

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



ROK XX

LISTOPAD 1964

Nr 11

SPIS TREŚCI

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

GWIDON OGRYCZAK	
Piętnastolecie Banku Inwestycyjnego	365
JERZY GNIEWASZEWSKI	
Rozwój bankowej kontroli i kredytowania budownictwa	368
KAZIMIERZ CZYŻNIEWSKI	
W poszukiwaniu dróg do zwiększenia efektywności oddziaływania na gospodarkę majątkiem trwałym przedsiębiorstw przemysłowych (cz. II)	373
WŁODZIMIERZ DOMANIEWSKI	
Zmiany w systemie finansowym przedsiębiorstw gospodarki komu- nalnej	379
STEFAN PERCZYŃSKI	
Rynek eurodolara	382
HENRYK WIĘCKOWSKI	
Problemy bilansu finansowego gospodarki narodowej w ZSRR . . .	385

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

CZESŁAW SALLER, FRANCISZEK ZABORSKI	
Współpraca między oddziałami operacyjnymi	387
JANUSZ PONIATOWSKI	
Ulepszamy współpracę między oddziałami operacyjnymi	390
ŁUDWIK SEMPRUCH	
Współpraca Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Zamościu z samo- rządem robotniczym	391
IRENA KĘDZIÓR	
Próba oceny założeń kombinatu PGR Głuchowo w świetle planu go- spodarczego urządzenia	393
ZYGMUNT JENNER	
Oddziaływanie na wzrost produkcji rynkowej w spółdzielczości pracy	396
STEFAN KOZŁOWSKI	
Oddziaływanie na przedsiębiorstwa przemysłowe za pomocą funduszu premiowego	398
KAZIMIERZ BIAŁOSKÓRSKI	
Współczynniki korygujące fundusz płac przedsiębiorstw handlu deta- licznego	399
TADEUSZ KULAS	
Metody oddziaływania na przedsiębiorstwa handlowe	401
MARIAN KACPRZAK	
Pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe	403
ANKIETA	404

GWIDON OGRYCZAK

Piętnastolecie Banku Inwestycyjnego

W listopadzie 1949 roku rozpoczął działanie Bank Inwestycyjny. Zadaniem jego, od chwili powołania do dnia dzisiejszego, jest finansowanie inwestycji gospodarki narodowej i ich kontrola finansowo-gospodarcza oraz kredytowanie i kontrola finansowo-gospodarcza przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego.

Dla zobrazowania wielkości i zakresu działania oraz ważności zadań wykonywanych przez Bank Inwestycyjny przypomnijmy, że istniejący obecnie majątek trwały naszej gospodarki narodowej mniej, więcej w połowie został stworzony lub odtworzony w ciągu minionego dwudziestolecia Polski Ludowej¹⁾. Ponad 75% poniesionych w tym czasie nakładów inwestycyjnych finansował i kontrolował Bank Inwestycyjny.

Wysiłek całego społeczeństwa najlepiej ilustruje fakt, że prawie co piąty zatrudniony poza rolnictwem pracuje dla inwestycji (w przemyśle produkującym środki produkcji, w budownictwie lub w służbach inwestycyjnych). W samych tylko przedsiębiorstwach wykonawstwa inwestycyjnego pracuje ponad 800 tysięcy osób.

Jest zrozumiałe, że tak wielkiemu rozwojowi inwestycji towarzyszyły odpowiednie rozwiązania we wszystkich dziedzinach, w tym również w systemie finansowania inwestycji i organizacji aparatu bankowego.

Na piętnaście lat działalności naszej instytucji składa się praca kilkutysięcznej rzeszy pracowników; nie mam możliwości i nie podejmuję się w krótkim artykule przedstawienia całokształtu działalności Banku. Z konieczności ograniczę się więc do naświetlenia kilku tylko spraw.

Bank Inwestycyjny, powołany do życia na bazie Banku Gospodarstwa Krajowego, w momencie uruchomienia posiadał oprócz centrali 29 oddziałów i jedną ekspozyturę. Stan załogi pracowników umysłowych wynosił 2.519. Obecnie Bank Inwestycyjny posiada 17 oddziałów wojewódzkich, 31 oddziałów terenowych i 15 placówek pełnomocników oraz finansuje inwestycje w trybie zastępczym, korzystając przy tym z usług około 290 oddziałów terenowych Narodowego Banku Polskiego. Liczba zatrudnionych pracowników umysłowych wzrosła w ciągu piętnastu lat blisko o 20% i wynosi obecnie 3.030 osób. Natomiast agendy Banku wzrosły w tym samym czasie czterokrotnie.

Wielkość załogi Banku, który oprócz czynności kontroli i finansowania inwestycji, kontroli i kredytowania przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego oraz finansowania budownictwa mieszkaniowego ludności, prowadzi obsługę rozliczeniową inwestorów i przedsiębiorstw budowlanych (pion operacyjno-rachunkowy zatrudnia około 25% stanu pracowników umysłowych), wskazuje na to, że dysponujemy stosunkowo niedużą liczbą pracowników, przy pomocy których realizujemy bardzo poważne zadania.

W systemie zarządzania gospodarką narodową Bank ma wyznaczone ściśle określone miejsce, które można by z punktu widzenia podstawowych prac wykonywanych przez bankowy aparat terenowy — przy daleko idącym uproszczeniu — przedstawić następująco: działalność ekonomiczno-kontrolna aparatu bankowego ma za zadanie informowanie i wychowanie zainteresowanych ogniw i służb gospodarczych na aktualne problemy (nieprawidłowości) procesu inwestycyjnego; w żadnym natomiast przypadku zadaniem Banku nie jest zastępowanie tych jednostek.

Istota pracy Banku w ubiegłych latach polegała na podnoszeniu i opracowywaniu określonych problemów i zagadnień mających poważne znaczenie dla usprawnienia działalności inwestycyjnej oraz podniesienia efektywności nakładów inwestycyjnych i doprowadzenia do przejęcia ich oraz dalszego rozwijania przez właściwe podmioty gospodarcze, odpowiedzialne za prawidłowe realizowanie swojej działalności inwestycyjnej.

Działalności Banku Inwestycyjnego nie można rozpatrywać w oderwaniu od spraw gospodarki narodowej, a w szczególności od inwestycji i budownictwa.

W gospodarce planowej kluczowe znaczenie ma działalność inwestycyjna, która, jak wiemy, przynosi efekty dopiero po kilku latach. W działalność inwestycyjną angażujemy poważną część dochodu narodowego, dlatego też efektywność ponoszonych nakładów inwestycyjnych ma podstawowe znaczenie dla całej gospodarki narodowej.

Sytuacja gospodarcza i polityczna kraju wyznaczała odpowiednią politykę inwestycyjną partii i rządu oraz decydowała o zakresach pracy poszczególnych ogniw systemu zarządzania, które w danych okresach miały decydujące znaczenie. Bank Inwestycyjny podlegał tym samym prawom. W poszczególnych latach różne zadania wysuwały się na czoło i były przez Bank wykonywane jako zadania podstawowe.

W okresie realizacji planu sześcioletniego sprawą dominującą było zagadnienie dyscypliny inwestycyjnej, ze szczególnym uwypukleniem sprawy niedopuszczania do realizacji inwestycji nielegalnych.

Odczuwaliśmy wówczas tak ogromne braki w gospodarce narodowej, że konieczność inwestowania była bezsporna dla wszystkich pracujących w gospodarce społecznej. Ta oczywistość potrzeb inwestycyjnych prowadziła do tego, że większość czynnych przedsiębiorstw i instytucji dążyło do rozszerzenia swojej działalności inwestycyjnej. Ograniczone natomiast możliwości gospodarki narodowej i konieczność określonej koncentracji nakładów inwestycyjnych nakazywały rygorystyczne przeciwstawienie się Banku jakimkolwiek próbom żywiołowości w dziedzinie działalności inwestycyjnej.

Środkami prowadzącymi do opanowania działalności inwestycyjnej i prowadzenia inwestycji zgodnie z zatwierdzonym narodowym planem gospodarczym były z jednej strony rozwiązania systemu fi-

1) Wartość majątku trwałego według stanu na dzień 31 grudnia 1963 roku wynosi szacunkowo 2.460 mld zł, nakłady na inwestycje brutto, poniesione łącznie z planem na rok 1964, wynoszą 1.304 mld zł.

SPIS TREŚCI

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

GWIDON OGRYCZAK	
Piętnastolecie Banku Inwestycyjnego	365
JERZY GNIEWASZEWSKI	
Rozwój bankowej kontroli i kredytowania budownictwa	368
KAZIMIERZ CZYŻNIEWSKI	
W poszukiwaniu dróg do zwiększenia efektywności oddziaływania na gospodarkę majątkiem trwałym przedsiębiorstw przemysłowych (cz. II)	373
WŁODZIMIERZ DOMANIEWSKI	
Zmiany w systemie finansowym przedsiębiorstw gospodarki komu- nalnej	379
STEFAN PERCZYŃSKI	
Rynek eurodolara	382
HENRYK WIEĆKOWSKI	
Problemy bilansu finansowego gospodarki narodowej w ZSRR . . .	385

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

CZESŁAW SALLER, FRANCISZEK ZABORSKI	
Współpraca między oddziałami operacyjnymi	387
JANUSZ PONIATOWSKI	
Ulepszamy współpracę między oddziałami operacyjnymi	390
LUDWIK SEMPRUCH	
Współpraca Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Zamościu z samo- rządem robotniczym	391
IRENA KĘDZIOR	
Próba oceny założeń kombinatu PGR Głuchowo w świetle planu go- spodarczego urządzenia	393
ZYGMUNT JENNER	
Oddziaływanie na wzrost produkcji rynkowej w spółdzielczości pracy	396
STEFAN KOZŁOWSKI	
Oddziaływanie na przedsiębiorstwa przemysłowe za pomocą funduszu premiowego	398
KAZIMIERZ BIAŁOSKÓRSKI	
Współczynniki korygujące fundusz płac przedsiębiorstw handlu deta- licznego	399
TADEUSZ KULAS	
Metody oddziaływania na przedsiębiorstwa handlowe	401
MARIAN KACPRZAK	
Pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe	403
ANKIETA	404

GWIDON OGRYCZAK

Piętnastolecie Banku Inwestycyjnego

W listopadzie 1949 roku rozpoczął działanie Bank Inwestycyjny. Zadaniem jego, od chwili powołania do dnia dzisiejszego, jest finansowanie inwestycji gospodarki narodowej i ich kontrola finansowo-gospodarcza oraz kredytowanie i kontrola finansowo-gospodarcza przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego.

Dla zobrazowania wielkości i zakresu działania oraz ważności zadań wykonywanych przez Bank Inwestycyjny przypomnijmy, że istniejący obecnie majątek trwały naszej gospodarki narodowej mniej, więcej w połowie został stworzony lub odtworzony w ciągu minionego dwudziestolecia Polski Ludowej¹⁾. Ponad 75% poniesionych w tym czasie nakładów inwestycyjnych finansował i kontrolował Bank Inwestycyjny.

Wysiłek całego społeczeństwa najlepiej ilustruje fakt, że prawie co piąty zatrudniony poza rolnictwem pracuje dla inwestycji (w przemyśle produkującym środki produkcji, w budownictwie lub w służbach inwestycyjnych). W samych tylko przedsiębiorstwach wykonawstwa inwestycyjnego pracuje ponad 800 tysięcy osób.

Jest zrozumiałe, że tak wielkiemu rozwojowi inwestycji towarzyszyły odpowiednie rozwiązania we wszystkich dziedzinach, w tym również w systemie finansowania inwestycji i organizacji aparatu bankowego.

Na piętnaście lat działalności naszej instytucji składa się praca kilkutysięcznej rzeszy pracowników; nie mam możliwości i nie podejmuję się w krótkim artykule przedstawienia całokształtu działalności Banku. Z konieczności ograniczę się więc do naświetlenia kilku tylko spraw.

Bank Inwestycyjny, powołany do życia na bazie Banku Gospodarstwa Krajowego, w momencie uruchomienia posiadał oprócz centrali 29 oddziałów i jedną ekspozyturę. Stan załogi pracowników umysłowych wynosił 2.519. Obecnie Bank Inwestycyjny posiada 17 oddziałów wojewódzkich, 31 oddziałów terenowych i 15 placówek pełnomocników oraz finansuje inwestycje w trybie zastępczym, korzystając przy tym z usług około 290 oddziałów terenowych Narodowego Banku Polskiego. Liczba zatrudnionych pracowników umysłowych wzrosła w ciągu piętnastu lat blisko o 20% i wynosi obecnie 3.030 osób. Natomiast agendy Banku wzrosły w tym samym czasie czterokrotnie.

Wielkość załogi Banku, który oprócz czynności kontroli i finansowania inwestycji, kontroli i kredytowania przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego oraz finansowania budownictwa mieszkaniowego ludności, prowadzi obsługę rozliczeniową inwestorów i przedsiębiorstw budowlanych (pion operacyjno-rachunkowy zatrudnia około 25% stanu pracowników umysłowych), wskazuje na to, że dysponujemy stosunkowo niedużą liczbą pracowników, przy pomocy których realizujemy bardzo poważne zadania.

W systemie zarządzania gospodarką narodową Bank ma wyznaczone ściśle określone miejsce, które można by z punktu widzenia podstawowych prac wykonywanych przez bankowy aparat terenowy — przy daleko idącym uproszczeniu — przedstawić następująco: działalność ekonomiczno-kontrolna aparatu bankowego ma za zadanie informowanie i wyuczanie zainteresowanych ogniw i służb gospodarczych na aktualne problemy (nieprawidłowości) procesu inwestycyjnego; w żadnym natomiast przypadku zadaniem Banku nie jest zastępowanie tych jednostek.

Istota pracy Banku w ubiegłych latach polegała na podnoszeniu i opracowywaniu określonych problemów i zagadnień mających poważne znaczenie dla usprawnienia działalności inwestycyjnej oraz podniesienia efektywności nakładów inwestycyjnych i doprowadzenia do przejścia ich oraz dalszego rozwijania przez właściwe podmioty gospodarcze, odpowiedzialne za prawidłowe realizowanie swojej działalności inwestycyjnej.

Działalności Banku Inwestycyjnego nie można rozpatrywać w oderwaniu od spraw gospodarki narodowej, a w szczególności od inwestycji i budownictwa.

W gospodarce planowej kluczowe znaczenie ma działalność inwestycyjna, która, jak wiemy, przynosi efekty dopiero po kilku latach. W działalność inwestycyjną angażujemy poważną część dochodu narodowego, dlatego też efektywność ponoszonych nakładów inwestycyjnych ma podstawowe znaczenie dla całej gospodarki narodowej.

Sytuacja gospodarcza i polityczna kraju wyznaczała odpowiednią politykę inwestycyjną partii i rządu oraz decydowała o zakresach pracy poszczególnych ogniw systemu zarządzania, które w danych okresach miały decydujące znaczenie. Bank Inwestycyjny podlegał tym samym prawom. W poszczególnych latach różne zadania wysuwały się na czoło i były przez Bank wykonywane jako zadania podstawowe.

W okresie realizacji planu sześcioletniego sprawą dominującą było zagadnienie dyscypliny inwestycyjnej, ze szczególnym uwypukleniem sprawy niedopuszczania do realizacji inwestycji nielegalnych.

Odczuwaliśmy wówczas tak ogromne braki w gospodarce narodowej, że konieczność inwestowania była bezsporna dla wszystkich pracujących w gospodarce społecznej. Ta oczywistość potrzeb inwestycyjnych prowadziła do tego, że większość czynnych przedsiębiorstw i instytucji dążyło do rozszerzenia swojej działalności inwestycyjnej. Ograniczone natomiast możliwości gospodarki narodowej i konieczność określonej koncentracji nakładów inwestycyjnych nakazywały rygorystyczne przeciwstawienie się Banku jakimkolwiek próbom żywiołowości w dziedzinie działalności inwestycyjnej.

Środkami prowadzącymi do opanowania działalności inwestycyjnej i prowadzenia inwestycji zgodnie z zatwierdzonym narodowym planem gospodarczym były z jednej strony rozwiązania systemu fi-

¹⁾ Wartość majątku trwałego według stanu na dzień 31 grudnia 1963 roku wynosi szacunkowo 2.460 mld zł, nakłady na inwestycje brutto, poniesione łącznie z planem na rok 1964, wynoszą 1.304 mld zł.

nansowego, jak na przykład wyraźne rozdzielenie środków obrotowych i inwestycyjnych, połączone z finansowaniem inwestycji ze środków budżetowych, oraz z drugiej strony — powszechna kontrola bankowa działalności inwestycyjnej. W tym okresie — poza inwestycjami rolnictwa i leśnictwa oraz zakupami jednostek budżetowych — finansowanie i kontrola inwestycji były skoncentrowane w Banku Inwestycyjnym. Od pracy więc aparatu Banku Inwestycyjnego zależało, czy i jakie perturbacje w działalności inwestycyjnej wystąpią w wyniku permanentnych tendencji „oddolnych” do maksymalizowania programów inwestycyjnych w kraju.

Patrząc z perspektywy czasu możemy dzisiaj — tak jak to w swoim czasie oceniło kierownictwo partii i rządu — stwierdzić, że Bank Inwestycyjny sprostał temu trudnemu zadaniu. Kilkuletnia ofensywna postawa aparatu Banku Inwestycyjnego w zasadniczy sposób przyczyniła się do takiego wzrostu zrozumienia spraw w działalności inwestycyjnej, że podstawy działalności inwestycyjnej zostały uporządkowane w zakresie możliwym do osiągnięcia na danym etapie rozwoju. Natomiast tak zwane inwestycje dzikie — w odróżnieniu od niektórych innych krajów obozu socjalistycznego — nigdy nie stały się większym problemem w naszej gospodarce, a od połowy lat pięćdziesiątych nie ma w Polsce problemu inwestycji nielegalnych w gospodarce społecznej.

Rygorystyczna, bezkompromisowa działalność kontrolna Banku nie dopuściła do powstania większych wykroczeń w zakresie realizacji planów inwestycyjnych, stanowiących część rocznych narodowych planów gospodarczych i przyczyniła się do szybszego wzrostu świadomości szerokiej rzeszy pracowników służb inwestycyjnych w przedsiębiorstwach, do ograniczenia — występującego początkowo nagminnie — partykularnego rozwiązywania zagadnień inwestycyjnych.

Zadania tego okresu były szczególnie trudne wobec konieczności dodatkowego przebudowania planu sześcioletniego w wyniku naprężonej sytuacji międzynarodowej. Trzeba było nieraz sięgać do najbardziej skrajnego środka — wstrzymania inwestycji rozpoczętych. Bezkompromisowa postawa pracowników Banku, wynikająca ze zrozumienia sytuacji i interesu gospodarki narodowej, przyczyniła się do sprawnego (w czasie i minimalnym kosztem) rozwiązania tych bardzo trudnych wówczas spraw.

W miarę opanowywania sytuacji w zakresie inwestycji nielegalnych na czoło wysuwały się zagadnienia właściwej koncentracji nakładów inwestycyjnych w toku realizacji inwestycji oraz niezbędnego przygotowania dokumentacji projektowo-kosztorysowej (projekty wstępne, projekty techniczne, rysunki robocze) przed przystąpieniem do realizacji danej inwestycji. Uporczywa, ciągła praca kontrolna Banku w niemalym stopniu przyczyniła się do faktycznej poprawy w zakresie koncentracji nakładów, jak i przygotowania dokumentacyjnego inwestycji. Poprawiający się z roku na rok poziom pracy służb inwestycyjnych umożliwiał z kolei regulowanie poszczególnych odcinków odpowiednimi normami, wprowadzającymi powszechnie określone wymogi zabezpieczające dalszy wzrost gospodarności w działalności inwestycyjnej. Ponadto praca Banku umożliwiła szybsze wprowadzenie określonych norm planistycznych, powodujących włączenie się jednostek nadrzędnych do prac nad zabezpieczeniem warunków szybszej realizacji inwestycji. W szczególności należy tutaj wymienić uchwałę Rady Ministrów z dnia 18 lipca 1958 roku w sprawie normatywów cykli budownictwa inwestycyjnego.

Systematyczna wieloletnia praca Banku w zakresie zwiększenia stabilności i osiągania właściwego poziomu kosztu inwestycji przyczyniła się również w poważnym stopniu do urealnienia planowych kosztów inwestycji i dalszego wzrostu gospodarności na etapie projektowania i w toku realizacji inwestycji. Wprawdzie osiągnięty obecnie poziom planowania kosztów i gospodarności nie zadowala nas, zwłaszcza jeśli chodzi o inwestycje produkcyjne, gdzie widzimy dalsze potrzeby i możliwości w tym zakresie, tym niemniej stan dzisiejszy jest dużym krokiem

naprzód w stosunku do stanu wyjściowego, a Bank ma także swój niemały w to wkład.

Duże osiągnięcie Banku, w wyniku kilkuletnich prac, stanowi zahamowanie wzrostu wielkości środków zamrożonych w inwestycjach rozpoczętych oraz skuteczne oddziaływanie na kształtowanie się stanu zapasów maszyn i urządzeń. W tym ostatnim przypadku, w oparciu o przeprowadzone przez Bank prace kontrolno-analityczne, doprowadziliśmy do stosowania nowej, skuteczniejszej w oddziaływaniu, metodyki przy ocenianiu prawidłowości kształtowania się stanów zapasów maszyn i urządzeń w gospodarce narodowej.

Poznanie ekonomiki inwestycji oraz osiągnięte wyniki działalności ekonomiczno-kontrolnej Banku, pozwalające ujawniać liczne przyczyny nieprawidłowości w działalności inwestycyjnej w fazie przygotowywania dokumentacji projektowo-kosztorysowej oraz w fazie sporządzania projektu planu inwestycyjnego, spowodowały konieczność rozszerzenia zakresu oddziaływania Banku. Poczynając od roku 1959 Bank opiniuje projekty planów inwestorów bezpośrednich, wybranych branż przemysłowych, resortów gospodarczych i PWRN. Zakres opiniowania, podnoszona przez Bank problematyka oraz uzyskany w ostatnich latach poziom opracowań przyczyniły się do zwiększenia skuteczności oddziaływania Banku, a tym samym do wzrostu efektywności nakładów inwestycyjnych. Według naszej orientacji na tym odcinku jesteśmy najbardziej zaawansowani w porównaniu do innych krajów obozu socjalistycznego.

