowych, dotyczące potrzeby i pilności wprowadzenia nowych metod planowania w gałęziach i branżach przemysłowych.

Pierwszą tego typu aktem prawnym była Uchwała nr 195 Rady Ministrów z dnia 9.08.1960 r. o współpracy i koordynacji branżowej¹. Uchwała ta miała na celu umożliwienie bezpośredniej koordynacji i współdziałania poszczególnych jednostek organizacyjnych tej samej branży oraz zobowiązywała zjednoczenie wiedzące do prowadzenia kompleksowych prac nad planami perspektywicznymi, wieloletnimi i rocznymi.

¹ Monitor Polski nr 66/1960 poz.268.

Funkcje zjednoczenia wiedzącego w zakresie perspektywicznych i wieloletnich planów rozwoju obejmowały:

- studiowanie materiałów dotyczących rozwoju i osiągnięć techniki danej branży w kraju i za granicą,
- opracowywanie projektu kompleksowego planu rozwoju całej branży, dostosowanego do potrzeb gospodarki narodowej,
- stawianie wniosków w sprawie zamierzeń inwestycyjnych i lokalizacji nowych obiektów oraz badanie efektywności ekonomicznej inwestycji.

Dużo dokładniej i obszerniej ujmowała oraz normowała problematykę planowania rozwoju przemysłu w ujęciu gałęziowym i branżowym dopiero Uchwała nr 225 Rady Ministrów z dnia 29.07.1964 r.¹. Zobowiązywała ona jednostki gospodarcze do opracowywania tzw. programów organizacyjno-technicznej rekonstrukcji w celu stworzenia podstaw do intensywniejszego wzrostu ekonomiczno-społecznego oraz racjonalnego planowania rozwoju gospodarczego branż, gałęzi gospodarki narodowej i regionów przez stosowanie nowoczesnych metod oraz form organizacji produkcji i zarządzania.

Wytyczne w sprawie metod i trybu opracowania programów rekonstrukcji organizacyjno-technicznej wydane przez przewodniczącego Komitetu Nauki i Techniki² definiowały ten program następująco:

¹ Uchwała nr 225 Rady Ministrów z dnia 29.07.1964 r. w sprawie organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branż i gałęzi gospodarki uspołecznionej oraz regionów, Monitor Polski nr 55/1964, poz.261.

² Monitor Polski nr 66/1964, poz.319.

Przez program organizacyjnej i technicznej rekonstrukcji gospodarki uspołecznionej /generalne założenie rozwoju/, zwanej w dalszym ciągu w skróceniu - rekonstrukcją -, należy rozumieć podstawowe kierunki polityki technicznej, organizacyjnej i ekonomicznej rozwoju branż i gałęzi gospodarki narodowej oraz rejonów, polegające na gruntownej, kompleksowej przebudowie, niezbędnej rozbudowie, modernizacji i optymalnym unowocześnieniu struktury technicznej, technologicznej, produkcyjnej, usługowej, organizacyjnej, ekonomicznej i rejonizacji ... ; program rekonstrukcji zmierza do najlepszego zaspokojenia potrzeb społecznych i rozwoju eksportu w drodze maksymalnego wykorzystania wszelkiego rodzaju rezerw w zdolnościach produkcyjnych, wydajności pracy, zasobach materiałowych i celowej integracji oraz intensyfikacji działania różnych ogniw gospodarczych, pozwalającej na osiągnięcie najbardziej celowych efektów produkcyjnych, ekonomicznych i społecznych -w zasadzie bez większych nakładów inwestycyjnych, rzeczowych i finansowych.

Kolejnym aktem prawnym była Uchwała nr 116 Rady Ministrów z dnia 14.05.1965 r. o współpracy i koordynacji gospodarczej¹. Miała ona na celu dalszą poprawę metod i warunków współpracy jednostek gospodarczych oraz wydatniejsze zwiększenie efektywności działalności gospodarczej, jednocześnie anulowała przepisy Uchwały nr 195 Rady Ministrów z 1960 roku.

Uchwały o koordynacji i współpracy dotyczyły:

- koordynacji planów /na etapie ich opracowywania/.

¹ Monitor Polski nr 33/1965, poz.173.

- koordynacji działalności gospodarczej /na etapie realizacji planów/.

Z powyższego wynika, że koordynacja decyduje w dużej mierze o realności i wykonalności planów i programów rozwoju.

Dalszy etap na drodze rozwoju metod planowania perspektywicznego /programowania rozwoju/ określa Uchwała nr 166 Rady Ministrów z dnia 25.11.1966 r. o trybie prac nad planem perspektywicznym rozwoju gospodarki narodowej w latach 1966-1985¹. Uchwała ta podkreślała, że prace nad planem perspektywicznym powinny mieć charakter ciągłych studiów i badań, stale aktualizowanych w miarę uzyskiwania nowych informacji. Podkreślała również potrzebę wzmocnienia istniejących komórek zajmujących się programowaniem rozwoju, względnie powołanie nowych komórek.

Przepisy tej Uchwały miały w szczególności zapewnić:

- zbieranie i systematyzowanie danych wyjściowych oraz wskaźników niezbędnych do programowania,
- śledzenie tendencji rozwoju badanych dziedzin w krajach gospodarczo rozwiniętych,
- wykonywanie i weryfikowanie programów rekonstrukcji, z uwzględnieniem właściwego etapowania programów,
- wykonywanie niezbędnych studiów i badań cząstkowych,
- uwzględnienie przekrojów terenowych w programach poszczególnych dziedzin i gałęzi,
- zwrócenie szczególnej uwagi na ekonomiczne uzasadnienie

¹ Biuletyn nr 1, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów Zespół Planów Perspektywicznych, Warszawa, marzec 1967 r.

programów jak również na wariantowe ujęcie całego programu,

- wskazanie, który z możliwych wariantów uznaje się w wyniku studiów za wiódący.

Konieczność przewidywania przyszłego biegu zjawisk społeczno-ekonomicznych wymagała rozwinięcia wzajemnych badań prognostycznych. Podstawy prac w tej dziedzinie dała Uchwała nr 150 Rady Ministrów z dnia 17 września 1970 r.¹. Miała ona na celu udoskonalenie istniejącego systemu planowania średnio- i długookresowego oraz stworzenie przesłanek do ustalania w planach gospodarczych najbardziej prawidłowych kierunków rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

Uchwała ta okonkretyzowała założenia i zadania prognoz średnio- i długoterminowych, będących podstawą do opracowania wieloletnich i perspektywicznych planów rozwoju /stworzyła podstawy dla zintegrowania procesu prognozowania i planowania/. Stworzyła również ogólne ramy współdziałania zainteresowanych organizacji w dziedzinie prowadzenia szeroko rozwiniętych studiów prognostycznych.

Jednocześnie utraciły moc Uchwała nr 225 Rady Ministrów z 1964 r. i Uchwała nr 360 Rady Ministrów z 1966 roku.

Na konieczność uwzględnienia potrzeb społecznych w programach rozwoju branż i gałęzi wskazywały już pierwsze akty prawne. Zjednoczenia wiodące "obowiązane są uwzględnić przy opracowaniu i rozpatrywaniu projektów programów rekonstrukcji i projektów ważniejszych przedsięwzięć przede wszystkim

¹ Monitor Polski nr 34/1970, poz. 256.

konieczność: "pełnego zaspokojenia istniejących i przewidywanych potrzeb społecznych"¹.

Przepisy prawne, zarządzenia i instrukcje nie określały jednak metod klasyfikacji potrzeb społecznych i mierzenia stopnia ich zaspokojenia, nie ustalały właściwych preferencji w konsumpcji, ilościowych i jakościowych celów rozwoju społecznego.

Spowodowało to w praktyce ujmowanie poziomu życia społeczeństwa wyłącznie jako efektu gospodarowania. Traktowanie konsumpcji jako amortyzatora wzrostu kosztów polityki rozwoju doprowadziło do tego, że dysproporcje w gospodarce przekształciły się w sprzeczności społeczne². Dopiero decyzje władz, podjęte po 1970 roku spowodowały zasadniczą zmianę zasad polityki rozwojowej, w której konsumpcja będzie nie wyłącznie efektem gospodarowania, ale czynnikiem pobudzającym wzrost gospodarczy.

Uchwała VI Zjazdu PZPR mocno podkreślała ten problem i stworzyła warunki wypracowania racjonalnej koncepcji działania w dłuższych okresach czasu, której "celem jest maksymalne zaspokojenie potrzeb społeczeństwa i nadrzędność praw ludzkich nad sprawami produkcji. Podejście takie jest jak najbardziej słuszne. W najbliższym czasie stanowić ono powinno wzór dla opracowania koncepcji planu perspektywicznego"³.

¹ Uchwała nr 225 Rady Ministrów, op.cit.

² W. Szyndler-Głowski, Łuka progresowa, Życie Gospodarcze nr 13/1971.

³ Lepsze funkcjonowanie gospodarki - lepsze warunki życia społeczeństwa. Referat Sekretarza KC PZPR J. Szydłaka z plenarnego posiedzenia Komisji Partyjno-Rządowej dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa, 12.04.1972 r. KIW, Warszawa 1972 r.

Uchwały władz partyjnych i rządowych podkreślały również konieczność ekonomicznego uzasadnienia programu rozwoju /Uchwała nr 360/66 Rady Ministrów z 1966 roku/.

Uchwała V Zjazdu PZPR stwierdza m.in.: "Szczególny nacisk należy położyć na uzupełnienie bilansowania tradycyjnego bilansowaniem opartym na powiązaniach międzygałęziowych, na stworzeniu metod ekonometrycznych i wprowadzenie programowania optymalizacyjnego zarówno w skali ogólnogospodarczej, jak i w skali wielkich układów ekonomicznych. Metody programowania optymalizacyjnego i inne instrumenty analityczne mogą i powinny znaleźć szerokie zastosowanie na szczeblu zjednoczeń oraz wielkich przedsiębiorstw"¹.

Przepisy związane z realizacją Uchwały II Plenum PZPR określały wymogi stawiane planowaniu następująco:

"Podstawę prac nad projektami planów stanowić powinny wyniki szeroko przeprowadzonych i pogłębianych prac analitycznych, zwłaszcza analiz ekonomicznych i badań efektywności. Prace te powinny być prowadzone w takim zakresie, aby na podstawie uzyskanych wyników można było dokonać wyboru najbardziej efektywnych rozwiązań rozwojowych, decydujących o postępie techniczno-ekonomicznym, dynamizującym rozwój poszczególnych gałęzi /branż/ i jednostek mających zasadnicze znaczenie dla zapewnienia wysokiej jakości i opłacalności produkcji oraz wzrostu eksportu"².

Wszystkie w/w uchwały i zarządzenia m.in., że akcentowały

¹ Nowe Drogi nr 12/1966, s.98.

² Przepisy o planowaniu¹-inwestycjach, ARURM, Warszawa 1966 r.

konieczność stosowania rachunku ekonomicznego, nie wskazywały jednak metod tego rachunku przydatnych w programowaniu rozwoju.

W praktyce programowania rozwoju przemysłu dla celów optymalizacji wykorzystywane były obowiązujące metody oceny ekonomicznej efektywności inwestycji zawarte w:

- Instrukcji ogólnej w sprawie metodyki badań ekonomicznej efektywności inwestycji, Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z maja 1962 roku¹.
- Uchwale nr 103 Rady Ministrów z dnia 7.06.1969 r. w sprawie metod oceny i klasyfikowania nowo rozpoczynanych inwestycji przemysłowych w latach 1971-1975².

Metody powyższe mimo wielu zalet posiadały również szereg wad co powodowało, że nie były one przydatne do optymalizacji programów rozwoju branż. Metody te już w swych założeniach przeznaczone były nie do celów optymalizacji programów rozwoju, lecz do oceny efektywności ekonomicznej inwestycji.

Założenia dotyczące rachunku ekonomicznego w programowaniu rozwoju branż sformułowała dopiero Uchwała nr 173 Rady Ministrów z dnia 12.07.1974 r.³ i Zarządzenie Przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 26.07.1974 r.⁴. Uchwała powyższa ma na celu podniesienie ekonomicznej efektyw-

¹ Instrukcja ogólna w sprawie metodyki badań ekonomicznej efektywności inwestycji, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, PWE, Warszawa 1962.

² Monitor Polski nr 24/1969, poz.196.

³ Monitor Polski nr 23/1974, poz.184.

⁴ Monitor Polski nr 23/1974, poz.187.

ności inwestycji przez stworzenie warunków do powszechnego stosowania rachunku ekonomicznego przy podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych oraz zwiększenie zainteresowania i odpowiedzialności podejmujących te decyzje jednostek gospodarki upośledzonej w drodze powiązania kryteriów oceny efektywności z zasadami systemu finansowego i systemu cen.

Jednocześnie Uchwała anulowała obowiązujące dotychczas metody oceny efektywności inwestycji.

Przepisy szczegółowe wynikające z powyższej Uchwały nazywane "ramowymi wytycznymi" określają metodykę, którą należy stosować przy przeprowadzaniu oceny ekonomicznej efektywności programów rozwoju organizacji gospodarczych /zjednoczeń, kombinatów itp./ oraz wzajemnie powiązanych zamierzeń rozwojowych¹. Ramowe wytyczne zobowiązują jednostki organizacyjne do przeprowadzania oceny ekonomicznej efektywności kolejno na poszczególnych etapach prac przygotowawczych do podjęcia decyzji /tj. w ramach procesu programowania, planowania i projektowania inwestycji/ precyzując coraz ściślej elementy i wyniki rachunku efektywności.

Już z tej krótkiej analizy stanu prawnego wynika, że metody programowania rozwoju były i są wciąż doskonałe.

W oparciu o ogólne założenia metodologiczne zawarte w rozdziale I, analizę stanu prawnego i dotychczasowe doświadczenia praktyki programowania rozwoju sformułować można

¹ Ocena ekonomicznej efektywności inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych. Zbiór przepisów, PWE, Warszawa 1974.

następujące podstawowe wyznogi, jakim obecnie winien odpowiadać program rozwoju branży. Program ten powinien być:

- uzasadniony społecznie,
- uzasadniony ekonomicznie,
- realny /na etapie opracowywania i na etapie jego realizacji/.

Wynogi powyższe stanowią będą kryteria oceny dotychczasowej praktyki w zakresie metod programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego.

Prace nad wytyczaniem kierunków rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego prowadzone są w Zjednoczeniu Przemysłu Owocowo-Warzywnego od 1960 roku. Rezultatem tych prac jest szereg wariantów programów rozwoju ciągle aktualizowanych i doskonalonych. Programy te stanowią poważny dorobek branży w zakresie prac mających na celu wyznaczenie kierunków jej rozwoju. Przyczyniły się one do zebrania dużej ilości informacji dotyczącej istniejącego stanu branży jak również możliwych kierunków jej rozwoju.

Z punktu widzenia użyteczności prezentowanej pracy dla kierownictwa branży, bardziej celowe jest jednak skoncentrowanie uwagi w części pracy dotyczącej oceny metodyki programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego, na jej wadach i błędach w celu uniknięcia ich w przyszłości niż na wskazaniu osiągnięć w tym zakresie.

2.2. Uzasadnienie społeczne programu

Dotychczasowe badania perspektyw rozwojowych przemysłu owocowo-warzywnego wykształciły koncepcję polegającą na rozpatrywaniu trzech różnych podstaw opracowywania programu rozwoju, przyjsujących za punkt wyjścia:

- 1/ pełne zaspokojenie potencjalnego zapotrzebowania społecznego, określonego fizjologicznymi normami żywienia ludności,
- 2/ dostosowanie przerobu, jego wielkości i struktury do przewidywanego wzrostu zbiorów owoców i warzyw, według założeń planów wieloletnich rolnictwa,
- 3/ pełne zaspokojenie, wynikających z bieżących analiz społecznych, potrzeb handlu wewnętrznego i zagranicznego na przetwory owocowe i warzywne, zgłoszonych przez aparat handlu¹.

Przyjęcie za podstawę opracowania programu rozwoju branży zapotrzebowania określonego fizjologicznymi normami żywienia ludności, odpowiednimi do poziomu rozwoju gospodarczego kraju /z uwzględnieniem porównań międzynarodowych/ wynagłoby zwielokrotnienia mocy produkcyjnych oraz obecnego poziomu spożycia. Brak środków inwestycyjnych w ubiegłych latach na niezbędny przyrost mocy przetwórczych spowodował, że branża nie przyjęła tej alternatywy jako podstawy opracowania programu rozwoju.

¹ Problemy modernizacji przetworów owocowo-warzywnych w Polsce, SN-TIITPS, Rzeszów 7-9.09.1968 r., s.36.

Przyjęcie za podstawę budowy programu rozwoju branży owocowo-warzywnej zasady dostosowania przerobu, jego struktury i wielkości do przewidywanego wzrostu zbiorów surowców według założeń wieloletnich planów rozwoju rolnictwa jest uzasadnione jedynie dla krótkich okresów czasu /maksymalnie 5 lat/.

W dłuższych okresach czasu rozwój bazy surowcowej powinien być dostosowany do wielkości popytu na owoce i warzywa w stanie świeżym oraz zakładanego w programie rozwoju przetwórstwa, jego wielkości i struktury. Wykształcenie się tej koncepcji było wynikiem krytyki społecznej z powodu zaistniałych przypadków niepełnego zagospodarowania surowców przez przetwórców lub niewłaściwego jego zagospodarowania.

Zapotrzebowanie handlu wewnętrznego i zagranicznego było podstawą opracowania ostatnich programów rozwoju branży owocowo-warzywnej, w tym programu rozwoju na lata 1971-1985¹. Przyjęcie takiej podstawy przy opracowywaniu programu rozwoju branży jest poprawne w warunkach gdy zapotrzebowanie zgłoszone przez handel pokrywa się z potrzebami społecznymi.

Z przeprowadzonych badań ankietowych² wynika, że:

- produkcja przetworzonego owocowo-warzywnego jest dla handlu nieatrakcyjna /przy wysokiej masie towarowej obrót finansowy niski, krótkie okresy gwarancyjne/,
- handel w obawie przed ujemnymi skutkami ryzyka zaniz

¹ Program rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1971-1985 /skrót/, ZPOW, Warszawa 1970, s.1.

² Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywnej, ZNB WSE Wrocław, 1971, s.111.

zapotrzebowanie na produkcję przetworów owocowo-warzywnych,

- handel nie prowadzi analizy rynku opartej na naukowych podstawach /prowadzone badania mają charakter fragmentaryczny i opierają się głównie na doświadczeniach z lat ubiegłych/.
- zapotrzebowanie na produkcję owocowo-warzywną, zgłaszane przez handel ma charakter doraźny, orientacyjny i ulega częstym zmianom, nawet w krótkich okresach czasu.

Z powyższych uwag wynika, że przyjęcie zapotrzebowania handlu jako podstawy przy opracowaniu programu rozwoju było niewłaściwe, ponieważ handel zgłaszając zapotrzebowanie na przetwory owocowo-warzywne uwzględniał nie tyle potrzeby społeczne co własne interesy.

Branża przyjmowała często jako podstawę programu wielkość produkcji /częściowo również strukturę/ nakreśloną przez Ministerstwo i centrale handlowe bez własnych badań w tym zakresie. Jest to czysto formalny sposób załatwienia sprawy, nie odpowiadający intencjom ustawodawcy ani istocie programowania, nie dający żadnej możliwości wyboru decyzji o kierunkach zaspokojenia zapotrzebowania społecznego a tym bardziej jego optymalizacji.

Przyjęcie zapotrzebowania zgłaszanego przez handel jako podstawy budowy programów rozwoju branży owocowo-warzywnej spowodowało szereg ujemnych skutków.

Prognozy i programy rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego¹

¹ Prognoza rozwoju produkcji przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1970-1990, ZPOW, Warszawa czerwiec 1972 r.

opracowane w oparciu o zapotrzebowanie handlu wewnętrznego i zagranicznego nie pozwalają na dostateczne zabezpieczenie pokrycia potrzeb społecznych. Świadczą o tym między innymi wyniki porównań programowanej wielkości przerobu surowców z przerobem postulowanym, wynikającymi z norm fizjologicznych, porównania międzynarodowe wielkości spożycia owoców i warzyw oraz analiza dynamiki i struktury produkcji do roku 1990.

Tabela nr 1

Programowana wielkość przerobu surowców dla przetwórstwa owoców i warzyw /łącznie z chłodnictwem/ w tys.ton

Wyszczególnienie	1970 /wykonanie/	1980	1985	1990
Owoce	354	531	573	660
Warzywa	312	479	539	590

Źródło: Prognoza rozwoju produkcji przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1970-1990, ZPOW, Warszawa czerwiec 1972, s.5.

Tabela nr 2

Postulowany przerób surowców wynikający z norm fizjologicznych /w tys.ton/ w 1970 roku

Wyszczególnienie	Norma fizjologiczna			
	A	B	C	D
Owoce	576,6	719,8	875,0	1 031,5
Warzywa	749,6	935,9	1 137,4	1 340,9

Źródło: Monografia przemysłu owocowo-warzywnego, ZPOW, Warszawa 1968, s.306.

Z analizy powyższych danych wynika, że zaprogramowana wielkość przerobu surowców w roku 1990 nie pokryje potrzeb ustalonych według normy A /w części przypadającej na przetwory/ tj. wyżywienie ledwie wystarczające.

Trudno, żeby taka perspektywa satysfakcjonowała społeczeństwo w tak długim okresie czasu.

Tabela nr 3

Program rozwoju spożycia owoców i warzyw w stanie świeżym i przetworzonym w kg na 1 osobę w latach 1970-1990

Wyszczególnienie	1970	1980	1985	1990
Owoce	31,3	55,0	60,0	65,0
Warzywa	102,0	120,2	130,0	145,0

Źródło: W.Zycki, Prognoza spożycia produktów żywnościowych na 1 mieszkańca w Polsce w latach 1970-1990.

/Patrz: W.Nowojewski, T.Zaas, Próba określenia wielkości spożycia przetworów owocowo-warzywnych i jego rozwoju do roku 1990, Biuletyn Informacyjny POW nr 1-2/1973, ZPOW Warszawa/.

Tabela nr 4

Norma fizjologiczna rocznego zapotrzebowania dla jednostki konsumpcyjnej "mężczyzna umiarkowanie pracujący"¹

Wyszczególnienie	Zapotrzebowanie roczne w kg			
	A	B	C	D
Owoce i przetwory	49,3	61,5	74,8	88,2
Warzywa i przetwory	115,0	143,6	174,5	205,7

Źródło: A.Szczygieł, J.Sieczkówna, L.Nowicka, Normy wyżywienia dla osiemnastu grup ludności, PZW, Warszawa 1969.

¹ Zapotrzebowanie dla "mężczyzny umiarkowanie pracującego" jest rozumiane przez fizjologów jako średnie zapotrzebowanie dla 1 osoby na przetwory owocowo-warzywne.

Tabela nr 5

Zestawienie danych o spożyciu owoców i warzyw w niektórych krajach europejskich w 1970 roku w kg na 1 mieszkańca

Wyszczególnienie	Belgia i Luksemburg	Francja	NRF	Włochy	Austria	Dania
Owoce	67,0	95,5	101,0	120,9	103,4	73,6
Warzywa	83,0	140,6	57,2	163,0	73,5	44,9
	Szwajcaria	Anglia	Szwecja	CSRS	NRD	
Owoce	173,5	54,9	93,5	52,9	61,8	
Warzywa	82,4	62,6	39,0	92,7	79,5	

Źródło: Prognoza skupu owoców i warzyw do roku 1990, CSO /COB-R/, Warszawa sierpień 1973, s.23.

Tabela nr 6

Prognoza spożycia owoców i warzyw ogółem w kg na 1 mieszkańca rocznie w latach 1970 i 1985

Wyszczególnienie	SRL		WRL		ZSRR		NRL	
	1970	1985	1970	1985	1970	1985	1970	1985
Owoce	127,5	196,0	74,0	115,0	35,0	62,0	3,9	10,0
Warzywa	111,4	165,0	83,0	120,0	82,0	146,0	18,0	45,0

Źródło: Wybrane problemy wstępnej prognozy rozwoju rolnictwa oraz wstępnej prognozy rozwoju wybranych branż przemysłu spożywczego krajów członkowskich RWPG dla roku 1985. MPBIS, Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa luty 1973, s.10.

Z porównań bieżących i planowanego spożycia owoców i warzyw w Polsce z postulowanymi spożycieniami wynikającymi z norm fizjologicznych

nych wynika, że w roku 1970 spożycie kształtowało się powyżej poziomu A tj. spożycie ledwo wystarczające a w roku 1990 osiągnie zaledwie poziom B t. wyżywienie dostateczne.

W porównaniu z innymi krajami spożycie owoców i warzyw w Polsce jest bardzo niskie a w przyszłości te dysproporcje ulegną pogłębieniu. Szczególnie niekorzystnie kształtuje się obecnie i będzie się kształtować w przyszłości /według założeń prognoz i planów/ spożycie owoców. Ze społecznego punktu widzenia sytuacja taka może budzić szereg zastrzeżeń.

Kierunki przewidywanych w "Prognozie..." zmian w strukturze asortymentowej, jakości i nowoczesności produkcji generalnie nie budzą większych zastrzeżeń, natomiast zakres tych zmian w tak długim okresie czasu jest niewielki, a ze społecznego punktu widzenia małe atrakcyjny /tabela nr 7/.

Wyjątkowo pesymistyczna sytuacja występuje w odniesieniu do założonej w "Prognozie..." dynamiki produkcji mrożonek owocowych. Produkcja tej grupy asortymentowej ma wzrosnąć do roku 1990 w stosunku do roku 1970 3-krotnie /302 %/. Wzrost ten pozornie znaczny /pozornie, gdyż produkcja w roku bazowym była bardzo niska/ w przeliczeniu na 1 mieszkańca /po potrąceniu puli eksportowej/ dawać będzie 0,67 kg mrożonek owocowych rocznie. W warunkach naszego klimatu, gdzie spożycie owoców w stanie świeżym ogranicza się praktycznie do okresu 4 miesięcy w roku /oprócz jabłek/, wskaźnik ten jest bardzo niski. Dla porównania podkreślić należy, że w prognozie przyjęto produkcję wina na 1 mieszkańca w roku 1990 w wysokości 5,9 litra rocznie.

Zastrzeżenia budzi w dalszym ciągu /do roku 1990/ dominujący udział tradycyjnych grup asortymentowych w przetwórstwie

Tabela nr 7

Dynamika i struktura produkcji ważniejszych przetworów owocowo-warzywnych

Wyszczególnienie	Dynamika %		Struktura %		
	1990/1970	1970	1990	1970	1990
Ogółem wyroby gotowe	201,9	-	-	100	100
Ogółem przetwory owocowe	192,7	100	100	57,4	54,8
Wina i miody	136,4	50,0	35,4		
Marmolada	209,3	6,6	7,2		
Dżemy	159,1	11,7	9,7		
Soki zagęszczone	263,1	2,3	3,2		
Płynny owoc	373,2	6,3	12,1		
Nektary	341,0	1,3	2,4		
Soki eżedzone	197,7	2,7	2,8		
Kompoty i owoce pasteryzowane	251,6	9,8	12,8		
Mrożonki owocowe	302,0	9,3	14,4		
Ogółem przetwory warzywne	214,5	100	100	42,6	45,2
Koncentraty warzywne	195,4	13,6	11,8		
Soki warzywne	271,6	3,4	4,2		
Koncentrat pomidorowy	163,0	5,7	4,3		
Ogórki konserwowe	154,2	24,8	17,5		
Ogórki kiszane	139,2	16,4	10,8		
Kapusta kiszona	145,5	17,8	11,7		
Marynaty	161,0	7,3	5,5		
Konserwy warzywno-mięsne	273,4	5,3	5,8		
Mrożonki warzywne	1021,1	5,9	29,4		

Zródło: Prognoza rozwoju produkcji przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1970-1990, ZPOW, Warszawa czerwiec 1972 r., s.15.

owocowych, opartych w dużym stopniu na półprzetworach utrwalonych chemicznie¹.