Przypomnijmy chociażby sprawę udziału Banku w tak zwanej rewizji oszczędnościowej inwestycji bieżącej pięcioletki oraz sygnalizowanie już w roku 1961 zaniżenia kosztów planowanych nakładów inwestycyjnych bieżącej pięcioletki. Spośród innych ważniejszych prac Banku, przyczyniających się do podnoszenia poziomu gospodarności w działalności inwestycyjnej, należy wymienić sprawy planów oddawania obiektów do użytku i rozliczanie się inwestorów z poniesionych nakładów i uzyskanych efektów w inwestycjach zakończonych.

W zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego Bank koncentrował się na analizie i kontroli przedsiębiorstw budowlano-montażowych. W Polsce, odmiennie niż w ZSRR, od samego początku podstawową formą wykonawstwa była forma zleceniowa, a system gospodarczy miał i ma ograniczone pole działania. Kształtowanie się wykonawstwa inwestycyjnego, jako samodzielnego ognia w procesie inwestycyjnym, nakładało na Bank Inwestycyjny, który został powołany do kontroli i oddziaływania na całokształt działalności inwestycyjnej, określone zadania.

Pośród zadań realizowanych przez Bank podkreślenia wymagają prace zmierzające do wykształcenia prawidłowych form rozrachunku gospodarczego w budownictwie inwestycyjnym. Po wieloletnich wysiłkach i etapowych rozwiązaniach obowiązujący od kilku lat system rozliczeń pozwala na wyraźne rozgraniczanie odpowiedzialności inwestora i wykonawcy w zakresie realizowania inwestycji w ramach planowanych kosztów.

Szczególnie duże efekty uzyskano w zakresie budownictwa ogólnego i mieszkaniowego, w którym obowiązują ryczałty umowne. Wprowadzone ostatnio zasady trzyfazowego rozliczania się wykonawcy z inwestorem (stan zerowy, surowy zamknięty, wykończony) oraz prowadzone eksperymenty sprzedaży gotowych obiektów w budownictwie ogólnym i mieszkaniowym powinny zamknąć cykl przemian i stworzyć warunki do optymalnego wyzwoleń inicjatyw przedsiębiorstw budowlano-montażowych dla budowania dobrze, szybko i tanio. Osiągnięcie aktualnego poziomu rozrachunku gospodarczego w budownictwie inwestycyjnym wymagało wielkiego wysiłku aparatu Banku.

Kilkuletniej pracy Banku wymagało uzyskanie minimum zharmonizowania planów oddawania obiektów do użytku (tworzonych przez inwestorów) z rocznymi planami oddawania obiektów (opracowywanymi przez przedsiębiorstwa budowlano-montażowe).

Poważny wkład pracy Banku możemy odnotować również w zakresie oddziaływania na tempo wzro-

stu gospodarności w budownictwie. Pomijam rozwój kredytowania budownictwa i maksymalne oddziaływanie bodźców Banku w tej dziedzinie; temat ten jest przedmiotem oddzielnego artykułu. Tym niemniej należy przypomnieć oddziaływanie Banku na gospodarkę materiałową, a zwłaszcza przyczynienie się Banku do wprowadzenia zasady rozliczania się kierowników budów z otrzymanych materiałów.

Poważnym odcinkiem pracy Banku, przyczyniającym się do podnoszenia poziomu pracy właściwych służb w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych i przeciwdziałającym przeciekom środków pieniężnych, była i jest bankowa kontrola funduszu płac. Zasadnicze uporządkowanie tego odcinka przez właściwe resorty nastąpiło przede wszystkim w oparciu o sygnały z szeroko stosowanej przez Bank kontroli przekroczeń funduszu płac. Coraz szersze stosowanie w budownictwie akordu zryczałtowanego pozwala nie tylko na eliminowanie przepłat, ale jednocześnie sprzyja dalszemu usprawnieniu działalności przedsiębiorstw.

Charakterystyczną cechą pracy Banku w ubiegłym piętnastolecu była elastyczność przystosowywania się do istniejących warunków i potrzeb, przy jednoczesnym utrzymywaniu się na pozycji czynnika wyprzedzającego jednostki kontrolowane, z punktu widzenia właściwego oddziaływania w interesie gospodarki narodowej.

Ilustracją przeobrażeń i wynikających stąd konieczności zabezpieczenia wysokiego tempa wzrostu kwalifikacji pracowników jest przypomnienie ewolucji, jaką przechodziła nasza praca od prymitywnych czynności ograniczonej kontroli formalnej do złożonej pracy ekonomiczno-kontrolnej. Na przykład w pierwszym okresie, gdy nie było jeszcze sprawnie działających służb finansowo-księgowych, wykonywaliśmy powszechną kontrolę dokumentów rozliczeniowych i prowadziliśmy namiastkę analitycznej księgowości inwestycyjnej, zapisując zrealizowane wydatki inwestycyjne poszczególnych inwestorów bezpośrednich w rozbiu na składniki tytułów inwestycyjnych. Jeszcze przed dziesięciu laty w temacie — koncentracja nakładów inwestycyjnych — Bank ustosunkowywał się tylko w trybie następnym do koncentracji nakładów na konkretnym placu budowy z punktu widzenia jej prawidłowości w stosunku do ustalonych nakładów w zatwierdzonym planie danego roku.

Stała walka Banku o przyspieszenie tempa wzrostu gospodarności, o zwiększenie efektywności nakładów inwestycyjnych, wobec braku bodźców w działalności inwestycyjnej, doprowadziła do wypracowania własnych metod pracy Banku Inwestycyjnego, które w dużym uproszczeniu można przedstawić następująco:

Ze względu na specyfikę inwestycji, polegającą na tym, że — poza największymi inwestorami — inwestor w zasadzie wykonywał inwestycję jednorazową (wprawdzie z reguły o kilkuletnim cyklu realizacji) i niewiele mógł skorzystać z gromadzonego doświadczenia, zadaniem Banku było uogólnianie i przenoszenie doświadczeń oraz eliminowanie u nowych inwestorów dotychczasowych błędów. Zadanie to wykonywał Bank przez stosowanie zasady awizowania ujawnionych błędów inwestorów bezpośrednich właściwym jednostkom nadrzędnym. Niezależnie od przedstawiania jednostkom nadrzędnym konkretnych niedociągnięć podległych inwestorów bezpośrednich Bank opracowywał materiały (oceny) uogólniające badane zjawiska, które pozwalały dodatkowo wyczułać kierownictwo poszczególnych resortów oraz informować przewodniczącego Komisji Planowania (początkowo Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego) i ministra finansów.

Ciągłe i konsekwentne wysiłki Banku, w miarę podnoszenia się poziomu pracy kontrolnej aparatu bankowego, osiągały coraz większe efekty; naturalnie, efekty te nie były osiągane ani łatwo, ani szybko. Nieraz zdarzały się przypadki niedoceniania sygnałów Banku. Wychodziłoby wówczas z założenia, że materiał przygotowany był przez nas nie dość przekonująco czy to wskutek niedostatecznego opracowania danego problemu, czy też wskutek niewystarczającej reprezentacji.

Przekonani o słuszności poruszanych zagadnień, ich istotnym znaczeniu dla gospodarki narodowej, przygotowaliśmy je w następnym roku lepiej, w sposób umożliwiający postawienie i z kolei przyjęcie odpowiednich wniosków.

Zgłębianie ekonomiki inwestycji i narastanie kontrolnego dorobku Banku pozwalało z kolei Komisji Planowania i Ministerstwu Finansów na pełniejsze wykorzystywanie doświadczeń Banku czy to przy opracowywaniu instrukcji o sporządzaniu projektu NPG, czy też przy opracowywaniu projektów uchwał regulujących sprawy finansowania i działalności inwestycyjnej. Uwzględnianie wielu postulatów wynikających z pracy ekonomiczno-kontrolnej Banku — już na szczeblu roboczym, na przykład w zespołach roboczych, powoływanych przez przewodniczącego Komisji Planowania, a mających na celu zabezpieczenie prawidłowej konstrukcji NPG, pozwalało w praktyce na maksymalizowanie tempa porządkowania działalności inwestycyjnej również w zakresie problemów i zagadnień uprzednio opracowanych przez Bank Inwestycyjny.

Jednym z podstawowych czynników, zapewniających efektywność pracy ekonomiczno-kontrolnej Banku, było i jest dostateczne poznanie i zrozumienie ekonomiki inwestycji tak w ujęciu ogólnym, branżowym, jak i konkretnych inwestycji. Dobre wyniki w tym zakresie Bank zawdzięcza — niezależnie od środków stosowanych normalnie w zakresie doboru, szkolenia i doskonalenia kadr — w szczególności współpracy ekonomisty i inżyniera. Poważna liczba inżynierów i techników zatrudnionych w Banku (średnio 250 osób) pozwoliła Bankowi Inwestycyjnemu dopracować się pozycji odpowiedzialnego partnera jednostek gospodarczych, kontrolowanych w zakresie inwestycji.

Krzepnięcie aparatu bankowego, troska o trzymanie „ręki na pulsie” działalności inwestycyjnej, połączona ze zdrową ambicją wykonywania przez aparat bankowy funkcji nosiciela postępu technicznego i organizacyjnego, pozwoliły na rozszerzenie funkcji i odpowiedzialności Banku w zakresie jego działania.

Uchwała Rady Ministrów z dnia 3 stycznia 1961 roku w sprawie ustalenia podstawowych zadań Banku Inwestycyjnego stwierdza, że:

- podstawowym zadaniem Banku jest zapewnienie najbardziej efektywnego i zgodnego z dyrektywami narodowego planu gospodarczego gromadzenia i wykorzystania środków finansowych, przeznaczonych na inwestycje,
- Bank realizuje politykę finansową państwa w zakresie inwestycji i budownictwa,
- Bank kontroluje koszty realizowanych inwestycji,
- Bank jest organem doradczym i opiniodawczym centralnej i terenowej administracji gospodarczej w sprawach inwestycji.

Zaszczytna funkcja organu doradczego i opiniodawczego centralnej i terenowej administracji gospodarczej w sprawach inwestycji jest przez Bank realizowana między innymi przez opracowywanie opinii o projektach planów inwestycyjnych przedsiębiorstw, wybranych branż, resortów gospodarczych, o wojewódzkich projektach planów inwestycji terenowych oraz przez syntezę zawartą w opinii o projekcie części inwestycyjnej narodowego planu gospodarczego. Planowe przygotowanie opinii w oparciu o przebieg realizacji inwestycji kontynuowanych oraz o wyniki prowadzonych przez Bank kontroli i analiz ekonomicznych pozwalało Bankowi na sygnalizowanie możliwości efektywniejszego zagospodarowania środków przeznaczonych na inwestycje. Poważną część sygnałów Banku wpływała na ostateczne ustalenie treści planu inwestycyjnego, przedkładanego rządowi przez Komisję Planowania do zatwierdzenia. Również w większości przypadków pozytywnie są przyjmowane uwagi i postulaty Banku przez resorty i PWRN.

Fakty powyższe wskazują, że możliwości Banku w zakresie wykrywania istniejących rezerw i możliwości ich zagospodarowania w działalności inwestycyjnej są jeszcze bardzo poważne i Bank powinien w dalszym ciągu udoskonalać swą pracę, aby

utrzymać się na pozycji oddziałującego na przyspieszenie tempa wzrostu gospodarności w zakresie inwestycji i budownictwa.

Szczególnie duży wysiłek i inicjatywa aparatu Banku są potrzebne w okresie pozjazdowym. IV Zjazd Partii postawił przed odpowiednimi organami gospodarczymi również zadania w zakresie podniesienia efektywności nakładów inwestycyjnych. Uchwały Zjazdu są wykonywane przez zainteresowanych, co oznacza większy krok naprzód na drodze usprawniania działalności inwestycyjnej. Dla Banku oznacza to również konieczność dalszego pogłębiania znajomości ekonomiki inwestycji i budownictwa, konieczność dalszego podnoszenia efektywności pracy

analityczno-kontrolnej Banku. Jedynie dalsze konkretne wskazywanie przez Bank istniejących możliwości obniżenia kosztu inwestycji, przyspieszenia realizacji i lepszego planowania oraz programowania inwestycji może zabezpieczyć dodatkowy wzrost efektywności ogromnych nakładów inwestycyjnych, planowanych na następną pięcioletkę.

Przygotowawcze prace prowadzone przez Bank, a przede wszystkim świadoma swojej roli i stale podnosząca swoje kwalifikacje zawodowe i polityczne, zdyscyplinowana i ofiarna załoga, pozwalają z ufnością patrzeć w przyszłość i oczekiwać również dobrego wywiązania się z trudnych zadań Banku w następnej pięcioletce.

JERZY GNIEWASZEWSKI

Rozwój bankowej kontroli i kredytowania budownictwa

Bank Inwestycyjny, powołany w dniu 1 listopada 1949 roku, między innymi do finansowania i kontroli przedsiębiorstw wykonawczych, zastał już znaczny, choć bardzo młody i organizujący się do wykonywania zwiększonych zadań planu sześcioletniego, dział gospodarki narodowej — budownictwo. Istniały już państwowe przedsiębiorstwa budowlano-montażowe, biura projektowe, przedsiębiorstwa geologiczne i geodezyjne, działała już również budowlana spółdzielczość pracy.

Poczynając od roku 1950 budownictwo wkracza w nową fazę rozwoju, która obok — dalszego szybkiego wzrostu potencjału produkcyjnego — charakteryzuje się realizowaniem coraz bardziej skomplikowanych obiektów przemysłowych, górniczych, komunikacyjnych. Dotychczasowe metody pracy budownictwa i dotychczasowa organizacja nie wystarczają już do ich wykonywania. Do budownictwa wkraczają naprzód maszyny i sprzęt ciężki, a poczynając od roku 1956 — już na większą skalę — nowe, przemysłowe metody pracy.

Rozwój potencjału uspołecznionych przedsiębiorstw budowlano-montażowych w latach 1950 — 1964 charakteryzują najlepiej cyfry dotyczące wartości wykonanej produkcji podstawowej (w cenach roku 1961).

Tabela 1
(w milionach złotych)

R o k	Wartość wykonanej produkcji podstawowej	Wzrost w stosunku do roku poprzedniego (w procentach)
1950	16.604	*
1951	26.583	160
1952	33.528	126
1953	40.163	120
1954	40.865	102
1955	41.902	103
1956	41.739	100
1957	41.431	99
1958	44.807	108
1959	53.378	119
1960	56.256	105
1961	59.313	105
1962	65.345	110
1963	67.226	103
1964	70.584*)	*

*) Plan na rok 1964 w cenach bieżących.

W okresie lat piętnastu rozmiary produkcji podstawowej budownictwa wzrosły ponad czterokrotnie.

W tym samym czasie ogólna ilość zatrudnionych w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych wzrosła nieco ponad półtora raza (z 457,5 tys. osób w roku 1950, do 761,2 tys. osób w roku 1963, to jest o 67⁰/₀), a robotników produkcji podstawowej nawet poniżej tego wskaźnika (z 334,6 tys. osób w roku 1950, do 481,1 tys. osób — łącznie z uczniami — w roku 1963, to jest o 44⁰/₀).

Na uzyskanie tak znacznego wzrostu wydajności pracy w budownictwie, obok wysiłku organizacyjnego, podniesienia kwalifikacji i fachowości pracowników budownictwa, złożyły się także bardzo poważne inwestycje w budownictwie, które stworzyły warunki do przejścia od rzemieślniczych metod wykonawstwa do metod przemysłowych. Przemiany te można scharakteryzować szeregiem wskaźników; oto niektóre z nich. W roku 1950 w budownictwie w grupie sprzętu ciężkiego pracowało jedynie 316 koparek jednoznaczyniowych i 119 spycharek. Na park sprzętu ciężkiego przedsiębiorstw budowlano-montażowych w roku 1963 składały się między innymi:

- 2140 koparek jednoznaczyniowych,
- 101 koparek wielonaczyniowych,
- 2533 spycharki,
- 214 zgarniarki,
- 1179 żurawi wieżowych (powyżej 18 tonometrów),
- 1472 żurawie samojezdne.

Wskaźnik mechanicznego urobku w robotach ziemnych wzrósł z 38⁰/₀ w roku 1950 do 93,6⁰/₀ w roku 1963, a transport pionowy materiałów został w roku 1963 prawie w pełni zmechanizowany (w roku 1950 w 47⁰/₀). Mechaniczny przeładunek osiągnął w roku 1963 wskaźnik 61,7⁰/₀, wobec 25⁰/₀ w roku 1960 i ręcznego wykonywania tych robót w roku 1950.

Rozwijają się uprzemysłowione metody wykonawstwa. W budownictwie mieszkaniowym metodami tymi (metoda wieloblokowa, wielopłytowa i monolityczna) wykonywano w miastach w roku 1956 zaledwie 1,7⁰/₀ izb mieszkalnych, zaś w roku 1963 już 29,3⁰/₀. Udział cegły ceramicznej w strukturze stosowanych materiałów ściennych zmalał z 94⁰/₀ w roku 1950 do 55⁰/₀ w roku 1963.

Tak zasadnicze zmiany w metodach pracy kontrolowanych przedsiębiorstw nie mogły i nie pozostały bez wpływu na organizację przedsiębiorstw, na ich ekonomikę, a więc również i pośrednio na pracę kontrolnego aparatu Banku Inwestycyjnego.

Ocena złożonych ekonomicznych problemów przedsiębiorstw przez Bank była szczególnie trudna w budownictwie, gdzie warunki gospodarowania przedsiębiorstw zmieniały się niemalże z roku na rok. Było to wynikiem bardzo częstych zmian cen kosztorysowych (choćby w odniesieniu do pewnych rodzajów robót), zmian systemów rozliczeń, licznych reorganizacji itp.

Decydujący jednak wpływ na zadania i zakres pracy analityczno-kontrolnej Banku miały dokonujące się przemiany społeczno-polityczne, budowa socjalistycznej gospodarki planowej w Polsce, współdziałanie we wprowadzaniu w życie podstawowych norm nowego, socjalistycznego zarządzania gospodarką narodową w oparciu o zasady rozrachunku gospodarczego między poszczególnymi podmiotami — przedsiębiorstwami. Trudność tego zadania polegała nie tylko na tym, że kontrolowane przedsiębiorstwa w całym okresie — a szczególnie do roku 1956 — kierowały głównie swe wysiłki na wykonanie zadań rzeczowych, ale polegała również i na tym, że wdrażanie zasad racjonalnej gospodarki trzeba było łączyć z równoczesnym wychowywaniem, ze szkoleniem ludzi zarówno w kontrolowanych przedsiębiorstwach, jak i w Banku.

Kierunki działalności kontrolnej

Działalność kontrolna Banku Inwestycyjnego w roku 1949 zaczęła się od stempowania wszystkich dokumentów rozliczeniowo-pieniężnych przedsiębiorstw na znak przyjęcia i zaakceptowania przez pracownika Banku celowości i gospodarczego uzasadnienia dokonywanego wydatku, jak również przestrzegania nowo wprowadzonych zasad obrotu bezgotówkowego.

Już w roku 1950 Bank Inwestycyjny rozpoczyna kontrole terenowe. Bada stosowanie się przedsiębiorstw do postanowień ustawy z dnia 1 lipca 1949 roku o obowiązku uczestniczenia w obrocie bezgotówkowym (o przypadkach wyraźnego naruszenia postanowień ustawy informowano prokuraturę). W lustracjach terenowych (w roku 1950 przeprowadzono ich 857) badano ponadto zgodność zaszeregowania pracowników z wykonywaną funkcją i przepisami układu zbiorowego, przestrzeganie dyscypliny pracy, prawidłowość ewidencjonowania czasu pracy, prawidłowość stosowania norm i stawek za pracę.

W roku 1951 uwaga pracy kontrolnej Banku koncentrowała się na dwóch problemach: reorganizacji budownictwa i wynikających stąd trudnościach oraz ciężkiej sytuacji płatniczej przedsiębiorstw, związanej z wprowadzeniem kolejności pokrywania zobowiązań na rachunku rozliczeniowym. Lustracje terenowe, przeprowadzone w roku 1951 dotyczyły poznania sytuacji organizacyjnej po reorganizacji, prawidłowości fakturowania i rozliczeń, gospodarki materiałowej, prawidłowości zatrudnienia i funduszu płac, sprawdzania zgodności dokumentów przedkładanych Bankowi w toku kontroli kameralnej ze stanem faktycznym itp. Dały one pogląd na istniejącą w przedsiębiorstwach sytuację (o tym jak minimalna jest znajomość obowiązujących przepisów, o niedocenianiu ich, o braku zrozumienia roli własnej służby finansowo-księgowej), wykazały znaczne zaniedbania i dużą płynność wśród pracowników, nawet na kierowniczych stanowiskach.

W roku 1952 prowadzono badania w terenie w celu ustalenia przyczyn trudnej sytuacji płatniczej przedsiębiorstw, jak również przyczyn ponoszenia znacznych strat pozaplanowych. Poza tym kontrole terenowe koncentrowały się na badaniu rozliczeń i prawidłowości fakturowania (628 kontroli), organizacji robót i gospodarce materiałowej (805 kontroli) oraz funduszu płac (300 kontroli).

W roku 1953 działalność kontrolna Banku Inwestycyjnego skupia się na problematyce kosztów własnych oraz realizacji planów produkcyjnych i planów oddawania obiektów do użytku. Obok tradycyjnych już kierunków kontroli pojawiają się kierunki nowe, jak kontrola dokumentacji zarobkowej (zleceń roboczych), zatrudnienia robotników zamiejscowych itp. Przeprowadza się trzy pierwsze kontrole kompleksowe kosztów własnych, ujawniając wiele nieprawidłowości, zaniedbań i naruszania obowiązujących przepisów odnośnie wszystkich analizowanych zagadnień. Rozpoczyna się, pomyślnie zakończoną w latach następnych, kampanię o unormowanie zasad zatrudnienia tak zwanych wozaków, wykazując w przeprowadzanych kontrolach poważne nieprawidłowości. W biurach projektowych przeprowadza się kontrole przestrzegania harmonogramów realizacji

dokumentacji, prawidłowości rozliczeń, stosowania kar umownych itp.

W roku 1954 rozwija się szeroko kontrole wycinkowe i kompleksowe kosztów, głównie materiałów i robocizny. Kontrole te ujawniają poważne straty ponoszone na skutek zaniedbań, niegospodarności, nieprawidłowej ewidencji kosztów, złej dokumentacji pierwotnej. Prowadzi się odrębnie kontrole zleceń roboczych. Nienależne wypłaty płac dla robotników stwierdzone w toku 1.100 kontroli, wahają się w skali resortów od 60% do 100% kwot skontrolowanych (około 154 mln zł) głównie na skutek dopisywania ilości robót, obliczanie na zbyt wysokim poziomie cen jednostkowych i opłacania robót poprawkowych, zawinionych przez robotników. Coraz znaczniejszy potencjał kontrolny przeznacza się również na kontrole zabezpieczające prawidłowość kredytowania.

Kontrole przeprowadzane w biurach projektowych stwierdzają zawiżenia norm pracochłonności, rozliczenia w oparciu o indywidualnie kalkulowane normy, zamiast o cenniki, wykonywanie robót bez umów, liczne zmiany umów, unikanie stosowania dokumentacji typowej w opracowywanych projektach.

Rok 1955 przynosi pewne zmniejszenie nasilenia kontroli terenowych w zakresie tematyki charakterystycznej dla roku 1954. Kontrole stwierdzają w dalszym ciągu nieprawidłowości, ale jednocześnie sygnalizują pewną poprawę. Kontrole wiąże się coraz bardziej z wynikami analizy materiałów sprawozdawczych, z sytuacją finansowo-gospodarczą przedsiębiorstwa. Rozpoczyna się również kontrole typu badawczego, nastawione głównie nie na wykrycie nieprawidłowości, a na poznanie przez badających postawione przed nimi problemu.

W roku 1956 Bank przeprowadził znaczną liczbę kontroli (około 1300) prawidłowości rozliczeń, w formie dokonywania obmiarów kontrolnych wykonywanych robót, stwierdzając występujące powszechnie prze-fakturowania (około 90% w stosunku do skontrolowanych mas). Szeroko włączył się Bank do prac komisji związanych z zatwierdzaniem sprawozdań finansowych za rok 1955 (pracownicy Banku uczestniczyli w pracach związanych z zatwierdzaniem 609 bilansów) zgłaszając wiele uwag przyczyniających się do ich urealnienia. Prowadzono prace badawcze w zakresie kosztów sprzętu, transportu i kosztów ogólnych oraz badano przebieg realizacji zadań w warunkach zimowych pierwszego kwartału 1956 roku (138 kontroli). Ponadto, w odniesieniu do biur projektowych Bank badał legalność i terminowość wykonywanych prac projektowych oraz dyscyplinę rozliczeń, uczestnicząc także w akcji zatwierdzania bilansów.

Na czoło prac kontrolnych, wykonywanych w roku 1957, wysuwa się kontrola rozliczeń, a ściślej badania i kontrole mające na celu przyspieszenie powszechnego wprowadzenia — wobec spotykanych oporów ze strony przedsiębiorstw — nowego systemu rozliczeń w oparciu o zakończone elementy budowy (uchwała 14/57 Rady Ministrów) oraz kontrole wtórne prawidłowości wystawiania faktur B (na różnice cen materiałów w związku ze zmianą cen), stwierdzając powszechnie, nieuzasadnione wystawianie tych faktur w wyższej wysokości (wynoszącej 40%).

Bank przeprowadził również badania przyczyn niewykonania planu akumulacji za rok 1956, analizując jej wykonanie w 73 przedsiębiorstwach, stwierdzając wiele nieprawidłowości w pracy przedsiębiorstw i utrzymujące się w dalszym ciągu skreślenia z przerobu wykonanego w latach ubiegłych.

Coroczne włączanie się Banku do prac związanych z zatwierdzaniem bilansów nabiera coraz bardziej merytorycznego znaczenia, czego wyrazem może być fakt, iż Bank postawił wniosek o niezatwierdzenie 47 bilansów z czego 36 wniosków przyjęto, przy uczestniczeniu Banku w zatwierdzaniu 566 bilansów.

Od roku 1957 Bankowi przypada nowe zadanie kontrolne, polegające na czuwaniu nad prawidłowością wypłat z funduszu zakładowego. W ramach przeprowadzonych kontroli Bank stwierdził wiele przypadków nieprawidłowych wypłat, głównie z powodu niewłaściwej oceny wykonania akumulacji.

W odniesieniu do biur projektowych Bank kontynuował prace kontrolne, charakterystyczne dla roku 1956.

W roku 1958 Bank Inwestycyjny zajął się szerzej zagadnieniami funduszu płac, a w szczególności prawidłowością wprowadzania zmian do systemu płac (nowe układy zbiorowe, stawki płac, zaszeregowania itd.), uczestnicząc zarówno w zespołach odpowiedzialnych za prawidłowe wprowadzenie zmian w życie, jak i przeprowadzając kontrole w przedsiębiorstwach. Bank badał również dyscyplinę płac po wprowadzeniu zmian w systemie, stwierdzając jeszcze nieprawidłowości w formie tak zwanych przeplat i „długiego ołówka”. Analizowane były również metody opracowywania przez przedsiębiorstwa planów funduszu płac; stwierdzono, że przedsiębiorstwa stosują na ogół wskaźnikową metodę planowania w oparciu o udział funduszu płac w produkcji globalnej, zamiast zalecanej metody w oparciu o asortymentowy układ produkcji. Również gospodarka materiałowa, a w szczególności zaopatrzenie w materiały i ewidencja ich zużycia były przedmiotem badań.

Bank analizował również przyczyny szybkiego wzrostu rentowności przedsiębiorstw i uzyskiwania ponadplanowej akumulacji, dochodząc do wniosku — w oparciu o przeprowadzone badania i kontrole — iż przyczyną tego stanu było stosowanie wyższych cen w kosztorysach, jak i nie uzasadnione podwyższenie cen rozliczeniowych, a nie istotny wzrost gospodarności przedsiębiorstw. Podobne wnioski wysnuł z przeprowadzonych kontroli prawidłowości naliczania funduszu zakładowego, w toku których zakwestionowano wyliczenia w 9 przedsiębiorstwach na ogólną liczbę 47 przedsiębiorstw skontrolowanych.

W biurach projektów Bank przeprowadzał badania prawidłowości wyceny dokumentacji projektowo-kosztorysowej zarówno w oparciu o cenniki, jak i o wyceny indywidualne, stwierdzając powszechnie występujące nieprawidłowe wyższe wyliczenia przeciętnie o 10 do 160%.

W roku 1959, obok utrzymania badań funduszu płac w dotychczasowym zakresie, a nawet ich nasilenia na tle uchwał IV Plenum KC PZPR (prawidłowość ustalania wynagrodzeń dla pracowników, funkcjonowanie kontroli wewnętrznej przedsiębiorstw, prawidłowość okresowych rozliczeń funduszu płac), dość szeroko prowadzono badania (w 208 obiektach) prawidłowości ustalania terminów oddawania obiektów do użytku, głównie w budownictwie mieszkaniowym oraz wykonywania planów oddawania obiektów do użytku, stwierdzając znaczną dowolność i regulujący wpływ przedsiębiorstw w określaniu terminów oddawania obiektów do użytku. W szerszym zakresie przeprowadzano również badania planów techniczno-ekonomicznych, opiniując obok normatywów, prawidłowość rozłożenia produkcji na poszczególne okresy roku oraz fundusz płac.

Kontrole w biurach projektowych obejmowały badanie prawidłowości stosowania cen za prace projektowe oraz zasadność cyklu wykonywanej dokumentacji (skontrolowano 107 biur), stwierdzając powszechne stosowanie wyższych wyliczeń i wydłużony okres wykonywania dokumentacji. Badano również prawidłowość podzlecania wykonywania dokumentacji biurom spółdzielczym oraz jednostkom gospodarki nie uspołecznionej i osobom fizycznym, stwierdzając w wielu przypadkach naruszenie dyscypliny finansowej.

W roku 1960 Bank poświęcał w dalszym ciągu dużo uwagi nie zadowolającej dyscyplinie płac, uzyskując w wyniku przeprowadzanych kontroli potwierdzenie utrzymujących się nadpłat (na poziomie 4,4%); przeprowadzał badania w zakresie zaopatrzenia, zużycia i ewidencji oraz terminowości rozliczeń materiałów, stwierdzając utrzymujące się powszechnie nieprawidłowości. Badano także prawidłowość tworzenia i realizacji rocznych planów oddawania obiektów do użytku, stwierdzając znaczne możliwości poprawy istniejącego stanu.

W biurach projektowych badano rytmiczność produkcji oraz dotrzymywanie terminów umownych do-

starczania dokumentacji, stwierdzając liczne przesunięcia tych terminów i ich przekraczanie.

Na czoło pracy kontrolnej Banku w roku 1961 należy wysunąć prace nad przyjmowaniem i zatwierdzeniem bilansów za rok 1960, w toku której Bank uczestniczył w 427 naradach bilansowych, zgłaszając wiele wniosków dotyczących poprawienia poszczególnych pozycji bilansu, wyników oraz wnioski o niezatwierdzenie 22 sprawozdań. Dla uzasadnienia swych wniosków Bank przeprowadził specjalną akcję kontroli prawidłowości inwentaryzacji robót w toku na dzień 31 grudnia 1960 roku, wykazując wiele nieprawidłowości. Poza tym Bank opracował opinie do wszystkich planów techniczno-ekonomicznych, kwestionując dość powszechnie prawidłowość normatywów, a szczególnie nie uzasadnione zwiększenie ich wysokości (o 4,30%). Przeprowadzał również Bank kontrole gospodarki funduszem płac, materiałami oraz analizę prawidłowości wprowadzania systemu rozliczeń na zakończone elementy i w oparciu o ryczałty.

W biurach projektowych przeprowadzona została akcja kontrolna (skontrolowano 30 biur projektów) celowości i przydatności aktualnie wykonywanych zleceń. W wyniku kontroli zakwestionowano potrzebę realizacji wielu zleceń (3,5% ilości skontrolowanej) w rezultacie czego nastąpiło skreślenie ich z portfeli lub przesunięcie w realizacji na okres późniejszy. Badano również (w 5 biurach) przyczyny stałego wzrostu nakładów na dokumentację.

W roku 1962 na specjalne podkreślenie zasługuje — obok udziału w akcji zatwierdzania bilansów — szeroko przeprowadzana kontrola funduszu płac (skontrolowano około 190 przedsiębiorstw), stwierdzając utrzymujące się nieprawidłowości podobnego charakteru jak w okresach poprzednich. Przeprowadzono również kontrole prawidłowości przekazywania obiektów budownictwa mieszkaniowego do użytku w końcowym okresie roku, stwierdzając liczne przypadki uznania za wykonane obiektów jeszcze nie ukończonych w całości. Prowadzono również kontrole rozliczeń i gospodarki materiałowej. Przeprowadzono także badania dotyczące wykorzystania sprzętu ciężkiego (w 9 przedsiębiorstwach).

W biurach projektowych przeprowadzono specjalne badania w czterech biurach technologicznych i w czterech biurach budownictwa miejskiego, nastawione na poznanie przyczyn słabej jakości dokumentacji i jej nieterminowego dostarczania. Badania wykazały zarówno nieprawidłowe działanie biur, jak i inwestorów, zlecających dokumentację.

W roku 1963 na czoło prac kontrolnych wysuwa się szerokie włączenie się całego aparatu bankowego do badania dyscypliny płac i przyczyn przekroczeń płac w ramach ogólnospołecznej kontroli zarządczej uchwałą Rady Ministrów i Centralnej Rady Związków Zawodowych z dnia 23 lipca 1963 roku.

Przeprowadzono również badania mające na celu porównanie i ustalenie zabezpieczenia w rocznych planach przedsiębiorstw budowlano-montażowych terminów oddawania obiektów do użytku objętych planami inwestorów, stwierdzając poważne nieprawidłowości, wyrażające się nieujęciem w planach wykonawców 537 obiektów na 4.634 skontrolowanych oraz nieskoordynowanie terminów oddania dalszych 396 obiektów. W wyniku interwencji Banku część obiektów została wprowadzona do planów przedsiębiorstw wykonawczych. Poza tym przeprowadzono badania w zakresie wykorzystania sprzętu ciężkiego, realizacji planów postępu technicznego, analizy planów produkcyjnych i harmonogramów robót, pozwalające na uzyskanie dokładniejszego poznania rozmiarów nieprawidłowości i ich przyczyn. Szerzej analizowano plany techniczno-ekonomiczne przedsiębiorstw, zgłaszając również uwagi i postulaty do innych części planu, poza planem normatywów. Równie powszechnie jak w latach ubiegłych uczestniczono w akcji zatwierdzania bilansów.

Przeprowadzono ponadto akcję kontrolną (50 przedsiębiorstw) przygotowania się przedsiębiorstw do pracy w warunkach zimowych roku 1963/64, stwierdzając poprawę w stosunku do przełomu lat 1962 i 1963, mimo licznych jeszcze nieprawidłowości. Do-

konano również próby zbadania rozmiarów międzywojewódzkiego importu i eksportu produkcji budowlano-montażowej w przedsiębiorstwach budownictwa ogólnego.

W biurach projektowych badano stan przygotowania dokumentacji dla inwestycji priorytetowych, stwierdzając przypadki zagrożeń, a ponadto skontrolowano dyscyplinę umowną i rozliczeniową.

Przedstawione powyżej kierunki pracy kontrolnej Banku Inwestycyjnego nie wyczerpują całości prac analityczno-kontrolnych. Należy również podkreślić, że w miarę upływu czasu doskonaliły się metody pracy kontrolnej, opracowywano jednolite wytyczne do poszczególnych kierunków badań, co pozwalało na podsumowywanie wyników kontroli w Centrali Banku Inwestycyjnego. Ulegał także poprawie dobór jednostek do kontroli, opierał się on w coraz większym zakresie na wynikach szeroko prowadzonej analizy materiałów planistycznych i sprawozdawczych, na stosowanej zasadzie ciągłości pracy w stosunku do poszczególnych jednostek kontrolowanych. Pozwalało to Centrali Banku Inwestycyjnego w coraz szerszym zakresie informować właściwe władze gospodarcze i partyjne o istniejącej sytuacji, jak również przedkładać odpowiednie wnioski. Zapewniało to również możliwość zgłaszania uwag i postulatów do opracowywanych aktów normatywnych oraz projektowania nowych rozwiązań w ramach powoływanych przez właściwe władze zespołów roboczych, czy komisji do opracowywania poszczególnych problemów (system rozliczeń, system premii itp.).

Kredytowanie

Kredytowanie potrzeb przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego w warunkach zmieniających się zasad systemu finansowego było drugim zasadniczym członem pracy analityczno-kontrolnej Banku Inwestycyjnego. Początki kredytowania przedsiębiorstw wykonawczych sięgają jeszcze Banku Gospodarstwa Krajowego, gdzie stanowiły jednak tylko minimalną część operacji kredytu krótkoterminowego. Kredyty udzielane tym przedsiębiorstwom przez BGK wynosiły na dzień 31 grudnia 1947 roku 401 mln złotych (w ówczesnej walucie), to jest 23,6% całości kredytów udzielonych im przez wszystkie banki. Sumy te na dzień 31 grudnia 1948 roku wynosiły odpowiednio 1.796 mln złotych i 39,1%. Dawało to w skali Banku Gospodarstwa Krajowego na powyższe daty odpowiednio 3,6% i 4,5% całości akcji kredytu krótkoterminowego. Jednakże w dniu powołania Banku Inwestycyjnego wysokość kredytu krótkoterminowego, przeznaczanego dla przedsiębiorstw budowlano-montażowych, wynosiła już 27.008,2 mln ówczesnych złotych.

W artykule niniejszym nie będziemy się zajmować omawianiem rozwoju systemu kredytowego w Banku Inwestycyjnym, gdyż odpowiadał on w swych za-

rysach i głównych etapach ewolucji ogólnego systemu kredytowego i finansowego w kraju. Chcemy natomiast zwrócić uwagę na działalność kredytową, na oddziaływanie kredytem, na rozwiązywanie trudności i problemów finansowych budownictwa.

Cechą charakterystyczną działalności kredytowej Banku Inwestycyjnego, szczególnie w pierwszych latach jego działalności, jest rozwiązywanie trudności płatniczych przedsiębiorstw, powstałych w związku ze zlikwidowaniem automatyzmu pokrywania zobowiązań i wprowadzeniem kolejności pokrywania zobowiązań na rachunku rozliczeniowym, w warunkach ogólnych trudności szybkiego rozwoju budownictwa oraz wprowadzania nowych zasad systemu finansowego, opartych na ścisłym planowaniu środków.

Nowy system finansowy chce możliwie szybko wprowadzić planowość w gospodarce finansowej przedsiębiorstw wykonawczych. Postulat ten realizuje się przez plan kredytowy. Niemożność opanowania całości prowadzi do ścisłego limitowania części działalności kredytowej, tak zwanych kredytów celowych. Osłabia to zasadnicze znaczenie tych kredytów w całokształcie finansów przedsiębiorstw i powoduje, że całość elastycznego działania banku przenosi się na kredyty pozostałe. Stają się one, niejako wbrew założeniom systemu, podstawowym instrumentem faktycznego oddziaływania banku. Jednocześnie ciężar gatunkowy pozostałych kredytów narasta i w analizowanym okresie jest wyższy, a nawet niekiedy znacznie wyższy od kredytów celowych. Ilustruje to tabela 2 (obligo kredytowe na koniec poszczególnych lat sześciolatki w odniesieniu do uśrednionych przedsiębiorstw kontrolowanych przez Bank).

Należy przy tym podkreślić, że wysokość obligo w kredytach celowych nigdy nie osiąga ustalonych limitów kredytowych, wahając się w granicach 80% — 90%.

Jednocześnie w przedsiębiorstwach występują nagminnie nieprawidłowości wyrażające się na odcinku środków obrotowych gromadzeniem nadmier-nych i utrzymaniem zbędnych oraz nie przydatnych zapasów materiałowych, nierozliczaniem robót w toku, zahamowaniami i nieterminowym fakturowaniem, utrzymywaniem się poważnych stanów należności przeterminowanych. Przy dość rygorystycznym określaniu limitów kredytowych, zakładających w okresach kwartalnych likwidację znacznych niekiedy kwotowo nieprawidłowości, powstają w przedsiębiorstwach bardzo duże zaległości w opłacaniu zobowiązań, szczególnie wobec dostawców.

W tej sytuacji Bank Inwestycyjny podejmował w całym okresie planu sześcioletniego różne formy pomocy kredytowej, zmierzające do rozładowania tych nieprawidłowości. Tak więc, obok ogólnokrajowych akcji kompensacyjnych, przeprowadzane były tylko w Banku Inwestycyjnym tak zwane akcje rozliczeń, polegające na pokryciu wszystkich zobowią-

Tabela 2
(w milionach złotych)

Kredyty	Stan na dzień 31 grudnia roku						
	1950	1951	1952	1953	1954	1955	średnio 1950-1955
Kredyty celowe*)	773,7	442,6	2.096,9	1.396,3	1.490,6	1.293,4	1.248,9
Kredyty różne	707,8	1.520,0	564,8	2.591,6	2.029,2	568,2	1.330,3
Kredyty przeterminowane	821,1	661,8	1.495,2	998,0	1.401,9	804,3	1.030,4
Razem	2.302,6	2.624,4	4.156,9	4.985,9	4.921,7	2.665,9	3.609,6
Procentowy udział kredytów celowych	33,6	16,9	50,4	28,0	30,3	48,5	34,6
Procentowy udział kredytów różnych	30,7	57,9	13,6	52,0	41,2	21,3	36,9
Procentowy udział kredytów przeterminowanych	35,7	25,2	36,0	20,0	28,5	30,2	28,5

*) Kredyty na zapasy materiałowe, na produkcję w toku, na nakłady przyszłych okresów, na należności, normatywy, na wstępne finansowanie inwestycji, na limitowane książeczki czekowe i na inne rozliczenia.

zań przedsiębiorstw, w zasadzie bez względu na stan ich należności. Ujemne salda tych akcji były zamieniane na kredyt (w roku 1953 około 2.300 mln zł) i utrzymywane przez dłuższe okresy. Bank Inwestycyjny wprowadził kredyt gwarancyjny i kredyt do rozliczeń z podwykonawcami, opłacając w ciężar tych kredytów bieżąco faktury za dostawy podstawowych, reglamentowanych materiałów oraz za roboty wykonywane przez podwykonawców i opłacane przez generalnych wykonawców z ich środków do czasu łącznego zrefakturowania ich inwestorowi.

Powszechnie występował kredyt na fundusz płac. Bank przyjął również „przychylną” interpretację, że uruchamianie kredytów na nie zapłacone zapasy materiałowe realizowane były bezpośrednio z rachunku kredytu na opłacanie faktur za te materiały, z pominięciem rachunku rozliczeniowego, na którym obowiązywała kolejność pokrywania zobowiązań. W wyniku tego działania następowało okresowe rozładowywanie zaległych zobowiązań.

Bieżąca, codzienna praca kredytowa Banku skierowana była głównie na przyspieszenie rotacji środków obrotowych w całości oraz poszczególnych ich rodzajów. Tak więc Bank wprowadził tak zwane plany sanacji działalności jako warunek otrzymania kredytu. Uzależniał kredytowanie kredytem na zapasy materiałowe od opracowania planów rozładowania zapasów, zgłoszenia ich do upłynięcia. Podobnie Bank postępował przy kredytowaniu przeterminowanych należności oraz należności wątpliwych i spornych. Bank zainicjował spotkania z kierownictwem przedsiębiorstw w celu przedstawiania im sytuacji i domagania się zastosowania środków zaradczych. Szeroko stosowane były sankcje kredytowe. W roku 1955 Bank rozpoczął również stosowanie zachęt kredytowych w stosunku do dobrze pracujących przedsiębiorstw.

Szczególnie po roku 1956, Bank Inwestycyjny przywiązywał dużą wagę do oddziaływania kredytem na prawidłowe kształtowanie się aktywów oraz współdziałanie kredytu we wprowadzaniu nowych form rozliczeń za wykonane roboty. Zostaje więc uruchomiony kredyt normatywny na sfinansowanie wzrostu normatywu robót w toku w związku z przechodzeniem przedsiębiorstw na rozliczenia za elementy scalone obiektu. Uruchamianie transz kredytu uzależnia się przy tym od efektywnego zastosowania nowych zasad rozliczeń. Podobnie zostaje uregulowana sprawa w stosunku do biur projektowych, które przeszły na system rozliczeń fazy dokumentacji projektowo-kosztorysowej.

Bank oddziaływał również poprzez kredyt na ustalenie normatywów środków obrotowych na właściwym poziomie (przyjmując do kredytowania wysokość normatywu według własnej oceny, co przy ustalaniu przez przedsiębiorstwo normatywu na zbyt niskim poziomie prowadziło do nieudzielania kredytów obrotowych na różnice między normatywem ustalonym przez przedsiębiorstwo a przyjętym przez Bank, zaś przy ustaleni normatywu na zbyt wysokim poziomie — kredytów normatywnych).