2.3. Uzasadnienie ekonomiczne programu

Społeczne zadania branży założone w programie jej rozwoju winny być realizowane w sposób najbardziej efektywny. Wybór tego sposobu w programowaniu rozwoju branży umożliwia rachunek optymalizacyjny. Zastosowanie rachunku optymalizacyjnego w praktyce oznacza, że musi istnieć:

- dostatecznie szerokie pole wyboru tak w zakresie społecznych zadań przemysłu /potrzeby społeczne określone wariantowo/ jak i sposobów realizacji poszczególnych wariantów pokrycia tych potrzeb,
- jednoznaczne i adekwatne w stosunku do celu społecznego i specyfiki branży, kryterium wyboru /optymalizacji/.

Jednym z podstawowych braków programów organizacyjno-technicznej rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego i innych opracowań dotyczących rozwoju tej branży, była i jest ich jedno-wariantowość.

W dotychczasowej praktyce programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego uwzględniono jednocześnie kilka kryteriów wyboru. Najczęściej kryterium tym było dążenie do zabezpieczenia potrzeb rynku wewnętrznego i eksportu, przy równoczesnym

¹ Program rozwoju zgrazałnictwa w przemyśle owocowo-warzywnym do roku 1980, ZPOW, Warszawa wrzesień 1972 r.

obowiązku zagospodarowania surowca.

Wynajmione czynniki uwzględnione w programowaniu, z reguły obok innych, mają charakter ograniczeń a nie kryteriów optymalizacji w ścisłym znaczeniu. W związku z tym brak jest podstaw do przeprowadzenia subiektywizowanej oceny wartości ekonomicznej programu rozwoju. Ocena ta może być dokonana jedynie w sposób subiektywny, z czym oczywiście musi być związana jej dyskutowalność¹.

Jednorientowość programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego oraz brak kryterium optymalizacji świadczą o niestosowaniu rachunku optymalizacyjnego w programowaniu rozwoju tego przemysłu.

Stosowane natomiast były rachunki cząstkowe służące do wyboru alternatyw rozwiązań niektórych problemów odcinkowych. W programowaniu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego oceniano efektywność ekonomiczną inwestycji jedynie wskaźnikami kapitałochłonności. Przyczyną tego był brak informacji przyszłościowej o cenach surowców i kosztach produkcji w dłuższych okresach czasu. Taki uproszczony rachunek nie mógł jednak przekonać, że dany program rozwoju jest najbardziej efektywny.

W programowaniu rozwoju branży owocowo-warzywnej wykorzystywano również w pewnym zakresie wyniki badań efektywności takich problemów cząstkowych jak technika i technologia, koncentracja produkcji, optymalna wielkość zakładu, rozmieszczenie przemysłu.

Określenie optymalnej wielkości zakładu w branży jest podstawowym warunkiem prowadzenia racjonalnej polityki inwestycyj-

¹ Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywnej, ZNB WSE, Wrocław 1971, s.44, 110.

nej. W celu określenia optymalnej wielkości zakładu przemysłu owocowo-warzywnego prowadzono badania w Instytucie Przemysłu Fermentacyjnego i Instytucie Przemysłu Drobego i Rzemiosła¹. Wyniki obu opracowań różnią się zasadniczo a dalsze prace nad tym tematem dalekie są od zakończenia choć istnieje pewien dorobek wiedzy praktycznej i teoretycznej w tej dziedzinie. Brak jedności poglądów w kwestii optymalnej wielkości zakładu przemysłu owocowo-warzywnego utrudnia prace nad projektowaniem nowych i rozbudowę istniejących zakładów, jak również uniemożliwia wybór najkorzystniejszych kierunków inwestowania, zmniejszając tym samym ekonomiczną efektywność nakładów inwestycyjnych².

Dalszych badań wymaga problem rozwoju i wykorzystania zdolności produkcyjnych, ponieważ przyjęcie w programie, wykorzystania zdolności produkcyjnych w wysokości 96 % w warunkach przemysłu owocowo-warzywnego, przy poważnych sezonowych wahaniami w podaży surowca wydaje się niewłaściwe³.

Rachunki cząstkowe nie mogły jednak zastąpić opracowania optymalnego programu rozwoju z powodu:

¹ I. Drożdżyńska, Optymalna wielkość zakładu przemysłu owocowo-warzywnego, IPF, Warszawa 1961.

Optimum wielkości zakładu w przemyśle owocowo-warzywnym w Polsce, prace zbiorowe pod redakcją A. Wernika, IPO i Rz, Warszawa 1961.

² S. Kiełczewski, M. Ziomek, Model kombinatu przetwórstwa owocowo-warzywnego, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 1-2-3/1974, ZPOW Warszawa.

³ S. Kiełczewski, M. Ziomek, Ocena stanu zdolności produkcyjnej branży owocowo-warzywniej, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 9-10/1973, ZPOW Warszawa.

- braku kompleksowego ujęcia problematyki społecznej, technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej,
- nie uwzględniania wszystkich problemów cząstkowych /np. gospodarki siłą roboczą/,
- nie podporządkowania nadrzędnemu kryterium wyboru w skali branży /nie tworzą systemu rachunków/,
- nawet te cząstkowe rachunki koncentrują się na problematyce bilansowania a nie wyboru ekonomicznego.

W praktyce programowania rozwoju branży owocowo-warzywnej trudno doszukać się otoczenia rachunku optymalizacyjnego, ponieważ:

- a/ brak pola wyboru tak w zakresie społecznych zadań przemysłu jak i sposobów ich realizacji,
- b/ kryterium społeczne traktowane jest jako kryterium ekonomiczne,
- c/ nawet to społeczne kryterium nie jest jednoznacznie określone,
- d/ brak kompleksowego rachunku optymalizacji programu rozwoju,
- e/ przydatność cząstkowych rachunków jest w praktyce niewielka, ponieważ nie są one podporządkowane nadrzędnemu kryterium optymalizacji programu rozwoju branży.

W konsekwencji trudno uznać programy rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego za optymalne /uzasadnione ekonomicznie/. Mają one raczej charakter intuicyjny i bilansowy /zestawienie zbiorcze programów rozwoju Wojewódzkich Zjednoczeń Wiodących Przemysłu Owocowo-Warzywnego/.

2.4. Realność programu

Realność programu zabezpieczona zostanie wówczas, gdy:

- w trakcie jego opracowywania dysponować się będzie odpowiednią informacją,
- zabezpieczona zostaną warunki skutecznego oddziaływania na jego realizację,
- proces programowania będzie odpowiednio zorganizowany, tzn. będzie istniała komórka do spraw programowania rozwoju.

W pracach nad opracowaniem programów rozwoju branży owocowo-warzywnej zaangażowanych było wiele wydziałów Centrali Zjednoczenia. Patronował tym pracom Wydział Koordynacji Branżowej. Brak było dotychczas wyspecjalizowanej komórki zajmującej się wyłącznie gromadzeniem kompleksowej informacji pod kątem programowania rozwoju branży i odpowiedzialnej za przygotowanie i opracowanie programów rozwoju.

Sytuacja taka miała tę zaletę, że umożliwiało pracownikom różnych wydziałów /głównie ich naczelnikom/ zapoznanie się z problematyką rozwoju branży. Z drugiej jednak strony pracownicy ci zajmujący się dotychczas głównie sprawami bieżącymi mieli szereg kłopotów natury metodologicznej i informacyjnej, co ujemnie odbiło się na opracowywanych programach rozwoju.

Programowanie rozwoju branży wymaga dysponowanie możliwie pełną informacją wewnętrzną i zewnętrzną /spoza branży, łącznie z doświadczeniami zagranicznymi/ jak również możliwie pełną informacją dotyczącą przeszłości, teraźniejszości a szczególnie

przyszłości. Dysponowanie szeregiem prognoz dotyczących podstawowych elementów programu stanowić powinno podstawę budowy programu rozwoju. Bez tej informacji program już na etapie jego opracowywania charakteryzować się będzie brakiem realności.

Z analizy programów rozwoju i badań ankietowych przeprowadzonych w branży¹ wynika, że programy rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego opracowywane dotychczas, bazowały na informacji wewnętrzzabranżowej, w tym głównie przemysłu kluczowego. Było to wynikiem różnych form gromadzenia informacji w przemyśle kluczowym, spółdzielczym i terenowym. W stosunkowo małym stopniu wykorzystywane były informacje pochodzące z organizacji współpracujących z branżą /tj. rolnictwa, handlu, przemysłu maszynowego, opakowań i innych/.

W pracach tych w minimalnym stopniu uwzględniano doświadczenia krajów rozwiniętych o zbliżonych warunkach glebowo-klimatycznych. Dopiero w ostatnich kilku latach zaczęto uwzględniać szersze doświadczenia innych krajów, głównie krajów członkowskich RWPG.

Opracowane dotychczas programy opierały się w dużym stopniu na informacjach dotyczących stanów przeszłych i obecnych, a informacje odnośnie kształtowania się przyszłych zjawisk wykorzystywane były w niewielkim stopniu.

W badaniach nad rozwojem przemysłu owocowo-warzywnego trudno doszukać się systemu prognoz, które byłyby punktem wyjścia opracowania programów, mimo że Uchwała nr 150 Rady Ministrów z 1970 roku zobowiązuje do tego. W ostatnim okresie /od

¹ Ocena stanu zdolności produkcyjnej branży owocowo-warzywniej, ZNB WSE, Wrocław 1972, /s.99 wyniki badań ankietowych/.

1970 roku/ opracowuje się szereg prognoz /np. prognoza rozwoju produkcji, prognoza rozwoju zamrażalnictwa, prognoza skupu owoców i warzyw/ ale dotyczą one wybranych zagadnień cząstkowych i nie tworzą systemu prognoz.

Dotychczasowe opracowania kładą główny nacisk na aspekt rzeczowy a nie ekonomiczny kierunków przyszłych zmian. Wynika to głównie z istnienia planowania typu bilansowego ale również z braku informacji odnośnie kształtowania się cen i kosztów produkcji w przyszłości.

Duża liczba informacji niezbędna w programowaniu wymaga przetworzenia jej przy wykorzystaniu ETO. Przemysł owocowo-warzywny do roku 1972 własnego ośrodka ETO nie posiadał ani nie korzystał z usług ZETO. Obecnie sytuacja w tej dziedzinie uległa poprawie, ponieważ w 1972 roku powstał we Wrocławiu Branżowy Ośrodek Informatyki co stwarza w przyszłości potencjalne możliwości wykorzystania ETO przy opracowywaniu programów rozwoju branży.

Po roku 1970 wstrzymano w przemyśle prace nad programami rozwoju i rekonstrukcji branż a skoncentrowało uwagę na prognozowaniu /Uchwała nr 150 Rady Ministrów/ Opracowania dotyczące rozwoju noszą najczęściej nazwę prognoz rozwoju, założeń rozwoju, kierunków rozwoju¹.

Tryb prac nad opracowaniem programów rozwoju regulowany był wytycznymi dla opracowania założeń rozwojowych przemysłu

¹ Np. Kierunki rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1976-1990 oraz do roku 1990, ZPOW, Warszawa maj 1976 r.

Kierunki rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1976-1990 oraz do roku 1990, ZPOW, Warszawa maj 1976 r.

owocowo-warzywnego¹. W oparciu o wytyczne, Wojewódzkie Zjednoczenia Wiodące zobowiązane były przy współpracy wojewódzkich organów administracji państwowej /Wydziały Przemysłu, Handlu, Skupu, Wojewódzkie Komitety Planowania Gospodarczego/ przygotować założenia rozwoju przemysłu w regionach ze szczególnym uwypukleniem problematyki:

- 1/ Bazy surowcowej,
- 2/ Organizacji i zarządzania,
- 3/ Unowocześnienia procesów produkcyjnych,
- 4/ Nowych asortymentów,
- 5/ Mechanizacji i automatyzacji,
- 6/ Opakowań,
- 7/ Warunków socjalno-bytowych załóg, zapotrzebowania na kadry kwalifikowane,
- 8/ Zdolności produkcyjnych, produkcji planowanej i wartości produkcji,
- 9/ Inwestycji,
- 10/ Wartości majątku trwałego,
- 11/ Bilansu powierzchni magazynowej.

Omawiane wytyczne zawierały krótki opis z zakresu wymienionych problemów oraz wzory tablic. Programy rozwoju Wojewódzkich Zjednoczeń Wiodących były oceniane w Zjednoczeniu Przemysłu Owocowo-Warzywnego a następnie stanowiły podstawę zestawienia programu rozwoju branży owocowo-warzywnej w Polsce. Program ulegał zatwierdzeniu na posiedzeniach Komisji Branżowej d/e

¹ Wytyczne do II etapu prac nad programowaniem i realizacją organizacyjno-technicznej rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1970-1985, ZPOW, Warszawa 9.01.1968 r.

Wytyczne do opracowania nowych założeń rozwojowych przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1973-1990, ZPOW, Warszawa 22.05.1973 r.

programowania rozwoju i rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego.

Prace te dotyczyły głównie zagadnień rzeczowych poruszających problematykę badań ekonomicznych i polityki finansowej. Koncentrowały się na zagadnieniach bilansowania i koordynacji w zakresie wyżej wymienionej problematyki.

Programowanie rozwoju branży owocowo-warzywniej w ubiegłych okresach charakteryzowało się już w założeniu brakiem warunków skutecznego oddziaływania na jego realizację. Bowiem w warunkach zróżnicowania form własności zakładów branży i rolnictwa, wielu gestorów w ramach poszczególnych form, zmiennych warunków w zakresie podaży surowców i popytu na wyroby branży, roli tej nie mogły spełnić środki administracyjnego oddziaływania, a oddziaływania za pomocą instrumentów ekonomicznych w programie nie przewidziano.

Koordynacja branżowa odegrała w przemyśle owocowo-warzywnym pozytywną rolę, chociaż znacznie mniejszą niż to obliczywały przepisy prawne. Z przeprowadzonych badań wynika, że było to rezultatem oderwania tych przedsięwzięć od realiów życia gospodarczego, w tej branży szczególnie złożonych¹.

Programy rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego w zbyt małym stopniu uwzględniały potrzebę zmian struktur organizacyjnych, które powinny być dostosowane do celów branży i zmieniających się warunków jej działania.

Z kolei przeprowadzone zmiany organizacyjne oderwane były od

¹ Kierunki usprawnienia organizacji i zarządzania branżą w świetle doświadczeń wynikających z koordynacji branżowej. ZNS AE, Wrocław 1974 r., s. 92-105.

rozwoju zdolności produkcyjnych i nie mogły przynieść spodziewanych efektów w dłuższych okresach czasu /zamiary wynikały z programów organizacyjno-technicznej rekonstrukcji/.

Programy rozwoju są jakby oderwane od całego systemu planistycznego. Trudno doszukać się związków programów rozwoju z planami 5-letnimi czy rocznymi.

Uwaga kierownictwa branży koncentrowała się głównie na planach rocznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że programy rozwoju były opracowywane nie tyle dla potrzeb sterowania rozwojem branży co z obowiązku narzuconego przez władze zwierzchnie¹.

Sytuacja taka powodowała, że realizacja przyjmowanych strategii rozwoju branży nie była zabezpieczona przyjęciem odpowiedniego do nich systemu zarządzania.

Brak odpowiedniej informacji dla opracowania i zabezpieczeń dla skutecznej realizacji programów rozwoju:

- 1/ uniemożliwił opracowanie realnego i optymalnego programu,
- 2/ uniemożliwił realizację nawet tego "nie dobrego" programu,
- 3/ sprawił, że rozwój branży miał charakter przypadkowy z wszystkimi wynikającymi stąd konsekwencjami.

2.5. Przyczyny istniejącej sytuacji w zakresie programowania rozwoju

Na taką sytuację w zakresie programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego złożyło się szeregi przyczyn wynikających:

¹ Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywno-
ZNB WSE, Wrocław 1971 r.

- 1/ z mechanizmu planowania i zarządzania gospodarką narodową,
- 2/ z metodyki opracowywania programów rozwoju branż przemysłowych,
- 3/ ze specyfiki działalności przemysłu owocowo-warzywnego.

Zmiana strategii rozwoju pod koniec lat sześćdziesiątych stała się koniecznością. Nowa strategia, "strategia intensywnego rozwoju" stała się celem, którego realizacji podporządkowane zostały wszystkie zmiany w systemie gospodarczym, tj. w metodach planowania, zarządzania, systemie inwestycji, w systemie finansowym, bodźców i cen. Wszystkie zmiany miały służyć bezpośrednio realizacji tego celu tj. intensyfikacji wzrostu. Traktowanie intensyfikacji wzrostu rozumianej wyłącznie jako cel gospodarowania było błędne. Powodowało to znikanie z programu działań, problemów ludzkich potrzeb i ich zaspokojenia¹. Stąd też brak konkretyzacji możliwie pełnego zaspokojenia potrzeb społecznych w całej polityce gospodarczej do 1971 roku, brak wypracowanego modelu konsumpcji.

Traktowanie w poprzednich okresach konsumpcji jako amortyzatora wzrostu kosztów polityki rozwoju doprowadziło do tego, że dysproporcje w gospodarce przekształciły się w sprzeczności społeczne. Spożycie oraz jego syntetyczny wyraz, wskaźnik płac i dochodów realnych były saldem bilansu pozytywnych i negatywnych efektów rozwoju gospodarki narodowej, amortyzatorem napięć proporcji planu, błędów w planach oraz niedociągnięć w ich realizacji. Wynikało to z ujmowania poziomu spożycie spo-

¹ Por. W. Krencik, Cele i środki intensywnego rozwoju, Gospodarka Planowa nr 4/1971.

żecznego wyłącznie jako efektu gospodarowania, a nie jako ważnego bodźca i celu wzrostu gospodarczego¹.

Gopiero decyzje władz po VI Zjeździe PZPR spowodowały zasadniczą zmianę zasad polityki rozwojowej, w której konsumpcja nie będzie amortyzatorem wzrostu kosztów rozwoju ale czynnikiem pobudzającym wzrost gospodarczy.

W ubiegłych okresach błędy w planowaniu perspektywicznym rozwoju gospodarki narodowej /a w konsekwencji i planach gałęzi i branż przemysłowych/ polegały m.in. na niewłaściwym oszacowaniu przyszłej struktury potrzeb. Prowadziło to do powstania względnego nadmiaru jednych dóbr i niedoboru innych. Następowo zachwianie cząstkowej, strukturalnej równowagi rynkowej. Przywracanie równowagi rynkowej powoduje niemal zawsze zahamowanie wzrostu a nawet obniżenie poziomu konsumpcji. A właśnie na problematyce przywracania i utrzymania równowagi koncentrowała się uwaga władz centralnych przy jednoczesnym niedocenianiu problematyki rozwoju².

Klasyczna teoria ekonomii mówi, że celem polityki gospodarczej powinna być równowaga. Praktyka dowodzi jednak, że nie jest to osiągalne ani nawet pożądane, potrzebny jest natomiast dynamiczny brak równowagi³.

¹ Por. A.Hodolę, Podstawy długookresowych modeli spożycia, Gospodarka Planowa nr 11/1967.

W.Szyndler-Głownacki, Luka programowa, Życie gospodarcze nr 13/1971.

² Por. Z.Bartosik, Niektóre problemy regulowania produkcji społecznej w procesie wzrostu gospodarczego w socjalizmie, Ossolineum, Wrocław 1971, s.15.

³ Por. A.K.Koźmiński, Zarządzenie. Analiza systemowa procesów i struktur, PWE, Warszawa 1974, s.175-176.

*Niedostateczny stopień realizacji wartości daje natomiast o

W tym kontekście plan przestaje być fetyszem a daleko idące korekty są zjawiskiem normalnym.

Tymczasem uwaga Centrum, Ministerstw i Zjednoczeń koncentrowała się na kontroli wskaźników planistycznych. Powodowało to, że przyjmowane w systemie planowania i zarządzania założenia, traktowane jako niepodważalne tabu mimo, że warunki działalności uległy zmianom. Formalistyczne planowanie uszczypliwia funkcjonowanie branży podczas gdy sprostanie wymogom rynku nakazuje maksymalną elastyczność. Stanowi to źródło konfliktów między poszczególnymi szczeblami zarządzania.

W ubiegłym okresie dominowało w praktyce podejście bilansowe /"zasobowo-gałęziowe"/ do planowania polegające na tym, że zasoby społeczne bezpośrednio transformowało się na zadania gałęziowe i branżowe. Przy podejściu "zasobowo-gałęziowym" nie występuje jedna faza, polegająca na wszechstronnej i zróżnicowanej ekonomicznie ocenie potrzeb społecznych, faza w której w sposób kompleksowy wiąże się cele i środki oraz dokonuje się wyboru najlepszych dróg osiągnięcia postawionych zadań.

W naszej gospodarce na skutek nadmiernie scentralizowanego planowania i zarządzania prawo substytucji było i jest w dużym stopniu ograniczone, co utrudnia, a niekiedy wręcz uniemożliwia, prawidłowe gospodarowanie. Planowanie to narzuca pewien schemat, pewną sztywność w postępowaniu, a tymczasem gospodarka wymaga elastyczności, ^{szy} szybkiego reagowania na zmieniające się warunki oraz zmiany form nakładów i udziału poszczególnych czynników

sobie znać z opóźnieniem w formie związanej dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego będącej następstwem koncentracji na funkcjach stabilizacyjnych i zaniedbania działań zorientowanych na tworzenie i realizację wartości".

produkcji. Czynnikiem ograniczającą substytucję w ogóle a substytucję środków wytwórczych w szczególności, jest dyrektywność planu zarówno w zakresie limitowania środków, jak i produkcji. Narzucony sztywny plan produkcji uniemożliwia substytucję między produkcją różnych wyrobów, a często stanowi powód niedostateczności produkcji do potrzeb rynku¹.

Programowanie rozwoju branży /planowanie perspektywiczne/ nie było wkomponowane w całość systemu planowania i zarządzania, nie było z nim zintegrowane. Brak było odpowiednich powiązań między planowaniem perspektywicznym, pięcioletnim i rocznym. Utrudniało to pełne wprzęgnięcie programowania rozwoju w proces planowania i zarządzania branżą.

Można by zaryzykować stwierdzenie, że niewystarczająca skuteczność systemu planowania w przeszłości wynikała m.in. z nierozróżniania dwóch typów planów, planów rozwoju i planów działań. Tworzono plany rozwoju, a nie precyzowano planów działań poszczególnych jednostek. Powodowało to zawieszenie niejako w próżni planów rozwoju, gdyż nie mogły realizować się same².

Obowiązujący system zarządzania gospodarką narodową nie zmuszał jednostek organizacyjnych przemysłu do wypracowania strategii. W praktyce brak było związków między programowaniem rozwoju branży a praktyką podejmowania decyzji. Program rozwoju powstawał na szczeblach wyższych a następnie narzucany był niższym, które niejednokrotnie nie rozumiały zasad i założeń,

¹ Patrz: H. Fiezel, Teoria gospodarowania, PWN, Warszawa 1973, s.26.

² J. Regulski, Cybernetyka systemów planowania, WP, Warszawa 1974, s.32.

w których sformułowaniu nie uczestniczyły. W praktyce decyzje strategiczne zapadały często poza branżę bez jej wyraźnego udziału.

To, że program rozwoju /oraz plan pięcioletni/ nie był podstawą rozliczeń z efektów działalności przed władzami nadzornymi oraz świadomość zmienności tego programu powodowały, że brak było jasnej wizji celowości prowadzenia tego procesu na szczeblu zjednoczenia.

Forma i treść planowania w przedsiębiorstwach i zjednoczeniach a także stopień ich szczegółowości nie wynikały z wewnętrznych potrzeb kierowania rozwojem i działalnością danej jednostki. Były one ujednolicone i narzucone z góry, nie uwzględniały specyfiki i potrzeb poszczególnych branż przemysłu. W konsekwencji proces planowania miał często charakter biurokratycznego i sformalizowanego działania.

Szczegółowe określenie zadań oraz egzekwowanie ich wykonania za pomocą środków administracyjnych i bodźców materialnych powodowało konieczność posługiwania się planowaniem krótkookresowym. Na skutek tego plan roczny wysuwał się na pierwsze miejsce w stosunku do innych rodzajów planów, a w konsekwencji wystąpiły niewłaściwe relacje między planowaniem rocznym, pięcioletnim i perspektywicznym. Kierując rozwój gospodarki w planach rocznych na pokonywanie bieżących problemów, odchodzono od strategii gospodarczej wyznaczonej w programach rozwoju i planach pięcioletnich.

W planowaniu i zarządzaniu gospodarką narodową kładziono często nadmierny nacisk na jeden z aspektów planowania /np. gospodarkę materiałową, siłę roboczą/ kosztem pozostałych.

Realizacja "zadania kluczowego" często odbywała się ze szkodą dla wyników osiągniętych w pozostałych sferach działania organizacji, prowadząc do rażącego zaniedbania, które później znowu odrabiano przez wykrzywianie skali priorytetów. Takie postępowanie oznacza lekceważenie podstawowej zasady kompleksowości planowania.

Konsekwencją tego był nadmierny funkcjonalizm i oddzielne traktowanie poszczególnych rodzajów działalności /produkcji, zatrudnienia, handlu zagranicznego, inwestycji itd./, co utrudniało skuteczne ich integrowanie w ramach jednostki gospodarczej. Wyodrębnienie poszczególnych dziedzin działalności znalazło wyraz w zróżnicowaniu znaczenia złotówki funduszu płac, inwestycyjnej, materiałowej itd. Uniemożliwiło to faktyczną racjonalizację działania jednostki gospodarczej przez substytucję czynników produkcji.

Ocena kierownictwa zjednoczenia za działalność roczną a nie długookresową powodowała, że uwaga jego koncentrowała się na działalności bieżącej, a nie na problematyce przyszłości. Powodowało to, że rodziły się zmiennie niestabilne kryteria oceny, a zasadnicze kryteria mające wpływ na dalekosiężną politykę i strategię były przez nie tłumione. Tak więc programowanie rozwoju branży natrafiało w przeszłości na barierę kompetencyjną i motywacyjną¹.

¹ Por. W. Dudziński, Planowanie strategiczne jako narzędzie dostosowywania się WCG do warunków otoczenia. Materiały z Konferencji Naukowej pt. "Planowanie strategiczne w branży", IDKKAP, Warszawa maj 1974 r.

Zarys systemu funkcjonowania przeszłościowych jednostek inicjujących, IP i PWE, Warszawa 1975, s.75 /K. Golinowski/.

W obecnie obowiązujących aktach prawnych powstała luka formalna odnośnie programowania rozwoju. Trudno spodziewać się od systemu prognoz by dawały informację potrzebną do bezpośredniego kierowania rozwojem branży. Funkcje te powinny spełniać programy rozwoju branż, dla których prognozy tworzą podstawową bazę informacyjną. Były one opracowywane od 1954 roku, ale uchwałę w sprawie systemu prognoz zostały uchylone. Podejmując wtedy tę decyzję kierowano się potrzebą zahamowania prac, które nie dawały odpowiedzi na podstawowe pytania istotne dla przyszłości a dotyczące kierunków przyszłych zmian strukturalnych. Decyzja ta jednak pozostawiła lukę, która dotychczas nie została formalnie wypełniona. Jednocześnie pułka ta stwarza pozór, jakoby programy zastąpiło prognozami¹.

Do roku 1974 brak było metod rachunku ekonomicznego, które nadawałyby się do zastosowania w praktyce programowania rozwoju branż przemysłu. Obecnie istnieje metoda określająca sposób wyboru wariantu optymalnego lecz brak jest opracowań o charakterze instrukcji, precyzujących zasady opracowania wariantów programu rozwoju. Wynikiem takiej sytuacji jest fakt, że personel zarządzający poszczególnych szczebli był i jest słabo przygotowany do stosowania nowych metod planowania i programowania rozwoju.

W praktyce badań ekonomicznej efektywności inwestycji, należy podkreślić wprowadzenie rachunku ekonomicznego do roli "surowca" projektowanych rozwiązań technicznych oraz nie dość

¹ Patrz: J. Tomorowicz, Czy prognoza zastąpi program?, Inwestycje i Budownictwo nr 6/1972.

aktywne oddziaływanie tego rachunku na formułowanie koncepcji tych rozwiązań w procesie projektowania zakładów przemysłowych¹.