O rozmiarach prowadzonej działalności kredytowej daje pewien pogląd zestawienie w tabeli 3 w skali uśrednionych przedsiębiorstw kontrolowanych przez Bank Inwestycyjny.

Poprawa w strukturze kredytów, widoczna w stosunku do okresu poprzedniego, jest wynikiem w dużym stopniu prawidłowego, jeśli chodzi o kierunek, rozwiązania powiązań działalności kredytowej z planem kredytowym, przy czym faktyczne obligo kredytowe w stosunku do założeń planu kredytowego na czwarty kwartał 1959 roku wynosiło 103,5%, a na czwarty kwartał 1960 roku — 104,9%, a więc założenia planu były w zasadzie realizowane.

W okresie lat 1956—1960 nastąpiło zwolnienie rotacji środków obrotowych, które w pewnej części można wyjaśnić zmianami systemów rozliczeń i zmianami cen (materiały). W znacznym stopniu stan ten był jednak w dalszym ciągu wynikiem nieprawidłowości w pracy przedsiębiorstw, gromadzeniem nadmiernych zapasów materiałowych, niedokonywaniem rozliczeń, braku terminowości tych rozliczeń. Powodowało to stosowanie przez Bank coraz bardziej rygorystycznej polityki kredytowej, która przejawiała się głównie w odmowie kredytowania stanów nie uzasadnionych. Stąd też w roku 1960 nastąpiło nie tylko nieutrzymanie się kredytów bankowych na poziomie udziału w finansowaniu całości środków obrotowych w roku 1956, ale nawet poważne zmniejszenie tego udziału, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę, że w roku 1960 kredyt finansuje również część normatywu środków obrotowych.

W tej sytuacji cały niemalże ciężar finansowania nieprawidłowych stanów przesunął się na zobowiązania pozabankowe, w tym głównie wobec dostawców. Na ogólny bowiem, ponad dwukrotny wzrost w analizowanym okresie sumy środków obrotowych przedsiębiorstw budowlano-montażowych zobowiązania pozabankowe wzrosły prawie pięciokrotnie. Kredyt bankowy ogółem wzrósł w tym okresie co prawda też ponad dwa i pół raza, jednakże — po uwzględnieniu wprowadzonych zmian w systemie finansowania normatywów — wzrost ten wyniósł zaledwie 50%.

Wraz z wprowadzeniem nowej instrukcji kredytowej (sierpień 1962 roku) została wysunięta dyrektywa szerszego skredytowania stanów aktywów, przy jednoczesnym wykorzystywaniu możliwości oddziaływania przy pomocy stopy procentowej. Dopiero jednak w roku 1963 — w ramach realizowania specjalnej uchwały dyrekcji Banku Inwestycyjnego z dnia 17 listopada 1962 roku — następuje istotna zmiana w nastawieniu oddziałów. Zaczyna się stosować coraz szerzej nową politykę kredytową, opartą na wysokim skredytowaniu istniejących stanów aktywów przy jednoczesnym stosowaniu podwyższonej stopy procentowej w stosunku do przedsiębiorstw niezdyscyplinowanych, wykazujących brak troski o prawidłową gospodarkę finansową. Daje to już widoczną zmianę w roku 1963, w którym — mimo dalszego wzrostu ogólnego stanu aktywów obrotowych — suma zobowiązań pozabankowych uległa niewielkiej zmianie. Zobowiązania pozabankowe ukształtowały się na dzień 31 grudnia 1960 roku w wysokości 6.588,6 mln złotych, stanowiąc 28,8% całości źródeł finansowania; na dzień 31 grudnia 1963 roku wielkości te wynosiły 7.734,5 mln złotych i 23,6%.

Realizacja tej polityki kredytowej — wobec wprowadzenia bezpośredniego obciążania podwyższonymi

Tabela 3
(w milionach złotych)

Kredyty	Stan na dzień 31 grudnia roku					Średnio 1956—1960
	1956	1957	1958	1959	1960	
1. Kredyty celowe	1.547,9	2.444,1	2.985,9	3.490,6	6.303,6	3.354,4
2. Kredyty różne	235,3	405,0	702,0	827,9	121,5	458,3
3. Kredyty przeterminowane	314,5	625,9	275,1	233,8	128,5	315,6
4. Razem	2.097,7	3.475,0	3.962,0	4.552,3	6.553,6	4.128,3
5. Procentowy udział 1:4	73,8	70,3	75,4	76,7	96,2	81,3
6. Procentowy udział 2:4	11,2	11,7	17,7	18,2	1,9	11,1
7. Procentowy udział 3:4	15,0	18,0	6,9	5,1	1,9	7,6

odsetkami wyników działalności — prowadzi do silniejszego oddziaływania nie tylko na przedsiębiorstwo, ale również i na cały zespół pracowniczy poprzez fundusze premiowe i zakładowe, zależne od osiągniętych wyników. Jednocześnie zostało zahamowane narastanie zaległości w zobowiązaniach, a nawet uległy poprawie rozliczenia między przedsiębiorstwami wykonawstwa inwestycyjnego a ich kontrahentami, wpływając na przyspieszenie rozliczeń w gospodarce narodowej.

W konsekwencji ogólne obligo kredytowe znacznie wzrosło, jak to wynika z tabeli 4 (uspolecznione przedsiębiorstwa kontrolowane przez Bank).

Tabela 4
(w milionach złotych)

Kredyty	Stan na dzień 31 grudnia roku:		
	1961	1962	1963
1. Kredyty celowe	6.652,7	7.590,5	12.197,9
2. Kredyty różne	5,9	15,0	54,5
3. Kredyty preterminowane	135,1	82,2	357,4
4. Razem	6.793,7	7.687,7	12.609,8
5. Stosunek procentowy 1:4	97,9	98,7	96,8
6. Stosunek procentowy 2:4	0,1	0,2	0,4
7. Stosunek procentowy 3:4	2,0	1,1	2,8

Jednocześnie Bank włącza się z kredytem do finansowania podejmowanych nowych rozwiązań,

zmierzających do usprawnienia procesów produkcyjnych i rozliczeń w przedsiębiorstwach.

Tak więc od stycznia 1964 roku Bank Inwestycyjny kredytuje całość stanów robót w toku w przedsiębiorstwach eksperymentujących rozliczenia po zakończeniu całego obiektu w budownictwie mieszkaniowym. Kredytowanie o podwyższonej stopie procentowej dotyczy stanów robót w toku, powstałych w obiektach nie zakończonych i nie przekazanych inwestorowi w ustalonym cyklu produkcyjnym. Na podobnej zasadzie kredytuje się stany robót w toku w przedsiębiorstwach, które rozliczają się w systemie trzyetapowym (stan zerowy, surowy, wykończeniowy).

* * *

Podsumowując piętnastoletnią pracę i dorobek Banku Inwestycyjnego w pionie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego można stwierdzić, że Bank czuwał nad bieżącą realizacją aktualnych w danym czasie podstawowych zadań gospodarczych, miał stałe znajomość sytuacji, którą przekazywał właściwym władzom, czynił stałe wysiłki dla uzyskania poprawy sytuacji finansowej i gospodarczej kontrolowanych przedsiębiorstw, wykorzystując w tym celu operatywnie kredyt zarówno jako instrument kontrolny, jak i zabezpieczający płynność płatniczą przedsiębiorstw, dając w zależności od sytuacji pierwszeństwo jednej z tych dwu funkcji kredytu.

Uzyskane rezultaty w zakresie poprawy dyscypliny finansowo-ekonomicznej i płatniczej w kontrolowanych przedsiębiorstwach są poważne, jakkolwiek nie mogą w pełni zadowolić. Dając jednak uzasadnione przekonanie o doborze spełnionym obowiązku, zachęcają do dalszych wysiłków, do doskonalenia posiadanych instrumentów oddziaływania, do podnoszenia jakości pracy analityczno-kontrolnej i kredytowej na coraz wyższy poziom.

KAZIMIERZ CZYŻNIEWSKI

W poszukiwaniu dróg do zwiększenia efektywności oddziaływania na gospodarkę majątkiem trwałym przedsiębiorstw przemysłowych

Część II

Na tle przesłanek zarysowanych w pierwszej części artykułu można by wysunąć tezę, aby przedsiębiorstwa finansowały swoje potrzeby w zakresie działalności eksploatacyjnej, remontowej i inwestycyjnej z jednego funduszu (zwanego np. funduszem rozwoju i postępu techniczno-ekonomicznego) tworzonego: z odpisów amortyzacyjnych, z wpływów z likwidacji środków trwałych oraz z zysku.

Powiązanie sfer działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej wpływa z jednej strony na cyrkulację funduszy każdego przedsiębiorstwa. Podział na środki trwałe i przedmioty pracy występuje bowiem jedynie w produkcji, nie zaś w procesie cyrkulacji. Rozbudowa i rekonstrukcja przedsiębiorstwa wymaga zwiększenia środków obrotowych. Z drugiej strony przyspieszenie rotacji środków obrotowych wymaga usprawnień w dziedzinie gospodarki środkami trwałymi. Stąd też na przykład możliwość przeznaczenia części zysku na finansowanie inwestycji stwarza niewątpliwie bodźce do podnoszenia rentowności i oddziałuje przez funkcjonowanie „naczyń połączonych” — na kształtowanie się zapasów na odpowiednim poziomie. Nieosiągnięcie przez przedsiębiorstwo założonej rentowności lub obniżki zapasów — musi pociągnąć za sobą określone skutki. Na przykład, przedsiębiorstwo będzie zmuszone zrezygnować z podjęcia pewnych zamierzeń inwestycyjnych bądź też — dla ich realizacji — ubiegać się o „odpowiednio drogi” kredyt bankowy (np. wyżej oprocentowany).

Możliwość zasilania funduszu przedsiębiorstwa wpływami z upłynnienia środków trwałych powinna sprzyjać tendencji do wyzbywania się przez przedsiębiorstwo nadmiernych bądź nieprzydatnych maszyn i urządzeń.

Zrealizowanie powyższych propozycji prowadzi do samofinansowania, którego efektywność wynika przede wszystkim z możliwości naturalnego powiązania finansowania również procesów w zakresie rozszerzonej reprodukcji środków trwałych z rozrachunkiem gospodarczym. Powinno to stanowić podstawową linię reformy systemu zarządzania przemysłem i jedną z dróg do podniesienia gospodarności przedsiębiorstw (i zjednoczeń) w dziedzinie inwestycji i gospodarki środkami trwałymi. Wpływa to z konieczności wypracowania przez przedsiębiorstwo potrzebnych na te cele środków pieniężnych (lub zaciągnięcia na odpowiednich warunkach oprocentowanego kredytu). Słowem efektywność instytucji samofinansowania wyraża się w tym, że pozwala ona oddziaływać na decyzje przedsiębiorstwa, którego działalność powinna zmierzać do zdobywania środków pieniężnych nie drogą przydzielania ich ze

1) Kredyt powinien być drogi, zwłaszcza kredyt przeterminowany, powstały wskutek podrożeń bądź nieterminowej realizacji inwestycji oraz niemożliwości spłaty kredytu w ustalonych terminach, co oznacza niewykonanie założeń planu w zakresie wypracowania i zakumulowania (w odpowiedniej wysokości i właściwym czasie) niezbędnych funduszy pieniężnych.

źródeł scentralizowanych, ale przez odpowiednie kształtowanie wewnętrznych procesów gospodarczych.

Jest oczywiste, że w przedsiębiorstwie prowadzonym według zasad rozrachunku gospodarczego sytuacja finansowa uzależniona jest od rezultatów jego pracy oraz stopnia gospodarności. Można powiedzieć, że dobrze pracujące przedsiębiorstwo, a więc wykonujące zadania planowe, produkujące jakościowo dobre i odpowiadające potrzebom odbiorców produkty nie ma trudności z pokryciem swoich wydatków produkcyjnych. Ma ono również możliwość dokonywania terminowych wpłat na rzecz budżetu państwa oraz powiększania funduszy własnych. Natomiast przedsiębiorstwo, które pracuje źle, a więc z naruszeniem zasad racjonalnej gospodarki, ponosi nieuzasadnione koszty, między innymi z tytułu podwyższonych odsetek od kredytów przeterminowanych. Pogarsza to nie tylko jego wyniki (wskutek uszczuplenia zysku), ale wpływa także na sytuację finansową i płatniczą przedsiębiorstwa, ponieważ wpływy z utargu nie wystarczają na pokrycie wydatków.

Jeżeli przyjmiemy, że przedsiębiorstwo powinno podejmować decyzje gospodarcze w zależności od rozporządzalnych środków pieniężnych, rysuje się realna możliwość efektywniejszego oddziaływania przy pomocy pieniądza na optymalizację efektów techniczno-ekonomicznych w dziedzinie działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej. Niezbędne jest jednak przy tym, aby część potrzeb przedsiębiorstw była finansowana przy pomocy kredytu bankowego. Pozwoli to traktować między innymi zadłużenie przedsiębiorstwa z tytułu wykorzystanych kredytów jako wykładnik dobrej bądź złej gospodarki finansowej. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w stanie pokrywać wszystkie wymagalne zobowiązania (ze wszystkich tytułów) w granicach przyznanego mu kredytu, wówczas możemy mówić o prawidłowej sytuacji finansowej i płatniczej (możemy mówić, że przedsiębiorstwo posiada płynność finansową). Wystąpienie kredytu przeterminowanego będzie nam sygnalizować nieprawidłowości w gospodarce finansowej przedsiębiorstwa.

Istnieje oczywiście problem optymalnego poziomu kredytu niezbędnego dla zaspokojenia racjonalnych potrzeb przedsiębiorstw. Nie wystarczy tu jednorazowe określenie wysokości kredytu, np. w oparciu o plan techniczno-ekonomiczny. Konieczna byłaby tu okresowa analiza (w oparciu o bilanse), ażeby można było „ingerować”, gdy kredyt jest za duży, przekracza gospodarzo uzasadnione rozmiary. Słowem, gdy w przedsiębiorstwie występują luzy finansowe, mogące prowadzić do gospodarzo nieuzasadnionego gromadzenia zapasów, nieracjonalnych przedsięwzięć inwestycyjnych, rozluźnienia dyscypliny w dziedzinie rozliczeń itp.

Śledzącemu rozwój naszego systemu planowania i finansowania inwestycji nasunie się niewątpliwie pytanie, czy w świetle doświadczeń w zakresie funkcjonowania instytucji inwestycji zdecentralizowanych realnie jest wysuwanie tezy o samofinansowaniu w tak szerokim zakresie.

Dostrzegając w pełni mankamenty, jakie występują w obowiązującym systemie planowania i finansowania zdecentralizowanej działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw oraz inwestycji realizowanych w trybie „inwestycji zjednoczeń” oraz ich wpływ na efektywność systemu, należy się wypowiedzieć za rozwinięciem i doskonaleniem samofinansowania. Przystępując bowiem do oceny funkcjonowania systemu planowania i finansowania inwestycji zdecentralizowanych, należy zdać sobie sprawę z tego, w jakich warunkach system ten działał i czy warunki te sprzyjały jego sprawnemu działaniu. Wydaje się, iż należy wyraźnie stwierdzić, że okres minionych pięciu lat działania systemu stanowił właściwie okres eksperymentowania mającego na celu wypracowanie właściwych jego form. Również okoliczności i warunki towarzyszące działaniu rozwiązań omawianego systemu ograniczały w dużym stopniu jego efektywność²⁾.

Nie ulega wątpliwości, że utrzymywanie nadal systemu, który dopuszcza możliwość finansowania potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie jego działal-

ności inwestycyjnej: z wygospodarowanych środków własnych bądź z oprocentowanego kredytu, jeśli idzie o inwestycje zdecentralizowane, zaś z bezzwrotnych i bezprocentowych środków pieniężnych (dotacji budżetowych bądź z innych źródeł scentralizowanych), jeśli idzie o inwestycje scentralizowane (realizowane w czynnych przedsiębiorstwach na podstawie decyzji zjednoczenia) — wywołuje tendencje do nieuzasadnionego manewrowania (spekulowania) przez inwestora różnymi aspektami obu rodzajów działalności inwestycyjnej, z punktu widzenia warunków i „kosztów” jej podejmowania i prowadzenia (źródła finansowania, warunki włączania do planu inwestycyjnego, odsetki itp.). Wszystko to musi w sposób istotny wpływać na osłabienie możliwości oddziaływania przy pomocy systemu finansowego na ocenę rachunku ekonomicznego efektywności i celowości inwestycji oraz na przebieg procesu inwestycyjnego.

* * *

Przy przyjęciu samofinansowania jako podstawowej formy finansowania działalności przedsiębiorstw przemysłowych powstaje oczywiście problem jego zasięgu oraz zakresu inwestycyjnej samodzielności przedsiębiorstwa przemysłowego.

Sprawa zakresu decentralizacji w dziedzinie inwestycji jest w gospodarce socjalistycznej jednym z podstawowych zagadnień w systemie ich planowania i finansowania. Dotychczasowe doświadczenia prowadzą do wniosku, że znalezienie obiektywnych kryteriów rozgraniczania działalności inwestycyjnej — na podejmowaną i realizowaną w systemie scentralizowanym i zdecentralizowanym — jest trudne, a w wielu przypadkach niemożliwe. Liczba czynników, które należy uwzględnić na przykład przy podejmowaniu decyzji dotyczącej inwestycji rozwojowej, a więc takiej, której efekt polega na poważniejszym przyroście produkcji (a nawet tylko na wzroście przekraczającym potrzeby rynku miejscowego), rośnie nie tylko w zależności od rodzaju produkowanych wyrobów i rodzaju podstawowych materiałów służących do produkcji, ale także od zasięgu rynku zbytu itd. Nie wystarcza tu również oparcie się (przy podejmowaniu decyzji) na opracowanych założeniach generalnych rozwoju danej branży czy nawet gałęzi gospodarki narodowej. Z punktu widzenia bowiem tych założeń rachunek ekonomicznej efektywności danej inwestycji może być zupełnie poprawny, natomiast suma kilku pojedynczych decyzji inwestycyjnych podobnego typu (opartych o wspomniane założenia generalne) nie zawsze będzie racjonalna.

Powstaje zatem pytanie, jaki zakres samodzielności przedsiębiorstwa w zakresie decyzji inwestycyjnych jest właściwy z punktu widzenia:

— czynników sprzyjających gospodarności przedsiębiorstwa,

— zachowania centralnego planowania rozwoju gospodarki narodowej?

Zebrane doświadczenia wykazują, że optymalny zakres decentralizacji inwestycji na obecnym etapie rozwoju naszego przemysłu nie może być wielki (nie może dotyczyć więcej niż kilkunastu procent nakładów inwestycyjnych³⁾). Trzeba przy tym brać pod

²⁾ Porównaj K. Czyżniewski: Z zagadnień reprodukcji prostych środków trwałych przedsiębiorstw przemysłowych oraz efektywności form jej finansowania, „Finanse” 1964, nr 4, 5 i 9.

³⁾ W większości innych krajów socjalistycznych nie osiągnięto nawet takiego stopnia decentralizacji w dziedzinie inwestycji. Zakres zdecentralizowanej działalności inwestycyjnej ogranicza się na ogół do drobnych przedsięwzięć związanych z usprawnieniem procesów produkcji. W Czechosłowacji natomiast, gdzie zakres ten był — zwłaszcza w latach 1959–1960 — znacznie szerszy, nastąpiły poważne zakłócenia w przebiegu procesu inwestycyjnego. Porównaj B. Głirski: Teorie i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi. PWE, Warszawa 1964, s. 327 i następne.

uwagę, że zakres usamodzielnienia przedsiębiorstw w dziedzinie inwestycji nie może być jednakowy dla wszystkich gałęzi produkcji. Jest celowe jego różnicowanie nie tylko w stosunku do poszczególnych gałęzi, ale nawet grup przedsiębiorstw. Wchodzi tu bowiem w grę różne warunki produkcyjne i techniczne poszczególnych przedsiębiorstw, branż, gałęzi czy rejonów. Wystarczy dla przykładu wskazać, że inne skutki ekonomiczne pociąga za sobą niewielka czy średnia rozbudowa zakładu małego, a zupełnie inne rozbudowa (w takim samym zakresie) zakładów o poważniejszych wyjściowych rozmiarach produkcji. Wreszcie należy mieć na uwadze, że inny stopień usamodzielnienia przedsiębiorstw można przyznać w gałęziach wytwarzających środki spożycia, bardziej „podatnych” z natury na usamodzielnienie niż przedsiębiorstwa produkujące środki produkcji.

Wychodząc z tego założenia wydaje się, iż należy zmierzać do takiego określenia pola decyzji inwestycyjnej przedsiębiorstwa, które objęłoby inwestycje, co do których właśnie ono lepiej niż jednostka nadrzędna potrafi określić zakres, oraz sposób realizacji inwestycji. A zatem wydaje się, iż decyzje związane z utrzymaniem istniejących środków trwałych na odpowiednim poziomie sprawności technicznej (drogą ich odtworzenia, modernizacji itp.) powinny z reguły zapadać w przedsiębiorstwie. Dotyczyć to może również niewielkiego rozszerzenia zdolności produkcyjnych drogą lepszego wykorzystania istniejących powierzchni. Natomiast wszelkie decyzje dotyczące budowy nowych wydziałów produkcyjnych, poważnej rozbudowy i rekonstrukcji zakładów istniejących, a więc inwestycji, których celem jest w pierwszym rzędzie poważniejszy przyrost zdolności produkcyjnych — powinny być podejmowane przez zjednoczenie. Pozwoli to na oparcie decyzji o rachunek ekonomiczny w skali szerszej, na wykorzystanie możliwości uzyskania wzrostu produkcji drogą uruchomienia wszelkich rezerw w podległych przedsiębiorstwach. Chodzi również o wyeliminowanie nakładów na budowę nowego obiektu lub zakładu, gdy odtworzenie i zmodernizowanie jednego bądź kilku zakładów danej branży może przynieść wyższe efekty ekonomiczne, i na odwrót — o wyeliminowanie nakładów na odtworzenie i modernizację zakładów istniejących, gdy na podstawie przeprowadzonego rachunku ekonomicznego okaże się, iż bardziej korzystna jest budowa nowego obiektu bądź zakładu.

Między interesem przedsiębiorstwa a interesem na przykład danej branży występować mogą (i często występują) różnice. W szczególności różna może być ocena celowości i efektywności inwestycji zdecentralizowanej z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa i z punktu widzenia branży. Postulat ogólnogospodarczej efektywności inwestycji zdecentralizowanych powinien być realizowany przez zjednoczenia, które opracowują generalne założenia rozwoju danej branży oraz ustalają warunki ekonomiczne pracy podległych przedsiębiorstw. Następuje to między innymi drogą ustalania części funduszu amortyzacyjnego, jaka pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa oraz określania zasad wykorzystywania przez przedsiębiorstwa funduszu rozwoju (zysku) oraz innych środków na cele inwestycyjne.