Dotychczasowe badania ekonomiczne koncentrowały się głównie na problematyce "jak produkować", zaniedbując zagadnienia "co produkować". Przyczyn takiej sytuacji należy szukać m.in. w rynku producenta, występującego w sytuacji niedoboru dóbr na rynku w stosunku do istniejących potrzeb.

Kierownictwo przemysłu owocowo-warzywnego /i nie tylko tego przemysłu/ zapomina o konieczności sporządzania projektów planów i programów rozwoju wielowariantowo, co ma szczególne znaczenie zwłaszcza w płaszczyźnie decyzji strategicznych.

Wadą procesu programowania rozwoju jest również i to, że odbywa się on niemal wyłącznie w kategoriach skwantyfikowanych, w zbyt małym stopniu koncentruje się na rozwiązywaniu problemów jakościowych np. społecznych. Bardzo ważne znaczenie powinna mieć w tym procesie odkrywczość i oryginalność.

W przemyśle owocowo-warzywnym brak było instytucjonalnego ośrodka posiadającego poważny dorobek w zbieraniu, analizowaniu i przetwarzaniu informacji technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej. Brak było wysoko kwalifikowanych kadr odpowiednio zgrupowanych organizacyjnie, które stałe zajmowałyby się problemami rozwoju.

Prace nad programowaniem utrudniały również zaniedbania w zakresie prac studialno-projektowych wynikające m.in. z braku własnego zaplecza badawczo-rozwojowego /dopiero w 1972 roku

¹ Z.Zabowski, Badania ekonomiczne w procesie projektowania inwestycji przemysłowych, PWE, Warszawa 1973, s.9.

powstało Biuro Projektowe we Wrocławiu podległe Zjednoczeniu Przemysłu Owocowo-Warzywnego/ a możliwości korzystania z obcego zaplecza badawczego były ograniczone.

Informacje będące podstawą programowania rozwoju nie były przystosowane do tego celu. Były one często zniekształcone przez kryteria oceny stosowane wobec jednostek podporządkowanych¹.

Niedostateczne też było zrozumienie celu i roli programowania rozwoju branż przez kierownictwo branży owocowo-warzywno-nej na skutek niewłaściwej interpretacji przepisów prawnych, braku szkolenia kadry kierowniczej. Np. wytyczne do opracowania programów organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branż w sposób niezwykle sugestywny eksponowały w dziedzinie środków realizacji programów - problemy organizacyjne - stawiając inwestycje w rzędzie środków "ostatecznych". Reperkuację takiego ujęcia była niemożliwość rozwiązania całej problematyki rozwoju branży na przestrzeni dłuższego okresu czasu, a stąd ograniczenie perspektyw jej rozwoju tylko do najbliższych lat, gdzie ograniczony program środków oddziaływania mógł jeszcze dawać zadowalające efekty.

Kierownictwo przemysłu owocowo-warzywnego cechowało również niewiara we własne możliwości rozwoju wynikająca z ciągłego ograniczenia środków na rozwój w okresach ubiegłych.

Działalność przemysłu owocowo-warzywnego w warunkach ryzyka i niepewności, związanego przede wszystkim z zaopatrzeniem surowcowym /duża zależność od warunków atmosferycznych,

¹ Strategia = system = zmyczaje /dyskusja redakcyjna/, Zarządzenie nr 6/1974.

przealennosc owocowania, sezonowosc i wielokampanijnosc produkcji/ i zbytem wyrobów gotowych /zależne od gustów konsumentów, krótka trwałość, substytucja przez inne wyroby spożywcze/, również w dużym stopniu utrudniała programowanie rozwoju tego przemysłu. Branża owocowo-warzywna w dniu 31.12. 1970 roku liczyła 515 zakładów stałych i 72 sezonowe punkty przerobu surowców, charakteryzujących się różnym profilem działalności, wielkością, poziomem technicznym, formą własności /państwowy, spółdzielczy, prywatny/. Zakłady te należały do 11 organizacji, które podlegały 4 ministerstwom, co w konsekwencji komplikowało programowanie rozwoju, planowanie i zarządzanie tą branżą¹.

Tryb i zakres planowania obowiązujący w odniesieniu do Zjednoczenia Przemysłu Owocowo-Warzywnego nie różnił się zasadniczo od rozwiązań przyjętych w tym zakresie w całym przemyśle kluczowym. Nieuwzględnienie w systemie planowania i zarządzania branżą owocowo-warzywną jej specyfiki powodowało, że plany branży /przedsiębiorstw/ nie były uzasadnione społecznie, ekonomicznie oraz nie były realne².

X

X

X

Znaczna część wniosków wynikająca z przeprowadzonych w latach 1970-1974 badań z zakresu programowania, planowania i

¹ Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywniej, ZNB WSE, Wrocław 1971, s.14-23.

² S.Kiełczewski, M.Ziomek, Ocena systemu planowania w branży owocowo-warzywniej, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 7-8/1972.

zarządzania przemysłem owocowo-warzywnym okazała się kierunkowo zbieżna z tezą Partyjno-Rządowej Komisji dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa a wdrażanymi od stycznia 1973 roku oraz ustaleniami programu żywnościowego uchwalonego na XV Plenum KC PZPR w październiku 1974 roku.

W trakcie prowadzenia badań nad problematyką programowania rozwoju tego przemysłu decyzje władz podkreśliły konieczność dalszej poprawy wyżywienia ludności¹, co wymaga szybkiego rozwoju rolnictwa i przemysłu spożywczego w tym również przetwórstwa owocowo-warzywnego², któremu przyznano priorytety rozwojowe.

Nowe zasady ekonomiczno-finansowe wdrożone od 1976 roku w Zjednoczeniu Przemysłu Ovocowo-Warzywnego zakładają znaczny wzrost samodzielności w podejmowaniu decyzji a tym samym wzrost odpowiedzialności kierownictwa branży za jej rozwój³.

Korzystniejsze warunki rozwoju oraz zmiany zasad funkcjonowania Zjednoczenia Przemysłu Ovocowo-Warzywnego spowodują, że kierownictwu Zjednoczenia potrzebna będzie znajomość metodycznych podstaw opracowywania wariantów programu rozwoju branży i wyboru wariantu optymalnego.

¹ Uchwała Sejmu PRL zatwierdzająca uchwalony na XV Plenum KC PZPR perspektywiczny program dalszej poprawy wyżywienia narodu i rozwój rolnictwa, Trybuna Ludu z 23.11.1974 r.

² Rozpatrzenie i zaakceptowanie przez Biuro Polityczne KC PZPR /26.11.1976/ przygotowanego przez Rząd programu rozwoju produkcji, przechowywalnictwa i przetwórstwa warzyw i owoców do roku 1980 oraz wstępne założenia na 1980-1990, Trybuna Ludu z 26.11.1976 r.

³ Zarządzenie nr 39 Ministra Przemysłu Spożywczego i Skupu z dnia 28 maja 1976 r. w sprawie wprowadzenia zasad systemu ekonomiczno-finansowego w Zjednoczeniu Przemysłu Ovocowo-Warzywnego.

Zasady systemu ekonomiczno-finansowego, ZPOW, Warszawa maj 1976 r.

ROZDZIAŁ 3

EKONOMICZNE ZAŁOŻENIA METODY RACHUNKU OPTYZALIZACYJNEGO

Proces wyboru optymalnego wariantu rozwoju branży wymaga na wstępie, określenia kompleksu obiektów produkcyjnych wchodzących w jej skład.

Istniejące i przewidywane do realizacji obiekty produkcyjne branży mające wejść do programu rozwoju branży, określone będą w dalszej części pracy jako obiekty programowania. W tym rozumieniu obiekt programowania jest to komórka produkcyjna, przyjęta za podstawowy, niepodzielny element w programowaniu rozwoju branż przemysłu np. grupa przedsiębiorstw, przedsiębiorstwo, zakład.

Wybór konkretnego wykazu obiektów programowania w branży zależy od stopnia koncentracji produkcji w rozpatrywanej branży i od sposobu sformułowania założeń ekonomicznych optymalizacji. Jeżeli branża składa się z niewielkiej ilości średnich i dużych przedsiębiorstw to celowe jest traktowanie ich jako obiektów programowania. Jeżeli jednak branża składa się z setek małych przedsiębiorstw, to celowe jest ich zagregowanie.

Zalany organizacyjne dokonujące się w przemyśle owocowo-warzywnym polegające na przejmowaniu przedsiębiorstw przemyślu terenowego przez przemysł kluczowy, łączenie organizacji spółdzielczych powodują, że "granice" branży są problemem otwartym. Optymalizacja programu rozwoju możliwa jest obecnie w zasadzie tylko dla Zjednoczenia Przemysłu Owocowo-Warzywnego i może być rozszerzona na całą branżę w miarę rozwiązywania problemów organizacyjnych, informacyjnych i kompetencyjnych.

Przyjęcie w programowaniu rozwoju branż przemysłu dwóch poziomów organizacyjnych takich jak branża i obiekty programowania powoduje, że założenia ekonomiczne tj. horyzont czasowy, kryterium optymalizacji, warunki ograniczające i zmiennne decyzyjne przedstawione są łącznie dla dwóch poziomów. Ścisłe związki między kryterium optymalizacji, warunkami ograniczającymi i zmiennymi decyzyjnymi wpływają na celowość ich łącznego rozpatrywania w obiektach programowania i branży.

3.1. Horyzont czasowy programowania rozwoju branży

Cechą charakterystyczną programu rozwoju jest nie wiązanie go z określonym horyzontem czasowym, właściwym dla wszystkich innych planów. W programowaniu rozwoju branż konieczne jest przyjęcie, w zależności od specyfiki różnych branż, różnych horyzontów czasowych.

Dokonując wyboru horyzontu czasowego programu rozwoju branży należy mieć na względzie:

1. potrzebę zapewnienia swobody manewru gospodarczego, niezbędnego dla dokonania zmian w strukturze bazy materialno-technicznej oraz organizacyjnej branży,
2. potrzebę zapewnienia realności programu.

Wydłużenie horyzontu czasowego programu poszerza skalę możliwych do przeprowadzenia zmian w strukturze produkcyjnej, technicznej i organizacyjnej, umożliwia prześledzenie potencjalnych skutków decyzji aktualnie podejmowanych, ale zwiększa także prawdopodobieństwo popełnienia błędów w ocenie stanów przyszłych.

Skracanie horyzontu czasowego powiększa dokładność oceny i przewidywań stanów przyszłych, ale nie stwarza dostatecznej perspektywy dla oceny skuteczności i efektywności dokonywanych przedsięwzięć. Z tych też przyczyn horyzont czasowy programu powinien być wyrazem świadomego wyboru.

W literaturze wysuwane są sugestie, aby programy rozwoju opracowywać na okresy odpowiadające przeciętnemu cyklowi życia przemysłowego wyrobów produkowanych przez daną branżę /przygotowanie, narodziny, ekspansja, dojrzałość, schyłek/. Koncepcja ta opiera się na tym, że wdrażanie nowych wyrobów powoduje zawsze ryzyko przemysłowe i odbija się na rentowności branży oraz na okresowym kształtowaniu się jej zdolności do samofinansowania¹. Koncepcja ta jednak w przemyśle owocowawarzywnym ma ograniczone zastosowanie, ponieważ tempo postępu

¹ Por. Z. Leskiewicz, Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim, PWE, Warszawa 1973, s.176, 177.

C. Szpaczyński, Założenia systemu oceny i wyboru alternatyw dla projektowanych wyrobów, Przegląd Organizacji nr 6/1974.

technicznego jest tu wolniejsze niż np. w przemyśle elektro-saszynowym, a cykl życia wielu wyrobów jest długi i trudny do określenia.

Na wybór horyzontu czasowego programu rozwoju branży owocowo-warzywnej mają wpływ następujące czynniki:

- 1/ długość okresu potrzebnego dla zaprojektowania i wybudowania /modernizacji/ oraz pełnego uruchomienia obiektu w branży owocowo-warzywniej, łącznie z okresem zwrotu nakładów - około 10 lat,
- 2/ możliwość uzyskania możliwie pełnej informacji przyszłościowej z branży i otoczenia - około 5 do 7 lat, /głównie dotyczącej zmian zachodzących w strukturze produkcji, metodach wytwarzania i środkach produkcji/,
- 3/ długość okresu potrzebnego dla rozwoju bazy surowcowej, głównie sadownictwa - około 10 lat,
- 4/ potrzeba włączenia programowania rozwoju branży do planowania perspektywicznego gospodarki narodowej - 15 do 20 lat.

Podane wyżej okresy czasu mają jedynie szacunkowy i orientacyjny charakter. W warunkach przemysłu owocowo-warzywnego za najodpowiedniejszy horyzont czasowy programu przyjmuje się 15 lat, przy czym kolejne okresy pięcioletnie stanowiłyby w ramach tego okresu główne etapy programu.

3.2. Kryterium optymalizacji

W rachunku optymalizacyjnym konieczne jest ustalenie kryterium wyboru /optymalizacji/ wyrażonego w formalnie zapisanej funkcji celu. Wybór tego kryterium jest sprawą ważną i decyzją hierarchicznie wyższego rzędu niż wybór optymalnej decyzji przy danym kryterium¹.

O wyborze funkcji celu decydują m.in. założenia polityki społeczno-gospodarczej rozwoju kraju, w których zostają sformułowane węzłowe cele działalności układu gospodarczego. W warunkach gospodarki socjalistycznej podstawą wyboru ekonomicznego jest wartościowanie prowadzone z ogólnospołecznego punktu widzenia. Problem ten można ująć za pomocą następującego schematu: cele społeczne → cele polityki gospodarczej → kryterium optymalizacji².

Naczelnym celem działalności gospodarczej w ustroju socjalistycznym jest zaspokojenie potrzeb społecznych. W realizacji tego celu uczestniczą wszystkie jednostki gospodarcze. Ze względu na różne techniczno-ekonomiczne cechy jednostek gospodarczych nie jest możliwe formułowanie celu ich działalności bezpośrednio w kategoriach celu naczelnego.

Występuje więc obiektywna konieczność tworzenia hierarchicznej struktury celów. To, jak zostaną sformułowane cele dla różnych poziomów zarządzania, zależy od cech techniczno-

¹ Z. Czerwiński, Matematyka na usługach ekonomiki, Warszawa 1969, s.111.

² Por. J. Kornaś, Zastosowanie programowania w planowaniu, Warszawa 1969, PWN, s.315-340.

ekonomicznych jednostki gospodarczej /jej specyfiki/, systemu organizacji gospodarki narodowej i przyjętych rozwiązań w zakresie systemu planowania i zarządzania gospodarką.

Na wybór kryterium optymalizacji ma wpływ długość okresu na jaki opracowywany jest program rozwoju oraz to, dla jakiego szczebla w hierarchicznej strukturze zarządzania opracowuje się ten program. Im wyższy szczebel i im dłuższy okres czasu, tym trudniej o wybór kryterium optymalizacji /kryterium wyboru ma wtedy charakter pozaeconomiczny, społeczny/ i odwrotnie, im niższy szczebel zarządzania i krótszy okres czasu to tym łatwiej o wybór kryterium typu ekonomicznego /zysk, rentowność itp./¹.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na to, że nie ma metod czy reguł jednoznacznej transformacji celów jednostki szczebla wyższego na cele jednostki szczebla niższego.

W praktyce napotyka się szereg trudności w przekładaniu różnorodnych celów społecznych i gospodarczych na język matematycznie zapisanej funkcji celu. Zaznaczyć przy tym należy, że funkcja celu może wyrażać jedynie wymagania polityki gospodarczej, które nadają się do mierzenia a nie cele wyrażone w kategoriach jakościowych.

Trudności te można pokonać w ten sposób, że pewne cele polityki społeczno-gospodarczej włącza się do układu ograniczeń planowych w postaci żądania określonego stopnia ich realizacji, a jeden z celów zapisany zostaje jako kryterium opty-

¹ Por. B. Winiaraki, System planowania gospodarki narodowej, PWE, Warszawa 1971, s. 116.

nalizacji.

Przy takim podejściu funkcja celu sama nie musi wyrażać wszystkich wymagań polityki społecznej i gospodarczej. Funkcja ta razem z wymogami polityki społeczno-gospodarczej występującymi w warunkach ograniczających odzwierciedla cele społeczno-gospodarcze¹.

Cele społeczno-gospodarcze ogólnie sformułowane zostały w wytyczanych władz partyjnych i rządowych /Uchwały VI i VII Zjazdu PZPR/. Mają one jedynie charakter kierunkowy /kierunki zmian strukturalnych w przyszłości, kierunki doskonalenia systemu planowania i zarządzania/ i muszą ulec dalszej konkretyzacji by mogły być podstawą wyboru kryterium optymalizacji programu rozwoju.

W celu wyznaczenia społeczno-gospodarczych celów finalnych prowadzone są prace nad programami problemowymi². Jednym z problemów o szczególnej wadze dla społeczeństwa jest problem produkcji żywności.

W praktyce zarządzania i planowania rozwoju gospodarki narodowej w poszczególnych krajach socjalistycznych utworzyła sobie drogę koncepcja kompleksowego kierowania rozwojem gospo-

¹ L. Jakubów, S. Kiełczewski, H. Kozarowicz, Problem celów i algorytmizacji w projektowaniu wielkich organizacji gospodarczych. Referat wygłoszony na II Konferencji Metodologii Projektowania organizowanej przez INOIZ PAN, Warszawa 4-7.12.1974 r.

² Programy problemowe opracowywane są na podstawie Zarządzenia nr 31 Przewodniczącego Komitetu Planowania z dnia 19 sierpnia 1972 r.

T. Pietrzakiewicz, Zasady programowania problemowego w planowaniu perspektywicznym, Instytut Planowania, Zakład Metod Programowania Rozwojowego, Warszawa grudzień 1976. /mater.powiel./
K. Porwit, Programowanie problemowe w systemie planowania centralnego, Gospodarka Planowa nr 1/1976.

darki żywnościowej. Wyrazem tego w naszej praktyce planistycznej było połączenie w Koniacji Planowania dwóch zespołów: Rolnictwa i Przemysłu Spożywczego oraz łączne ujmowanie problemów rolnictwa i przemysłu spożywczego przez VI Zjazd PZPR.

Harmonijny rozwój przemysłu spożywczego i rolnictwa oraz sfery obrotu artykułami spożywczymi, a także gałęzi zapobiegających przemysł spożywczy i rolnictwo w środki produkcji jest możliwy w przypadku programowania ich rozwoju w jednolitym agropromysłowym kompleksie. Celem rozwoju kompleksu jest nie maksymalizacja celu każdego z jego elementów, ale ich zgodny, harmonijny i efektywny rozwój jako całości.

Cele i zadania rozwoju oddzielnych gałęzi i branż wchodzących w kompleks kształtuje się, biorąc za podstawę cel rozwoju całego agropromysłowego kompleksu. Sformułowanie celów może ułatwić wykorzystanie metod systemowej analizy w postaci "drzewa decyzji" /"drzewa celów"/ tzn. od ustalenia celu finalnego agropromysłowego kompleksu, przez określenie pionowych i poziomych powiązań komplementarnych i substytucyjnych aż do uzyskania celów rozwoju każdej branży. Instrumentem metody "drzewa decyzji" jest graf, który umożliwia przedstawienie "struktury" problemu w układzie hierarchicznym, systematyzuje proces myślowy. W ramach tej metody nie usiłuje się uzyskać pełnego obrazu uwarunkowań i ścieżek realizacji celu finalnego. W praktyce metoda ta ma na celu głównie ujawnienie czynników kluczowych i niewrażliwych punktów rozwiązywania określonego zadania kompleksowego¹.

¹ Planowanie gospodarki narodowej, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1976, s.133.

Przy kompleksowym programowaniu rozwoju gospodarki żywnościowej konieczne jest również programowanie rozwoju poszczególnych jej branż, ponieważ wymaga tego specyfika sytuacji rozwojowej każdej branży, konieczność ukierunkowania poczynań polityki ekonomicznej, w szczególności inwestycyjnej. Tak więc przy programowaniu rozwoju branży owocowo-warzywnaj, przy wyborze celu jej rozwoju, konieczne jest wskazanie wszystkich jej związków i miejsca w kompleksie produkcji żywnościowej¹.

Decyzje władz centralnych oraz wytyczne wynikające z programu rozwoju gospodarki żywnościowej powinny stanowić podstawę określenia celu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego zabezpieczającego zaopiekowanie potrzeb społecznych w zakresie przetwórstwa owocowo-warzywnego przez dostarczenie produkcji w odpowiedniej ilości, asortymencie, jakości i nowoczesności przy odpowiednich kosztach produkcji tak w długich jak i krótkich okresach czasu.

Sprecyzowanie celu rozwoju branży jako podstawy określenia perspektyw rozwojowych branży wymaga ustalenia zapotrzebowania na te wyroby. Na określenie zapotrzebowania na produkcję branży owocowo-warzywnaj w dłuższych okresach czasu mają wpływ następujące czynniki: fizjologiczne normy żywienia².

¹ W. Misiuna, Kompleksowe planowanie perspektywicznego rozwoju gospodarki żywnościowej, *Gospodarka Planowa* nr 2/1973.

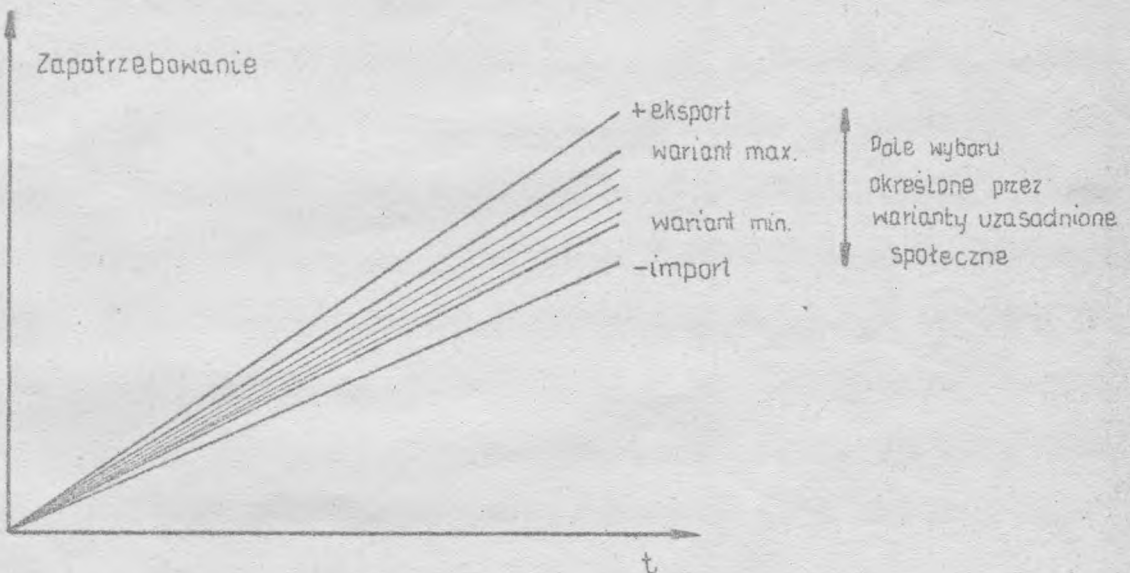
A. Lifanczikow, Podstawy metodologii planowania długookresowego i prognozowania rozwoju branż przemysłu spożywczego. Referat wygłoszony na sympozjum krajów RWPG w maju 1973 r. w Warszawie nt. "Organizacji i metod prognozowania rozwoju przemysłu spożywczego", IPStS, Warszawa listopad 1973 r.

² A. Hodolę, Podstawy długookresowych modeli spożycia, *Gospodarka Planowa* nr 11/1967.

A. Kantecki, Metodologia prognoz rozwoju konsumpcji, BIlW, Warszawa 1972 r.

etapie życiowa ludności i rozwój usług /prognoetyczny model konsumpcji/, struktura demograficzna ludności, stopień aktywności zawodowej /szczególnie kobiet/, jakość i nowoczesność tej produkcji, substytucji przez inne artykuły spożywcze, zmiennych gustów konsumentów i tradycji żywienia.

Oddziaływanie powyższych czynników sprawia, że w dłuższych okresach czasu brak jest możliwości precyzyjnego określenia wielkości i struktury tego zapotrzebowania. Dlatego też wielkość i struktura według głównych grup asortymentowych tego zapotrzebowania, powinna być określona wariantowo. Zapotrzebowanie na produkcję owocowo-warzywną może być wyższe od określonego w powyższy sposób jeżeli uwzględnimy eksport lub niższe przy założeniu importu przetworów /patrz rys. 4/.



Rys 4. Sposób określania zapotrzebowania na przetwory owocowo-warzywny |przykład|

W przemyśle owocowo-warzywnym we wstępnym etapie przed opracowaniem programu rozwoju nie ma możliwości ustalenia

zapotrzebowania na jego wyroby jednowariantowo tzn. nie na podstawie do ustalenia jednego zestawu przetworów owocowo-warzywnych, który można by uznać za najbardziej racjonalny ze społecznego punktu widzenia. Występuje tu raczej pewna więzka wariantów zapotrzebowania na przetwory owocowo-warzywane, które są uzasadnione społecznie ale spośród których należy wybrać wariant optymalny tzn. najlepszy z ekonomicznego punktu widzenia. Tak więc wybór celu przemysłu owocowo-warzywnego w procesie programowania jego rozwoju powinien być przeprowadzony poprzez wariantowe wyrażenie celów i środków ich realizacji a następnie przeprowadzenie rachunku optymalizacyjnego¹.

Znajomość perspektywicznego modelu konsumpcji oraz kształtowanie się przyszłych dochodów ludności umożliwiłoby może w przyszłości w miarę posiadania odpowiednich informacji określenie wielkości wydatków z globalnych dochodów ludności przeznaczonych na przetwory owocowo-warzywane. Ta ostatnia wielkość mogłaby stanowić podstawę określenia globalnej wartości produkcji owocowo-warzywniej. Informacje powyższe łącznie ze znajomością przewidywanych cen na przetwory mogłyby być pomocne w określeniu wariantów zapotrzebowania i ich struktury.

Na wybór kryterium optymalizacji duży wpływ wywiera obowiązujący system zarządzania oraz kierunki jego zmian w najbliższym okresie.

Nowy system ekonomiczno-finansowy² będący narzędziem zabezpie-

¹ Por. S. Kiełczewski, Programowanie rozwoju przemysłu, AE, Wrocław 1975 /szeszynopis/.

² Zarys systemu funkcjonowania przemysłowych jednostek inicjujących, praca zbiorowa pod red. B. Glińskiego, IP i PWE, Warszawa 1978.

szających realizację określonej globalnej strategii społeczno-gospodarczej zakłada, że duże organizacje gospodarcze powinny mieć prawo do samodzielnego dysponowania na cele rozwojowe wygośpodarowanymi przez siebie środkami /głównie z zysku/ oraz mogą zaciągać kredyty inwestycyjne.

Zabezpieczenie realności programu rozwoju branży wymaga przy wyborze kryterium optymalizacji uwzględnienia wskaźników oceny działalności organizacji gospodarczych i związanego z nimi systemu zachęt materialnych /dla ludzi i dla organizacji/ a wynikających z systemu zarządzania gospodarką narodową. Kryterium wyboru i wskaźnik oceny działalności nie powinny różnić się od siebie /mogą być różne, ale kierunkowo zgodne/ ale powinny być wykorzystywane do różnych celów w różnym czasie, najpierw jako podstawa wyboru decyzji i po realizacji decyzji jako podstawa oceny ich wykonania.

W nowym systemie ekonomiczno-finansowym w zależności od wygośpodarowanego zysku kształtują się fundusze premialne personelu kierowniczego dużych organizacji i przedsiębiorstw a także możliwości finansowania ich rozwoju.

W warunkach związanej samodzielnności i odpowiedzialności organizacji gospodarczych szczególnej roli nabiera rozrachunek gospodarczy. Rozrachunek gospodarczy poprzez stosowanie rachunku ekonomicznego jest między innymi podstawą rozpoznania i wyboru tego, co ekonomicznie racjonalne. Pozwala on bowiem na porównanie tego co dana organizacja gospodarcza bierze ze środków społecznych z tym, co organizacja ta społeczeństwu daje.