Należy jednak przestrzegać zasady, aby przedsiębiorstwa nie musiały realizować — rzekomo w imię „wyższej celowości” — inwestycji narzuconych im przez jednostkę nadrzędną, a wbrew własnym interesom. Ma to miejsce w przypadku, gdy dane zamierzenie — z uwagi na rozmiary i charakter nakładów, skutki ekonomiczne itp. — leży w pełni w sferze samodzielnej decyzji przedsiębiorstwa, niemniej zostało podjęte i zrealizowane „w imieniu przedsiębiorstwa” przez jednostkę nadrzędną. Idzie po prostu o inwestycje, które jednostki nadrzędne narzucają przedsiębiorstwom, na przykład przez zakup jakichś dóbr inwestycyjnych (najczęściej z importu, w ramach scentralizowanego systemu zakupów), i które trzeba jakoś „poprzydzielać”.

Niesłuszne jest również ograniczanie samodzielności przedsiębiorstw, a więc zakresu inwestycji

zdecentralizowanych przez zaliczanie ich (w całości lub części) do scentralizowanych, dla celów rzekomego wzmocnienia tą drogą nadzoru lub kontroli nad działalnością przedsiębiorstw. Dla zlikwidowania niezdrowej praktyki w tym zakresie należałoby wprowadzić zasadę, że inwestycje o cechach inwestycji przedsiębiorstw, a zwłaszcza związane z odtworzeniem i modernizacją istniejącego aparatu wytwórczego, nie mogą być realizowane w trybie przewidzianym dla inwestycji scentralizowanych, ani też finansowane ze środków pochodzących ze źródeł scentralizowanych, na przykład z funduszu rezerwowego zjednoczenia, dotacji budżetowych itp.

Sumując należy stwierdzić, że samodzielne decyzje inwestycyjne nie mogą dotyczyć tego rzędu zamierzeń, które prowadzą do zwiększenia powierzchni produkcyjnych bądź istotnego wzrostu zdolności produkcyjnej. Inwestycje tego typu nie „kwalifikują się” do systemu zdecentralizowanej działalności inwestycyjnej, opartej na samodzielnej decyzji przedsiębiorstwa. W jej ramach mogą być realizowane — oprócz reprodukcji prostej środków trwałych — te wszystkie przedsięwzięcia, które mają na celu usprawnienie działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Idzie więc o takie inwestycje, przy pomocy których zadania produkcyjne można wykonać taniej i lepiej, na przykład drogą lepszego wykorzystania aparatu produkcyjnego, poprawy jakości produkowanych towarów, obniżenia kosztów itp. Perspektywa takich bezpośrednich efektów powinna zachęcać przedsiębiorstwa do wprowadzania tego rodzaju innowacji. W tym właśnie powinna wyrażać się istota stworzenia systemu inwestycji podejmowanych na podstawie własnej decyzji przedsiębiorstwa oraz możliwości zastosowania efektywnych form finansowania tej działalności: ze zgromadzonych na ten cel własnych środków bądź też ze zwrotnych i oprocentowanych kredytów bankowych.

Tak zarysowany zakres inwestycyjnej samodzielności przedsiębiorstwa przemysłowego nie pokrywa się oczywiście z poprzednio rozwiniętą koncepcją samofinansowania. Jak powiedzieliśmy, w jego ramach miałyby być finansowana cała działalność gospodarcza czynnych przedsiębiorstw przemysłowych, a więc także te inwestycje, co do których decyzje zapadają poza przedsiębiorstwem, w zjednoczeniu. Ten zakres inwestycji miałyby być wstępnie finansowane z kredytu⁴⁾ spłacanego z wygospodarowanych przez przedsiębiorstwo środków, w czym wyraża się jedna z podstawowych cech samofinansowania. Kredyt ten, obok swych naturalnych funkcji (redystrybucyjnej i kontrolnej), stanowiłby narzędzie regulowania rozmiarów inwestycji tej grupy, w granicach ustalonych w narodowym planie gospodarczym.

Powstaje zatem pytanie, czy w tak zarysowanych warunkach można mówić o samofinansowaniu? Czy nie zaprzecza temu fakt, że w jego ramach mają być finansowane inwestycje podejmowane na podstawie decyzji zjednoczenia oraz okoliczność, że te inwestycje miałyby być wstępnie finansowane z kredytu.

Wydaje się, że potrzeba koordynacji przez zjednoczenie inwestycji prowadzących do znaczącego wzrostu zdolności produkcyjnych została dostatecznie uzasadniona. Z przeprowadzonych wyżej rozważań wynika, że w zakresie reprodukcji rozszerzonej, polegającej na budowie nowych wydziałów, ich poważnej rozbudowie itp., zachodzi obiektywna konieczność ograniczenia inwestycyjnej samodzielności przedsiębiorstwa przemysłowego. Potrzebny jest tu — przy podejmowaniu tego rodzaju decyzji — „szerszy horyzont”, wykraczający poza pole widzenia przedsiębiorstwa. Nie wyklucza to jednak możliwości oparcia finansowania także tego zakresu inwestycji na samofinansowaniu, którego istota — jak wiadomo — polega na bezpośrednim powiązaniu zakresu reprodukcji rozszerzonej z efektami pracy przedsiębiorstwa. Zwiększając zasięg działalności gospodarczej przedsiębiorstw, w którym może funkcjonować instytucja samofinansowania, pozbawia się ją istotnych cech, właściwej jej treści ekonomicznej.

⁴⁾ Porównaj K. Czyżniewski: Z zagadnień reprodukcji..., „Finanse” 1964, nr 5, s. 26.

Zrealizowanie zasady samofinansowania wymaga uwzględnienia — poza funduszem amortyzacyjnym i zyskiem — między innymi funduszy pieniężnych zwolnionych wskutek racjonalniejszej gospodarki, wyrażającej się przede wszystkim w mniejszym zaangażowaniu środków produkcji, a więc obniżeniu zapasów, przyspieszeniu ich krążenia itd.⁵⁾ Efektywność tej zasady wyraża się w tym, że pozwala ona oddziaływać w drodze pośredniej na decyzje przedsiębiorstwa, którego działalność powinna zmierzać do zdobywania środków pieniężnych przez odpowiednie kształtowanie wewnętrznych procesów gospodarczych⁶⁾.

Przebiegiem źródłem finansowania reprodukcji rozszerzonej może być także kredyt bankowy. Innymi słowy, z samofinansowaniem mamy do czynienia nie tylko w przypadku, gdy akumulowanie środków pieniężnych wyprzedza w czasie nakłady na reprodukcję rozszerzoną, ale także wówczas, gdy celowość poczynienia nakładów inwestycyjnych wyprzedza zgromadzenie na ten cel pokrycia finansowego. Sfinansowanie nakładów w takim przypadku może nastąpić ze środków przeznaczonych na inne cele albo z kredytu bankowego, spłacanego ze zgromadzonych następnie funduszy własnych przedsiębiorstwa⁷⁾.

*
* *

Prowadzone obecnie prace nad usprawnieniem systemu planowania i finansowania inwestycji, a zwłaszcza inwestycji realizowanych w przedsiębiorstwach czynnych, koncentrują się przede wszystkim wokół dwóch grup zagadnień:

— określenia efektywnych form i źródeł, z których ma być finansowana działalność inwestycyjno-rentowa czynnych przedsiębiorstw;

— ustabilizowania — w perspektywie dłuższych okresów czasu — warunków ekonomicznych przedsiębiorstw drogą ustalenia rozmiarów funduszy pieniężnych, jakie przedsiębiorstwa mogą przeznaczać na zdecentralizowaną działalność inwestycyjną i remontową.

W zakresie form i źródeł finansowania zdecentralizowanej działalności inwestycyjnej i remontowej proponuje się utrzymanie zarówno instytucji inwestycji zdecentralizowanych, jak i instytucji funduszu inwestycyjno-rentowego. Podstawowym źródłem tworzenia tego funduszu mają być odpisy amortyzacyjne, w części pozostawionej w dyspozycji przedsiębiorstw.

W dyskusji na ten temat stwierdza się wprawdzie, że przyjęcie odpisów amortyzacyjnych, jako podstawowego źródła finansowania zdecentralizowanej działalności przedsiębiorstw, nadaje systemowi cechy stałości. Można więc przyjąć, że projektowany system zda egzamin i pozwoli na ustabilizowanie nakładów i utrzymanie ich w granicach założonych w narodowym planie gospodarczym. Niemniej system ten może stać się w praktyce zbyt sztywny, nie zapewniający dostatecznej elastyczności, jeśli chodzi o możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwa szeregu celowych i wysoce efektywnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Dlatego też została wysunięta propozycja dopuszczenia możliwości przeznaczania przez przedsiębiorstwa na inwestycje przynajmniej tej części funduszu statutowego, która przekracza potrzeby w zakresie pokrycia finansowego środków obrotowych, oraz zapewnienia przedsiębiorstw możliwości elastycznego sfinansowania takich zamierzeń inwestycyjnych przy pomocy kredytu spłacanego z zysku osiągniętego dodatkowo w rezultacie zrealizowania takiej inwestycji. Nie należałoby przy tym ograniczać tego rodzaju przed-

sięwzięć tylko do inwestycji odpowiadających obecnie stosowanemu kryterium dla inwestycji szybko rentujących się (jak to się proponuje). Należy dopuścić możliwość realizowania wszelkich inwestycji, pozwalających osiągnąć wysokie efekty techniczno-ekonomiczne drogą usprawnień, modernizacji i mechanizacji procesów produkcyjnych, drogą wykorzystania najnowszych osiągnięć w tej dziedzinie oraz przez wdrażanie wszelkich form postępu technicznego.

70—80% założonych w narodowym planie gospodarczym nakładów na inwestycje zdecentralizowane (przedsiębiorstw) powinno być podzielone na resorty i województwa, reszta zaś powinna stanowić nie rozdzieloną pulę nakładów. Spełniałaby ona dwie funkcje: Po pierwsze stwarzałaby możliwość realizacji inwestycji, których potrzeba wyniknie w toku realizacji rocznych planów. Po drugie stanowiłaby ona sferę działania dla bodźców ekonomicznych do wygospodarowania środków na inwestycje z istniejących w przedsiębiorstwie rezerw.

W planowaniu wieloletnim nie rozdzielana część nakładów powinna być planowana do pokrycia z kredytu, który podlegałby korygowaniu w miarę wygospodarowywania przez przedsiębiorstwa większych środków własnych. Natomiast cała „rozdzielana” pula szacunku nakładów na inwestycje, a także na kapitalne remonty powinna mieć zabezpieczone pokrycie finansowe w postaci środków własnych (oczywiście głównie w postaci odpisów amortyzacyjnych). Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób należy ustalić wysokość tych środków na poszczególnych szczeblach (wobec braku obiektywnej podstawy dla ich określenia, tj. braku wieloletnich planów remontów planowozapobiegawczych oraz planów odtworzenia zużytych środków trwałych⁸⁾).

Można by na przykład rozważyć koncepcję pozostawienia w dyspozycji przedsiębiorstw tej części odpisów amortyzacyjnych, która przeznaczona jest na kapitalne remonty (oczywiście z możliwością różnicowania wskaźnika, na przykład dla zakładów świeżo powstałych, przewidzianych do rekonstrukcji, rozbudowy itp., lub likwidacji). Metoda ta pozwala „obiektywnie zlokalizować” około $\frac{2}{3}$ środków pieniężnych, jakie chce się dać przedsiębiorstwom przy pomocy ogólnie opracowanego podziału wskaźników, co znacznie łagodzi problem ewentualnych dysproporcji, jakie mogłyby wystąpić w przypadku dokonywania „rozrzutu” tych środków przy pomocy wskaźników „opracowanych ogólnie”. Chodzi przy tym nie tylko o bardziej racjonalne zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstw, ale także o możliwość uniknięcia większych odchyśleń w zakresie struktury nakładów.

Rozpatrując zagadnienie nakładów na inwestycje zdecentralizowane (przedsiębiorstw) trzeba, zważywszy na istniejące obecnie warunki, odmiennie traktować budownictwo inwestycyjne wykonywane systemem zleceńiowym i pozostałe roboty budowlano-montażowe wykonywane systemem gospodarczym oraz zakupy maszyn i urządzeń. Ponieważ plany przedsiębiorstw budowlano-montażowych (zwłaszcza w niektórych okręgach) będą w najbliższych latach bardzo napięte, jest potrzebne bardziej ściśle określenie wielkości ich przeobrażenia na rzecz tej grupy inwestycji. W tej mierze dostatecznie skutecznym rozwiązaniem może się okazać określenie kwot dla poszczególnych komisji rozdziału robót (bądź zjednoczeń wiodących), w ramach których to kwoty mogą być przyjmowane zlecenia dotyczące inwestycji przedsiębiorstw. Takie rozwiązanie z jednej strony uchroni przed przekraczaniem dopuszczalnych rozmiarów robót w omawianym zakresie, a z drugiej — zabezpieczy niezbędną pulę dla inwestycji przedsiębiorstw. Wydaje się natomiast, że bardziej elastycznie można traktować sprawę, gdy chodzi nie o roboty budowlane lub o większe prace montażowe, lecz o montaż poje-

⁵⁾ Porównaj na przykład: K. Hagest: Selbstfinanzierung des Betriebes, C. E. Poeschel Verlag Stuttgart 1952, s. 28; K. Mellerowicz: Selbstfinanzierung der Industrie, „Die Führung des Betriebes”, 1942, s. 196.

⁶⁾ Porównaj na przykład F. Hegner: Die Selbstfinanzierung der Unternehmung als theoretisches Problem der Betriebswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftslehre, Verlag J. Haupt, Bern 1946.

⁷⁾ J. Wierzbicki: Zagadnienia akumulacji pieniężnej w gospodarce socjalistycznej, PWE, Warszawa 1964, s. 238.

⁸⁾ Zarys metod, przy których pomocy można by dokonać podziału funduszu amortyzacyjnego na część pozostającą w dyspozycji przedsiębiorstwa i część podlegającą scentralizowaniu (ściśle na finansowanie inwestycji scentralizowanych) znajdzie czytelnik w moim artykule, zamieszczonym w nr 5 „Finansów”, 1964, s. 22—23.

dynczych często maszyn zakupionych w ramach inwestycji przedsiębiorstw, których zainstalowanie nie może nastąpić przy użyciu własnych brygad.

Proponowane wyżej rozwiązania zdają się w sposób dostateczny zabezpieczać możliwość kształtowania nakładów w rozmiarach nie powodujących negatywnych skutków w gospodarce. Wychodząc z tego założenia można wysunąć tezę, że w zakresie inwestycji wykonywanych systemem gospodarczym i polegających na zakupach nie związanych z budownictwem — zasadniczymi warunkami podjęcia realizacji są: celowość i efektywność inwestycji oraz jej przygotowanie do wykonania. Przy takim rozwiązaniu można by, nie powodując niepożądanych skutków ekonomicznych, uprościć przepisy i uzyskać system bardziej konsekwentny. Pozwoliłoby to w szczególności znieść podział na inwestycje realizowane w „normalnym” trybie i wykonywane w trybie przepisów specjalnych, jako inwestycje szybko rentujące się i tzw. „drobne”.

Rozpatrując to zagadnienie trzeba mieć na uwadze istotną różnicę między faktyczną sytuacją, jaka istniała na tym odcinku w latach 1955—1957, a tą, jaka powstała od roku 1958. W pierwszym okresie, gdy cała działalność inwestycyjna była scentralizowana i ograniczona limitami, tylko w drodze stworzenia odrębnej kategorii inwestycji można było dać przedsiębiorstwom możliwość realizowania bardzo pilnych, drobnych, a przy tym wysoce efektywnych przedsięwzięć. Taką też rolę spełniały przepisy o inwestycjach dotyczących tzw. „małej mechanizacji”. Od momentu zdecentralizowania stosunkowo znacznego zakresu działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw powstały warunki do wykonywania na podstawie samodzielnych decyzji przedsiębiorstw i z ich własnych środków właśnie przede wszystkim inwestycji wysoce efektywnych. Stąd też wyłonił się pogląd, że w tym stanie rzeczy utrzymywanie odrębnej grupy, tzw. inwestycji szybko rentujących się, nie jest uzasadnione i potrzebne. W związku z tym w końcu 1957 roku zniesiono przepisy regulujące odrębny tryb finansowania inwestycji, o których mowa.

Praktyka roku 1958 i lat następnych wykazała jednak, że ograniczanie realizacji „planowych” inwestycji zdecentralizowanych, polegające na limitowaniu rozmiarów kredytu bankowego (1958) bądź na corocznym ustalaniu dla poszczególnych przedsiębiorstw wysokości środków na te inwestycje — a także określanie globalnych rozmiarów nakładów w tej kategorii, powodowały trudności w podejmowaniu inwestycji wysoce efektywnych, których potrzeba wylania się bieżąco, w ciągu roku.

Z tego powodu reaktywowano (w r. 1959) specjalne przepisy o finansowaniu inwestycji szybko rentujących się, wprowadzając ponadto dodatkowe nowe pojęcie tzw. „innych drobnych inwestycji” (zakupy maszyn i urządzeń oraz drobne roboty budowlane), które korzystają, podobnie jak inwestycje szybko rentujące się z przywilejów realizacji poza szacunkiem globalnych nakładów ustalonych w narodowym planie gospodarczym: z własnych (ponadplanowych) środków lub ze specjalnie na ten cel udzielonych kredytów bankowych.

W zakresie inwestycji scentralizowanych poszukiwania efektywniejszych rozwiązań w systemie ich finansowania zmierzają przede wszystkim do zwiększenia zainteresowania przedsiębiorstw oszczędnością środków inwestycyjnych, a więc zwiększenia ich efektywności. Jest ona niestety wciąż jeszcze niezadowolająca, między innymi wskutek przekraczania kosztów inwestycji, gromadzenia gospodarczo nie uzasadnionych zapasów maszyn i urządzeń wymagających montażu oraz przewlekłego realizowania większości inwestycji. Powoduje to z jednej strony zamrożenie poważnych środków w inwestycjach nie zakończonych, z drugiej zaś strony zakłócenia w harmonijnym rozwoju gospodarki narodowej wskutek opóźnień w uzyskiwaniu założeń i planowanych efektów działalności inwestycyjnej. Wystarczy przeanalizować zasięg skutków ekonomicznych, jakie pociąga za sobą nieoddanie w terminie inwestycji do użytku, ażeby zdać sobie sprawę, jak wielki

to problem w naszej gospodarce. Wydaje się, że obok wielu posunięć już dokonanych w tej mierze, zwłaszcza jeśli idzie o zabezpieczenie środków na inwestycje kontynuowane, skutecznym środkiem może stać się kredytowa forma finansowania niektórych inwestycji scentralizowanych, a także zapasów maszyn i urządzeń wymagających montażu.

Wychodząc z tych przesłanek należałoby dążyć do tego, aby także inwestycje polegające na rozbudowie i rekonstrukcji zakładów oraz poważniejszej modernizacji maszyn i urządzeń, realizowane w trybie inwestycji scentralizowanych, były finansowane z oprocentowanego kredytu bankowego. Jego spłata powinna następować z funduszu amortyzacyjnego przedsiębiorstwa (z części przekraczającej jego potrzeby w zakresie zdecentralizowanej działalności inwestycyjnej i remontowej) oraz z zysku (z możliwością zużywania przez przedsiębiorstwa także innych „wolnych” środków pieniężnych⁹⁾.

Kredytową formę finansowania należy wykorzystać także dla przejściowego finansowania zapasów maszyn i urządzeń wymagających montażu (w okresie zalegania na placu budowy i montażu).

W dotychczasowej praktyce można zaobserwować wiele przypadków niezharmonizowania tych dostaw z harmonogramami robót budowlanych i montażowych, co powoduje narastanie poważnych zapasów¹⁰⁾. Jak słusznie wskazuje się, problem właściwego zagospodarowania maszyn i urządzeń występuje w naszej gospodarce w sposób ciągły¹¹⁾. Nabrał on jednak szczególnej wagi ponownie w ostatnich latach. Stan tych zapasów wynosił: w 1961 r. — 4,6 mld zł; w 1962 r. — 6,6 mld zł, a w pierwszym półroczu 1963 r. osiągnął on 7,5 mld zł¹²⁾. Zgromadzone zapasy powodują zamrożenie poważnych środków materiałowych i finansowych, z drugiej zaś strony podnoszą one koszty magazynowania, konserwacji itp. Część tych zapasów już się „zestarzała” i wskutek tego jest nieprzydatna, a więc stanowi to stratę dla gospodarki narodowej.

Przejawom tym nie przeciwdziała dotychczasowy system finansowania tych zapasów, polegający na przydzielaniu bezprocentowych środków pieniężnych na zaplanowane całoroczne zakupy. Wprawdzie w ostatnim czasie zostały podjęte środki mające na celu wzmocnienie kontroli nad zamawianiem i montażem maszyn¹³⁾, jednakże skuteczność oddziaływania przy pomocy tych środków jest ograniczona. Wynika to między innymi stąd, że opiniowaniu przez banki podlegają tylko wnioski o zakup za granicą maszyn, jeśli planowana wartość jednej maszyny przekracza 200 tysięcy złotych dewizowych, zaś dolna granica wartości maszyn i urządzeń, dla których obowiązują normatywy czasowe na oddawanie ich do montażu, wynosi 400 tysięcy złotych. Wspomniane normatywy czasowe dotyczą okresu od momentu nabycia maszyny do momentu przekazania jej do montażu, brak jest natomiast normatywów czasowych, określających maksymalny czas montażu; wskutek tego brak jest podstawy do stosowania sankcji za nadmierne przetrzymywanie maszyn w montażu.

Ponadto należałoby rozważyć celowość utrzymania obowiązującej w naszym systemie zasady, że maszyny i urządzenia wymagające montażu zalicza

⁹⁾ Tamże, s. 25—29 znajdzie czytelnik rozwinięcie tej koncepcji oraz szersze jej omówienie.

¹⁰⁾ Oto drobne przykłady:

Zakłady zakupiły w 1960 r. 4 kotły parowe (wartość 1,1 mln zł), tymczasem budowę kotłowni przesunięto na lata 1964—1965;

Zakłady zakupiły w latach 1962—1963 maszyny wartości 1,6 mln zł, których montaż nastąpi dopiero w roku 1965;

Zakłady zakupiły w latach 1962—1963 komplet maszyn (wartość 2,3 mln zł) dla rozbudowywanej się wytwórni, mimo że prace budowlane mają być ukończone dopiero za kilka lat.