Przy pomiarze efektywności działania wystąpić mogą następu-

jące sytuacje¹:

- 1/ Znane i określone są nakłady, natomiast nie jest określony wynik, który będzie zależał od intensyfikacji nakładów. Dotyczy to zarówno wartości, jak i struktury wyników. Podstawą oceny efektywności ponoszonych nakładów jest więc stopień realizacji celu. Optymalizowanie działania polega na maksymalizowaniu wyników przy danych stałych nakładach z uwzględnieniem czynnika czasu.
- 2/ Cel, jaki zamierza się osiągnąć, jest określony, natomiast nie są określone nakłady. Efektywny będzie wariant o korzystniejszej strukturze nakładów /niższe nakłady, szybsze osiągnięcie celu/. Optymalizowanie działania polega na minimalizowaniu nakładów czy też skróceniu czasu osiągnięcia celu.
- 3/ Zmienne są cele oraz zmienne i nieokreślone są nakłady. Efektywność działania ocenia się na podstawie uzyskanego stosunku wyniku do nakładów lub różnicy między wynikami o nakładami. Optymalizowanie działania polega na maksymalizowaniu stosunku /różnicy/ wyników do nakładów. W tym przypadku rozpatruje się różne warianty struktury wyników i nakładów oraz różne rozwiązania z uwzględnieniem czynnika czasu.
- 4/ Cel, jaki zamierza się osiągnąć jest określony jakościowo oraz określone są nakłady /sposób realizacji celu/. Miarą efektywności działania będzie osiągnięcie

¹ J. Więckowski, Metody efektywnego gospodarowania, PWE, Warszawa 1971, s. 25-26.

lub nieosiągnięcie celu. Podobnie oceniamy efektywność działania w warunkach bogactwa nakładów. Są one w nadmiarze i decydujący nie musi się z nimi liczyć, istotny jest jedynie cel.

W praktyce optymalizacji programów rozwoju branż najbardziej rozpowszechnione jest drugie rozwiązanie polegające na minimalizacji nakładów dla realizacji określonego celu¹.

Minimalizację nakładów przyjmuje się jako kryterium optymalizacji programu rozwoju branży:

- jeżeli popyt na produkcję danej branży przeważa nie zależy od cen produkowanych wyrobów i koniecznie powinien być zaspokojony w rozmiarze określonym w planie gospodarki narodowej /dyrektywni/.
- jeżeli ceny produkcji, która będzie wytwarzana w branży w okresie perspektywicznym nie zostaną określone w momencie opracowywania programu lub uznane są za niezbyt pewne,
- jeżeli prognozy zapotrzebowania na produkcję branży są pesymistyczne niż prognozy optymistyczne.

W warunkach przemysłu owocowo-warzywnego, dla którego cel w programie rozwoju /zapotrzebowanie na produkcję/ nie może być określony precyzyjnie, przyjęcie tego rozwiązania wydaje się nieuzasadnione.

Wydaje się również, że dążenie do zminimalizowania

¹ W. Baka, Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu /Zarys problemów i metod/, Arkady, Warszawa 1971.

Metodyczne położenie optymalnego strukturalnego planowania w przemyśle, Nauka, Nowosybirsk 1972.

nakładów w warunkach tej branży może prowadzić do wyeliminowania z pola rozwiązań rozważań wprowadzie droższych, ale zapewniających wysoką jakość i nowoczesność produkcji. W dłuższym okresie czasu uniemożliwiłoby to stałą poprawę w zakresie zaspokojenia potrzeb społecznych /pod względem ilości, jakości i nowoczesności/ z tym samym realizację celu tego przemysłu.

Przyjęcie w optymalizacji programu rozwoju branży zasady maksymalizacji efektów z danych nakładów wymaga arbitralnego rozstrzygnięcia o sumie nakładów w całym okresie programu i ich rozłożeniu w czasie. Takie podejście ogranicza swobodę wyboru i może prowadzić do obniżenia efektywności rozwoju.

Kryterium maksymalizacji zysku stosuje się w procesie optymalizacji programów rozwoju branż wytwarzających produkcję, na którą popyt w dużym stopniu zależy od jej cen a zakres i struktura produkcji nie są ustalone i powinny być określone w wyniku optymalizacji programu rozwoju.

Przyjęcie masy zysku jako kryterium optymalizacji w programowaniu rozwoju branż może okazać się kryterium nieobiektywnym, ponieważ nie uwzględnia wielkości zasobów, które zostały zaangażowane do jego uzyskania.

Wydaje się, że dla podjęcia decyzji dotyczących wyboru najbardziej efektywnych kierunków rozwoju branży owocow-warzywnej najbardziej odpowiednim rozwiązaniem jest trzecie, polegające na maksymalizacji relacji wyników do nakładów. Pozwala ono na rozpatrywanie, w całym okresie objętym programem, różnych wariantów struktury wyników i nakładów z uwzglę-

dnieniem czynnika czasu. Podejście takie najbardziej odpowiada programowaniu rozwoju w specyficznych warunkach działalności branży owocowo-warzywnej.

Potrzeba uwzględnienia czynnika czasu w rachunku optymalizacyjnym programu rozwoju branży wynika z tego, że ze społecznego punktu widzenia nie jest obojętne czy nakłady ponosimy w danym roku czy je odraczamy, a także czy efekty uzyskiwane w wyniku ponieszenia tych nakładów uzyskujemy wcześniej czy później. Istnieje więc potrzeba prowadzenia do porównywalności wariantów o zróżnicowanym rozkładzie nakładów i efektów w czasie.

Najbardziej właściwym sposobem uwzględnienia czynnika czasu w tym rachunku jest zdyskontowanie nakładów i efektów na moment początkowy programu za pomocą stopy procentowej¹. Umożliwia to określenie względnych strat i korzyści wskutek opóźnienia lub przyspieszenia uzyskania efektów i ponoszonych nakładów.

Ze wszystkich możliwych sposobów ujęcia relacji wyników do nakładów za najbardziej odpowiedni do warunków branży

¹ Por. H. Fiszel, Teoria efektywności inwestycji i jej zastosowanie, Warszawa 1969, s.9.

J. Goutchman, S. Kiełczewski, M. Wasilowski, Z badań nad metodą optymalizacji programu rozwoju bazy paliwowo-energetycznej, Gospodarka Planowa nr 4/1972.

L. Jakubów, S. Kiełczewski, Ekonomiczno-organizacyjne założenia optymalizacji programu rozwoju branży owocowo-warzywnej, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 1-2-3/1974, ZPOW, Warszawa.

Uchwała nr 197 Rady Ministrów z dnia 12 lipca 1974 w sprawie oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i innych założeń rozwojowych, Monitor Polski nr 20.

owocowo-warzywnej wydaje się wskaźnik stopy zysku¹. Jednak dla celów programowania rozwoju branży tradycyjne ujęcie tego wskaźnika, mające charakter statyczny /wysokość zysku i przeciętna wartość środków trwałych dla tego samego roku/ jest niewystarczające.

Dla rachunku ekonomicznego w programowaniu rozwoju branży niezbędne jest przyjęcie jako efektu akumulacji, natomiast nakłady obejmować powinny sumę środków trwałych i obrotowych powiększonych o nakłady inwestycyjne oraz nakłady na przyrost środków obrotowych wydatkowane w danym roku.

Proponuje się jako efekt akumulację a nie zysk ponieważ akumulacja stanowi pełny efekt ekonomiczny działalności branży. W warunkach przemysłu owocowo-warzywnego, gdzie występuje duże zróżnicowanie wysokości podatku obrotowego dla różnych wyrobów a produkcja szeregu wyrobów przebiega na granicy ich rentowności, akumulacja lepiej niż zysk odzwierciedla faktyczne dochody z realizacji produkcji. Przyjęcie jako efektu zysku powodowałoby wrażenie niekiej efektywności rozwoju i duże zapotrzebowanie na środki inwestycyjne z zewnątrz branży. Z tabeli nr 3 wynika, że branża wygospodarowuje dość znaczne środki finansowe /akumulację/, które jednak odprowadzane są do budżetu państwa.

Zaangażowane środki kapitałowe i akumulacja dla poszczególnych lat programu podlegałyby zdyskontowaniu na moment po-

¹ J. Popkiewicz, Stopa zysku w gospodarce socjalistycznej, PWE, Warszawa 1968, s.137-150.

Z. Leskiewicz, Zarządzanie w przemyśle zachodnioeuropejskim, PWE, Warszawa 1973, s.134-139.

Tabela nr 8

Wyniki finansowe Zjednoczenia Przemysłu Chemicznego-Warzynowego w latach 1965-1975²

Lata	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974 ²	1975 ³
Wyszczególnienie											
Akumulacja w mln zł	456,3	419,3	394,4	784,9	-	1235,2	1629,9	1594,3	2207,2	3735,5	5090,4
Podatek obrotowy w mln zł	627,2	602,6	624,7	856,6	-	1204,1	1541,6	1501,2	1955,1	3470,2	4364,0
Dotacje przedmiotowe w mln zł	-	209,1	243,7	205,2	-	249,1	261,7	279,3	335,2	345,0	460,2
Wynik bilansowy w mln zł	-370,9	24,8	13,3	133,1	-	279,7	340,4	291,7	696,1	795,9	1315,5

Źródło: do 1968 - Analiza działalności gospodarczej za lata 1965-1968, ZPOW, Warszawa naj 1969, s.31, od 1970 do 1975 - Bilanso sprężadnicze działalności gospodarczej ZPOW za lata 1970-1975.

¹ W celu poprawy przejrzystości tabeli zrezygnowano z anioj istotnych elementów takich jak różnice budżetowe, dopłaty do cen co powoduje drobne odchylenia w oznaczeniu liczb w kolumnach.

² W 1974 roku miała miejsce zmiana cen na wyroby alkoholowe.

³ W 1975 roku wprowadzenie nowego systemu ekonomiczno-finansowego.

czątkowy programu a następnie zeumowaniu. Maksymalizacja relacji zdyskontowanej i zeumowanej na moment początkowy programu akumulacji do całości zaangażowanego kapitału a określonej w proponowanej metodzie optymalizacji programu rozwoju branży owocowo-warzywnej jako stopa akumulacji stanowiłaby kryterium optymalizacji programu.

Kryterium to pozwala kompleksowo powiązać efekty działalności inwestycyjnej, eksploatacyjnej /produkcyjnej/ i handlowej, dając jednocześnie syntetyczny obraz stopnia gospodarności branży w dłuższym okresie czasu. Daje ono możliwość wyzwolenia inicjatywy kadry kierowniczej poprzez stworzenie możliwości rozpatrywania różnych wariantów wielkości i struktury produkcji jak również sposobów jej realizacji w długim okresie czasu. Kryterium to zapewni wybór optymalnego wariantu programu rozwoju branży owocowo-warzywnej oraz umożliwi dokonanie oceny prawidłowości polityki finansowej branży w aspekcie wygoepodarowania środków na finansowanie dalszego jej rozwoju.

Szeroki wachlarz zagadnień, składających się na problematykę wariantowania rozwoju branży powoduje, że optymalny wariant programu rozwoju branży ma charakter względny i warunkowy. Relatywizacja celów rozwoju poszczególnych branż jest koniecznością na tle ogólnej potrzeby zbilansowania nakładów na rozwój branż z zasobami gospodarki oraz na tle szerokiej możliwości subtytuacji międzybranżowej w zakresie efektów użytkowych, subtytuacji rynkowej przy różnej dynamice kosztów produkcji i cen różnych produktów oraz subtytuacji poprzez wymianę międzynarodową.

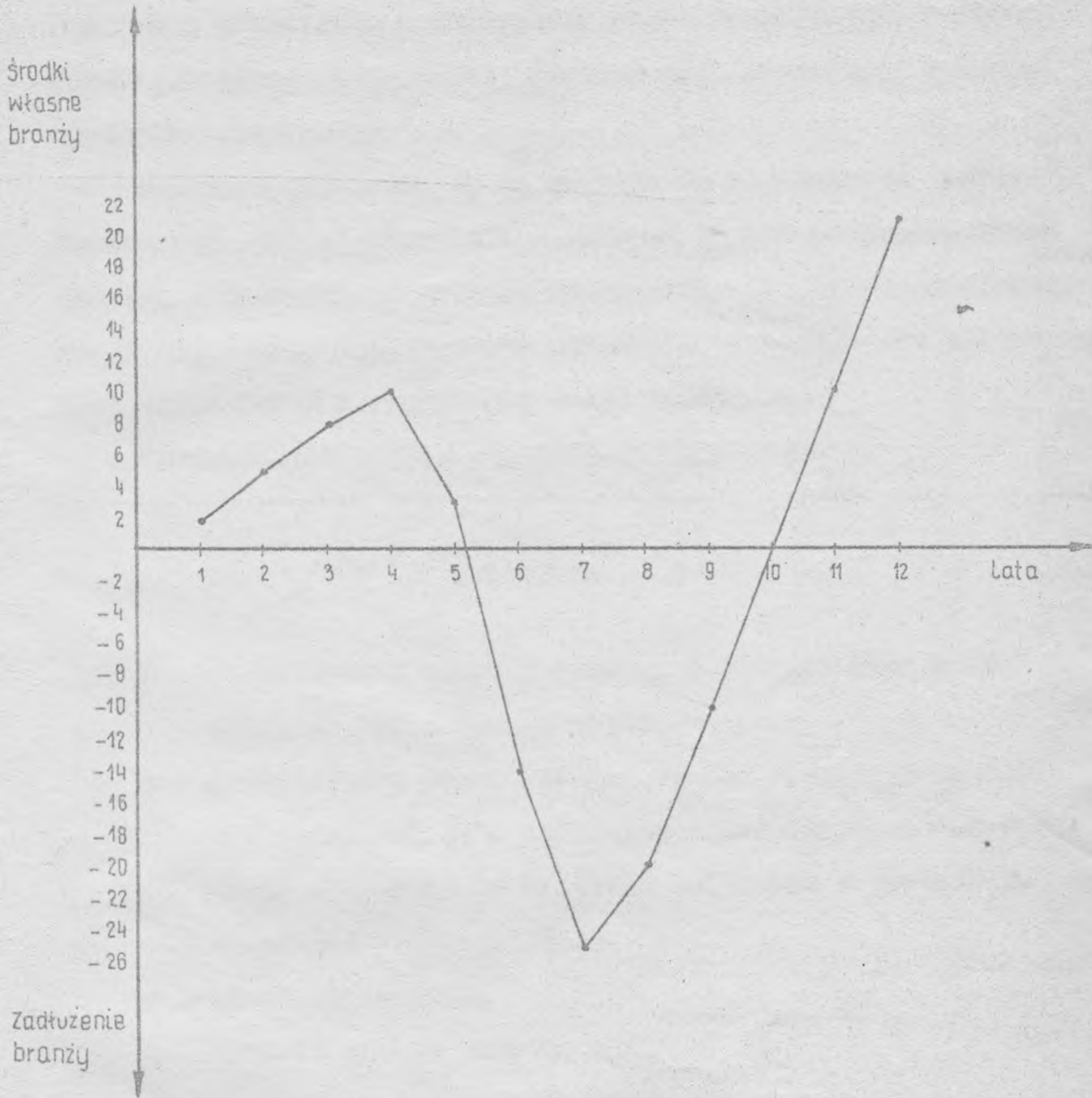
Wybór optymalnego wariantu programu nie jest równoznaczny z przyjęciem go do realizacji. Decyzja o tym, który z wariantów programu będzie realizowany należy do szczebla wyższego. Podjęcie tej decyzji ułatwiłaby charakterystyka wariantów przedstawiona przez branżę, ilustrująca proces gromadzenia akumulacji, jej wykorzystanie na inwestycje, wysokość kredytów inwestycyjnych oraz proces i okres ich opłaty, obciążenia na rzecz budżetu państwa czyli stan finansowy branży w całym okresie objętym programem.

Przykładową ilustrację takiej charakterystyki wariantów programu rozwoju przedstawia tabela nr 9 i rysunek 6.

Tabela nr 9

Przykład stanu finansowego branży X

Wyszczególnienie	L e t a											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Własne środki finansowe branży	2	3	3	4	3	3	4	6	10	10	10	11
Nakłady inwest.	-	-	-	2	10	20	16	3	-	-	-	-
Stan finansowy branży												
"+" środki wł. branży	+2	+5	+3	+10	+3					0	+10	+21
"-" zapotrzeb. na kredyt inwest.						-14	-26	-20	-10			



Rys 5. Wykres przedstawiający stan finansowy branży
/do tabeli nr 9/

x

x

x

Przedstawione kryterium wyboru optymalnego wariantu programu rozwoju przetwórstwa owocowo-warzywnego jest kierunkowo

zbieżne z kryteriami wyznaczonymi przez obowiązujące przepisy dotyczące oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych¹.

Obowiązujące przepisy ze względu na konieczność sporządzenia rachunku efektywności w różnych fazach przygotowywania decyzji i przy różnym stopniu rozpoznania przyszłych wielkości przyjmują następujące formuły wskaźnika efektywności: ilorazową uproszczoną i rozwiniętą, oraz różnicową.

Formuła uproszczona ma następującą postać:

$$E = \frac{P-K}{J/r+s+Br}$$

P - przewidywana wartość rocznej produkcji dóbr lub usług /w zł/ w cenach zbytu,

K - przewidywany koszt bieżący /w zł/ rocznej produkcji /P/ rozumiany jako całkowity koszt własny - amortyzacja - odsetki od kredytów bankowych + obciążenie podatkowe funduszu płac,

r - stopa dyskontowa,

s - średnia stawka amortyzacji,

J - wartość nakładów inwestycyjnych,

B - nakłady na tworzenie zapasu środków obrotowych.

Formuła uproszczona służy do dokonywania ocen efektywności zamierzeń rozwojowych w ramach prac wstępnych, poprzedzających opracowanie założeń techniczno-ekonomicznych inwestycji.

¹ Ocena ekonomicznej efektywności inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych. Zbiór przepisów, PWE, Warszawa 1974.

Formuła rozwinięta powinna być stosowana gdy osiąga się dostateczny stopień szczegółowości informacji, co zwykle występuje na etapie przygotowywania założeń techniczno-ekonomicznych inwestycji lub decyzji o wdrożeniu wyników prac badawczo-rozwojowych.

Formuła rozwinięta ma następującą postać:

$$E = \frac{\sum_{t=0}^n a_t / P_t - K_t /}{\sum_{t=0}^n a_t N_t}$$

n - okres obliczeniowy w latach,

$t = 0, 1, 2, \dots, n$ - kolejny rok okresu obliczeniowego,

a_t - współczynnik dyskontujący $/a_t = \frac{1}{1+r/t}/$,

P_t, K_t - wartość produkcji i koszt bieżący w kolejnych latach,

N_t - wartość nakładów kapitałowych łącznie z nakładami na ochronę środowiska, stanowiąca sumę nominalnych nakładów inwestycyjnych i nakładów na tworzenie zapasu środków obrotowych.

W niektórych przypadkach, szczególnie w ocenie efektywności układów ekonomicznych i ocenie efektywności zamierzeń związanych z międzynarodową wymianą i współpracą gospodarczą i naukowo-techniczną stosuje się różnicową formułę wskaźnika efektywności określoną wzorem:

$$E = \sum_{t=0}^n a_t / P_t - K_t - N_t /$$

Omawiane przepisy szczególnie w odniesieniu do programowania rozwoju mają jedynie charakter ogólnych wskazówek metodycznych, wymagających w poszczególnych przypadkach uściślenia. Zalecają przy tym wykorzystanie metod programowania matematycznego do wyboru najkorzystniejszego wariantu rozwoju układu ekonomicznego /branży/.

Przedstawione powyżej formuły wskaźnika efektywności tym się różnią od proponowanej w pracy, że dotyczą przyszłej inwestycji a nie uwzględniają istniejącego majątku produkcyjnego. W programowaniu rozwoju branż mamy sytuację gdy występuje likwidacja obiektów, utrzymanie stanu istniejącego, modernizacja /rozbudowa/ i tworzenie nowych obiektów.

Uwzględniając taką sytuację "Ranowe wytyczne ..." wskazują zasady oceny ekonomicznej układów ekonomicznych obejmujących szereg powiązanych ze sobą zamierzeń rozwojowych łącznie z czynnymi już obiektami. Ocena efektywności takiego układu przeprowadza się na podstawie obliczenia łącznej sumy przewidywanych nadwyżek efektów nad nakładami dla całego układu według formuły:

$$E = A + B + C$$

A - suma nadwyżek w nowych zamierzeniach rozwojowych,

B - suma nadwyżek w jednostkach modernizowanych,

C - suma nadwyżek w czynnych obiektach nie podlegających modernizacji ani rozbudowie.

W takim ujęciu zaprezentowane w pracy kryterium optymalizacji jest kierunkowo zgodne z obowiązującymi przepisami dotyczącymi oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i innych zamierzeń rozwojowych.

3.3. Warunki ograniczające

Określanie kierunków rozwoju branż przemysłowych może być często ułatwione przez opracowywanie wariantów programu rozwoju bez żadnych ograniczeń. Takie wyidealizowane ujęcie systemu często ujawnia pewne pożądaną i możliwe do zrealizowania alternatywy, które w innym razie nie były w ogóle brane pod uwagę¹.

Jednakże ograniczoność zasobów i wynikająca stąd potrzeba racjonalnego ich wykorzystania w celu możliwie maksymalnego zaspokojenia potrzeb społecznych, wymaga uwzględnienia w programowaniu rozwoju tzw. warunków ograniczających.

Warunki ograniczające w programowaniu rozwoju mają służyć:

- 1/ zabezpieczeniu realizacji społecznych celów branży,
- 2/ zabezpieczeniu realności programu.

W dotychczasowej praktyce programowania rozwoju najczęściej traktowano ograniczenia jako warunki zabezpieczające realność programu. Za takie uważano były ograniczenia: inwestycyjne, surowcowo-materiałowe, dewizowe, technologiczne, siły roboczej i inne. Miały one charakter limitów przekazanych z jednostki nadrzędnej. Zabezpieczeniu realizacji celów społecznych służyło określenie produkcji na poziomie minimalnym

¹ Por. R.L.Ackoff, Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973, s.99.

T.Pietrzkiewicz, Programowanie rozwojowe na tle planowania centralnego. Materiały z Konferencji Naukowej pt. "Planowanie strategiczne w branży", IDKAP, Warszawa maj 1974, s.143. "We wstępnych fazach programowania rozwoju społecznego wyznacza się hipotetyczne, pożądaną otany poszczególnych dziedzin życia społeczeństwa, nie uwzględniając jednak jeszcze wszystkich podstawowych ograniczeń dotyczących zasobów, nakładów bądź warunków".

lub maksymalna, jej struktury, zakres świadczeń społecznych, warunki pracy i wypoczynku.

Ogólnie warunki ograniczające można podzielić na trzy grupy¹:

- wynikające z wzajemnego uwarunkowania poszczególnych rodzajów działalności /np. bilanse produkcji oraz strumienie materialne z zewnątrz branży, zależności technologiczne wewnątrz branży/.
- wynikające ze skończoności wielkości różnego rodzaju zasobów potrzebnych do prowadzenia określonych rodzajów działalności /np. zasoby środków produkcji, zasoby przedmiotów pracy, zasoby finansowe/.
- wynikające z istniejącego systemu społeczno-ekonomicznego, w którym funkcjonują dane jednostki /ograniczenia tej grupy wynikają z ograniczeń dwóch poprzednich grup np. zasady gospodarowania siłą roboczą, wielkość produkcji wynikająca z preferencji społecznych/.

Zestaw ograniczeń wprowadzonych do optymalizacji programu rozwoju branży powinien wyrażać²:

- wyjściowy stan branży /np. istniejące zdolności produkcyjne/.
- możliwość korzystania przez daną branżę z deficytowych zasobów,
- popyt na produkcję, który bezwzględnie musi być zaspokojony,

¹ Z. Pierócionek, Optymalizacja planów gałęzi przemysłu, PWE, Warszawa 1976, s.32.

² Metodические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972.

- związki między obiektami w branży,
- warunki transportu surowca, materiałów i gotowej produkcji.

Wprowadzając warunki ograniczające do programu rozwoju należy zachować ostrożność, a poza tym przyjmować je w różnym zakresie w zależności od tego jak odległy jest moment czasowy, którego dotyczą od okresu początkowego programu. Nie jest wskazane wprowadzanie takich warunków ograniczających, co do których nie ma dokładnego rozoznania. Nie oznacza to, że nie należy wprowadzać ograniczeń, które nie dadzą się skwantyfikować.

W programowaniu rozwoju nie należy przyjmować sztucznych ograniczeń, a tym samym już na tym etapie eliminować pewnych rozwiązań¹. Wiele spośród ograniczeń nie występuje w rzeczywistości, nie powstaje w wyniku badań i analiz ale nakładają się same, co jest wynikiem nadmiernego życia się planistów z obecnymi warunkami funkcjonowania organizacji.

Im mniej ograniczeń i im większy jest obmiar programów dopuszczalnych, tym większy będzie wpływ funkcji celu na wybór realnych decyzyjnych. I odwrotnie - wiele ograniczeń powoduje ograniczenie zakresu wyboru, a tym samym redukuje rzeczywisty wpływ funkcji celu na decyzję.

Limitowanie nakładów inwestycyjnych dla celów programowania rozwoju nie jest ekonomicznie uzasadnione co nie znaczy, że nakłady są nieograniczone. Wielkość nakładów inwestycyjnych,

¹ Por. Ł.A.Kozłow, Optimalnoje planirowanie razwitijs i razmieszczenijs ottrasiej promyszlenności, Nauka, Nowosybirsk 1970, s.98.

niezbędnych dla realizacji określonego wariantu społecznego celu branży, będzie zależała od sposobu realizacji tego wariantu /między innymi od: techniki, technologii, udziału siły roboczej, lokalizacji, wielkości zakładów/. Taki sposób podejścia stwarza szerszą płaszczyznę wyboru i umożliwia znalezienie wariantu programu najbardziej interesującego ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia. Oczywiście nie wyklucza to w uzasadnionych przypadkach przyjsowanie ograniczeń w postaci górnej lub dolnej granicy wykorzystania środków inwestycyjnych lub innych zasobów.

W programowaniu rozwoju wydaje się również niecelowe ograniczanie subtytuacji między produkcją różnych wyrobów, doborom czynników produkcji czy form nakładów, ponieważ ograniczenia te utrudniają racjonalne gospodarowanie.

Wskazanie ścisłych ograniczeń w programowaniu rozwoju branży byłoby znacznie ułatwione gdyby istniał optymalny plan rozwoju gospodarki narodowej. Ponieważ brak jest zoptymalizowanego planu rozwoju całej gospodarki narodowej, należy je przyjsować na podstawie programów rozwoju jednostek wyższego szczebla a w przypadku braku tychże oprzeć się na wynikach badań prognoptycznych.

Przyjsocie określonych warunków ograniczających zdeterminowane jest w pewnym zakresie wyborem kryterium optymalizacji programu rozwoju branży, ponieważ dopiero łącznie kryterium optymalizacji z układem ograniczeń umożliwiają ujęcie celów polityki społeczno-gospodarczej.

W literaturze można spotkać podział ograniczeń na

obiektywne i planowe¹. Ograniczenia obiektywne wynikają z konieczności dostosowania rozwiązań do warunków niezależnych od decyzji planisty. Ograniczenia planowe odznaczają się tym, że ich wielkość wynika z decyzji podjętych na podstawie przesłanek wykraczających poza zakres danego rachunku.

W innej płaszczyźnie warunki ograniczające można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Warunki zewnętrzne wyrażają związki z otoczeniem. Podział ten wynika z dyspozycyjności zasobów. Uwzględnienie ograniczeń zewnętrznych /zasoby materiałowe, energetyczne, transportowe .../ jest bardzo trudne, ponieważ środki te zużywane są przez dużą liczbę jednostek. Nieuwzględnienie jednak ich powoduje nierealność programu /niemożliwość realizacji "optymalnego" programu/.

Dla celów optymalizacji programów rozwoju przemyśłu owocowo-warzywnego należałoby przyjąć następujące ograniczenia:

- 1/ Ograniczenia wynikające z postulowanego modelu konsumpcji w zakresie przetworów owocowo-warzywnych a dotyczące wielkości i struktury produkcji. Mając na uwadze względy społeczne ograniczenia te powinny np. zabezpieczać potrzeby różnych grup dochodowych ludności, określać udział wino w produkcji ogółem. Szczególnej wagi nabiera pierwszy element, gdyż w świetle ostatnich badań, dysproporcje w dochodach ludności ulegają pogłębieniu, niezależnie

¹ Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 1974, s.52.

od całkowitej przeciwartemnej polityki władz w tym zakresie¹.

- 2/ Przy przyjętym kryterium optymalizacji programu rozwoju dla zapewnienia odpowiedniego poziomu spożycia /wynikającego z modelu konsumpcji/ należy przyjąć ograniczenia wzrostu cen na przetwory owocowo-warzywne.

Nowy system ekonomiczno-finansowy zakładający decentralizację uprawnień w zakresie ustalenia cen stwarza możliwości zamykania cen jako najprostszej drogi wzrostu akumulacji.

- 3/ Ograniczenia wynikające ze stanu wyjściowego branży i otoczenia.

Ograniczenia tego typu dotyczą w większym stopniu pierwszego okresu programu i uzależnione są od istniejących mocy produkcyjnych, długości cykli inwestycyjnych, od rodzaju bazy surowcowej, nakładów o charakterze kapitałowym, dostaw surowców i materiałów z innych jednostek gospodarczych, możliwości importowych /surowce, dobra inwestycyjne/, podaży siły roboczej, obowiązującego systemu zarządzania /np. zasady gospodarowania siłą roboczą/.

- 4/ Ograniczenia specjalnego rodzaju dotyczące technicznej niepodzielności obiektów programowania.

W warunkach opracowanie kilku wariantów rozwoju

¹ S. Abt, Budowa systemów informatycznych a możliwości rachunku optymalizacyjnego. Referat wygłoszony na Konferencji Szkoleniowej organizowanej przez PAN n.t. "Modelowanie systemowe społeczno-gospodarczego rozwoju kraju", Jabłonna 19-24.05. 1975 r.

obiekty należy przyjąć zasadę, że do programu rozwoju branży /wariancie programu/ może być włączony tylko jeden z nich, albo żaden.

- 5/ Ograniczenia w odniesieniu do zmiennych decyzyjnych /ustalające pole wyboru zmiennych decyzyjnych/.
- 6/ Ograniczenia przestrzenne /lokalizacyjne/ dotyczące braku możliwości rozwoju bazy surowcowej w danym rejonie, podaży siły roboczej, odpowiedniego poziomu i możliwości rozwoju infrastruktury /np. sieć wodna, komunikacyjna/.
- 7/ Ograniczenia wynikające z obowiązku ochrony środowiska naturalnego¹.

Przy określaniu ograniczeń w programowaniu rozwoju należy także mieć na uwadze "substytucję" ograniczeń wprowadzonych do optymalizacji i ocen /prognoz, parametrów/ dla odpowiednich zasobów i produktów. Jeżeli na przykład istnieją wiarygodne informacje o niektórych wykorzystywanych przez branżę zasobach, to ograniczeń na te zasoby można w bezpośredniej formie nie wprowadzać, ponieważ ich rolę spełnią oceny w postaci parametrów rachunku /informacje te zostaną wykorzystane w momencie opracowywania wariantów rozwoju poszczególnych obiektów/².

Dlatego też na etapie opracowywania założeń ekonomiczno-

¹ Badania prognostyczne o problemy ochrony środowiska, Prace Naukowe Ośrodka Badań Progностycznych Politechniki Wrocławskiej, Seria: Konferencje, Wrocław 1974.

² Metodические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972.

organizacyjnych optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego proponuje się uwzględnienie w pierwszym etapie optymalizacji, przyjęcie jako warunków ograniczających, poszczególnych wariantów zapotrzebowania na produkcję przemysłu owocowo-warzywnego ze zbioru wariantów uzasadnionych społecznie /patrz str. 94/.

3.4. Zmienne decyzyjne

Gdy ustalona jest funkcja celu i warunki ograniczające należy określić zmienne decyzyjne tzn. te zmienne, których liczbową wielkość ustala się ze pomocą rachunku optymalizacyjnego. Zmienne te wskazują cechy różniące poszczególne warianty programu rozwoju.

Wybór zmiennych decyzyjnych zależy od:

- szerokości organizacyjnego /branża czy zakład/.
- przyjętego kryterium optymalizacji,
- przyjętych warunków ograniczających,
- możliwych sposobów realizacji założonego celu /kierunków wariantowania/.

Zadaniem rachunku optymalizacyjnego w programowaniu rozwoju branży jest znalezienie wartości /wielkości liczbowej/ zmiennych decyzyjnych, które przy danych ograniczeniach i warunkach nie kontrolowanych optymalizują funkcję celu. Wartość tych zmiennych nie może być dowolna, pole wariantowania musi się mieścić w ramach przyjętych ograniczeń, które mogą być wynikiem rachunków cząstkowych.

W optymalizacji programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego przedmiotem wyboru /zmiennymi decyzyjnymi/ mogą być:

- 1/ wielkość produkcji,
- 2/ struktura asortymentowa według głównych grup /z wyjątkiem ograniczeń/,
- 3/ wielkość i struktura zaopatrzenia surowcowego i materiałowego,
- 4/ technika, technologia, organizacja produkcji i struktury organizacyjne,
- 5/ optymalna wielkość zakładu i jego wewnętrzna struktura produkcyjno-magazynowa,
- 6/ sposoby powiązania przemysłu owocowo-warzywnego z innymi układami gospodarczymi /zakres specjalizacji, kooperacji/,
- 7/ sposób rozłożenia nakładów i efektów w okresie objętym programem,
- 8/ udział poszczególnych kierunków zmian bazy materialno-technicznej branży /rekonstrukcja, modernizacja, rozbudowa, budowa nowych zakładów, likwidacja istniejących zakładów/,
- 9/ różne rozwiązania lokalizacyjne.

Między zmiennymi decyzyjnymi występują dwie zasadnicze grupy powiązań. Powiązania pionowe ujmują zależności między kolejnymi fazami przetwórstwa, powiązania poziome zaś wynikają z korzystania ze wspólnych środków /surowiec, środki trwałe, siła robocza .../ oraz z substytucji i komplementarności różnych produktów.

Podział na warunki ograniczające i zmienne decyzyjne jest względny i może ulegać zmianom w trakcie programowania. Np. warianty wielkości i struktury produkcji będą zmiennymi decyzyjnymi /z pewnymi wyjątkami/ w momencie opracowywania wariantów rozwoju obiektów programowania a warunkami ograniczającymi na etapie optymalizacji programu rozwoju branży.

W programowaniu rozwoju branży istnieje bardziej lub mniej szeroka możliwość wariantowania rozwoju każdego obiektu. Dla istniejących obiektów granice wariantowania w znacznej mierze określone są przez istniejącą technologię, organizację produkcji, jej specjalizację i możliwości modernizacji. Geograficzne położenie istniejących obiektów nie może ulec zmianie /z wyjątkiem likwidacji/.

Możliwości wariantowania sposobów rozwoju obiektów znajdujących się w budowie są nieco szersze. Możliwe jest wariantowanie terminów budowy i wprowadzenia do eksploatacji itd.

Największe są możliwości wariantowania rozwoju projektowanych obiektów. Tutaj powstają konkurencyjne warianty rozmieszczenia, koncentracji i specjalizacji produkcji, jej technologii, rozłożenia nakładów inwestycyjnych na poszczególne lata itd.

Problemy wyboru optymalnego wariantu rozwoju branży oprowadza się do wyboru takiego zestawu wariantów rozwoju poszczególnych obiektów programowania, który zapewni maksymalizację funkcji celu przy przyjętych warunkach ograniczających.

Wybór obiektów programowania wchodzących do optymalnego wariantu programu rozwoju branży powoduje pośrednio wybór zmiennych decyzyjnych, tj. wybór technologii, lokalizacji, wielkości produkcji itd.

x

x

x

Po opracowaniu założeń ekonomicznych /ekonomiczne sformułowanie zadania/ niezbędne jest ich sformalizowanie, tj. opisanie warunków działalności optymalizowanej branży w postaci ekonomiczno-matematycznego modelu.

Duży dorobek w zakresie opracowywania modeli matematycznych dostatecznie uniwersalnych i możliwych do zastosowania w praktyce programowania rozwoju branż przemysłowych, prezentowany w literaturze radzieckiej¹ mógłby być tu szczególnie pomocny.

Stosowanie optymalizacji w programowaniu rozwoju przemysłu daje efekt tylko w tym przypadku, gdy w obliczeniach wykorzystuje się właściwą informację.

Zestawienie niezbędnej informacji wejściowej do procesu optymalizacji programu rozwoju, określając w zasadzie założenia ekonomiczne optymalizacji oraz przyjęty model matematyczny. Z modelu takiego wypływa wykaz podstawowych wskaźników i

¹ Математические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972.

Планирование отраслевых систем, Экономика, Москва 1974.

Многоуровневые системы отраслевой оптимизации, Новосибирск 1975.

parametrów koniecznych dla jego opracowania.

W związku z tym rozpatrywanie zaspotrzebowania na szczegółowe dane wejściowe celowe jest tylko na przykładzie konkretnego modelu. Z drugiej jednak strony stan informacji, możliwości jej przygotowania mogą wpłynąć na wybór modelu matematycznego /nieemożliwość przygotowania informacji w określonym czasie może spowodować konieczność korzystania z modeli matematycznych uproszczonych/.

ROZDZIAŁ 4

INFORMACYJNO-ORGANIZACYJNE WARUNKI ZASTOSOWANIA PROPONOWANEJ METODY OPTIMALIZACJI PROGRAMU ROZWOJU PRZEMYSŁU OWOCOWO-WARZYWNEGO

4.1. Informacja dla celów programowania rozwoju

Warunkiem wstępnym programowania rozwoju branży przemysłowej jest dysponowanie określoną sumą wiedzy o technice, ekonomice i organizacji programowanej jednostki gospodarczej. Od odpowiedniej ilości i jakości uzyskanych i przetworzonych informacji zależy poprawność programu. Programowanie rozwoju branży charakteryzować się powinno m.in. następującymi cechami: ciągłością prac, odpowiednio długim horyzontem czasowym, kompleksowym ujęciem, realnością, społeczną i ekonomiczną uzasadnieniem. Tak rozumiane programowanie rozwoju stawia określone wymagania w zakresie gromadzenia i przetwarzania informacji.

Przedmiotowe określenie kierunków rozwoju gospodarczego niezależnie od przyjętych celów i zastosowanych metod - wymaga

rachunku opartego na możliwie pełnej informacji o technikach wytwarzania, przemianach w strukturze produkcji poszczególnych branż itp. Informacji takich nawet w postaci zagregowanej nie można uzyskać drogą badań statystycznych. Szybki postęp techniczny prowadzi do dezaktualizacji danych statystycznych i najbardziej wyrefinowane metody ekstrapolacji niewiele mogą tu pomóc.

Planowanie rozwoju opierać się powinno głównie na informacji perspektywicznej, dotyczącej przyszłości, bo przyszłości tej dotyczy, daje podstawy do jej kształtowania. Planowane przedsięwzięcia bliższe momentu początkowego programu rozwoju wymagają zbierania danych pod kątem szczegółowego rozpoznania obecnych warunków techniczno-ekonomicznych branży. W odleglejszych czasowo przedsięwzięciach najważniejszą rolę spełniają dane prognostyczne. Prognoza jest to całościowe naukowo uzasadnione wypowiedzi dotyczące przyszłego możliwego rozwoju i stanów podmiotu prognozowania oraz kierunków osiągnięcia tego rozwoju i tego stanu. Prognozy mają charakter probabilistyczny, opierają się na naukowym przewidywaniu i są podstawą do świadomego kształtowania przyszłości¹.

Obejmują one przewidywania kształtowania się procesów niezależnych od decydenta i dlatego nie można mówić o optymalizacji prognozy a ocenić ją można tylko z punktu widzenia jej trafności.

Istnieje duże poszerzenie pojęć dotyczących prognozowania.

¹ Pojęcia i terminy z zakresu prognozowania, Komisja Planowania, Zespół Planów Perspektywicznych, luty 1972 /aut.powiel./

programowania i planowania. Zbyt często używa się tych pojęć jako synonimów co powoduje szereg nieporozumień.

W oparciu o doradztwo naukowe wynikające z prognozy, istnieje w programowaniu rozwoju możliwość bardziej szczegółowego spracyzowania przesłańek dotyczących rozwoju poszczególnych gałęzi i branż przyszłości, w ich wzajemnym powiązaniu i uwarunkowaniu z rozwojem całego przemysłu i całej gospodarki narodowej. Plan natomiast jest już wykonawczą konkretyzacją zadań i środków do ich realizacji, sformułowanych w ramach wyznaczonych programów. Jedynie takie właśnie fazowe, sekwencyjne określenie przyszłej działalności prognozowanie → programowanie → planowanie stanowi rzetelną podstawę naukowego sterowania rozwojem¹.

Tak więc studia prognostyczne stanowić powinny podstawę informacyjną do opracowywania i określania w programach rozwoju celów → z punktu widzenia społeczno-gospodarczego oraz możliwości, warunków i środków realizacji tych celów.

Ze względu na szeroki zakres problemowy i długi horyzont czasowy programu, informacje dla celów programowania muszą być z konieczności w pewnym stopniu zagręgowane i w dużym stopniu szacunkowe, przy czym stopień agregacji i szacunku wzrasta w miarę oddalania się momentu czasu, którego informacja dotyczy od okresu początkowego programu.

Baza informacyjna potrzebna do programowania rozwoju

¹ T.Gryc, Projekcja przyszłości, Perspektywy nr 7/1975.

Patrz również: A.Anczyzkin, E.Jerazow, Metodologiczsko-ekonomiczne aspekty narodnochozjaistwianego prognozowania, Woprosy Ekonomiki nr 5/1967, s.52.

składa się z dwóch zasadniczych grup:

- informacji określających powiązanie rozpatrywanej branży z całością przemysłu i całą gospodarką narodową /informacje z otoczenia/,
- informacji o techniczno-ekonomicznych warunkach produkcji i zbytu produktów branży /informacje wewnętrzne/.

W celu określenia stanu branży w przyszłości i wyznaczenia takich kierunków jej rozwoju, które pozwolą na najbardziej efektywne jego osiągnięcie, potrzebne są informacje o otoczeniu danej branży a ściślej mówiąc o systemach z nią współpracujących, warunkach ekonomicznych, stanie techniki.

A.D.Hall wyróżnia trzy kategorie otoczenia¹: 1/techniczne, 2/ ekonomiczne, 3/ społeczne. Żadnego elementu otoczenia nie można jednak zaliczyć do jednej tylko kategorii. Do elementów otoczenia, o których informacja jest konieczna można np. zaliczyć:

- 1/ otoczenie techniczne:
 - a/ istniejące systemy,
 - b/ normy techniczne,
 - c/ stan techniki,
 - d/ otoczenie naturalne,
- 2/ otoczenie ekonomiczne:
 - a/ struktura cen,
 - b/ model zarządzania,
 - c/ zasady sfinansowania,

¹ A.D.Hall, Podstawy techniki systemów, Warszawa 1968, s.207.

3/ otoczenie społeczne:

- a/ preferencje indywidualne,
- b/ preferencje społeczne.

Chodzi tu oczywiście nie o szczegółowy wykaz ale o zasygnalizowanie najistotniejszych elementów otoczenia.

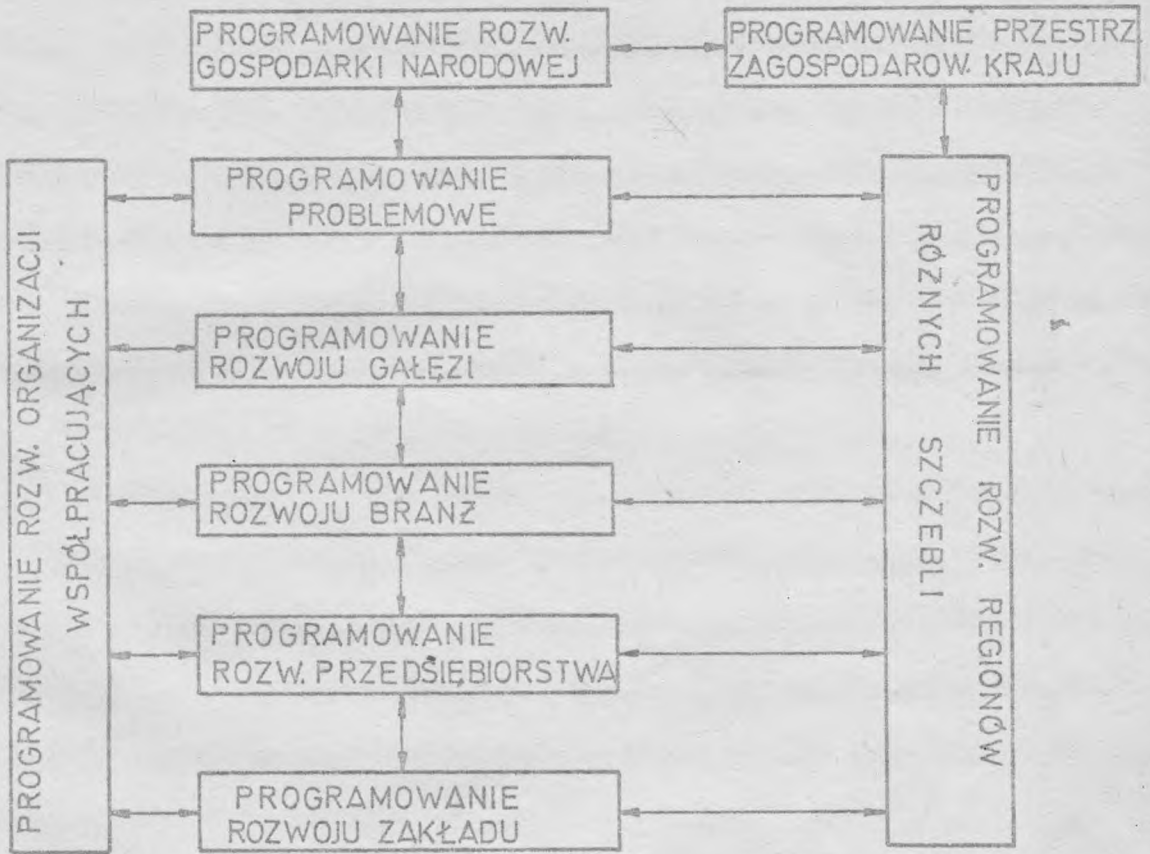
Podstawowym zbiorem informacji z otoczenia dla poszczególnych branż jest system statystyki państwowej. Statystyka dostarcza informacji o różnych zjawiskach w zasadzie po ich wystąpieniu, stąd przydatność jej w programowaniu rozwoju jest niewielka.

Zabezpieczenie informacji z organizacji współpracujących wymaga koordynacji gospodarczej /poziomej/ programów polegających na wzajemnym dostosowywaniu poszczególnych elementów programów branż i gałęzi w celu ich zbilansowania, co w konsekwencji jest jednym z warunków ich realizacji. O realizacji programu decyduje również koordynacja administracyjna /pionowa/ wynikająca z hierarchicznej struktury organizacyjnej gospodarki narodowej.

Ogólną koncepcję systemu programowania rozwoju w gospodarce narodowej przedstawia rysunek 6.

Programowanie rozwoju branży dotyczy określonego wycinka gospodarki narodowej. W literaturze dotyczącej omawianego problemu, przyjmuje się dwie alternatywne koncepcje powiązania programowania branżowego z programowaniem centralnym.

Według pierwszej koncepcji, programowanie rozpoczyna się od ustalenia programów branżowych w oparciu o bezpośrednią informację poszczególnych jednostek organizacyjnych, które



Rys.6. Współzależności między głównymi rodzajami programowania w gospodarce narodowej

nie mają informacji o charakterze ograniczeń przekazanych branży przez Centrum.

Według drugiej koncepcji programy branżowe opracowuje się w oparciu o wytyczne /limity/ szczebla centralnego, informacje przebiegają w określonej kolejności przez poszczególne jednostki gospodarcze.

Przyjęcie drugiej koncepcji powoduje, że programowanie jest prostsze technicznie, zmniejsza liczbę koniecznych iteracji.

umożliwia opracowanie programu wewnętrznie skoordynowanego.

Zdaniem niektórych autorów¹ koncepcja ta stanowi zasadniczą przeszkodę w opracowaniu programu optymalnego. Po to aby program był optymalny, niezbędne jest, by pole wyboru zmiennych decyzyjnych było jak największe. Właściwsze więc wydaje się przyjęcie koncepcji pierwszej. Stosowanie jednak tej koncepcji wymaga odpowiednich zmian w systemie planowania i zarządzania w branży, zmian zakresu kompetencji jednostek biorących udział w programowaniu.

W praktyce trudno sobie wyobrazić, żeby przedsiębiorstwa i zakłady opracowały własne programy rozwoju bez informacji od jednostki nadrzędnej /Zjednoczenia, Ministerstwa, Komisji Planowania/. Rzecz polega jednak na tym, ażeby informacje przekazywane od jednostek nadrzędnych w dół nie miały charakteru zadań i limitów.

Efektywne programowanie rozwoju branży z pewnością wymaga programowania na każdym poziomie struktury organizacyjnej gospodarki narodowej, oraz powinno być ono skoordynowane pod względem metodologicznym, koncepcyjnym i terytorycznym z góry.

Mimo, że poważna część informacji niezbędnej do programowania pochodzi z otoczenia to jednak podstawowa masa informacji może pochodzić tylko z ogniw gromadzących i tworzących nowe dane o rozwiązaniach techniczno-ekonomicznych w danej branży tj. ze zjednoczenia.

Sam proces sporządzania kolejnych wersji programu z natury

¹ J. Kisielnicki, System informacyjny dla budowy branżowego planu inwestycyjnego, Gospodarka Planowa nr 2/1973.

rzeczy ograniczony w czasie, powinien być poprzedzony okresem przygotowania podstawowej informacji techniczno-ekonomicznej spełniającej trzy podstawowe wymogi:

- 1/ wszechstronna naukowa znajomość problematyki techniczno-ekonomicznej programowania określonej branży przemysłu,
- 2/ wszechstronna znajomość doświadczeń zagranicznych w tej gałęzi, obejmująca znaczną liczbę krajów przemysłowo rozwiniętych,
- 3/ kompleksowość techniczno-ekonomicznych i przestrzennych powiązań przemysłu, wymagająca budowy jednolitego systemu wskaźników¹.

Opracowanie wskaźników programowania nie jest identyczne z programowaniem, nie zastępuje go, ani nie likwiduje samego procesu programowania. Przeciwnie, umożliwia lepszą, bardziej wszechstronną, opartą na doświadczeniu wielu krajów analizę podstawowych problemów techniczno-ekonomicznych i przestrzennych, wzbogaca sam proces programowania, umożliwia zastosowanie doskonalszych metod programowania i przyczynia się do poprawy jakości programu. Wskaźniki takie nie powinny mieć charakteru normatywnego aby nie ograniczały pola wyboru, poparte są najczęściej autorytetem nauki i doświadczenia.

Aby wskaźniki programowania można było stosować, trzeba je połączyć w jeden system, w przeciwnym wypadku stworzyłoby się encyklopedię wiedzy o branży, przerastającą swym ogromem możliwości ich wykorzystania. Stworzenie systemu wskaźników

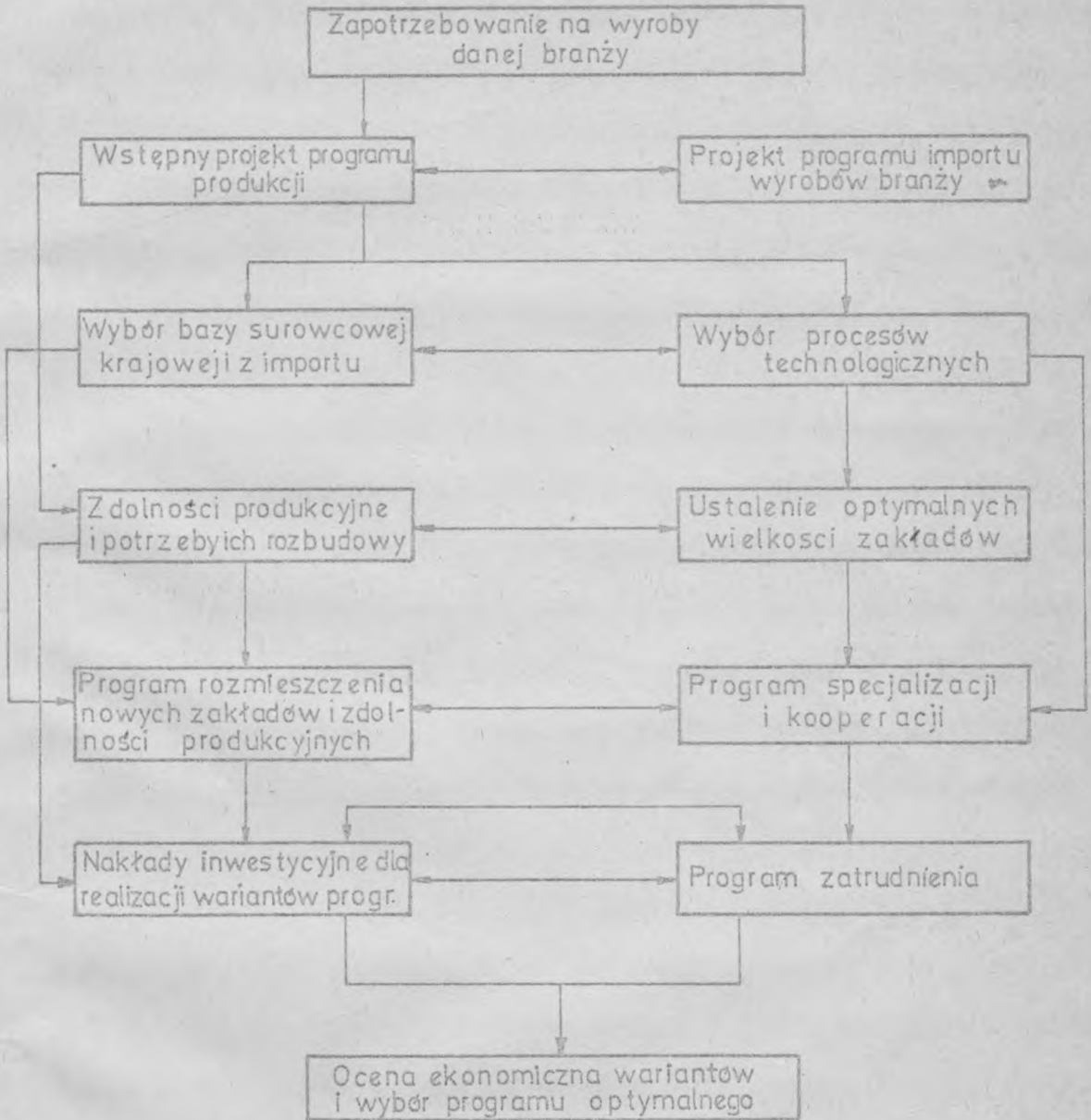
¹ Z. Knyziak, W. Lisowski, *Ekonomika i programowanie inwestycji przemysłowych*, PWN, Warszawa 1968, s. 251 i nast.

wymaga jednak nie tylko ciągłej współpracy różnych komórek i jednostek organizacyjnych branży, ale również powiązanie poszczególnych opracowań ekonomicznych, technicznych i organizacyjnych siecią założeń metodologicznych. Lista wskaźników powinna być ustalona z punktu widzenia problemów określonych przez pole wyboru zmiennych decyzyjnych. Wymaga to dysponowania koncepcją systemu wskaźników wynikającą z merytorycznych wymagań programowania przed przystąpieniem do ich opracowania.