¹¹⁾ Porównaj „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1963, nr 11, s. 308.

¹²⁾ Porównaj „Inwestycje i Budownictwo” 1963, nr 11, s. 40.

¹³⁾ Porównaj uchwałę nr 189 Rady Ministrów z dnia 1 czerwca 1962 r. w sprawie wzmocnienia kontroli nad zamawianiem i montażem maszyn (Monitor Polski nr 51, poz. 249) oraz zarządzenie ministra finansów i ministra handlu zagranicznego z dnia 6 lipca 1962 r. w sprawie jak wyżej (Monitor Polski nr 59, poz. 283).

się do nakładów inwestycyjnych z chwilą ich nabycia. Pozwala to bowiem na „nadrabianie” (na przykład dla celów statystycznych i premiowych) wykonania nakładów ogółem, a więc z naruszeniem założonej struktury nakładów, drogą dokonywania większych zakupów maszyn i urządzeń (zwłaszcza w przypadku trudności wykonania nakładów na roboty budowlano-montażowe), przy czym zakupione maszyny i urządzenia zalegają nieraz przez wiele miesięcy na placach budów. Zapasy te, jakkolwiek stanowią nakłady inwestycyjne, nie powiększają majątku trwałego, zdolnego do podjęcia produkcji, a więc również przy analizie produktywności inwestycji napotyka się w tych przypadkach pewne trudności¹⁴). Z drugiej strony stosowanie omawianej zasady utrudnia wprowadzenie innej, bardziej efektywnej formy finansowania tego rodzaju zapasów. Wprawdzie w księgowości przedsiębiorstw takie maszyny i urządzenia ewidencjonowane są odrębnie, niemniej trudno byłoby stosować w oparciu o to rozwiązanie księgowe inną formę i inne źródło finansowania tych zapasów, na przykład w przypadku, gdy dane zadanie inwestycyjne finansuje się ze środków budżetowych, rozliczanych definitywnie z końcem każdego roku.

Wydaje się, że kredytowa forma finansowania zapasów maszyn i urządzeń wymagających montażu przyczyniłaby się do usprawnienia planowania dostaw oraz wzmocniłaby odpowiedzialność inwestorów za gospodarczo nie uzasadnione gromadzenie maszyn i urządzeń wymagających montażu. Z drugiej strony aparat bankowy uzyskałby skuteczny instrument ekonomicznego oddziaływania na prawidłową gospodarkę tymi zapasami i terminowe przekazywanie ich do montażu. Można by rozważyć koncepcję naliczania od „przeterminowanych” zapasów odsetek według podwyższonej stopy procentowej i obciążania nimi wyników finansowych działalności eksploatacyjnej (w formie strat nadzwyczajnych). W powiązaniu z odpowiednim oddziaływaniem kredytowym na działalność przedsiębiorstw budowlano-montażowych powinno to wpłynąć korzystnie na usprawnienie procesów inwestycyjnych, a w rezultacie na przyspieszenie realizacji inwestycji i oddawanie obiektów do użytku.

W dyskusjach wyrażany jest negatywny stosunek do wprowadzenia kredytowej formy finansowania scentralizowanych inwestycji, realizowanych w czynnych przedsiębiorstwach. Wskazuje się mianowicie, że taki kredyt nie daje możliwości decyzji gospodarczych, przysparza natomiast aparatowi bankowemu wiele czynności natury technicznej. Nieporozumienie powstaje zwłaszcza wtedy, gdy zbyt ambicjonalnie podchodzi się do możliwości podejmowania tzw. merytorycznych decyzji, wiążąc z tym nieraz nieizuszczalne nadzieje¹⁵). Natomiast nie docenia się możliwości efektywnego oddziaływania przez odpowiedni (w dostosowaniu do danych warunków) dobór formy i źródeł finansowania określonej działalności gospodarczej. Stąd już tylko krok na przykład do tego, ażeby nie rozróżniać (z punktu widzenia efektywności oddziaływania), czy przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność inwestycyjną z wygospodarowanych przez siebie środków (na przykład w postaci odpisów amortyzacyjnych, zysku itd.), czy też ze środków otrzymanych bezzwrotnie i „darmo”, na przykład w postaci dotacji budżetowych, z funduszu rezerwowego zjednoczenia, albo też w trybie redystrybucji środków funduszu amortyzacyjnego.

14) Należy wskazać, że w dziedzinie usprawnienia analizy działalności inwestycyjnej ważną rolę może odegrać wprowadzenie wskaźnika przekazywania do eksploatacji mocy produkcyjnych i środków trwałych. „...oddanie zdolności produkcyjnej lub użytkowej w terminie powinno być głównym elementem i czynnikiem oceny stopnia wykonania planu inwestycyjnego, a nie wydatkowanie pieniędzy na inwestycje”. Z podsumowania wygłoszonego na Krajowej Radzie Inwestycyjnej przez S. Jedrychowskiego, „Inwestycje i Budownictwo” 1964, nr 6, s. 2.

Podobnie rzecz wygląda, jeśli chodzi o formę finansowania. Mówiąc o kredycie, chcielibyśmy widzieć kredyt w jego pełnej „okazałości” (ze wszystkimi jego funkcjami: rozdzielczą, kontrolną itd.). Ale powiedzmy sobie otwarcie, że o takim kredycie (o tak pojętych funkcjach), jako autonomicznym i fakultatywnym źródle finansowania, możemy mówić tylko w jakimś ograniczonym zakresie. W grę może wchodzić jakaś niewielka jego pula, której pokrycie stanowi „odłożona” rezerwa w postaci dóbr inwestycyjnych, potencjału produkcyjnego przedsiębiorstw budowlano-montażowych itp. W swej podstawowej jednak masie inwestycje (zwłaszcza gdy chodzi o inwestycje rozwojowe) są zdeterminowane z punktu widzenia założeń rozwoju gospodarki narodowej, gałęzi i branży. A zatem decyzje dotyczące tego rodzaju inwestycji muszą zapadać na tym szczeblu administracji gospodarczej, który posiada optymalne warunki dla podjęcia najbardziej trafnej decyzji. Taki zakres inwestycji nie może być „sterowany” ani regulowany (co do rozmiarów) za pomocą funduszy pieniężnych. Wynika to z faktu, że w gospodarce socjalistycznej rzeczowe proporcje podziału są wielkościami podstawowymi. Do nich bowiem dostosowuje się podział funduszy pieniężnych. Skoro tak, to dyskutując o kredytowej formie finansowania inwestycji rozwojowych możemy mówić tylko o kredycie o ograniczonej funkcji, nazywanym (zresztą niesłusznie) kredytem technicznym.

Efektywność kredytowej formy finansowania inwestycji rozwojowych w czynnych przedsiębiorstwach (w porównaniu np. z metodą dotacyjnego finansowania) wyraża się jednak przede wszystkim w tym, że również o taki („techniczny”) kredyt trzeba by się ubiegać. Nie otrzymywałoby się go automatycznie, w ślad za podjęciem decyzji inwestycyjnej. Ubiegając się o kredyt przedsiębiorstwo musiałoby przedstawić bankowi prawidłowo sporządzony i zweryfikowany (przez organ podejmujący decyzję inwestycyjną) rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji i przekonać go, że inwestycja jest przygotowana do realizacji: posiada zatwierdzone dokumentację projektowo-kosztorysową, zapewnione wykonawstwo robót i dostaw zgodnie z harmonogramem budowy, który powinien stanowić składową część umowy kredytowej. Bank powinien mieć prawo odmowy przyznania kredytu, jeżeli warunki, o których mowa, nie zostały spełnione.

Kredyt podlegałby oprocentowaniu i spłacie w określonym z góry terminie (w zasadzie z efektów osiągniętych w rezultacie oddania inwestycji do eksploatacji). Nieukończenie inwestycji finansowanej z kredytu w ustalonym terminie bądź też nieosiągnięcie — w rezultacie przekazania jej do eksploatacji — założonych efektów techniczno-ekonomicznych musi pociągnąć za sobą perturbacje, jeśli chodzi o spłatę wymagalnych rat kredytu (przy samofinansowaniu trzeba by zużyć na to środki przeznaczone na inne cele). Od zadłużenia przeterminowanego należałoby naliczać odsetki według podwyższonej stopy procentowej i obciążać nimi wyniki finansowe działalności eksploatacyjnej przedsiębiorstwa (w formie strat nadzwyczajnych). W konsekwencji powinno to wpłynąć na wysokość funduszy: zakładowego oraz premiowego.

Z założeń przedstawionej koncepcji wynika więc, że wprowadzenie kredytu jako formy i źródła finansowania inwestycji rozwojowych w czynnych przedsiębiorstwach powinno pozwolić na wykorzystanie także w tej sferze działalności przedsiębiorstw dzwigni rozrachunku gospodarczego oraz bodźców materialnego zainteresowania. Jest to zasadniczy postulat, jak powiedzieliśmy na wstępie, jaki należy wysunąć przystępując do reformy systemu finansowego przedsiębiorstw.

15) Występuje to przeważnie w przypadkach zbyt głębokiego wchodzenia w problematykę procesów technologicznych i technicznych, wobec stracenia z pola widzenia istotnych zagadnień natury ekonomiczno-finansowej.

WŁODZIMIERZ DOMANIEWSKI

Zmiany w systemie finansowym przedsiębiorstw gospodarki komunalnej

Badania w zakresie funkcjonowania systemu finansowego przedsiębiorstw gospodarki komunalnej, przeprowadzone w okresie lat 1961–1963 wykazały wiele stron ujemnych tego systemu, które w zasadniczy sposób rzutowały na prawidłowość gospodarki finansowej tych przedsiębiorstw. W wyniku przeprowadzonych badań oraz konsultacji Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Gospodarki Komunalnej i Narodowego Banku Polskiego niektóre przepisy Uchwały Nr 281 Rady Ministrów w sprawie systemu finansowego przedsiębiorstw gospodarki komunalnej (Monitor Polski Nr 65/60, pozycja 310) zostały zmienione lub uzupełnione Uchwałą Nr 39 Rady Ministrów z dnia 11 lutego 1964 roku (Monitor Polski Nr 13/64, pozycja 59).

Zmiany wprowadzone w Uchwale Nr 281 zdeaktualizowały zarządzenie wykonawcze ministra finansów z dnia 15 maja 1961 roku i spowodowały konieczność wydania przez ministra finansów nowego zarządzenia z dnia 3 lipca 1964 roku w sprawie szczegółowych zasad i trybu rozliczeń przedsiębiorstw gospodarki komunalnej z budżetami terenowymi z tytułu wpłat z zysku, dopłat budżetowych oraz dokonywania odpisów na fundusze: rozwoju, rezerwowego i inwestycyjno-remontowy (Monitor Polski Nr 46/64, pozycja 225).

Obydwa powołane wyżej akty normatywne (Uchwała Nr 39 Rady Ministrów i zarządzenie ministra finansów z dnia 3 lipca 1964 roku) wprowadziły następujące zmiany i uzupełnienia w poprzednio obowiązujących zasadach organizacji gospodarki finansowej omawianych przedsiębiorstw.

W zakresie wpłat z zysku do budżetu. Zgodnie z obowiązującym poprzednio zarządzeniem ministra finansów z dnia 15 maja 1961 roku, przedsiębiorstwa dokonywały rozliczeń z tytułu wpłat z zysku do budżetu w okresach miesięcznych, kwartalnych i rocznych. Miesięczne wpłaty zaliczkowe stanowiły jedną trzecią planowanej na dany kwartał kwoty wpłat, zaś kwartalne rozliczenia wyrównawcze dokonywane były wprawdzie w oparciu o zysk wykazany w kwartalnym sprawozdaniu finansowym, jednak na podstawie nie rzeczywistej osiągniętej, a planowanej rentowności, ustalonej dla danego kwartału w planie rocznym. Dopiero ostateczne rozliczenia roczne przeprowadzane były w oparciu o faktycznie osiągniętą rentowność. Powyższy sposób rozliczeń powodował w ciągu roku gromadzenie się nadmiaru wolnych środków lub też brak środków, w zależności od tego czy przedsiębiorstwa w toku realizacji planu polepszały lub pogarszały planowany wynik swojej działalności.

Przepisy obowiązujące obecnie wprowadziły rozliczenia kwartalne na podstawie kwoty zysku i rentowności faktycznie osiągniętej, co w przypadku poprawy wyników w toku wykonywania kwartalnych planów spowoduje, po zamknięciu kwartału, likwidację luzów finansowych, nagromadzonych w ciągu kwartału z tytułu osiągnięcia ponadplanowej akumulacji, zaś w przypadku pogorszenia wyników — likwidację niedoboru środków, powstałego z tytułu zbyt dużych miesięcznych wpłat zaliczkowych w stosunku do faktycznie osiągniętej rentowności.

Nowe przepisy wprowadziły również zmiany w wysokości planowanej rentowności i wysokości stawek wpłat z zysku do budżetu, progresywnych w stosunku do osiągniętej rentowności. Poprzednio dopłaty budżetowe zapewniały rentowność w wysokości 5%, przy której stawka wpłaty z zysku do budżetu wynosiła 10% i była zwiększana o trzy punkty za każdy pełny procent rentowności osiągniętej ponad planowane 5% (np. przy rentowności od 6% do 6,99% stawka wpłat z zysku wynosiła 13%).

Obecnie dopłatami budżetowymi zabezpieczona jest tylko trzyprocentowa rentowność (z wyjątkiem przedsiębiorstw komunikacji miejskiej). Natomiast stawka wpłat z zysku została podwyższona dla wszystkich przedsiębiorstw, gdyż już przy trzyprocentowej rentowności określona jest na 10% (dawniej przy 5% rentowności) i zwiększana za każde, nawet ułamkowe (do dwóch znaków dziesiętnych), przekroczenie rentowności w relacji: za jeden procent zwiększenia rentowności — zwiększenie stawki o trzy punkty.

W zakresie rozliczeń zysku nieprawidłowego i niezależnego. Zyski nieprawidłowe i niezależne od działalności przedsiębiorstwa, ujawnione przy weryfikacji rocznego sprawozdania finansowego, poprzednio były odprowadzane w całości na rachunek zjednoczenia (zrzeszenia) lub wojewódzkiego wydziału gospodarki komunalnej i mieszkaniowej, z przeznaczeniem na zasilanie w razie potrzeby funduszy inwestycyjno-remontowych przedsiębiorstw. Powodowało to nadmierne gromadzenie się środków na rachunkach zjednoczeń lub wydziałów, bez właściwego ich wykorzystania.

W myśl nowych przepisów zysk niezależny od działalności przedsiębiorstwa będzie wpływał do jednostkowego budżetu prezydium wojewódzkiej rady narodowej, z tym że budżet ten został obciążony pokrywaniem strat nie zawinionych przez przedsiębiorstwa.

Zysk nieprawidłowy odprowadzany jest obecnie w 50% do budżetu właściwej rady narodowej, co niewątpliwie stanowi bodziec do ujawniania tych zysków przez wydział finansowy. Pozostałe 50% zysku nieprawidłowego wpływać ma — jak dotychczas — na rachunek zjednoczenia lub wojewódzkiego wydziału, z przeznaczeniem na zasilanie funduszy inwestycyjno-remontowych przedsiębiorstw.

Nowe przepisy zaliczają do zysku nieprawidłowego zysk osiągnięty na skutek preferowania usług bardziej rentownych, z uszczerbkiem dla usług mniej rentownych, przy czym przedsiębiorstwo obowiązuje nie tylko określić w planie wielkość zadań obydwu rodzajów usług, lecz również ich wzajemną proporcję.

W zakresie pokrywania strat nie planowanych. Nowym zagadnieniem w przepisach obecnie obowiązujących jest rozgraniczenie strat zawinionych i nie zawinionych (zwyżka stawek płac, zmiana cen na towary i usługi itp.).

Tryb pokrywania strat zawinionych nie został zmieniony. Są one pokrywane w ciężar funduszu rezerwowego, a w razie braku środków tego funduszu — w ciężar funduszu płac, z tą zmianą tylko, że dotacja prezydium rady narodowej na uzupełnienie funduszu płac powinna być zwrócona w ciągu dwunastu miesięcy, a nie jak poprzednio — w ciągu sześciu miesięcy.

Straty nie zawinione pokrywane są również w ciężar funduszu rezerwowego, z tym że na wniosek przedsiębiorstwa mogą być zrefundowane z budżetu jednostkowego wojewódzkiej rady narodowej. W przypadku braku środków na rachunku funduszu rezerwowego strata nie zawiniona nie jest potrącana z funduszu płac, pod warunkiem złożenia przez przedsiębiorstwo równocześnie oświadczenia prezydium właściwej rady narodowej o nie zawinionym charakterze tej straty i prezydium wojewódzkiej rady narodowej o terminie i sposobie pokrycia jej dotacją z budżetu. W tym przypadku do czasu uruchomienia dotacji niedobór środków obrotowych, powstały w wyniku tej straty, może być sfinansowany kredytem bankowym.

Z przepisów paragrafu 5, ustęp 2 i 3 oraz paragrafu 2, ustęp 4 Uchwały Rady Ministrów oraz paragrafu 9, ustęp 2 i 5 zarządzenia ministra finansów z dnia 3 lipca 1964 roku wynika konieczność pokrycia strat nie zawinionych — w razie braku środków funduszu rezerwowego — dotacją z budżetu jednostkowego wojewódzkiej rady narodowej, gdyż w przypadku niezłożenia przez przedsiębiorstwo równocześnie oświadczeń prezydiów obydwóch rad bank potrąci z funduszu płać brakującą sumę funduszu rezerwowego na pokrycie tej straty, a prezydium właściwej rady narodowej zwolnione jest w tym przypadku z udzielenia dotacji zwrotnej na uzupełnienie środków na wypłatę wynagrodzeń.

Natomiast refundacja środków z funduszu rezerwowego, zużytych na pokrycie straty nie zawinionej, nie jest obligatoryjna i zależy od decyzji prezydium wojewódzkiej rady narodowej.

Ustawodawca wyszedł bowiem z założenia, że pokrywanie strat nie zawinionych, nie wynikających z działalności przedsiębiorstw, przez zmniejszanie środków funduszu płać jest niesłuszne, a obciążenie tymi stratami funduszu rezerwowego musi być uzależnione od oceny konkretnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i możliwości pokrycia z tego funduszu ewentualnie występujących jednocześnie innych potrzeb przedsiębiorstwa z tytułu zmniejszonej akumulacji (straty zawinione, obniżenie rentowności, przekroczenie planu usług deficytowych bez zabezpieczenia ponadplanowych dopłat).

Przedstawiony wyżej tryb pokrywania strat dotyczy rocznego okresu obrachunkowego, w którym strata została poniesiona. Jeżeli natomiast do końca roku obrachunkowego strata nie zostanie pokryta z funduszu rezerwowego, a strata nie zawiniona również dotacją z budżetu jednostkowego wojewódzkiej rady narodowej — niedobór środków obrotowych, powstały z tego tytułu na początek następnego roku podlega pokryciu ze środków funduszu rozwoju i w drugiej kolejności z funduszu rezerwowego, akumulowanych w przyszłym okresie.

Pokrycie tego niedoboru ze środków funduszu rozwoju przyszłego okresu niewątpliwie odbije się na akumulacji środków funduszu inwestycyjno-rentowego. Ponieważ jednak akumulacja środków tego funduszu regulowana jest podziałem amortyzacji lub uzupełniana do wysokości potrzeb dotacją z budżetu właściwej rady narodowej, która z kolei korzysta z dotacji wyrównawczych z budżetu wojewódzkiego — nie ma powodu odstąpienia od generalnej zasady pokrywania niedoboru i wzrostu środków obrotowych przedsiębiorstw z funduszu rozwoju i planowania na ten cel w następnym roku dotacji w budżecie jednostkowym wojewódzkiej rady narodowej.

W zakresie dopłat budżetowych do usług deficytowych. Jak już wspomniano, planowana rentowność usług deficytowych, zabezpieczona dopłatami budżetowymi, została zmniejszona z 5% do 3%. Zmniejszenie to nie dotyczy przedsiębiorstw komunikacji miejskiej, dla których pozostawiono w dalszym ciągu pięcioprocentową rentowność. Wyjątek ten jest uzasadniony koniecznością znacznie większej akumulacji środków funduszu rozwoju i funduszu inwestycyjno-rentowego tych przedsiębiorstw, z uwagi na duże przydziały nowoczesnego taboru, zakup drogich części zamiennych i wysokie nakłady na kapitalne remonty.

Nowe przepisy nakładają na prezydium właściwych rad narodowych wyraźny obowiązek powiązania wskaźnika planowanej wysokości dopłat budżetowych z zadaniami planu rocznego, stanowiącymi podstawę ustalenia dopłat oraz zróżnicowania i ustalenia wysokości dopłat w poszczególnych kwartałach z uwzględnieniem występującej w przedsiębiorstwach sezonowości. Wyraźne określenie w zarządzeniu ministra finansów obowiązków prezydiów rad narodowych w tym zakresie okazało się konieczne, gdyż obserwacje w latach ubiegłych wykazały liczne przypadki braku powiązań w planach przedsiębiorstw zadań gospodarczych i dopłat zarówno w poszczególnych kwartałach, jak i w skali rocznej, co oczywiście powodowało perturbacje w gospodarce finansowej przedsiębiorstw.

Nowe przepisy bardziej szczegółowo ujmują również zagadnienie dodatkowych dopłat budżetowych do ponadplanowych usług deficytowych. Prezydium właściwych rad narodowych zobowiązane zostały, zarządzeniem ministra finansów, do określenia, w stosunku do których usług i przy zachowaniu jakich warunków będą przedsiębiorstwom przysługiwały dodatkowe dopłaty przy przekraczaniu planów.

Na pokrycie dodatkowych dopłat budżetowych służą w pierwszej kolejności należne od przedsiębiorstw wpłaty z zysku do budżetu, które są pomniejszane o ponadplanową dopłatę. W przypadku, gdy ponadplanowe dopłaty budżetowe są wyższe od kwoty rocznej wpłaty z zysku, różnicę pokrywa prezydium właściwej rady narodowej z budżetu, określając termin uruchomienia dotacji. Do czasu uruchomienia dotacji należność od budżetu z tego tytułu może być przejściowo pokryta ze środków funduszu rezerwowego lub sfinansowana kredytem bankowym na należności.