Technicznie sprawa opracowania wskaźników programowania rozwiązywana jest przez serię badań i analiz techniczno-ekonomicznych. W wyniku tych badań określa się zależności między tempem rozwoju i przekształceniami strukturalnymi popytu na wyroby branży a polityką rozwoju i sposobami kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych powiązań kooperacyjnych między poszczególnymi elementami programu rozwoju. W ten sposób dochodzi się do uzyskania nowych parametrów charakteryzujących różną strukturę produkcyjną branży, efektywność rozwiązań technicznych, lokalizacyjnych.

Główne elementy programu i powiązania między nimi przedstawia rysunek 7.

Analizy zagadnień przedstawionych na rysunku 7 dokonuje się łącznie. Znaczy to np., że analiza określonego wariantu wielkości obiektu opiera się na pewnych założeniach dotyczących technologii wytwarzania, wielkości i struktury bazy surowcowej, specjalizacji i kooperacji, itd. Nie można więc określić kolejności przeprowadzenia analiz, ponieważ wszystkie są ze sobą powiązane. Już w tej fazie badań i analiz /w fazie



Rys.7 Główne elementy programu i współzależności między nimi

Źródło: J Gajda Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu

WSE Kraków, 1971, s.12

opracowywania wskaźników programowania/ dokonuje się wstępnych wyborów, eliminuje się z dalszych rozważań takie warianty, które w porównaniu z innymi są nieefektywne.

Przy opracowywaniu wskaźników programowania szczególnie ważne jest wyodrębnienie wpływu elementu przestrzeni na zmienność rozmaitych nakładów pracy społecznej /pracy żywej, surowców, energii, paliwa, wody itd./, przypadających na jednostkę efektu. Przestrzenne aspekty programowania rozwoju przemysłu wymagają zwiększenia liczby wskaźników programowych i pogłębienia ich analizy.

Studia i analizy nad przedstawionymi elementami tworzą podstawową informację potrzebną do opracowania wariantów programu rozwoju branży. Cały proces programowania rozwoju winien być procesem poszukiwań ścieżki optymalnych rozwiązań, którą należy wyznaczyć zaczynając od analizy i wyboru rozwiązań cząstkowych aż do kompleksowego określenia zakresu i kierunków rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw i całej branży.

Badania ekonomiczne w programowaniu rozwoju branży powinny mieć charakter kompleksowy i aktywny, powinny one poprzedzać sformułowanie rozwiązań technicznych, towarzyszyć ich precyzowaniu /w praktyce najczęściej występuje wiele wariantów rozwiązań technicznych/, wreszcie podsumowywać przyjęte koncepcje.

W procesie programowania rozwoju celowe jest stosowanie rachunku kompleksowego, w którym uzyskuje się możliwość łącznego rozpatrywania określonego układu, wzajemnie powiązanych zmiennych decyzyjnych. Duża liczba możliwych kierunków rozwoju

otwarze liczne trudności natury rachunkowej. W związku z tym, liczbę rozpatrywanych kierunków należy w miarę możliwości ograniczyć. W tym celu można wykorzystać analizę logiczną, opinie ekspertów, badania prognostyczne oraz tradycyjne formy rachunku ekonomicznej efektywności, które w programowaniu rozwoju /opracowanie wariantów rozwoju i wybór optymalnego wariantu/ mogą pozwolić na:

- 1/ uzyskanie informacji potrzebnych do charakterystyki poszczególnych kierunków rozwoju obiektów programowania i całej branży,
- 2/ ocenę nowoczesności proponowanych rozwiązań rozwojowych,
- 3/ wstępną selekcję kierunków rozwoju poprzez odrzucenie tych kierunków, które w porównaniu z innymi są gorzej z punktu widzenia społecznego, ekonomicznego i technicznego¹.

Zaznaczyć przy tym należy, że kryteria wyboru rozwiązań szczegółowych powinny być w miarę możliwości zbiorne, a w każdym razie nie powinny być sprzeczne z kryterium optymalizacji programu rozwoju całej branży.

Kierownictwo przemysłu dysponuje wprawdzie rozbudowanym mechanizmem zbierania danych, ale struktura tych danych jest jednak dostosowana do tradycyjnych metod planowania. Stosowanie rachunków optymalizacyjnych w programowaniu rozwoju

¹ J. Kisielnicki, Programowanie rozwoju branży przemysłowej, PWE, Warszawa 1972, s. 116.

Методические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972.

wymaga często innego grupowania i systematyzowanie danych np. informacji wielowariantowej.

Zapotrzebowanie na niezbędną, szczegółową informację wyjściową w procesie optymalizacji programu rozwoju branży, określa w zasadzie ekonomiczna analiza przedmiotu i zakres rachunku /założenia ekonomiczne rachunku optymalizacyjnego/ oraz przyjęty model matematyczny. Z modelu takiego wypływa wykaz podstawowych wskaźników i parametrów koniecznych do jego opracowania.

Prace nad gromadzeniem informacji dla programowania rozwoju prowadzone są w różnych gałęziach i branżach przemysłowych np. w przemyśle cementowym, chemicznym, maszynowym, w hutnictwie. Duży dorobek w tym zakresie posiada przemysł chemiczny, który prowadzi prace nad wskaźnikami wyjściowymi do programowania od 1961 roku do chwili obecnej¹.

W szeregu publikacjach z zakresu programowania rozwoju autorzy podają typowe zestawy informacji /np. prace T. Pietrzkiewicza/ niezbędnych w programowaniu. Wydaje się jednak, że mają one raczej charakter przykładowy, szkoleniowy. Dla celów programowania rozwoju branży konieczne jest prowadzenie badań dla każdej branży oddzielnie z uwzględnieniem jej specyfiki, stosowanych metod optymalizacji, powiązań z otoczeniem itp.

Zjednoczenie Przemysłu Owocowo-Warzywnego /Zjednoczenie

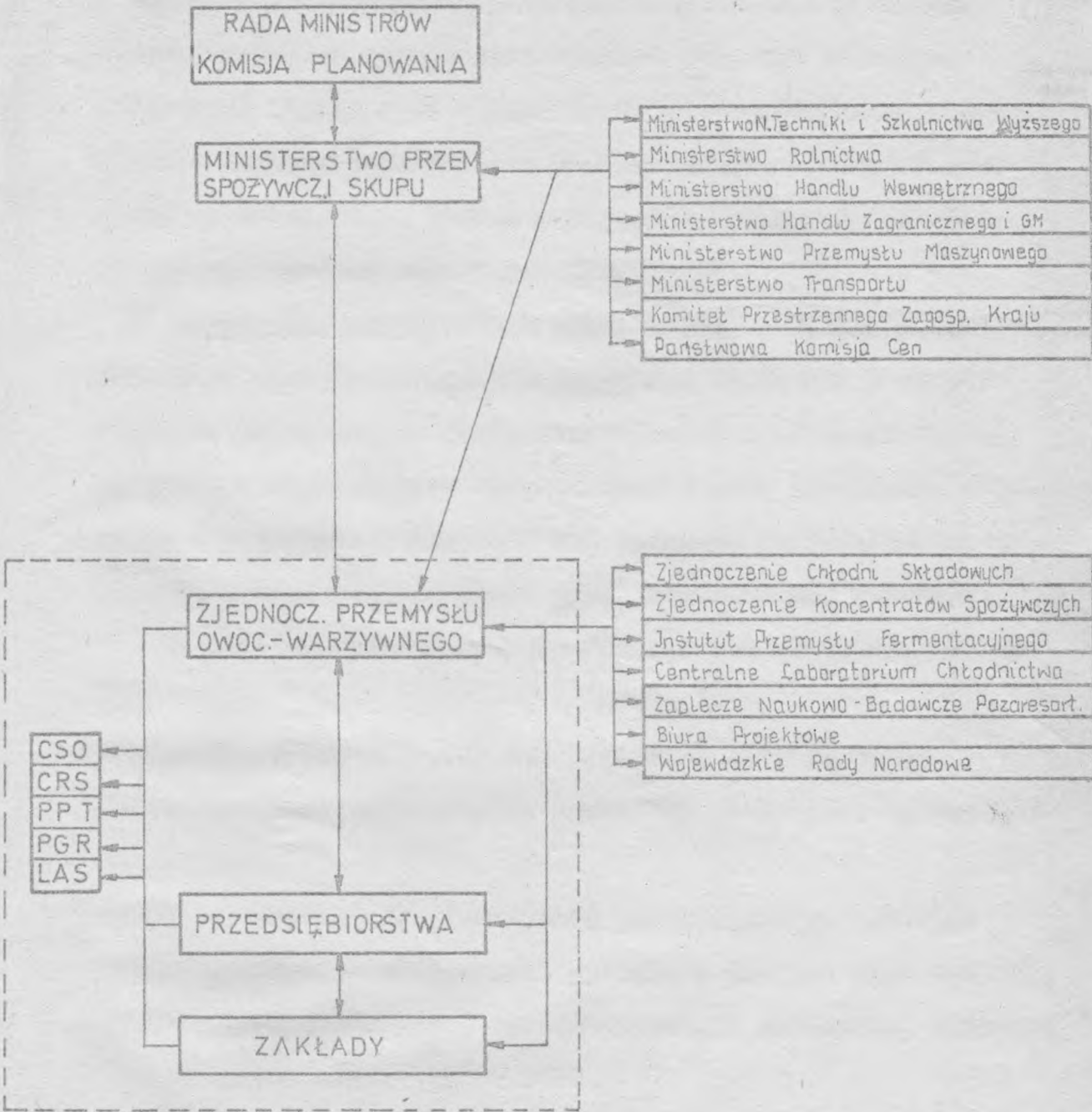
¹ Np. Wskaźniki wyjściowe do programowania rozwoju branż /nawozy sztuczne/, Instytut Chemii Przemysłowej, Zakład Badań Ekonomicznych, Warszawa 1972.

Wskaźniki wyjściowe do programowania rozwoju branż /z. 16 polietylen/, Instytut Chemii Przemysłowej, Zakład Badań Ekonomicznych, Warszawa 1973.

wiedzące w branży/ opracowując program rozwoju branży musi otrzymywać informacje od szeregu organizacji spoza branży. Wykaz głównych współpracujących z branżą owocowo-warzywną organizacji przedstawia rysunek 8.

Zakres informacji otrzymywanych przez Zjednoczenie Przemysłu Owocowo-Warzywnego od współpracujących organizacji powinien obejmować m.in.:

- wytyczne władz partyjnych i rządowych,
- wstępne koncepcje rozwoju gospodarczego kraju,
- przewidywane zmiany struktury demograficznej ludności, zatrudnienia, wzrostu spożycia, poziomu stopy życiowej, modelu konsumpcji, zaopatrzenia socjalno-bytowego,
- koncepcje rozwoju głównych działów i gałęzi gospodarki narodowej, ich cele i kierunki zmian strukturalnych,
- podstawowe kierunki postępu technicznego,
- wstępne bilanse inwestycyjne, materiałowe, kadrowe, importowe,
- powiązania z zagranicą, zmiany strukturalne w handlu zagranicznym, wymagania w dziedzinie równowagi bilansu płatniczego,
- zadania w dziedzinie rozwoju regionalnego i polityki przestrzennego rozmieszczenia sił wytwórczych,
- kierunki zmian systemu planowania i zarządzania,
- założenia polityki kształtowania głównych parametrów i normatywów ekonomiczno-finansowych,
- plany i prognozy cen zaopatrzeniowych, zbytu, detalicznych, taryf, usług transportowych, cen wyrobów zagranicznych, przeliczników, stawki płac, stawki oprocentowania kredytów.



Rys 8. Główne organizacje współpracujące z przemysłem owoc-warzywnym¹

¹ Rysunek nie uwzględnia dokonujących się ale nie zakończonych jeszcze zmian organizacyjnych w przemyśle owocowo-warzywnym: łączenie organizacji spółdzielczych, przejmowanie przez ZPOW przedsiębiorstw przemysłu terenowego.

Istnienie sprzężeń zwrotnych między układem branżowym i regionalnym w procesie programowania rozwoju przemysłu otwiera potrzebę opracowania systemu ciągłego przepływu informacji między tymi układami. Układ regionalny w programowaniu rozwoju jest ogólnie biorąc układem wtórnym w stosunku do branżowego, jednak w przypadku przemysłu owocowo-warzywnego jest on często równorzędny¹.

Uwzględnienie czynników regionalnych przy programowaniu branżowym pozwala na ujawnienie rezerw tkwiących w terytorialnych powiązaniach wewnątrzbranżowych i pozabranżowych. Narzędziem eliminującym sprzeczności między podejściami branżowym i regionalnym powinien być rachunek społeczno-ekonomiczny. Wymaga to posiadania przez Zjednoczenie informacji o:

- podstawowych kierunkach rozwoju poszczególnych regionów,
- obszarach nadwyżek lub deficytów siły roboczej,
- zasobach naturalnych, warunkach glebowych, klimatycznych,
- ograniczeniach rozwijania poszczególnych rodzajów przemysłów w regionach /problemy energii elektrycznej, wody, transportu, zanieczyszczenia powietrza, ścieków, hałasu itp./,
- podstawowych charakterystykach lokalizacyjnych poszczególnych regionów, obszarów, miejscowości jako ofert

¹ Czynniki rozwoju przemysłu spożywczego w regionie na przykładzie województw lubelskiego i wrocławskiego, Instytut Przemysłu Fermentacyjnego, Zakład Ekonomiki i Organizacji Przemysłu Spożywczego, Kraków 1973.

administracji terenowej.

Jakkolwiek ciężar podejmowania decyzji strategicznych, odpowiedzialność za rozwój branży spoczywa na Zjednoczeniu to zakłady i przedsiębiorstwa nie mogą być pozbawione udziału w opracowaniu programu rozwoju branży. Wydaje się jednak, że przedsiębiorstwa i zakłady opracowując programy własnego rozwoju powinny korzystać z pomocy Zjednoczenia i zaplecza naukowo-badawczego.

Zjednoczenie powinno opracować zbiór informacji, który umożliwi przedsiębiorstwom i zakładom opracowanie ich programów rozwoju. Informacje te nazywane czasem założeniami kierunkowymi lub scenariuszami powinny mieć nie tylko charakter ilościowy, ale określać głównie w kategoriach jakościowych kierunki rozwoju.

Założenia te powinny być opisem tego czy branża mogłaby się stać, czy powinna się stać w przyszłości. Przyjęcie takich założeń powinno być oparte na przekonaniu, że przyszły stan i charakter branży zależy bardziej od tego co ona zrobi niż od tego co się dla niej zrobi. Uważa się więc branżę za zdolną do ukształtowania każdego niemal wariantu przyszłości jaki zechce, oczywiście w okresie perspektywnym.

Założenia te powinny obejmować swym zakresem między innymi:

- ogólne kierunki rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego,
- wyniki studiów i badań prognostycznych,
- wyniki studiów i badań dotyczących zagadnień szczegółowych /poza wyboru zmiennych decyzyjnych/,
- zbiór wskaźników techniczno-ekonomicznych,

- założenia polityki kształtowania głównych parametrów i noratywów ekonomiczno-finansowych,
- założenia metodologiczne optymalizacji programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego,
- założenia ekonomiczne optymalizacji programu rozwoju /horyzont czasowy, kryterium optymalizacji, warunki ograniczające, zmienne decyzyjne/.
- założenia przyjętego modelu matematycznego,
- założenia dotyczące charakterystyk ekonomicznych wariantów rozwoju obiektów programowania w celu ich ujednoczenia,
- założenia organizacyjne /rola poszczególnych jednostek organizacyjnych w procesie programowania/.

Na podstawie informacji uzyskanych od Zjednoczenia, własnego rozeznania swoich możliwości rozwojowych oraz przy współpracy z organizacjami regionalnymi /Wojewódzkie Rady Narodowe/ i zapleczem naukowo-badawczym /Biura Projektowe, Instytuty Naukowe/ przedsiębiorstwa i zakłady powinny opracować swoje programy rozwoju w kilku wariantach. Warianty te nie mogą być pracami projektowymi ale powinny mieć charakter koncepcyjno-studialny.

Przy opracowaniu bilansu pokrycia potrzeb na produkcję branży należy stosować zasadę wielowariantowości i traktować ją nie jak wymóg formalny lecz jako nieodzowną konieczność. Wariantowe programy produkcji istniejących zakładów i przewidywanych do budowy będą wycinkami branżowego bilansu pokrycia potrzeb. Wariantowe programy docelowej produkcji obiektów programowania w odniesieniu do bilansu pokrycia potrzeb

na produkcję całej branży, nie muszą charakteryzować się jednakową wielkością produkcji.

Wielkość produkcji obiektów programowania /zakładu/ wyrażona w jednostkach naturalnych i pieniężnych w każdym wariancie może być zróżnicowana zarówno, jeżeli chodzi o wielkości docelowe, jak i o wielkości w poszczególnych okresach. Program produkcji zakładu jest bowiem częścią całości, na którą składają się programy wszystkich zakładów branży.

Znając zapotrzebowanie na produkcję branży możemy przyjąć, że programy każdego zakładu powinny powstawać z uwzględnieniem jego indywidualnych możliwości i interesów oraz interesów ogółnospołecznych. Ważne jest natomiast zapewnienie pokrycia potrzeb w zakresie wielkości produkcji i jej głównych grup asortymentowych przez program rozwoju całej branży.

Wariantowaniu podlegać powinna nie tylko wielkość i struktura produkcji ale również sposoby jej realizacji, dla których pole wyboru powinny sięgać się w przedziałach wynikających z badań cząstkowych dotyczących optymalnej wielkości zakładu, techniki i technologii, rozmieszczenia itd. prowadzonych w Zjednoczeniu.

Część wariantów powinna być eliminowana na podstawie analizy logicznej. W innych rozwiązaniach wariantowych charakteryzujących się dość szerokim polem wyboru poszczególnych parametrów, powstaje potrzeba zastosowania społecznych i ekonomicznych kryteriów wyboru w celu ściślejszego sformułowania rozwiązań odcinkowych.

Warianty powinny być dobierane starannie z jednoczesną eliminacją jednego z dwóch wariantów podobnych. Uzywać to

można:

- eliminując warianty, które w niewielkim stopniu różnią się od pozostałych,
- optymalizując rozwiązania cząstkowo i wybierając /o ile to możliwe/ najlepsze z nich jako dane do optymalizacji całości,
- przyjmując warianty charakteryzujące się wielkościami ekstremalnymi.

Każdy wariant programu rozwoju zakładu musi posiadać charakterystykę ekonomiczną, odpowiednią do przyjętej metody optymalizacji programu rozwoju branży /kryterium optymalizacji, warunków ograniczających, zmiennych decyzyjnych, modelu matematycznego/. Charakterystyka ta powinna obejmować swym zakresem co najmniej następujące wielkości:

- produkcja /ilość, cena, wartość, struktura/,
- nakłady inwestycyjne /wysokość, struktura, źródło finansowania/,
- koszty produkcji /jednostkowo, globalne/,
- środki trwałe i obrotowe /wartość i struktura/.

Musi ona być sporządzona dla wszystkich lat objętych programem rozwoju.

Opracowanie wariantów rozwoju obiektów nowych, przewidzianych do budowy i sporządzenie ich charakterystyki ekonomicznej powinno należeć do zaplecza naukowo-badawczego przemysłu.

Dla zakładów przewidzianych do budowy warianty programów powinny bazować na opracowaniach modelowych a nie na indywidualnych. Modele te powinny być opracowane dla kilku typów zakładów w zależności od:

- wielkości i struktury zdolności produkcyjnej,
- wielkości i struktury bazy surowcowej,
- zakresu specjalizacji produkcji.

Technicznie możliwe i ekonomicznie opłacalne jest wytwarzanie tylko w kilku lub kilkunastu typach zakładów określonej wielkości i stosujących określone metody produkcji. Nie można dowolnie programować wielkość zakładów na poziomie pośrednim pomiędzy wielkościami wynikającymi z techniki i technologii wytwarzania albo też dowolnie kombinować fragmentów różnych metod wytwarzania, osiągnąć efektywne "optima" cząstkowe, które w praktyce nie mogą być zrealizowane. Najwłaściwsze wydaje się opracowanie po kilka wariantów rozwoju dla pewnej liczby zakładów typowych.

Omawiane zagadnienia sygnalizują jedynie bogactwo informacji, którymi należy dysponować i które należy przetworzyć przy opracowywaniu programu rozwoju branży. W rzeczywistości, zakres informacji szczegółowej jest niewspółmiernie większy a zapotrzebowanie na nie precyzuje się w trakcie programowania. Nie jest więc możliwe dorywcze zbieranie i przetwarzanie informacji, tym bardziej, że wymagają one często wieloletniego gromadzenia i różnych metod analizy.

Wynika stąd konieczność organizacyjnego rozwiązania, zapewniającego permanentną pracę i współpracę różnych komórek przy opracowywaniu programu rozwoju branży przemysłowej.

4.2. Założenia organizacyjne programowania rozwoju

Niezależnie od konieczności i sposobu zabezpieczenia informacji niezbędnych dla celów programowania rozwoju branży, istnieje potrzeba stworzenia warunków organizacyjnych umożliwiających wdrożenie proponowanej metody optymalizacji.

Programowanie rozwoju nie powinno być zlecane na zewnątrz. Programu rozwoju, który ma zapewnić sukces /realizację jej długookresowych celów/ nie można opracować dla branży lub za nią, a może go opracować jedynie sama zainteresowana organizacja.

Będzie to możliwe wówczas, gdy zorganizowana zostanie w Zjednoczeniu komórka do spraw programowania rozwoju branży. Komórka ta zajmowałaby się problematyką rozwoju branży, koordynowałaby całokształt prac nad opracowaniem programu i współpracowałaby z centrum obliczeniowym ETO.

W składzie osobowym tej komórki powinni znajdować się specjaliści do spraw ekonomiki branży, analizy rynku, projektowania inwestycji, technologii produkcji, bazy eurowcowej, modelowania ekonomiczno-matematycznego, programowania systemów EPD.

Ogólnie można powiedzieć, że na wykształcenie planistów składają się umiejętności dwóch typów. Do pierwszego typu zalicza się znajomość branży oraz praw rządzących jej funkcjonowaniem i rozwojem, do drugiego - umiejętności metodologiczne dotyczące znajomości metod planowania.

W praktyce niestety zbyt często planiści "zwalniali się" z obowiązku poznania specyfiki branży, ograniczając się do

znajomości techniki sporządzania planów.

Rozwiązanie organizacyjnych problemów programowanie rozwoju i planowanie polega jednak ^{nie} na stworzeniu oddzielnej jednostki planistycznej, ale na znalezieniu sposobów włączenia jej w proces zarządzania branżą.

W literaturze i praktyce można spotkać dwa przeciwstawne poglądy na powyższy temat. Pierwszy, charakterystyczny dla praktyki gospodarczej, akcentuje tylko tworzenie formalnej funkcji planowania przez powołanie oddzielnej komórki planistycznej.

Drugi, często ostatnio spotykany w literaturze¹ zaleca tworzenie /z całej kadry kierowniczej/ specjalnych małych zespołów, którym zleca się zadania prognostyczne i planistyczne do realizacji, poza normalnymi obowiązkami służbowymi.

Zwolennicy drugiego poglądu zarzucają tradycyjnej formie organizacji, że stała komórka planistyczna z czasem staje się zrutynizowana, nie zapewnia nowości koncepcji rozwojowych, nie zabezpiecza elastyczności w realizacji programu. Służnie wskazują, że włączenie kierownictwa organizacji do procesów prognozowania, programowania i planowania ma istotne znaczenie dla poprawy jakości i realności planowania. Kierownicy ci, mogą więcej skorzystać z uczestnictwa w tym procesie, aniżeli ze "określenia programu" opracowanego przez kogo innego. Uczestnictwo kierownictwa w planowaniu pobudza do pogłębienia

¹ M. Tompczyk, Planowanie długookresowe w przedsiębiorstwach USA, Gospodarka Planowa nr 6/1969.

M. Tompczyk, Z doświadczeń NRD w dziedzinie prognozowania, Gospodarka Planowa nr 6/1971.

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

zrozumienia problematyki rozwoju i funkcjonowania branży, zmusza do systematycznego formułowania i ocenienia możliwości, których bez tego nie brałoby ^{sie/} pod uwagę.

Wydaje się jednak, że z praktycznego punktu widzenia najlepsze jest rozwiązanie pośrednie zakładające istnienie stałej komórki /sekcji/ do spraw programowania rozwoju branży oraz częściowe i okresowe powoływanie kadry kierownictwa naczelnego i średniego szczebla do prac prognostycznych i nad programem rozwoju branży. Z kadry kierowniczej organizowałoby się pewne zespoły zadaniowe, które zajmowałyby się rozwiązywaniem określonych, zadanych problemów. W celu zapobieżenia zrutynizowaniu prac stałej komórki można przewidzieć pewną rotację, wymianę jej pracowników z innymi komórkami Zjednoczenia.

Istnienie stałej komórki zapewni ciągłość pracy, gromadzenie informacji, doświadczeń, sterowanie, koordynację i kontrolę prac nad programem rozwoju branży, doskonalenie metod badawczych, stałą współpracę z zapleczem naukowo-badawczym, ośrodkami ETO itd. a częściowo oddelegowani kierownicy przyczynią się do poprawy jakości samego programu nie tracąc jednocześnie stałego, bezpośredniego kontaktu z bieżącą działalnością macierzystych komórek.

Udział kierownictwa w programowaniu rozwoju pozwoli im na podniesienie poziomu posiadanej specjalizacji, spowoduje, że będą oni zainteresowani realizacją programu, w opracowaniu którego uczestniczyli oraz umożliwi im w trakcie bieżącej działalności, w trakcie realizacji programu dostrzeganie i wykorzystywanie okazji i celów strategiczniejszych od przyjętych

w planie a zgodnych z przyjętą strategią.

Konórka programowania rozwoju branży w Zjednoczeniu powinna:

- określić kilka wariantów zapotrzebowania na produkcję branży według głównych grup asortymentowych /wariantów uzasadnionych społecznie/.
- pomóc zakładom branży w opracowaniu kilku wariantów programu rozwoju każdego zakładu, różniących się wielkością i strukturą produkcji oraz sposobami jej osiągnięcia,
- współpracować z biurami projektowymi w celu opracowania wariantów rozwoju obiektów branży przewidzianych do realizacji,
- przeprowadzić weryfikację otrzymanych wariantów programów rozwoju obiektów programowania,
- zgodnie z przedstawioną metodą optymalizacji przeprowadzić rachunek optymalizacyjny tzn. znaleźć taki zestaw obiektów programowania /wariant programu rozwoju branży/ ze zbioru różnych wariantów rozwoju obiektów programowania włączonych do optymalizacji, który przy przyjętych ograniczeniach zapewni maksymalizację funkcji celu,
- przeprowadzić analizę otrzymanych wyników i ich interpretację /np. badanie stopnia wpływu poszczególnych elementów programu na jego efektywność, badanie stałości otrzymanego wyniku przy zmianie kryterium optymalizacji, warunków ograniczających i zmiennych decyzyjnych/.

- przekazać Ministerstwu kilka najkorzystniejszych wariantów programu rozwoju branży wraz z interpretacją wyników w celu wyboru i zatwierdzenia wariantu do realizacji, ponieważ najwyższy stopień ekonomiczności wariantu programu rozwoju branży nie musi być interpretowany jednoznacznie jako jego przyjęcie do realizacji.

Przeprowadzenie rachunku optymalizacyjnego w programowaniu rozwoju branży w zasadzie nie jest możliwe bez zastosowania ETO /duża liczba jednostek programowania, ich charakterystyka ekonomiczna dla wszystkich lat programu, szeroka możliwość wariantowania stwarzają konieczność przetworzenia dużej ilości informacji/¹. Wymaga to w konsekwencji stałej współpracy komórek programowania z branżowym ośrodkiem ETO. Obecnie możliwe wydaje się zastosowanie ETO do rozwiązywania następujących zagadnień:

- gromadzenia informacji potrzebnej do programowania rozwoju,
- przeprowadzenia rachunków optymalizacyjnych w zakresie rozwiązań cząstkowych,
- wybór optymalnego wariantu programu rozwoju branży ze zbioru wariantów rozwoju obiektów programowania.