W przypadku przekroczenia planu usług deficytowych, bez uzyskania na to uprzedniej zgody prezydium właściwej rady narodowej lub niezachowania określonych warunków — dodatkowe dopłaty do tych usług przedsiębiorstwo pokrywa w ciężar funduszu rezerwowego, jednak bez prawa refundacji wydatkowanych środków dotacją budżetową.

Wydziały finansowe prezydiów właściwych rad narodowych, w celu zabezpieczenia dyscypliny rozliczeń przedsiębiorstw, upoważnione zostały do wstrzymania należnych dopłat budżetowych tym przedsiębiorstwom, które nie składają rozliczeń i nie dokonują wpłat w obowiązujących terminach.

Z drugiej strony, w celu uchronienia przedsiębiorstw od perturbacji w gospodarce finansowej, zarządzenie ministra finansów upoważnia przedsiębiorstwa, w przypadku nieotrzymania w terminie dopłat budżetowych, do zmniejszenia o kwotę tych dopłat wpłat do budżetu z tytułu zysku i amortyzacji, następnie zaś przelewów środków na rachunki funduszu rezerwowego i funduszu inwestycyjno-rentowego.

Przepis ten został zamieszczony w trosce o prawidłową gospodarkę przedsiębiorstw z uwagi na stwierdzone w poprzednich latach dość częste przypadki nieterminowego uruchamiania dotacji przez prezydium rad narodowych. Kryje on jednak w sobie duże niebezpieczeństwo usankcjonowania nieterminowego dotowania przedsiębiorstw. Kwota należnych przedsiębiorstwu dopłat budżetowych znacznie przekracza sumę wpłat do budżetu z tytułu zysku i amortyzacji. Nieotrzymanie więc w terminie dotacji spowoduje przejściowe zaniechanie nie tylko wpłat do budżetu, ale również nieterminowe odprowadzenie środków na rachunki funduszu rezerwowego i funduszu inwestycyjno-rentowego, zmniejszając częściowo trudności płatnicze przedsiębiorstw w działalności eksploatacyjnej, lecz w zamian wywołując je w działalności inwestycyjno-rentowej.

W zakresie funduszy o specjalnym przeznaczeniu. W celu wyeliminowania z działalności eksploatacyjnej środków przeznaczonych na fundusz rezerwowy, nowe przepisy wprowadziły zasadę miesięcznego odprowadzania tych środków z rachunku rozliczeniowego na odrębny rachunek funduszu rezerwowego, równocześnie z dokonywaniem odpisów na ten fundusz.

Poza tym został rozszerzony zakres wykorzystania środków funduszu rezerwowego. Środki te mogą być zużyte na przejściowe finansowanie lub stałe pokrycie dodatkowych potrzeb finansowych przedsiębiorstwa, powstałych na skutek odchylenia od planu. Zgodnie z tym założeniem fundusz rezerwowy służy na pokrycie strat nie planowanych i ponadplanowych dopłat budżetowych oraz na pokrycie niedoboru środków obrotowych na początek roku, o ile środki funduszu rozwoju przedsiębiorstwa nie są wystarczające. Ponadto w przypadku nieosiągnięcia planowanego zysku o całą różnicę pomniejsza się tylko odpisy na fundusz rezerwowy, a nie jak dotychczas proporcjonalnie wszystkie składniki podziału zysku.

W nowych przepisach zostało również sprecyzowane pojęcie pokrywania strat wykazywanych w

kwartalnych sprawozdaniach finansowych. Ponieważ strata poniesiona w ciągu roku może być do końca roku zmniejszona lub całkowicie zlikwidowana — pokrycie strat w ciągu roku polega wyłącznie na przelaniu środków z rachunku funduszu rezerwowego na rachunek rozliczeniowy, bez dokonania odpisu części tego funduszu.

Środki funduszu rozwoju pozostawały dotychczas w całości na rachunku rozliczeniowym przedsiębiorstwa. Obecnie tylko środki przeznaczone na pokrycie niedoboru na początek roku i wzrostu w ciągu roku środków obrotowych w granicach normatywu pozostają na rachunku rozliczeniowym. Pozostałe środki funduszu rozwoju, przeznaczone na zasilenie funduszu inwestycyjno-remontowego, są przelewane na odrębny rachunek tego funduszu.

Ponadto nowe przepisy wprowadziły obowiązek niezwłocznego przelewania z rachunku rozliczeniowego na rachunek środków funduszu inwestycyjno-remontowego środków uzyskanych na zasilenie tego funduszu z pozostałych źródeł, poza amortyzacją i funduszem rozwoju, wymienionych w paragrafie 14, ustęp 1, punkt 3 Uchwały Nr 281 Rady Ministrów (likwidacja środków trwałych, szkody górnicze, dotacje z budżetu itp.).

* *

Wszystkie wyżej opisane zmiany zasad organizacji i gospodarki finansowej przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne mają na celu z jednej strony stworzenie realnych źródeł finansowania ponadplanowych lub nie planowanych, dodatkowych potrzeb przedsiębiorstw, z drugiej zaś strony zmniejszenie do minimum luzów finansowych, które gromadzą się w przedsiębiorstwach w wyniku obustronnych rozliczeń z budżetem oraz rozliczeń wewnętrznych z funduszami o specjalnym przeznaczeniu. Na czoło tych zmian wybijają się podstawowe zagadnienia jak:

— ustalenie różnych źródeł finansowania ponadplanowych dopłat do usług deficytowych, a mianowicie: przy przekroczeniu planu za zgodą prezydium rady narodowej i przy zachowaniu określonych warunków — środki budżetowe, w pozostałych przypadkach — środki funduszu rezerwowego,

— ustalenie różnych źródeł finansowania nie planowanych strat: nie zawinionych — środki budżetowe, zawinionych — środki funduszu rezerwowego,

— ustalenie przejściowego (do czasu uruchomienia dotacji) źródła finansowania ze środków funduszu rezerwowego tych dodatkowych potrzeb przedsiębiorstwa, które mają być pokryte ze środków budżetowych,

— zsynchronizowanie w czasie rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem z tytułu dopłat z jednej strony z wpłatami do budżetu z tytułu zysku i amortyzacji oraz z wewnętrznymi rozliczeniami z funduszami o specjalnym przeznaczeniu — z drugiej strony,

— nałożenie na przedsiębiorstwa obowiązku niezwłocznego przelewania z rachunku rozliczeniowego na rachunek środków funduszu inwestycyjno-remontowego środków uzyskanych na zasilenie tego funduszu z pozostałych źródeł, poza amortyzacją i funduszem rozwoju,

— zamiana uprawnień prezydiów rad narodowych na obowiązek blokowania z własnej inicjatywy lub na wniosek banku nadmiaru środków obrotowych, powodującego nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw.

Nowe zasady organizacji gospodarki finansowej przedsiębiorstw komunalnych powinny się przyczynić do dalszej poprawy gospodarności tych przedsiębiorstw, zwiększenia ich samodzielności finansowej i umocnienia rachunku gospodarczego.

Oczywiście do realizacji tych założeń niezbędne jest obustronne zachowanie dyscypliny rozliczeń zarówno ze strony prezydiów rad narodowych, jak i przedsiębiorstw. Toteż do podstawowych obowiązków oddziałów banku w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw komunalnych należy zaliczyć obserwację tych rozliczeń i oddziaływanie na umacnianie ich dyscypliny.

Badania efektywności oddziaływania kredytowego w gospodarce komunalnej, przeprowadzone przez Departament Kredytów Gospodarki Terenowej NBP, wykazały dużą skuteczność stosowania sankcji kredytowych przy umiętnym i konsekwentnym doborze i stopniowaniu środków oddziaływania kredytowego.

Wprowadzone zmiany prawie całkowicie wyeliminują z gospodarki przedsiębiorstw luzy finansowe z tytułu rozliczeń z budżetem i funduszami o specjalnym przeznaczeniu, zmuszając przedsiębiorstwa do znaczącego wykorzystania kredytów bankowych, co niewątpliwie wzmocni skuteczność oddziaływania banku. Należy więc oczekiwać, że po pewnym okresie, potrzebnym na praktyczne wejście w życie nowych zasad organizacji i gospodarki finansowej przedsiębiorstw komunalnych — oddziaływanie podejmą skuteczną walkę ze stosowaną dotychczas zasadą finansowania się przedsiębiorstw zobowiązaniami przeterminowanymi.

Dużo trudniejsze zadanie ciąży na oddziałach w zakresie oddziaływania na terminowe dotowanie przedsiębiorstw. Jedynym instrumentem jest tu interwencja bez jakichkolwiek sankcji. Jednakże drogą konsekwentnie stosowanych interwencji, od bezpośredniej interwencji w wydziale finansowym począwszy, przez interwencję dyrektora oddziału w prezydium rady narodowej i oddziału wojewódzkiego w prezydium wojewódzkiej rady narodowej aż do interwencji departamentu w Ministerstwie Finansów, można będzie doprowadzić do wyraźnego wzmocnienia dyscypliny tych rozliczeń.

Oczywiście należy się liczyć z tym, że z uwagi na przejściowo występujące trudności budżetowe, szczególnie w pierwszym półroczu każdego roku i konieczne preferowanie w tych przypadkach przez prezydium rad narodowych potrzeb jednostek budżetowych (szpitale, szkoły) — nie zawsze da się utrzymać całkowitą dyscyplinę tych rozliczeń.

Ponieważ jednak w przedsiębiorstwach gromadzą się przejściowo pewne luzy finansowe, nie dające się uchwycić księgowo (choćby z tytułu narastania w ciągu miesiąca wynagrodzeń za pracę, regulowanych okresowo z dołu) — praktycznie chodzi o to, aby ewentualne opóźnienia w dotowaniu przedsiębiorstw zmniejszyć w czasie do takiego okresu, w którym brak dotacji nie będzie wywoływał perturbacji gospodarczych i hamował ich działalności.

STEFAN PERCZYŃSKI

Rynek eurodolara

Rynek eurodolara stanowi część składową międzynarodowego rynku funduszy krótkoterminowych. Na rynku eurodolara nie występuje jakiś specjalny rodzaj dolara, lecz zwykły dolar amerykański. Określenie „euro” nie wyraża różnicy między dolarami; oznacza ono transakcje dokonywane w walucie amerykańskiej na rynkach zachodnioeuropejskich. Transakcje na rynku eurodolara przeprowadzają banki europejskie i pozaeuropejskie. Operacje bankowe eurodolarom mają charakter dwustronny. Przyjmując wkłady dolarowe od różnych klientów banki przeznaczają uzyskane fundusze dolarowe na udzielanie innym klientom pożyczek w dolarach lub w innych walutach łącznie z walutą krajową.

Od czasu wprowadzenia wymienialności wielu walut zachodnioeuropejskich w końcu roku 1953 banki zachodnioeuropejskie przyjmują chętnie wkłady opiewające na różne waluty zagraniczne — obok wkładów w dolarach również wkłady w funtach szterlingach, markach zachodnioniemieckich, guldenach holenderskich i frankach szwajcarskich. Dominującą pozycję mają jednak wkłady dolarowe, bowiem dolar amerykański stanowi z wielu powodów najważniejszą walutę na różnych rynkach zagranicznych. Przede wszystkim w konsekwencji długotrwałej i poważnej deficytowości bilansu płatniczego USA można stosunkowo łatwo nabyć dowolną ilość dolarów na różnych rynkach dewizowych. Dolar stanowi walutę używaną powszechnie przez zachodnioeuropejskie banki centralne jako rezerwę kruszcowo-dewizową. Banki te, dążąc do stabilizacji kursu wymiennego swych walut na rynkach dewizowych, przeprowadzają odpowiednie transakcje głównie w dolarach.

Dwustronne operacje bankowe na rynku eurodolara są z reguły operacjami krótkoterminowymi, rzadko przekraczającymi okres sześciomiesięczny. Przeważają wkłady i pożyczki jedno- i siedmiodniowe oraz jedno- i trzymiesięczne. Kontrahenci mogą jednak umówić się, że wkłady lokowane na krótki termin nie będą wycofywane przez dowolny okres, jeśli w tym czasie nie wystąpią okoliczności nadzwyczajne. Podobnie układ między kontrahentami może przewidywać przedterminowe wycofanie wkładów jedno- czy trzymiesięcznych w przypadkach nadzwyczajnych.

Pulę operacyjną na rynku eurodolara stanowią dolary, którymi dysponują obcokrajowcy dewizowi USA. Pula ta nie dotyczy dolarów w posiadaniu Europejczyków. Nie jest ona też wielkością stałą, lecz zmienia swój wolumen pod wpływem zmieniających się rozmiarów transferowania dolarów między obcokrajowcami i krajowcami dewizowymi USA lub zamianą różnych walut na dolary.

Należy zaznaczyć, że nie wszystkie zobowiązania i wierzytelności dolarowe banków zagranicznych można uznać za eurodolary. Uniemożliwia to dokładne zobrazowanie cyfrowe wielkości funduszy dolarowych na rynku eurodolara.

Rynek eurodolara jest atrakcyjny zarówno dla właściciela wkładu, jak i dla pożyczkobiorcy. Atrakcyjność tego rynku dla właściciela wkładu polega głównie na tym, że stosuje on wyższe oprocentowanie wkładów terminowych niż banki amerykańskie lub niż można osiągnąć je od lokat w innych walorach amerykańskiego rynku pieniężnego o takim samym terminie płatności, na przykład od trzymiesięcznych weksli skarbowych czy akceptów bankowych i handlowych. Banki europejskie płać ponadto odsetki od wkładów awisowych, czego zabrania bankom amerykańskim tak zwana ustawa Q.

Atrakcyjność rynku eurodolara dla pożyczkobiorcy polega przede wszystkim na płaceniu niższych odsetek od pożyczek uzyskanych na tym rynku, niż od

kredytów dolarowych, udzielanych przez banki amerykańskie.

* * *

Przyjmowanie wkładów w walutach obcych i udzielanie kredytów w tych walutach znane było bankowości już w okresie przedwojennym. Jednak były to transakcje sporadyczne i relatywnie niewielkie. Zwiększenie rozmiarów transakcji nastąpiło dopiero w latach pięćdziesiątych.

Do wzrostu operacji na rynku eurodolara po wojnie przyczyniły się między innymi banki socjalistyczne, które wołały lokować swe fundusze dolarowe w bankach brytyjskich i francuskich, niż w bankach amerykańskich, z uwagi na większą dogodność operacji i mniejsze ryzyko „zablokowania” wkładów w przypadku powikłań międzynarodowych.

Duży wpływ na rozwój rynku eurodolara wywarły ostre restrykcje rządu brytyjskiego w związku z naciskiem na funt szterling w roku 1957. Restrykcje te ograniczyły dotychczasową swobodę banków brytyjskich w udzielaniu kredytów obcokrajowcom w walucie brytyjskiej na cele finansowania handlu zagranicznego. Banki brytyjskie, w oparciu o wkłady dolarowe, uzyskane na rynku eurodolara, na miejsce zabronionych kredytów szterlingowych, zwiększyły poważnie swym klientom i korespondentom kredyty w dolarach.

Innym czynnikiem, który również wpłynął na rozszerzenie rynku eurodolara, było powstanie w wielu krajach w roku 1958 warunków tak zwanej ciasnoty pieniężnej. Oprocentowanie wkładów dolarowych za granicą wzrosło wówczas znacznie ponad poziom stóp procentowych, jakie banki amerykańskie mogły płacić maksymalnie od wkładów terminowych w ramach ustawy Q. Wskutek zwiększonej rozpiętości stóp procentowych w krajach zachodnioeuropejskich i na rynku amerykańskim, transakcje eurodolarowe stały się bardziej interesujące zarówno dla właścicieli wkładów dolarowych, jak i dla pożyczkobiorców.

Do wzrostu operacji na rynku eurodolara poważnie przyczyniło się zniesienie czy rozluźnienie ograniczeń dewizowych po wprowadzeniu wymienialności walut w krajach zachodnioeuropejskich w końcu roku 1958. W tym samym czasie wzrosła podaż wkładów dolarowych w związku z deficytowym kształtowaniem się bilansu płatniczego USA, co przywróciło dużą płynność na zachodnioeuropejskich rynkach pieniężnych. Skłoniło to banki tych rynków do poszukiwania bardziej atrakcyjnych lokat dla rozporządzalnych nadwyżek funduszy dolarowych na rynku eurodolara.

W roku 1959 najpoważniejsze źródło podaży na rynku eurodolara stanowiły holenderskie, szwajcarskie, skandynawskie i zachodnioniemieckie banki handlowe. W ciągu roku wystąpiły także z podażą niektóre zachodnioeuropejskie i południowoazjatyckie banki centralne oraz różne banki i właściciele terenów naftowych na Bliskim Wschodzie. Z podażą dolarów wystąpiły również różne spółki prywatne. Ważnym uczestnikiem rynku eurodolara po stronie popytu stały się banki włoskie, brytyjskie, francuskie i japońskie, oraz filie zagraniczne banków amerykańskich. Rynek eurodolara tracił coraz bardziej charakter europejski i rozszerzał interesy na skalę światową.

Największe tempo rozwoju rynku eurodolara przypadło na lata 1960—1961, kiedy to wystąpiła duża rozpiętość między wysokimi stopami procentowymi na tym rynku a ich niskim poziomem na rynku nowojorskim. Wzmoczona ekspansja transakcji euro-

dolarowych nastąpiła ponownie w roku 1963; w ciągu drugiego i trzeciego kwartału tego roku wolumen wkładów na rynku eurodolara wzrósł prawie o 500 milionów dolarów, z czego niemal połowa pochodziła z krajów nie należących do Organizacji Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD), obejmującej 16 krajów zachodnioeuropejskich oraz USA i Kanadę.

Dokładne wyliczenie rozmiarów transakcji na rynku eurodolara napotyka różne trudności. Wolumen transakcji wykazuje często duże zmiany, głównie w konsekwencji zmian, zachodzących w polityce monetarnej różnych krajów, w płynności banków handlowych i w międzynarodowej rozpiętości stóp procentowych. Polityka banków centralnych może skłaniać lub zniechęcać do lokowania dolarów na rynku eurodolara, czy na rynku papierów procentowych. Poszczególne kraje mogą więc występować na rynku eurodolara na przemian raz jako wierzyciel netto, drugi raz jako dłużnik netto. Ogólnie szacuje się, że wkłady dolarowe na rynku eurodolara wzrosły z około jednego miliarda dolarów w roku 1960 do około dwóch miliardów dolarów w roku 1961 i około trzech i pół miliarda dolarów w roku 1963. Wkłady dolarowe, lokowane w roku 1961 na londyńskim rynku eurodolarowym, wahały się w granicach od pół miliarda dolarów do jednego miliarda dolarów. Wymienione kwoty obejmują szacunkowo łącznie wkłady klientów i międzybankowe. Jak wynika z przytoczonych liczb, lata sześćdziesiąte wzmogły ogólną tendencję do gromadzenia dolarów za granicą USA. Również banki centralne przejawiały większą skłonność do zwiększenia rezerw dolarowych, niż do zamiany aktywów dolarowych na złoto amerykańskie.

* * *

Transakcje na rynku eurodolara dokonywane są najczęściej drogą telefoniczną, dalekopisową lub kablową. Wiele banków stara się pozyskać klientów przy pomocy środków reklamowych i usług pocztowych.

Transakcje na rynku eurodolara mają charakter dwustronny — banki pośredniczące najpierw przyjmują dolary w formie wkładów, a następnie wypożyczają je końcowemu kredytobiorcy. Między pierwotnym właścicielem dolarów a końcowym pożyczkobiorcą może występować mniejszy lub większy łańcuch pośredników finansowych. Należy nadmienić, że uzyskanie dyspozycji dolarowych może nastąpić również za pośrednictwem rynku dewizowego; otrzymane wkłady w innej walucie sprzedaje się tu za dolary — z pokryciem lub bez pokrycia na termin. Tego rodzaju transakcje dewizowe mają najczęściej miejsce wówczas, gdy istnieje widoki na zyskowny arbitraż.

Transakcje na rynku eurodolara mogą zmieniać dysponenta wkładów dolarowych w trojaki sposób:

- w obrębie dwóch czy więcej krajów,
- w obrębie tego samego kraju między instytucją oficjalną a sektorem nieoficjalnym,
- w obrębie krajowego sektora nieoficjalnego — między bankami, przedsiębiorstwami i osobami fizycznymi. Pomimo zmiany dysponenta, a niekiedy również zmiany kwalifikacji wkładu terminowego na wkłady awistowe, suma zobowiązań dolarowych USA wobec zagranicy pozostaje bez zmian. Przy występowaniu łańcucha banków pośredniczących transakcje eurodolarowe powodują jednak przesunięcie kontroli w zakresie ostatecznego użycia funduszy krótkoterminowych. Fundusze uzyskane przez końcowego dysponenta na rynku eurodolarowym stanowią dla niego substytut kredytów, jakich przy zachowaniu kontroli zwyczajowej banki amerykańskie udzielają swym klientom w formie pożyczek bezpośrednich lub w oparciu o akcepty handlowe i bankowe.

Na rynku eurodolara występuje szeroka specjalizacja czynności operacyjnych. Szereg banków jednego kraju przyjmuje od klientów wkłady dolarowe

w celu lokowania uzyskanych funduszy w bankach zagranicznych. Na drodze do końcowego pożyczkobiorcy niektóre banki mobilizują niezbędne wkłady dolarowe nie tylko przy pomocy łańcucha banków pośredniczących, lecz również za pośrednictwem brokerów i maklerów giełdowych.

Na uwagę zasługuje struktura podaży i popytu na rynku eurodolara. Źródłem podaży na tym rynku są banki centralne i inne instytucje oficjalne, banki handlowe oraz różne przedsiębiorstwa i osoby fizyczne z różnych krajów kapitalistycznych oraz z krajów socjalistycznych, wraz z ZSRR.

Dopływ funduszy krótkoterminowych na rynek eurodolara ze źródeł oficjalnych następuje bezpośrednio lub pośrednio. W pierwszym przypadku banki centralne lokują w zachodnioeuropejskich bankach handlowych część dolarów wchodzących w skład rezerw kruszcowo-dewizowych.