Ważnym źródłem informacji dla celów programowania rozwoju są badania naukowe. Powoduje to konieczność współpracy komórki programowania rozwoju z zapleczem naukowo-badawczym. Badania

¹ Por. Podsystem informacyjno-decyzyjny Naczelnego Kierownictwa Przedsiębiorstwa /WOG-u/, Założenia techniczno-organizacyjne, J.P. Optymalizacja rozwoju, ZNB AE, Wrocław 1973 r.

naukowe stanowią podstawowe narzędzie "planowego" uzupełnienia informacji. Należy tu specjalnie podkreślić słowo "uzupełnienia".

Same badania nie mogą stworzyć pełnej bazy teoretycznej. Wymagałoby to bowiem zbyt długiego czasu i nie byłoby celowe. Badania muszą być oparte na istniejącej wiedzy i mogą ją tylko uzupełniać, uzupełniając puste pola lub wymieniając przestarzałe elementy. Stąd też wynika podstawowe znaczenie programowania badań, a przede wszystkim doboru ich tematu.

X

X

X

W celu zapewnienia realności /realizacji/ programu rozwoju muszą być stworzone warunki skutecznego oddziaływania na jego realizację poprzez odpowiedni system zarządzania.

Jeśli program rozwoju branży nie będzie zintegrowany z całym systemem planowania i zarządzania branżą, jeśli w oparciu o program rozwoju nie będzie podejmować się sukcesywnie bieżących decyzji powodujących zmiany w branży, a będących elementami zarządzania, to program rozwoju branży pozostanie tylko na papierze a opracowana strategia rozwoju branży będzie tylko "papierowym tygrysem".

Dla opracowania założeń systemu zarządzania przemysłem owocowo-warzywnym, mającym na celu zapewnienie realizacji programu rozwoju branży /a tym samym długookresowych celów branży/ wykorzystano w dużej mierze wyniki niektórych prac

naukowo-badawczych przeprowadzonych w tym przemyśle¹.

4.3. Założenia dotyczące systemu zarządzania w przemyśle owocowo-warzywnym

Projektowanie systemu zarządzania branżą ujmuje się jako ciągły proces, którego etapem wyjściowym jest wybór optymalnego wariantu programu rozwoju branży. Określa on ogólne zadania i środki, jakie mają zapewnić osiągnięcie założonych długookresowych celów branży. Do ustalonych długookresowych celów branży dostosowane powinny być struktury, organizacyjna i hierarchiczna zarządzania branżą, które w ten sposób stają się środkami realizacji przyjętych celów branży. Hierarchiczna struktura zarządzania z kolei dyktuje potrzebę wprowadzenia takich metod i technik zarządzania, które by zapewniały spójność działania jednostek składowych branży, a także umożliwiały podejmowanie działań korygujących. Działania korygujące są konieczne na różnych poziomach organizacyjnych i w różnych momentach realizacji programu gdy wystąpią odchylenia od przyjętego planu lub mogą zanieść do zniszczenia tego planu a nawet zmiany programu rozwoju.

¹ Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywno-
ZNB WSE, Wrocław 1971.

L. Jakubów, S. Kiełczewski, Kierunki proponowanych zmian syste-
mu planowania w branży owocowo-warzywno, Biuletyn Informa-
cyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 7-8/1972, ZPOW, Warszawa.

Kierunki uuprawnienia organizacji i zarządzania branżą w
świetle doświadczeń wynikających z koordynacji branżowej, ZNB
AE, Wrocław 1974.

Systemowe podejście do organizacji podkreśla, że organizacja powinna być zbudowana tak, aby ułatwione było podejmowanie decyzji. Ponieważ decyzje zależą od informacji, a informacje od łączności budowę organizacji rozpoczyna się wychodząc od potrzeb w zakresie informacji i odpowiadającej im sieci łączności.

Jako podstawowe kryterium wybiera się podejmowanie decyzji, gdyż właśnie w tym procesie ustalone są cele i zadania, a następnie podejmowane działania, których wynikiem jest powodzenie lub niepowodzenie branży.

Takie założenia dotyczące zarządzania mają na celu stworzenie odpowiednich warunków działania ^{dla} naczelnego kierownictwa branży, którego uwaga powinna koncentrować się głównie na sprawach przyszłości branży i problemach dla tej przyszłości podstawowych. Natomiast koncentracja uwagi na bieżącej działalności gospodarczej spoczywałaby na ówrodziej kadrze kierowniczej branży, która w ten sposób współuczestniczyłaby w zarządzaniu branżą.

Taka koncepcja zarządzania branżą, która warunkuje wdrożenie proponowanych założeń ekonomiczno-organizacyjnych, wymaga istnienia parametrycznego systemu zarządzania gospodarką narodową, charakteryzującego się m.in. następującymi cechami:

- znacznym stopniem samodzielności dużych jednostek gospodarczych,
- przyjęciem rozrachunku gospodarczego jako kompleksowo i perspektywnie ukierunkowanej metody zarządzania na szczeblu wielkich organizacji gospodarczych,

- zasadę samofinansowania ich rozwoju,
- możliwość korzystania z oprocentowanego kredytu jako uzupełnienie własnych środków przeznaczonych na rozwój wielkich organizacji gospodarczych.

Powyższe cechy systemu zarządzania są zgodne z kierunkami doskonalenia systemu planowania, zarządzania i kierowania gospodarką narodową, wynikającymi z Uchwał VI i VII Zjazdu PZPR. Ekonomiczno-finansowe zasady funkcjonowania organizacji gospodarczych wdrażane są od stycznia 1973 roku zgodnie z tezą Partyjno-Rządowej Komisji dla Unowocześnienia Systemu Funkcjonowania Gospodarki i Państwa w tzw. jednostkach inicjujących.

Związek samodzielnosci organizacji gospodarczych w podejmowaniu decyzji wiąże się ze zwiększeniem ich samodzielności również w dziedzinie planowania oraz ze zmianą roli i charakteru planów organizacji gospodarczych, które same powinny określać treść planu i jego szczegółowość. Plany te powinny uwzględniać przede wszystkim specyfikę i potrzeby sprawnego zarządzania wewnątrz organizacji gospodarczej. Również horyzont czasowy planowania organizacji gospodarczej powinien być dostosowany do jej warunków i specyfiki. Plan organizacji gospodarczej powinien służyć przede wszystkim kierownictwu do kierowania działalnością jednostki a nie jako narzędzie instancji nadrzędnych do egzekwowania pożądaných wyników gospodarczych. Efekty gospodarowania powinny być osiągnięte poprzez rozwiązania ekonomiczno-finansowe, które wiążą wyniki gospodarowania z bodźcami materialnymi.

Warunkiem prawidłowego sterowania rozwojem społeczno-gospodarczym branży jest właściwe powiązanie planowania perspektywicznego z planowaniem średnio- i krótkookresowym. Od sposobu powiązania planów o różnym horyzoncie czasowym oraz od funkcji, jakie nadaje się poszczególnym rodzajom planów, zależy skuteczność i elastyczność planowania znajdująca wyraz w zdolności przystosowywania się branży do nowych okoliczności z jednoczesnym zagwarantowaniem realizacji celów długookresowych.

Aby programowanie rozwoju branży mogło służyć za podstawę zintegrowanego działania w krótszych okresach czasu musi być prowadzone metodą kreczącą /musi być procesem ciągłym/. Proces programowania rozwoju branży powinien łączyć się z wprowadzeniem "ślizgającego się" okresu objętego programem. Istotne zmiany w branży lub jej otoczeniu, powodując konieczność weryfikacji i korekty programu rozwoju co w konsekwencji wymaga najczęściej, opracowania nowego optymalnego programu rozwoju branży z przeanięciem okresu czasu objętego programem.

Przedstawiona w tej pracy metoda prowadzenia kompleksowych badań związanych z programowaniem rozwoju branży wymaga dość istotnych zmian w dotychczasowym sposobie formułowania rozwiązań ekonomiczno-organizacyjnych, m.in.:

- porzucenia praktyki oczekiwania na wytyczne od jednostki nadrzędnej, a oparcie prac planistycznych na badaniach własnych i studiach prognostycznych,
- wczesnego rozpoczynania badań ekonomicznych prowadzących do racjonalnego sformułowania podstawowych wiel-

kości ekonomicznych.

Optymalny wariant rozwoju branży wykorzystuje się dla podjęcia tylko najważniejszych decyzji gospodarczych, które realizowane będą w ciągu najbliższych lat. Programowanie rozwoju ma właśnie wskazać, jakie decyzje należy podjąć dziś aby zapewnić realizację celów branży jutro. Wskazówki wynikające z optymalnego wariantu programu rozwoju a dotyczące bardziej odległych lat okresu programowania podlegają uściśleniu w oparciu o korektę informacji wejściowej i przeprowadzenie nowych obliczeń w miarę zbliżania się do tych lat i następowania terminów podejmowania kolejnych decyzji.

W oparciu o programy rozwoju powinny być opracowane plany pięcioletnie konkretyzujące założenia i kierunki rozwoju wynikające z programów oraz plany o krótszym horyzoncie czasowym /np. roczne, kwartalne/.

Dla przeszłości owocowo-warzywnego należałoby rozważyć możliwość opracowywania 2-letnich planów w związku ze specyficznym dla tej branży problemem przemienności urodzajów /2-letnie okresy są w większym stopniu porównywalne/ oraz planów wyznaczonych przez okresy trwania kampanii a nie okresy kalendarzowe. Dla okresu kampanijnego i pokampanijnego byłoby opracowywane różne plany asortymentowe¹.

Kierownictwo branży powinno mieć możliwość kontroli realizacji strategii branży w celu dokonania zmian w planach krótkookresowych oraz dokonania korekty /aktualizacji/ w

¹ L. Jakubów, S. Kiełczewski, Kierunki proponowanych zmian systemu planowania w branży owocowo-warzywniej, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 7-8/1972, ZPOW, Warszawa.

programach rozwoju branży¹.

W systemie zarządzania parametrycznego również powinny ulec zmianom zakres, metody i tryb przeprowadzania analiz ekonomicznych wraz z całym systemem ocen gospodarczych. Analiza ekonomiczna polega na formułowaniu diagnoz gospodarczych w trzech fazach działalności: planowanie, realizacji i akceptacji osiągniętych wyników. Odmienny w tych fazach jest zakres i funkcja analizy². Potrzeba tych zmian wynika z konieczności ograniczenia informacji przekazywanych organizacjom nadrzędnym i przeprowadzania obiektywnych diagnoz na własne potrzeby organizacji przemysłowych.

Na etapie projektowania systemu zarządzania branżą wszystkie funkcje zarządzania /planowanie, organizowanie, pobudzenie, kontrolowanie/ muszą być rozpatrywane łącznie gdyż inaczej nie ma możliwości ich koordynacji w ramach systemu zarządzania.

W ramach zwiększonej samodzielności i odpowiedzialności organizacji gospodarczej szczególnego sensu nabiera rozrachunek gospodarczy. Aby rozrachunek gospodarczy znalazł pełne zastosowanie muszą być wprowadzone zmiany w kryteriach oceny działalności przedsiębiorstw. Konieczne jest odwołanie od oceny działalności przedsiębiorstw na podstawie wykonania zadań planowych a przechodzenie do ich oceny na

¹ Podsystem informacyjno-decyzyjny Naczelnego Kierownictwa Przedsiębiorstwa /WOG-u/ - Ocena strategii krótkookresowej /projekt wstępny/, ZNB AE, Wrocław 1974.

² Szerzej na temat organizacji i metod analiz ekonomicznych w zarządzaniu parametrycznym pisze J. Więckowski, Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1975, s.272-313.

podstawie rzeczywistości osiągniętego przez nie postępu w relacji między nakładami a efektami działania /przejście do obiektywizacji kryteriów oceny/.

W celu zapewnienia zainteresowania kierownictwa branży przemysłu realizacją programu rozwoju /co w konsekwencji zapewni wzrost realności programu/, konieczne jest związanie mierników oceny kadry kierowniczej w branży z kryterium optymalizacji programu rozwoju branży.

Prawidłowe funkcjonowanie rozrachunku gospodarczego wymaga, aby wyniki działalności przedsiębiorstw dawały właściwą ocenę tego, co przedsiębiorstwo bierze i co daje społeczeństwu. Zależy to od odpowiednich zasad kształtowania kosztów, obciążeń, cen i innych parametrów ekonomiczno-finance-¹ sowych¹.

Stopniowe ograniczenie instrumentów bezpośredniego oddziaływania na rzecz zwiększenia roli instrumentów ekonomiczno-finance-² sowych zmierzających do stworzenia warunków umożliwiających pośrednie sterowanie realizacją planu centralnego wywołuje potrzebę ściślejszego zintegrowania planowania rzeczowego z planem finansowym. Próbę tej integracji podjęto już w opracowaniu planu rozwoju kraju w latach 1976-1980².

Tworzenie warunków do wydłużenia horyzontu czasu działalności organizacji gospodarczych w nowym systemie ekonomiczno-finance-³ sowym zabezpiecza się przez przyjęcie zasady

¹ Por. W.B. Szyber, Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, PWE, Warszawa 1973, s.33.

² Instrukcja do opracowania projektu narodowego planu społeczno-gospodarczego na lata 1976-1980, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, Warszawa 1975.

ustalania parametrów ekonomiczno-finansowych na okresy wieloletnie. Niezależność parametrów w ciągu kilku lat ma stworzyć warunki do zachowania stałości reguł gry, co ma zasadnicze znaczenie dla zainteresowania organizacji gospodarczych wynikami w dłuższym horyzoncie czasowym.

Jednakże samodzielność jeszcze nie stwarza wystarczających warunków dla realizacji celów, które stoją przed branżą. Jeśli branża ma być w pełni odpowiedzialna za realizację celów społeczno-ekonomicznych, to musi ona obejmować zakresem swego działania cały cykl przemysłowy, tj. sferę przedprodukcyjną /zaplecze badawczo-projektowo-rozwojowe/, sferę produkcyjną /produkcja, usługi materialne/, sferę poprodukcyjną /zbyt w kraju, eksport, marketing/. Wszystkie te trzy sfery działania muszą być ze sobą sprzężone i podporządkowane celowi finalnemu jaki realizuje dana organizacja. Stąd te trzy sfery działania muszą być podporządkowane jednemu kierownictwu, które jest odpowiedzialne za realizację celu finalnego.

Tak więc wydaje się konieczne powołanie jednego centrum dyspozycyjnego w zakresie organizacji produkcji owoców i warzyw, obrotu nimi oraz ich przetwórstwa. Wysegać to będzie poważnych zmian w organizacji i zarządzaniu w przemyśle owocowo-warzywnym.

Rolę centrum dyspozycyjnego mogłaby spełnić organizacja powstała z połączenia przemysłu państwowego i spółdzielni ogrodniczych przy jednoczesnym wyeliminowaniu z przetwórstwa i obrotu wszystkich tych organizacji, dla których te sfery stanowią margines działalności. Organizacja ta obejmowałaby

działalność w następujących sferach:

- rozwój bazy eurowcowej,
- zakup owoców i warzyw oraz ich przechowywanie,
- zaopatrzenie rynku krajowego i zagranicznego w owoce i warzywa w stanie świeżym,
- przetwórstwo,
- zbył przetworów na rynek krajowy i zagraniczny,
- organizacja zaplecza naukowo-badawczego, zajmującego się zagadnieniami w w/w sferach¹.

Zaplecze naukowo-badawcze powinno być nastawione na bezpośrednią użyteczność /możliwość wdrażenia/, działać na podstawie rozrachunku gospodarczego. Jest ono bowiem ważnym ogniwem decydującym o powodzeniu ekonomicznym dużych organizacji gospodarczych, szczególnie przedysponowanych do finansowania rozwoju zaplecza naukowo-badawczego i wdrażania jego wyników. W praktyce jednak potrzebny jest cały zespół rozwiązań ekonomicznych i organizacyjnych, który doprowadziłby do zbieżności celów, oczekiwań i wysiłków zaplecza naukowo-badawczego i ogniw produkcyjnych.

Ponadto w założeniach nowego systemu ekonomiczno-financego oraz założeniach ekonomiczno-organizacyjnych optymalizacji programu rozwoju przetwórstwa owocowo-warzywnego przyjmuje się, że branża powinna mieć prawo do samodzielnego dysponowania na cele rozwojowe większą niż dotychczas częścią wygośpodarowanych przez siebie środków. Jednocześnie branża powinna mieć możliwość korzystania z oprocentowanych kredytów

¹ Kierunki usprawnienia organizacji i zarządzania branżą w świetle doświadczeń wynikających z koordynacji branżowej, ZND AE, Wrocław 1974, s. 122 i nast.

inwestycyjnych niezbędnych dla dokonania bardziej istotnych zmian struktury i wielkości zdolności produkcyjnych.

Powoduje to bezpośrednio zainteresowanie podnoszeniem efektywności inwestycji, od której uzależniona jest uzyskanie środków na cele dalszego rozwoju. Przyjęte w pracy kryterium optymalizacji umożliwia dokonanie oceny prawidłowości polityki finansowej branży w aspekcie wygospodarowania środków dla jej dalszego rozwoju.

Konieczne jest również przygotowanie takiego zespołu środków i instrumentów, które umożliwiłyby branży przejmowanie na siebie ryzyka związanego z działalnością i rozwojem branży i ograniczenie do minimum praktyki przerzucania ujemnych skutków ryzyka na państwo. Ryzyko jest jednym z elementów rachunku ekonomicznego, a pełna eliminacja ryzyka w organizacjach gospodarczych zwalnia je z odpowiedzialności za dokonywanie prawidłowych wyborów.

x

x

x

Z przedstawionych w tym rozdziale założeń wynika, że zapewnienie realności programu rozwoju branży, możliwe jest w drodze łącznego i jednoczesnego rozwiązania problematyki kompetencyjnej, motywacyjnej i informacyjnej.

Jak wynika bowiem z przeprowadzonych badań /rozdz. 2/, właśnie brak rozwiązań w zakresie tej problematyki stanowił zasadniczą przeszkodę w programowaniu rozwoju branż przemysłu.

ZAKOŃCZENIE

Celem pracy było opracowanie podstaw metodycznych optymalizacji programu rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem założeń ekonomicznych tj. wyboru horyzontu czasowego programu, kryterium optymalizacji, warunków ograniczających, zmiennych decyzyjnych oraz założeń organizacyjnych mających za zadanie zabezpieczenie realności programu.

Wskazując główne przyczyny wzrostu znaczenia programowania rozwoju branż przemysłu, określono istotę i znaczenie tych prac dla branży. Rola tych prac najogólniej mówiąc sprowadza się do wskazania decyzji, które trzeba podjąć dziś, żeby zapewnić powodzenie branży jutro. Podejmowanie tych decyzji wymaga stosowania rachunku optymalizacyjnego, co wymaga z kolei opracowania najpierw założeń ekonomicznych i organizacyjnych tego rachunku.

Rola rachunku ekonomicznego w programowaniu rozwoju jest bardzo duża. Wiąże się to z szerokim polem wyboru wynikającym z długiego okresu czasu jaki obejmuje program, kompleksowości

rozpatrywanych zagadnień /problematyka społeczna, ekonomiczna, techniczna, organizacyjna całej branży/ oraz konieczności łączenia decyzji "co" z decyzjami "jak" produkować.

Racjonalność decyzji podejmowanych w ramach programowania rozwoju wiąże się ściśle z problematyką inwestycyjną i przesądza w dużej mierze o efektywności działania w okresach późniejszych.

W oparciu o wskazane w pracy słabości dotychczasowej praktyki programowania rozwoju przetwórstwa owocowo-warzywnego, literaturę problemu oraz kierunki zmian systemu zarządzania gospodarką narodową zostały sformułowane i uzasadnione założenia ekonomiczne i organizacyjne optymalizacji programu rozwoju. Najogólniej, sprowadzić je można do następujących ustaleń.

W warunkach przemysłu owocowo-warzywnego za najodpowiedniejszy horyzont czasowy programu rozwoju przyjmuje się okres 15-letni.

Jako kryterium optymalizacji proponuje się stopę akumulacji, rozumiejąc przez nią relację zdyskontowanych efektów /akumulacji/ do zdyskontowanych nakładów /sumy środków trwałych, obrotowych i nakładów inwestycyjnych/.

Przyjęte warunki ograniczające związane są głównie z wielkością i strukturą produkcji /wynikające z modelu konsumpcji/, wzrostem cen na przetwory owocowo-warzywne /zapewnienie wzrostu realnych płac/, ograniczoną wielkością różnego rodzaju zasobów oraz z istniejącym stanem branży /dotyczą szczególnie pierwszego okresu objętego programem/.

Zmiennej decyzyjnymi są: wielkość i struktura produkcji, technika i technologia, wielkość zakładu, zakres specjalizacji, rozkład nakładów i efektów w czasie, lokalizacja, charakter inwestycji /budowa, rozbudowa, modernizacja/.

W dalszej części pracy wskazano konieczność zapewnienia realności programu rozwoju już na etapie jego opracowywania, poprzez wskazanie głównych problemów związanych z gromadzeniem i przetworzeniem informacji niezbędnej dla celów programowania rozwoju branży.

Duża ilość informacji niezbędnej w programowaniu rozwoju powoduje, że nie jest możliwe dorywcze jej zbieranie i gromadzenie. Dlatego też opracowano założenia organizacyjne zabezpieczające ciągłość prac związanych z programowaniem rozwoju branży, które przyczynią się do poprawy jakości i realności programu.

Konieczność zapewnienia realności programu na etapie jego realizacji wymaga opracowania założeń dotyczących systemu zarządzania w przemyśle owocowo-warzywnym, zabezpieczającego realizację celów tego przemysłu wyznaczonych w programowaniu rozwoju.

Kompleksowe podejście do problemów programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego spowodowało, że niektóre zagadnienia zostały w pracy jedynie zasygnalizowane. Jednakże w pracy o charakterze metodycznym, bardziej celowe wydawało się podejście kompleksowe, niż szczegółowe omówienie tylko wybranych zagadnień.

Wdrożenie przedstawiionych założeń ekonomiczno-organizacyjnych wymaga istnienia systemu zarządzania z przewagą elemen-

tów parametrycznego systemu zarządzania przemysłem, dopuszczając jego zmiany i doskonalenie kierunkowo zgodne z założeniami zarządzania typu parametrycznego.

Jak wynika z przeprowadzonych badań niedosagania w zakresie programowania rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego wynikały głównie z niedostatków całego systemu planowania i zarządzania przemysłem a także z niedostatecznego przystosowania metod zarządzania do specyfiki branży. Wdrażany od 1973 roku nowy system ekonomiczno-finansowy zarządzania przemysłem, podlegający stałemu procesowi doskonalenia, w owych założeniach wymaga i sprzyja prowadzeniu prac nad wyborem strategii rozwoju branż przemysłowych. Jednak formy i metody ulepszeń tego systemu powinny być charakterystyczne dla zarządzania typu parametrycznego. Sprzeczne z logiką tego systemu może się okazać "uzdrawianie" zarządzania za pomocą nadziernego wykorzystywania metod stosowanych w systemie dyrektywnym co w konsekwencji może spowodować brak zainteresowania programowaniem rozwoju ze strony kierownictwa branż przemysłu.

Sytuacja w przemyśle owocowo-warzywnym w momencie rozpoczęcia badań była szczególnie niekorzystna w dziedzinie produkcji, bazy materialno-technicznej a system planowania i zarządzania był niedostosowany do specyfiki branży i nie zabezpieczał realizacji jej celów. Stąd też szczególnie duże zainteresowanie kierownictwa branży właśnie tą problematyką.

W trakcie prowadzenia badań okazało się, że główne wnioski przedstawione w pracy a dotyczące zmian metodycznych w programowaniu rozwoju, wyboru optymalnego wariantu programu, koniecz-

ności zdynamizowanie produkcji, zmian systemu planowania i zarządzania, są kierunkowo zbliżone z decyzjami władz partyjno-rządowych /XV Plenum KC PZPR dotyczące programu poprawy wyżywienia narodu, nowy system ekonomiczno-finansowy, nowa metodyka oceny efektywności inwestycji/.

Wydaje się, że prezentowana praca może pośrednio przyczynić się do rozwiązania niektórych problemów planowania i zarządzania w branży owocowo-warzywanej. Na bazie przedstawionych w pracy założeń ekonomiczno-organizacyjnych może być opracowany przez branżę program rozwoju. Zoptymalizowany program rozwoju stworzyłby uzasadnione społecznie i ekonomicznie podstawy dla wyboru strategii rozwoju branży.

L I T E R A T U R A

1. POZYCJE KSIĄŻKOWE

- Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973.
- Aganbegjan A., Bogrinowski K., Granberg A., Modele matematyczne w planowaniu gospodarczym, PWE, Warszawa 1974.
- Ansoff H.I., Corporate strategy, Mc Graw Hill New York 1965.
- Ayres R.U., Programowanie rozwoju techniki i planowanie długookresowe, PWE, Warszawa 1973.
- Daka W., Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu. Zarys problemów i metod, Arkady, Warszawa 1971.
- Bartosik Z., Niektóre problemy regulowania produkcji społecznej w procesie wzrostu gospodarczego w socjalizmie, Ossolineum, Wrocław 1971.
- Bobrowski C., Planowanie gospodarcze. Problemy podstawowe, Warszawa 1966.
- Czerkiewicz H., Programowanie i projektowanie modernizacji przedsiębiorstwa przemysłowego, PWE, Warszawa 1970.
- Green P., Strategy and strategy creation, Rotterdam 1974.
- Czerwiński Z., Matematyka na usługach ekonomiki, Warszawa 1969.
- Drucker P.F., Skuteczne zarządzanie, PWE, Warszawa 1976.
- Elementy rachunku ekonomicznego, praca zbiorowa pod red. Z. Hellwiga, PWE, Warszawa 1972.
- Fairman E.J., Problemy długosrocznego planowania, Nauka, Moskwa 1971.
- Fiszal H., Teoria gospodarowania, PWN, Warszawa 1973.
- Gajda J., Programowanie rozwoju gałęzi przemysłu, WSE, Kraków 1971.

- Halak G., Rekonstrukcja branż, gałęzi i regionów gospodarczych, PWE, Warszawa 1967.
- Hall A.D., Podstawy techniki systemów, Warszawa 1969.
- Haub B., Planowanie produkcji w przedsiębiorstwie przemysłowym, PWE, Warszawa 1969.
- Haustein H., Prognozy gospodarcze, PWE, Warszawa 1972.
- Humble J.W., Zarządzanie przez określanie celów, PWE, Warszawa 1971.
- Jeżowski K., Zarządzanie przemysłem, PWE, Warszawa 1970.
- Kamiński W., Ekonomia i organizacja przemysłu spożywczego, WN-T, Warszawa 1975.
- Kamiński W., Problemy przestrzenne rynku rolnego i gospodarki żywnościowej, PWE, Warszawa 1969.
- Kautecki A., Metodologie prognoz rozwoju konsumpcji, BIIW, Warszawa 1972.
- Kiełczewski S., Programowanie rozwoju przemysłu, AE, Wrocław 1976. /w druku/
- Kisielnicki J., Programowanie rozwoju branży przemysłowej, PWE, Warszawa 1972.
- Knyziak Z., Lisowski W., Ekonomia i programowanie inwestycji przemysłowych, PWN, Warszawa 1968.
- Kobrincki N.E., Podstawy sterowania w systemach ekonomicznych, WNIT, Warszawa 1972.
- Komárek V., Řiha L., Dlouhodobé plánování, SNTL, Praha 1971.
- Kornai J., Teoria systemów gospodarczych, PWN, Warszawa 1973.
- Kornai J., Zastosowanie programowania w planowaniu, PWN, Warszawa 1969.
- Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław 1973.
- Kowalewskij A.M., Perspektivnoje planirovanije na promyszlennykh predpriyatjach i w proizwodstwiennykh objedinieniach, Ekonomia, Moskwa 1973.

- Kozłowski A., Optymalne planowanie rozwoju i rozmieszczenia otaraszej przemyslnosci, Nauka, Nowosybirsk 1970.
- Koźmiński A.K., Studia o zarządzaniu we współczesnym kapitalizmie, PWE, Warszawa 1975.
- Koźmiński A.K., Zarządzenie. Analiza systemowa procesów i struktur, PWE, Warszawa 1974.
- Krajewski S., System zarządzania w przemyśle jugosławiańskim, KiW, Warszawa 1975.
- Krajewski K., Ekonomiczne podstawy planowania rozwoju gałęzi przemysłu maszynowego, PWE, Warszawa 1967.
- Lange O., Całość i rozwój w świetle cybernetyki, PWN, Warszawa 1962.
- Lange O., Ekonomia polityczna t. 1, Warszawa 1971.
- Lange O., Optymalne decyzje. Zasady programowania, PWN, Warszawa 1967.
- Leskiewicz Z., Zarządzenie w przemyśle zachodnioeuropejskim, PWE, Warszawa 1973.
- Lesz N., Matematyczna optymalizacja w programowaniu rozwoju przemysłu, PWE, Warszawa 1972.
- Łojewski S., Oleński J., Planowanie inwestycji i rezerw w warunkach niepewności, PWE, Warszawa 1971.
- Neciojs J., Metody perspektywicznego planowania rozwoju gałęzi przemysłu, PWE, Warszawa 1968.
- Madej Z., Pajestka J., Programowanie i przewidywanie przyszłości, KiW, Warszawa 1968.
- Majsiński J., Procesy planowania w gospodarce narodowej, PWE, Warszawa 1974.
- Melich A., Rachunek ekonomiczny w socjalizmie. Podstawy teorii racjonalnego gospodarowania, PWE, Warszawa 1971.
- Metody i praktyka planowania rozwoju gospodarczego, PWE, Warszawa 1964.

- Metodические положения оптимального отраслевого планирования в промышленности, Наука, Новосибирск 1972.
- Многоуровневые системы отраслевой оптимизации, Наука, Новосибирск 1975.
- Научные основы оптимального планирования и управления отраслью, Научная Думка, Киев 1975.
- O podstawach prognozowania, Ossolineum, Wrocław 1970.
- Оптимализация программ развития, под ред. Н.Раковского, PWE, Warszawa 1968.
- Оптимальный план отрасли, работа сборная под ред. И.Бирмана, Экономика, Москва 1970.
- O'Shaughnessy J., Metodologia decyzji, PWE, Warszawa 1975.
- O'Shaughnessy J., Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1972.
- Palion K., Problemy prognozowania i programowania gospodarczego inwestycji w przemyśle, PTE, Warszawa 1975.
- Pierścionek Z., Оптимализация планов галузі, PWE, Warszawa 1976.
- Pietrzakiewicz T., Problemy programowania rozwoju przemysłu, WNT, Warszawa 1969.
- Pietrzakiewicz T., Problemy prognozowania i programowania rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1970.
- Planowanie gospodarki narodowej, работа сборная, PWE, Warszawa 1975.
- Planowanie rozwoju regionalnego w świetle doświadczeń międzynarodowych, работа сборная, PWE, Warszawa 1974.
- Планирование отраслевых систем, под ред. Аганбегяна А.С., Козлова т.А., Казакевича Д.Н., Экономика, Москва 1974.
- Popkiewicz J., Steps zysku w gospodarce socjalistycznej, PWE Warszawa 1968.
- Porwit K., Metody planowania długookresowego, PWN, Warszawa 1969.

- Porwit K., Z teorii i praktyki planowania, PWE, Warszawa 1970.
- Problemy metodologii prognozowania, praca zbiorowa pod red. A. Sicińskiego, KiW, Warszawa 1976.
- Programowanie gospodarcze w krajach Europy Zachodniej, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1972.
- Programowanie rozwoju gospodarczego, praca zbiorowa pod red. T. Pietrzkiwicza, PWE, Warszawa 1975.
- Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, praca zbiorowa, PWN, Warszawa 1974.
- Regulecki J., Cybernetyka systemów planowania, WP, Warszawa 1974.
- Ringbak K.A., Why planning fails, European Business March 1970.
- Sędzikowski W., Wielkie korporacje. Analiza ekonomiczna, PWE, Warszawa 1972.
- Secomski K., Czynniki społeczne we współczesnym rozwoju gospodarczym, WP, Warszawa 1970.
- Secomski K., Podstawy planowania perspektywicznego, PWE, Warszawa 1966.
- Secomski K., Prognozyka, WP, Warszawa 1971.
- Steiner A.G., Top management planning, Mc Millan, New York 1969.
- Sterowanie w systemach wielkich rozdzielu zasobów i rozwoju, praca zbiorowa, Oesolineum 1972.
- Sulnicki P., Planowanie i zarządzanie gospodarcze, PWE, Warszawa 1973.
- System funkcjonowania gospodarki socjalistycznej, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1973.
- Szczygieł A., Siczekówna J., Nowicka L., Normy żywienia dla osiemnastu grup ludności, PZiR, Warszawa 1969.
- Sztyber W.B., Rachunek ekonomiczny w gospodarce socjalistycznej, PWE, Warszawa 1973.
- Wasiliew J., Prognozowanie i perspektywiczne planowanie w przemyśle, Lenizdat, Leningrad 1973.

- Więckowski J., Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi, PWE, Warszawa 1975.
- Więckowski J., Metody efektywnego gospodarowania, PWE, Warszawa 1971.
- Winiarski B., System planowania gospodarki narodowej, PWE, Warszawa 1971.
- Zarys systemu funkcjonowania przemysłowych jednostek inicjujących, pod red. B.Glińskiego, PWE, Warszawa 1975.
- Zawelski M.G., Optimalizacja отраслевого планирования, Экономика, Moskwa 1967.
- Zawiślak A.M., Ogólne problemy prognozowania, PTE, Warszawa 1972.
- Zawiślak A.M., Szkice o zarządzaniu, PWN, Warszawa 1973.
- Żabowski Z., Badania ekonomiczne w procesie projektowania inwestycji przemysłowych, PWE, Warszawa 1973.
- Żurawicki S., Problemy prognozowania ekonomicznego, PWE, Warszawa 1974.

2. ARTYKUŁY

- Anczyzkin A., Jerezow E., Metodologiczne kwestie woprosy narodnochoziajstwiennogo prognozowania, Woprosy Ekonomiki nr 5/1967.
- Bartosik Z., O istocie i kryteriach gospodarki intensywnej, Prace Naukowe AE, Wrocław nr 31/1976.
- Bartosik Z., Prawidłowości współczesnego rozwoju społecznego i gospodarczego, Prace Naukowe AE, Wrocław, nr 71/93/1976.
- Blass R., Nastawiona na przyszłość filozofia przedsiębiorstwa, Organizacja i Kierownictwo nr 5/1973.
- Budawiej W.J., "Programowo-celowa" metoda planowania perspektywicznego w ZSRR, Gospodarka Planowa nr 10/1972.
- Czekański M., Kanton M., Niektóre aspekty metodologii planowania perspektywicznego, Gospodarka Planowa nr 11/1972.
- Deutchman J., Kiełczawski S., Wasilewski M., Z badań nad metodą optymalizacji programu rozwoju bazy paliwowo-energetycznej, Gospodarka Planowa nr 4/1972.
- Dudziński W., Grabowski A., Prognoza, program, plan strategiczny Życie Gospodarcze nr 23/1972.
- Dudziński W., Planowanie strategiczne - WOC a otoczenie, Zarządzanie nr 7/1974.
- Eschweiler A., Planowanie w przedsiębiorstwie, Organizacja i Kierownictwo nr 2/1974.
- Fiedorienko N., Ekonomiko-matematicheskiye modeli dla planowania, Woprosy Ekonomiki nr 5/1976.
- Gölweiler A., Planowanie a podejmowanie decyzji, Organizacja i Kierownictwo nr 2/1974.
- Gościński J., Strategia i taktyka w koncernach amerykańskich, Gospodarka Planowa nr 10/1970.
- Gralak H., Systemowe prognozowanie rozwoju branży, Wektory nr 9/1972.

- Gryc T., Programowanie matematyczne a optymalizacja decyzji produkcyjnych w przemyśle owocowo-warzywnym, Przemysł Spożywczy nr 4/1971.
- Gryc T., Praktyka planowania a optymalne decyzje, Gospodarka Planowa nr 7/1971.
- Gryc T., Projekcja przyszłości, Perspektywy nr 7/1975.
- Higgins J., Whitaker D., Systemy prognozytyczne dla wielkich przedsiębiorstw angielskich, Organizacja i Kierownictwo nr 6/1973.
- Hodoly A., Podstawy długookresowych modeli spożycia, Gospodarka Planowa nr 11/1967.
- Iwaneczenko W., Szwierczenstwoowanie trasowego planowania i stymulowania produkcji, Woprosy Ekonomiki nr 2/1976.
- Jakubów L., Kiełczewski S., Kierunki proponowanych zmian systemu planowania w branży, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 7-8/1972, ZPOW, Warszawa.
- Jakubów L., Kiełczewski S., Ekonomiczno-organizacyjne założenia optymalizacji programu rozwoju branży owocowo-warzywniej, Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego nr 1-2-3/1974, ZPOW, Warszawa.
- Jakubów L., Kiełczewski S., Ekonomiczne i organizacyjne założenia optymalizacji decyzji strategicznych w branży owocowo-warzywniej, referat wygłoszony na KMi organizowanej przez IOiK PAN oraz MNSZWIT na temat "Metody cybernetyczne w zarządzaniu", Warszawa 22-26.04.1974.
- Jakubów L., Kiełczewski S., Kozarowicz H., Problem celów i algorytmizacji w projektowaniu wielkich organizacji gospodarczych, referat wygłoszony na II Konferencji Metodologii Projektowania organizowanej przez KMi PAN, KMOiZ PAN, IOiK PAN oraz MNSZWIT, Warszawa 4-7.12.1974.
- Kamiński W., Prognoza rozwoju przemysłu spożywczego do roku 2000, Przemysł Spożywczy nr 7-9/1970.

- Kaniński W., Zycki W., Prognozy rozwoju przemysłu spożywczego do roku 1990, *Gospodarka Planowa* nr 12/1973.
- Karbowska M., Kiełczewski S., Ocena funkcjonowania koordynacji branżowej w przemyśle owocowo-warzywnym, *Przemysł Fermentacyjny i Rolny* nr 7/1975.
- Karpiński A., Problemy organizacji i metodologii prac nad planem perspektywicznym, *Gospodarka Planowa* nr 6/1972.
- Kiełczewski S., Ziomek M., Ocena systemu planowania w branży owocowo-warzywniej, *Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego* nr 7-8/1972, ZPOW, Warszawa.
- Kiełczewski S., Ziomek M., Ocena stanu zdolności produkcyjnej branży owocowo-warzywniej, *Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego* nr 9-10/1973, ZPOW, Warszawa.
- Kiełczewski S., Ziomek M., Model kombinatu przetwórstwa owocowo-warzywnego, *Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego* nr 1-2-3/1974, ZPOW, Warszawa.
- Kiełczewski S., Pabis B., Z badań nad programowaniem rozwoju i doskonaleniem systemu zarządzania w przemyśle paliwowo-energetycznym, *Prace Naukowe AE, Wrocław*, nr 81/1976.
- Kiełczewski S., Wasilowski M., Optymalizacja programów rozwoju WOC, *Inwestycje i Budownictwo* nr 7-8/1975.
- Kiełczewski S., Karbowska M., Ziomek M., Kierunki zmian w organizacji i zarządzaniu branżą przemysłu owocowo-warzywnego, *Przemysł Fermentacyjny i Rolny* nr 2/1976.
- Kiełczewski J., System informacyjny dla budowy branżowego planu inwestycyjnego, *Gospodarka Planowa* nr 2/1973.
- Kiełczewski J., Procedura opracowania branżowego planu inwestycyjnego, *Inwestycje i Budownictwo* nr 10/1973.
- Klinkiewicz R., Prognoza o ustalanie celów, *Zycie Gospodarcze* nr 4/1972.
- Kluk T., Program rozwoju a praktyka programowania w przemyśle spożywczym, *Przemysł Spożywczy* nr 2/1973.

- Kłapkowski B., Cięciwa Z., Model rachunku ekonomicznego w planowaniu perspektywicznym, *Studia Ekonomiczne* nr 23/1971.
- Kotow F., O niektórych wprośach metodologii i metodiki rozrabotki dclnosrocznego perspektywnego plana, *Planowe Ghoziajstwo* nr 3/1973.
- Krencik W., Cele i 6rodki intensywnego rozwoju, *Gospodarka Planowa* nr 4/1971.
- Lanterbach E., O wlaściwy kierunek planowania dżugoterminowego, *Organizacja i Kierownictwo* nr 3/1971.
- Lenieszen M., O kompleksnych programach ekonomicznego rozwitja, *Woprosy Ekonomiki* nr 2/1972.
- Leskiewicz Z., Zarzadzanie przemyślem, *Zarzadzanie* nr 5/1973.
- Leszczyński K., Ekonomiczne warunki stosowania rachunku efektywności inwestycji, *Ekonomista* nr 6/1972.
- Materiały z Konferencji Naukowej pt. "Problemy modernizacji przetworów owocowo-warzywnych w Polsce", SN-TIiTPS, Rzeszów, 7-9 listopad 1968 rok.
- Materiały z Konferencji Naukowej pt. "Badania prognostyczne a problemy ochrony 6rodowiska", 66rodek Badań Prognostycznych Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1974.
- Materiały z Konferencji Naukowej "Metody cybernetyczne w zarz6dzeniu" organizowanej przez IOiK PAN oraz MNSzWiT, Warszawa kwiecień 1974.
- Materiały z Konferencji Naukowej pt. "Planowanie strategiczne w branzы", IDKKAP, Warszawa, maj 1974.
- Materiały z Konferencji Naukowej na temat "Doskonalenie programowania i planowania w nowym systemie gospodarczym", TNOiK, Lublin, listopad 1974.
- Materiały z II Konferencji "Metodologii Projektowania" organizowanej przez IOiK PAN oraz MNSzWiT, Warszawa 4-7.12.1974 r.
- Materiały z Konferencji Szkoleniowej "Modelowanie systemowe spożeczno-gospodarczego rozwoju kraju" organizowanej przez PAI, Jabłonna 19-24.05.1975 r.

- Materiały na KN nt. "Rachunek ekonomicznej efektywności postępu naukowo-technicznego i inwestycji", Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1975.
- Melich A., Kryterium optymalizacji w rachunku ekonomicznym, *Życie Gospodarcze* nr 49/1972.
- Michalik J., Planowanie społeczne, *Życie Gospodarcze* nr 39/1973.
- Michałowicz M., Konferencja EKG na temat długookresowego planowania i prognozowania, *Gospodarka Planowa* nr 11/1970.
- Misiuna W., Kompleksowe planowanie perspektywiczne rozwoju gospodarki żywnościowej, *Gospodarka Planowa* nr 2/1973.
- Moravec R., Vecernik P., Ocena perspektywicznych szans przedsiębiorstwa, *Organizacja i Kierownictwo* nr 6/1975.
- Nowojewski W., Zaar T., Próba określenia wielkości spożycia przetworów owocowo-warzywnych i jego rozwoju do roku 1990, *Biuletyn Informacyjny Przemysłu Owocowo-Warzywnego* nr 1-2/1973, ZPOW, Warszawa.
- Około-Kulak S., Metoda analizy i oceny programów rozwoju branż, *Inwestycje i Budownictwo* nr 10/1970.
- Olszewska B., Czynniki wpływające na strategię rozwoju dużego przedsiębiorstwa przemysłowego, praca doktorska, WSE, Wrocław 1974.
- Ostrowski M., Sadowski Z., Rachunek efektywności zamierzeń rozwojowych, *Gospodarka Planowa* nr 2/1976.
- Paulenke W., Saczetanje отраслевого i территориального планирования, *Woprosy Ekonomiki* nr 2/1975.
- Pierścionek Z., Warunki efektywnego zastosowania metod optymalizacyjnych w praktyce planowania, *Ekonomika i Organizacja Pracy* nr 2/1976.
- Pietrzewicz T., Strategia rozwoju organizacji przemysłowej, CODKK, Warszawa 1972.
- Pietrzewicz T., Zasady programowania rozwoju przemysłu. Podstawowe pojęcia i określenie, *Prace Instytutu Planowania*, z. nr 25, Warszawa 1973.

- Pietrzakiewicz T., Zasady programowania problemowego w planowaniu perspektywicznym, Instytut Planowania, Zakład Metod Programowania Rozwojowego, Warszawa, grudzień 1975 /nat. powiel./.
- Pietrzakiewicz T., Programowanie rozwojowe w planowaniu centralnym, Gospodarka Planowa nr 1/1976.
- Piotrowska-Zychowicz E., Doskonalenie zarządzania przemysłem w ZSRR, Ekonomia i Organizacja Pracy nr 7/1973.
- Plicheński E., Jak planują korporacje brytyjskie, Gospodarka Planowa nr 1/1969.
- Pojęcia i tereny z zakresu prognozowania, Komisja Planowania, Zespół Planów Perspektywicznych, luty 1972 /nat. powiel./.
- Porwit K., Programowanie problemowe w systemie planowania centralnego, Gospodarka Planowa nr 1/1976.
- Pośpiech A., Programowanie gałęziowe, Inwestycje i Budownictwo nr 3/1966.
- Radzikowski W., Planowanie średniookresowe w okali branży, Organizacja Zarządzania nr 7-9/1972.
- Rakowski M., O niektórych podstawowych problemach rozwoju rachunku efektywności inwestycji, Gospodarka Planowa nr 4/1972.
- Referaty wygłoszone na sympozjum krajów RWPG w maju 1973 r. w Warszawie nt. "Organizacja i metody prognozowania rozwoju przemysłu opożywczego", Ministerstwo Przemysłu Spożywczego i Skupu, Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa, listopad 1973 r.
- Sajkiewicz J.M., Koncepcja zarządzania marketingowego w ujęciu systemowym, Zarządzanie nr 2/1976.
- Scott B., Ewolucje strategii i struktur wielkich korporacji, Organizacja i Kierownictwo nr 6/1973.
- Steinthal N., Nieporozumienie na temat planowania strategicznego, Organizacja i Kierownictwo nr 10/1973.

- Stotko E.C., Planowanie wyrobu a sukces przedsiębiorstwa, Organizacja i Kierownictwo nr 12/1973.
- Strategia - System - Zwyczaje /dykusja redakcyjna/, Zarządzanie nr 6/1974.
- Szapczyński C., Założenia systemu oceny i wyboru alternatyw dla projektowanych wyrobów, Przegląd Organizacji nr 6/1974.
- Sztraj H., Niektóre problemy programowania rekonstrukcji przemyśle maszynowego, Organizacja - Samorząd - Zarządzanie nr 7/1968.
- Szumowski Z., Formułowanie decyzji strategicznych w procesie zarządzania wielką organizacją gospodarczą, Zarządzanie nr 2/1973.
- Szyndler-Głowacki W., Luka programowa, Życie Gospodarcze nr 13/1971.
- Tempczyk M., Planowanie długookresowe w przedsiębiorstwach USA, Gospodarka Planowa nr 9/1969.
- Tempczyk M., Kierunki i metody racjonalizacji rozwoju gospodarczego w NRD, Gospodarka Planowa nr 9/1969.
- Tempczyk M., Zintegrowany system informacji do celów planowania i zarządzania, Gospodarka Planowa nr 1/1971.
- Tempczyk M., Z doświadczeń NRD w dziedzinie prognozowania, Gospodarka Planowa nr 6/1971.
- Tempczyk M., Informacje w zarządzaniu gałęzią przemysłu, Gospodarka Planowa nr 12/1972.
- Timmermann M., Strategie dywersyfikacji, Organizacja i Kierownictwo nr 10/1972.
- Tomerowicz J., Czy prognoza zastąpi program?, Inwestycje i Budownictwo nr 6/1972.
- Trzcieniecki J., Przyszłość zarządzania, Przegląd Organizacji nr 5/1973.
- Viček D., Działalność prognozyticzna i koncepcyjna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Organizacja i Kierownictwo nr 10/1971.

- Webber J.B., Planowanie rozwoju produkcji, Organizacja i Kierownictwo nr 9/1974.
- Winiarecki B., Plan krajowy a strategia rozwoju regionalnego, Gospodarka Planowa nr 10/1972.
- Wolf G.A., Zarządzanie w Japonii, Organizacja i Kierownictwo nr 5/1973.
- Wowczuk W., Planowanie strategiczne w branży, Życie Gospodarcze nr 24/1972.
- Zawiślak A., Dialektyka planowania, Wektory nr 1/1974.

3. ŹRÓDŁA PRAWNE

- Uchwała nr 195 Rady Ministrów z dnia 9.06.1960 r. o współpracy i koordynacji branżowej, Monitor Polski nr 56/1960, poz.263.
- Instrukcja ogólna w sprawie metodyki badań ekonomicznej efektywności inwestycji, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, PWE, Warszawa 1962.
- Uchwała nr 225 Rady Ministrów z dnia 29.07.1964 r. w sprawie organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branż i gałęzi gospodarki uspołecznionej oraz regionów, Monitor Polski nr 55/1964, poz.261.
- Wytyczne w sprawie metod i trybu opracowania programów rekonstrukcji organizacyjno-technicznej wydane przez Przewodniczącego Komitetu Nauki i Techniki, Monitor Polski nr 63/1964, poz.319.
- Uchwała nr 116 Rady Ministrów z dnia 14.05.1965 r. o współpracy i koordynacji gospodarczej, Monitor Polski nr 33/1965, poz.173.
- Uchwała nr 266 Rady Ministrów z dnia 25.11.1966 r. o trybie prac nad planem perspektywicznym rozwoju gospodarki narodowej w latach 1966-1985, Biuletyn nr 1, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, Zespół Planów Perspektywicznych, Warszawa, marzec 1967.
- Uchwała nr 103 Rady Ministrów z dnia 7.06.1969 r. w sprawie metod oceny i klasyfikowania nowo rozpoczynanych inwestycji przemysłowych w latach 1971-1975, Monitor Polski nr 24/1969, poz.186.
- Przepisy o planowaniu i inwestycjach, ANURN, Warszawa 1969 r.
- Uchwała nr 150 Rady Ministrów z dnia 17 września 1970 r. w sprawie wprowadzenia systemu prognoz jako podstawy do opracowywania planów 5-letnich i planów perspektywicznych, Monitor Polski nr 34/1970, poz.266.

VI Zjazd PZPR, Podstawowe materiały i dokumenty, KIW, Warszawa 1971.

Uchwała nr 173 Rady Ministrów z dnia 12 lipca 1974 r. w sprawie oceny ekonomicznej efektywności inwestycji i innych przedsięwzięć rozwojowych, Monitor Polski nr 23/1974, poz.164.

Zarządzenie Przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 26 lipca 1974 r. w sprawie kryteriów i metod oceny ekonomicznej efektywności inwestycji produkcyjnych i innych przedsięwzięć rozwojowych, Monitor Polski nr 23/1974, poz.167.

Ocena ekonomicznej efektywności inwestycji i innych przedsięwzięć rozwojowych. Zbiór przepisów, PWE, Warszawa 1974.

XV Plenum KC PZPR, 22-23 października 1974 r. Podstawowe dokumenty i materiały, KIW, Warszawa 1974.

VII Zjazd PZPR, Podstawowe materiały i dokumenty, KIW, Warszawa 1975.

Instrukcja do opracowania projektu narodowego planu społeczno-gospodarczego na lata 1976-1990, Komisja Planowania przy Radzie Ministrów, Warszawa 1975.

4. OPRACOWANIA RESORTOWE I BRANŻOWE

Drożdżyńskie I., Optymalna wielkość zakładu przemysłu owocowo-warzywnego, IPF, Warszawa 1961.

Optimum wielkości zakładu w przemyśle owocowo-warzywnym w Polece, IPD/Rz, Warszawa 1961.

Założenia rekonstrukcji i reorganizacji przemysłu owocowo-warzywnego w Polece, cz.I i II, ZPOW, Warszawa, maj 1963 r.

Program organizacyjno-technicznej rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego w Polece, cz.I i II, ZPOW, Warszawa 1965.

Zarys perspektywicznego planu rozwoju przemysłu spożywczego w latach 1966-1985, MPŚIS, Departament Planowania, Warszawa 1966.

Wytyczne do II etapu prac nad programowaniem i realizacją organizacyjno-technicznej rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1970-1985, ZPOW, Warszawa 9.01.1968 r.

Monografia przemysłu owocowo-warzywnego, ZPOW, Warszawa 1968.

Problemy modernizacji przetworów owocowo-warzywnych w Polece, SN-TIITPS, Rzeszów 7-8.09.1968 r.

Analiza działalności gospodarczej za lata 1966-1968, ZPOW, Warszawa, maj 1969.

Program organizacyjno-technicznej rekonstrukcji przemysłu owocowo-warzywnego w Polece /1971-1985/, Część I - opisowa, Część II - tabelaryczna, ZPOW, Warszawa 1970.

Program rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1971-1985 /okrót/, ZPOW, Warszawa 1970.

Uwagi do programu rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego na lata 1971-1985, MPŚIS, Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa, luty 1971.

Ocena spożycia na 1 mieszkańca w założeniach planu 1971-1975, MPŚIS, Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa, marzec 1971.

- Program rozwoju gałęzi przemysłu spożywczego na lata 1971-1975, MPŚIS, Warszawa, czerwiec 1971.
- Metody planowania i zakres ryzyka w branży owocowo-warzywno-
ZNB WSE, Wrocław 1971.
- Prognoza problemowa i techniczno-gospodarcza Zjednoczenia
Produkcji Leśnej "Las" na lata 1970-1980-1990, ZPL "LAS",
Warszawa 1972.
- Prognoza rozwoju produkcji przemysłu owocowo-warzywnego w
latach 1970-1990, ZPOW, Warszawa, czerwiec 1972.
- Program rozwoju zerażalnictwa w przemyśle owocowo-warzywno-
do roku 1990, ZPOW, Warszawa, wrzesień 1972.
- Program rozwoju rolnictwa i przemysłu spożywczego oraz poprawy
żywienia ludności do roku 1990, MR oraz MPŚIS, Warszawa,
grudzień 1972.
- Ocena stanu zdolności produkcyjnej branży owocowo-warzywno-
ZNB WSE, Wrocław 1972.
- Wybrane problemy wstępnej prognozy rozwoju rolnictwa oraz
wstępnej prognozy rozwoju wybranych branż przemysłu spo-
żywczego krajów członkowskich RWPG do roku 1985, MPŚIS,
Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa, luty 1973.
- Wytyczne do opracowania nowych założeń rozwojowych przemysłu
owocowo-warzywnego na lata 1973-1990, ZPOW, Warszawa
22.05.1973 r.
- Prace naukowo-badawcze z zakresu ekonomiki i organizacji prze-
mysłu spożywczego w latach 1971-1975, MPŚIS, Departament
Studiów i Rozwoju, Warszawa, lipiec 1973.
- Prognoza ekupu owoców i warzyw do roku 1990, CSO /COB-R/,
Warszawa, sierpień 1973.
- Czynniki rozwoju przemysłu spożywczego w regionie na przykładzie
województw lubelskiego i wrocławskiego, IPF, Kraków 1973.
- Ekonomiczno-organizacyjne założenia optymalizacji programu
rozwoju branży owocowo-warzywno- ZNB WSE, Wrocław 1973.

Informacje na temat form współpracy przemysłu spożywczego z rolnictwem w Polsce oraz w wybranych krajach, MPSiS, Departament Studiów i Rozwoju, Warszawa, luty 1974.

Kierunki rozwoju przemysłu spożywczego w latach 1976-1990 oraz do roku 1990, MPSiS, Warszawa, maj 1974.

Kierunki rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1976-1990 oraz do roku 1990, ZPOW, Warszawa, maj 1974.

Kierunki usprawnienia organizacji i zarządzania branżą w świetle doświadczeń wynikających z koordynacji branżowej, ZNB AE, Wrocław 1974.

Kierunki rozwoju przemysłu owocowo-warzywnego w latach 1976-1990 oraz do roku 1990, ZPOW, Warszawa, maj 1976.

Zasady systemu ekonomiczno-finansowego, ZPOW, Warszawa, maj 1976.

~~C 14585~~