Niektóre banki centralne popierają niekiedy również pośredni dopływ dolarów ze źródeł oficjalnych do banków handlowych. Przykładowo, Bundesbank (Niemiecki Bank Federalny) oferował w latach 1961—1962 specjalne warunki zachodni-niemieckim bankom handlowym, aby zachęcić je do nabywania dolarów i lokowania uzyskanych funduszy w amerykańskich wekslach skarbowych na rynku nowojorskim. Podobnie dogodne i zachęcające warunki zaoferował ten bank w marcu 1964 roku, kiedy bilans płatniczy NRF wykazał ponownie wysoką nadwyżkę dodatnią. W podobny sposób Włoski Urząd Dewizowy lokował swe fundusze dolarowe w bankach włoskich w latach 1959—1962. Narodowy Bank Szwajcarski lokował sporadycznie swe środki dolarowe w krajowych bankach handlowych w celu skompensovania niepożądanych następstw nadmiernego dopływu krótkoterminowych funduszy międzynarodowych do Szwajcarii, jak to miało miejsce w czasie krachu na giełdzie nowojorskiej w maju 1962 roku (w odpowiedzi na rządową próbę zamrożenia cen stali), a następnie latem w czasie spekulacji przeciw dolarowi kanadyjskiemu i jesienią w okresie kryzysu kubańskiego.

Dopływ funduszy krótkoterminowych na rynek eurodolara ze strony banków handlowych odnosi się szczególnie do banków holenderskich, szwajcarskich i zachodni-niemieckich. Banki te lokowały na rynku eurodolara fundusze dolarowe, nabywane na rynku dewizowym za walutę krajową od krajowych eksporterów. W ostatnich latach również banki amerykańskie zaczęły ze względów konkurencyjnych zaopatrywać rynek eurodolara, lokując w tym celu fundusze dolarowe w swych filiach zagranicznych lub udzielając dogodniejszych kredytów dolarowych swym korespondentom zagranicznym.

W ostatnim czasie bardzo poważnym źródłem zaopatrywania rynku eurodolara w fundusze krótkoterminowe stały się różne przedsiębiorstwa i osoby fizyczne, kierujące się motywami rentowności i wygody w lokowaniu wkładów na tym rynku.

Cechą interesującą rynek eurodolara po stronie popytu jest różnorodny sposób użycia funduszy dolarowych przez końcowego dysponenta. Czołowe miejsce zajmuje finansowanie importu i to zarówno ze strefy dolarowej, jak i z innych krajów. Banki uczestniczące w operacjach eurodolarowych mogą również lokować uzyskane fundusze dolarowe na amerykańskim rynku pieniężnym oraz udzielać pożyczek brokerom i maklerom działającym na giełdzie nowojorskiej. Wiele banków zamienia wkłady dolarowe na inne waluty obce lub na waluty krajowe. Banki te, fundusze uzyskane z zamiany w walucie krajowej używają na udzielanie pożyczek krajowych i lokowanie w papierach krótkoterminowych na krajowym rynku pieniężnym.

Głównym bodźcem przeprowadzania transakcji na rynku eurodolara jest korzystny dla kontrahentów układ oprocentowania wkładów i pożyczek na tym rynku w porównaniu z rynkiem nowojorskim. Jak już wspomniano na wstępie,

rynek eurodolara oferuje właścicielowi wkładów dolarowych wyższe oprocentowanie i dogodniejsze warunki lokacyjne, a pożyczkobiorcy — możliwości uzyskania kredytów dolarowych po niższej stopie procentowej i na dogodniejszych warunkach, niż czynią to banki amerykańskie. W związku z tym rozpiętość stóp procentowych, pobieranych przez banki od udzielonych kredytów i płaconych od przyjmowanych wkładów dolarowych, kształtuje się stale na poziomie niższym niż przy konkurencyjnych transakcjach bankowych na rynku amerykańskim. Należy jednak nadmienić, że od połowy roku 1963 banki amerykańskie stały się poważnym konkurentem banków biorących udział w transakcjach na rynku eurodolara.

Rozpiętość stóp procentowych, płaconych i pobieranych przez jeden bank handlowy na rynku eurodolara, stanowi tak zwana indywidualna marża procentowa brutto. Analogiczna rozpiętość stóp procentowych dla całego łańcucha banków handlowych — biorących udział od początku do końca w poszczególnych transakcjach — to jest poczynając od banku przyjmującego klientowski wkład dolarowy i kończąc na banku udzielającym kredytu klientowi końcowemu — stanowi zbiorową marżę procentową brutto. Rozwój stóp procentowych na rynku eurodolara w latach sześćdziesiątych wykazuje stałą tendencję do zniżenia marż indywidualnych i zbiorowych. Wiele banków zachodnioeuropejskich traktuje transakcje eurodolarowe jako operacje uboczne czy uzupełniające i w związku z tym zadowala się znacznie niższą marżą, niż ma to miejsce przy tradycyjnych interesach bankowych w walucie krajowej. Transakcje międzybankowe na rynku eurodolara są niekiedy nie oprocentowane.

Indywidualna marża procentowa brutto banków, które brały udział w transakcjach na rynku eurodolara w latach 1958—1959 kształtowała się w granicach od 1% do 1,5%. Marża ta, wskutek wzmożonej konkurencji w latach sześćdziesiątych, nie przekracza obecnie granic 0,25% do 0,5%, zwłaszcza w przypadkach, gdy bank nie przewiduje jakiegось specjalnego ryzyka kredytowego.

Struktura stóp procentowych na rynku eurodolara wykazuje duże zróżnicowanie. Wysokość oprocentowania wkładu dolarowego czy kredytu zależy tu przede wszystkim od terminu ich płatności, od charakteru i pozycji ekonomicznej poszczególnych klientów i uczestników rynku eurodolara oraz od struktury krótkoterminowych stóp procentowych na rynku nowojorskim.

Rynek eurodolara notuje zwykle stopy procentowe od czterech kategorii wkładów dolarowych i kredytów: na żądanie, siedmiodniowych oraz jedno- i trzymiesięcznych. Niemniej jednak wielu uczestników stosuje chętnie oprocentowanie na bazie dowolnego terminu płatności, dogodnego dla właściciela wkładu czy pożyczkobiorcy. Stopy procentowe od wkładów lokowanych na okres ponad trzy miesiące oraz od wkładów na większe kwoty są zwykle przedmiotem negocjacji między zainteresowanymi stronami.

Jeśli idzie o wpływ ogólnej reputacji klientów i uczestników na wysokość stóp procentowych od wkładów i kredytów na rynku eurodolara, to najbardziej renomowane banki i firmy przemysłowo-handlowe płać najniższe odsetki.

Struktura krótkoterminowych stóp procentowych w USA wywiera bardzo poważny wpływ na zróżnicowanie i zmiany oprocentowania wkładów i kredytów na rynku eurodolara. Im niższa stopa procentowa od wkładów krótkoterminowych na rynku nowojorskim, tym większa skłonność właścicieli płynnych aktywów dolarowych do lokowania ich na rynku eurodolara. Przykładowo, w końcu października 1960 roku na londyńskim rynku eurodolara oferowano oprocentowanie w wysokości 3,125% od wkładów na żądanie, 3,75% od wkładów jednomiesięcznych i 3,875% od wkładów trzymiesięcznych. W tym samym czasie banki amerykańskie przyjmowały bezprocentowo wkłady awistowe, a od wkładów trzymiesięcznych mogły płać maksymalnie 2,5%.

Znacznie wyższe oprocentowanie wkładów trzymiesięcznych na rynku eurodolara od poziomu stopy procentowej przy walorach amerykańskich na rynku nowojorskim w latach 1960—1961 sprzyjało wzmożonemu lokowaniu dolarów w Europie. Z drugiej strony, wysokie oprocentowanie kredytów w bankach amerykańskich w tym czasie zniechęcało obcokrajowców do zaciągania pożyczek dolarowych w Nowym Jorku. Stopa procentowa, płacona bankom amerykańskim od kredytów zaciąganych na cele finansowania handlu zagranicznego, w końcowych miesiącach 1960 roku wynosiła przeciętnie 5%. Faktyczna stopa procentowa wynosiła przeciętnie około 6%, bowiem pożyczkobiorca musiał zwyczajowo utrzymywać stale określoną część uzyskanej pożyczki na nie oprocentowanym rachunku bieżącym w banku. Sytuacja zmieniła się poważnie w połowie roku 1963 na korzyść banków amerykańskich w zakresie ich konkurencyjności z rynkiem eurodolara. Maksymalna stopa procentowa od wkładów trzymiesięcznych została podwyższona w USA w lipcu 1963 roku z 2,5% do 4%. Przy wkładach sześciomiesięcznych właściciel wkładu otrzymuje — oprócz odsetek w wysokości 4% — również tak zwany kwit depozytowy, który może upłynnić przedterminowo.

W ciągu drugiego półrocza 1963 roku wzrosła również stopa procentowa przy nowo emitowanych wekslach skarbowych na rynku nowojorskim. Z drugiej strony nie notowano w tym czasie ogólnego wzrostu stóp procentowych od pożyczek zaciąganych w bankach amerykańskich. W związku z tym zmniejszyła się wyraźnie rozpiętość stóp procentowych od operacji czynnych i biernych w bankach amerykańskich, jak i rozpiętość między stopami procentowymi na rynku eurodolara i na rynku nowojorskim. Oprocentowanie trzymiesięcznych wkładów dolarowych w Londynie w marcu 1964 roku było tylko o 0,25% wyższe od ustawowego oprocentowania maksymalnego tego typu wkładów w Nowym Jorku, w porównaniu z analogiczną rozpiętością stóp w latach 1960—1962 w granicach 1%—1,5%.

Należy nadmienić, że poziom stóp procentowych na rynku eurodolara jest znany danym bankom centralnym, lecz rzadko i niekompletnie publikowany. Wyjątek stanowią regularne publikacje kwartalne Banku Angielskiego, podające kształtowanie się stopy procentowej od trzymiesięcznych wkładów dolarowych na rynku londyńskim.

*
*
*

W ostatnim dziesięcioleciu rynek eurodolara przejawiał dużą dynamikę. Rozwój jego uwarunkowany został wzajemnymi korzyściami finansowymi wszystkich uczestników — pierwotnych właścicieli wkładów, pośredników finansowych i końcowych pożyczkobiorców. Rynek ten stworzył nowe, szerokie i rentowne możliwości lokacyjne dla krótkoterminowych funduszy dolarowych. Właściciele wkładów dolarowych widzą, że lokowanie posiadanych funduszy na rynku eurodolara przynosi większe korzyści, niż umieszczanie ich w formie wkładów terminowych czy innych substytutów finansowych na amerykańskim rynku pieniężnym. Natomiast pożyczkobiorcy widzą możliwości uzyskania dolarów na rynku eurodolara taniej niż w bankach amerykańskich. W grę wchodzi jeszcze i inne korzyści. Przede wszystkim termin płatności na rynku eurodolara można dostosować dowolnie do potrzeb kontrahentów. Dzięki wspólnemu czasowi zachodnioeuropejskiemu i taniej łączności ułatwienia rynku eurodolara są bardzo dogodne dla jego uczestników europejskich. Kraje socjalistyczne mają do rynku eurodolara znacznie łatwiejszy dostęp niż do rynku amerykańskiego.

Rynek eurodolara stanowi nowy element konkurencji międzynarodowej w bankowości, który wywiera duży wpływ na rozwój stóp procentowych w różnych krajach. W przeciwieństwie do banków amerykańskich, banki europejskie zadowolają się stosunkowo małą marżą procentową. Wpływa to dodatnio na potaniecie kredytów bankowych.

HENRYK WIĘCKOWSKI

Problemy bilansu finansowego gospodarki narodowej w ZSRR^{*)}

W pracy A. Lando, Woprosy finansowego bałansa narodnego chozjajstwa, scharakteryzowane zostały metody sporządzania bilansu finansowego gospodarki narodowej, stosowane w ZSRR, w ich rozwoju historycznym, poczynając od powstania władzy radzieckiej aż do chwili obecnej. Celem tej pracy jest wykorzystanie doświadczeń praktyki i teoretycznych opracowań uczonych radzieckich dla postawienia wniosków zmierzających do dalszych usprawnień planowania finansowego.

Autor stwierdza, że „oddział finansowy Gosplanu ZSRR opracowuje bilans finansowy gospodarki państwa, lecz jego wykorzystanie jest ograniczone między innymi dlatego, że nie obejmuje on całości finansów państwa socjalistycznego, a w szczególności finansów spółdzielczości i organizacji społecznych, jak również tylko częściowo obejmuje wkłady kredytowe banków. W tym świetle przedstawia on „tylko nieznacznie rozszerzony budżet państwa”. Podstawowy schemat tego bilansu jest następujący.

Środki finansowe (dochody)

1. Zyski przedsiębiorstw przemysłowych, rolnych oraz innych działów gospodarki narodowej, banków, instytucji ubezpieczeniowych i innych organizacji.
2. Podatek obrotowy.
3. Dochody z handlu zagranicznego.
4. Dochody z gospodarki leśnej,
5. Wpłaty przedsiębiorstw na ubezpieczenie społeczne.
6. Odpisy na szkolenie kadr i prace naukowo-badawcze.
7. Odpisy amortyzacyjne.
8. Wpływy ze sprzedaży środków trwałych.
9. Podatek dochodowy od spółdzielni.
10. Inne wpływy gospodarki socjalistycznej.
11. Wpływy środków pieniężnych od ludności (podatki i opłaty, przyrost oszczędności, pożyczki państwowe i inne).

Wydatki finansowe (rozchody)

1. Inwestycje narodowego planu gospodarczego.
2. Inwestycje specjalne, między innymi na stado podstawowe, jednostek budżetowych, na urządzenia miejskie, rozwój drobnego przemysłu i inwestycje inne, finansowane z funduszy specjalnych.
3. Prace geologiczno-badawcze.
4. Kapitałne remonty.
5. Przyrost środków obrotowych.
6. Środki przekazane bankom na akcję kredytowania.
7. Przyrost materialnych rezerw państwowych.
- 8—10. Bieżące wydatki na rolnictwo, transport i łączność oraz gospodarkę komunalną.
11. Odpisy na fundusz przedsiębiorstwa.
12. Inne wydatki gospodarki socjalistycznej.
13. Wydatki na urządzenia socjalno-kulturalne.
14. Wydatki na obronę.
15. Wydatki na administrację.
16. Wydatki z tytułu pożyczek państwowych.
17. Rezerwowe fundusze RM ZSRR i rad narodowych.

Obok zbiorczego bilansu finansowego państwa, opracowywane są bilanse finansowe republik. Jak wynika ze schematów podanych przez autora, ustalonych przez Gosplan dla związkowych republik na lata 1964—1965, podstawowe tablice finansowych bilansów republik sporządzane są według takiego sa-

meo układu jak zbiorczy bilans finansowy państwa, z tym że w bilansach republik związkowych pominięto pozycje, które nie występują w planach republik, na przykład wydatki na obronę, wydatki z tytułu pożyczek państwowych, środki przekazane bankom na akcję kredytowania itp.

Należy podkreślić, że w finansowych bilansach republik wykazywana jest całość dochodów gospodarki narodowej, powstałych na terenie republik, z wydzieleniem kwot pozostających do dyspozycji danej republik oraz przekazywanych do budżetu związkowego (centralnego). Obecnie — pisze autor — sporządzanie zbiorczych bilansów finansowych republik należy do obowiązków gosplanów oraz ministerstw finansów odpowiednich republik, które w tym celu wykorzystują dane sprawozdawcze organów statystyki. W ramach prac nad planem pięcioletnim republik najpierw opracują bilanse finansowe za cztery lata (1962—1965), co ułatwi opracowanie bilansów finansowych na lata 1965—1970.

Jak wynika z powyższego, zbiorcze bilanse finansowe, opracowywane obecnie w ZSRR, nie obejmują całości finansów gospodarki narodowej. Zagadnienie rozszerzenia ich zakresu jest obecnie przedmiotem dyskusji. Istnieją w tym zakresie różne zdania. Do najbardziej charakterystycznych wypowiedzi na ten temat zaliczyć należy podane poniżej:

1. W bilansie finansowym należy ujmować całość dochodów i ich wykorzystanie na akumulację i spożycie, niezależnie od tego czy występują w formie pieniężnej, czy naturalnej.
2. Bilans finansowy powinien obejmować całość stosunków pieniężnych w ramach wpływów ze sprzedaży produkcji i usług oraz ich podziału (koszty produkcji), a mianowicie — wykorzystanie wpływów pieniężnych na pokrycie bieżących kosztów, na rozwój produkcji i inne potrzeby przedsiębiorstwa, a także podział wtórny dochodów i akumulacji systemu finansowo-kredytowego.
3. Bilans finansowy powinien obejmować tylko ten zakres stosunków finansowych, jaki wynika z planów finansowych przedsiębiorstw, spółdzielni oraz z planów instytucji finansowo-kredytowych.

Według autora, na każdym etapie rozwoju planowy bilans finansowy powinien być opracowany na bazie wskaźników, jakie są objęte planami finansowymi poszczególnych działów gospodarki narodowej. Bilans finansowy gospodarki narodowej może być opracowywany również jako bilans całości środków pieniężnych i ich wykorzystania w procesie reprodukcji socjalistycznej, ujmujący wszystkie rodzaje obrotu pieniężnego w powiązaniu z obiegiem środków materialnych, jednak opracowanie takiego bilansu wymaga wysokiego poziomu rachunkowości, a także planowania gospodarczego i finansowego. Według autora, na obecnym etapie bilans finansowy powinien obejmować tylko ten zakres stosunków pieniężnych, który ujęty jest w finansowych planach przedsiębiorstw i spółdzielni, w budżetach i planach kredytowych, planach ubezpieczeń i planach organizacji społecznych.

Odpowiednio do tego autor proponuje rozszerzenie (w stosunku do obecnej praktyki) zakresu zbiorczych planów finansowych przez objęcie nimi środków akumulowanych i rozdzielanych w następujących planach finansowych:

- zbiorczy plan przedsiębiorstw państwowych i organizacji gospodarczych,
- zbiorczy plan organizacji spółdzielczych,
- zbiorczy plan organizacji społecznych,
- budżet państwa,
- plan finansowy specjalnych środków jednostek budżetowych,
- plan kredytowy,

^{*)}Według A. Lando: Woprosy finansowego bałansa narodnego chozjajstwa. Gosfinizdat 1963, Moskwa, stron 192.

- plan kas oszczędności,
- plan banku inwestycyjnego,
- plan finansowy zakładu ubezpieczeń.

Po przedłożeniu przez ministerstwa i zjednoczenia projektów planów do gosplanu i Ministerstwa Finansów w projekcie zbiorczego planu finansowego powinny być wydzielone działy gospodarki narodowej, formy własności oraz instytucje finansowe. Na tym etapie powinny być sporządzone następujące zestawienia:

- zbiorcze zestawienie dochodów i wydatków za dwa lata (zestawienie ogólne),
- zestawienie dochodów bilansu finansowego według form własności i gałęzi gospodarki narodowej, z wydzielaniem instytucji finansowych i kredytowych,
- zbiorcze zestawienie wydatków bilansu według gałęzi gospodarki narodowej — także z wydzielaniem instytucji finansowych i kredytowych,
- zbiorczy plan sfinansowania inwestycji, obejmujący źródła sfinansowania i wskaźniki efektywności nakładów,
- zbiorczy plan uzupełnienia środków obrotowych, z wykazaniem źródeł finansowania i kredytowania, a także wskaźników obracalności środków,
- zbiorczy plan tworzenia i wykorzystania celowych funduszy społecznych,
- bilans rozliczeń gałęzi gospodarki narodowej z instytucjami finansowymi i kredytowymi.

U podstaw tych dyspozycji leży założenie, że wszystkie rozliczenia bilansu finansowego powinny się opierać na planowej dokumentacji, to jest na danych zawartych w planach przedsiębiorstw i innych planach systemu finansowo-kredytowego gospodarki narodowej. Pozwoli to nie tylko na zapewnienie pełnej adresowości, lecz również umożliwi operowanie bardziej ścisłymi obliczeniami w porównaniu z bilansem gospodarki narodowej, przy opracowaniu którego w wielu przypadkach trzeba się posługiwać umownymi szacunkami (statystycznymi rozliczeniami).

Autor podkreśla, że w miarę podnoszenia poziomu rachunkowości oraz planowania produkcji i zaopatrzenia, między innymi przez wprowadzenie do praktyki nowoczesnych metod wyliczeniowych, możliwe będzie wprowadzenie dalszego usprawnienia metod opracowania bilansu finansowego w kierunku bardziej pełnego ujęcia stosunków finansowych, tak aby stopniowo objął on **całość podstawowych obrotów pieniężnych organizacji gospodarczych**.

Bardzo ważne jest opracowanie metod ustalania bezpośredniego powiązania bilansu finansowego z wytworzeniem i rozdziałem produktu globalnego i dochodu narodowego według działów gospodarki narodowej. Nowe zadania — podkreśla autor — postawione przed planowaniem finansowym i kredytowym w związku z opracowaniem planów na lata 1964—1965 oraz na najbliższe pięcioletnie (1965—1970) wymagają usprawnienia planowania gałęziowego i terytorialnego. W planowaniu perspektywicznym duże znaczenie ma określenie optymalnej struktury rozwoju gospodarki narodowej oraz głównych proporcji w rozwoju finansów i kredytu, przez wyjaśnienie wzajemnych powiązań bilansów pieniężnych i zbiorczego planu finansowego jako całości z bilansem gospodarki narodowej ZSRR. Stosunki kredytowe powinny być wykazane według działów gospodarki narodowej.

Zestawienie zbiorczego planu finansowego gospodarki narodowej we wszystkich stadiach jego opracowania powinno być poddawane analizie ekonomicznej pod kątem powiązania wyjściowych wskaźników narodowego planu gospodarczego z rozliczeniami budżetu i wskaźnikami planu kredytowego nie tylko w globalnych kwotach bilansowych, **lecz również według każdej gałęzi** i według ważniejszych zamierzeń. Praktyka wykazała, że brak takiej koordynacji prowadził w latach ubiegłych do niezgodności, które usuwane były dopiero w toku wykonywania planów.

Autor obszernie omawia znaczenie finansowych bilansów republik i ich zbiorczych zestawień. W warunkach znacznego podwyższenia roli gospodarki terenowej równoległe z ustaleniem środków finansowych, którymi dysponują republiki, należy określić

sumę, która powinna być wykorzystana wewnątrz republiki i kwotę, którą można i należy przeznaczyć do rozdziału centralnego dla zaspokojenia potrzeb ogólnonarodowych, zgodnie z polityką partii. W planowaniu terytorialnym ważną rolę posiadają wskaźniki charakteryzujące porównywalny poziom rozwoju i kultury poszczególnych republik. W grupie tych wskaźników podstawowe znaczenie mają wskaźniki syntetyczne, które można uzyskać z planu finansowego republiki. Opracowanie zbiorczych planów i sprawozdawczych bilansów finansowych republik ma teoretyczne i praktyczne znaczenie, gdyż przedstawia one tworzenie i wykorzystanie środków finansowych w okresie planowanym niezależnie od tego czy wpłacane są do budżetu, czy pozostają w bezpośredniej dyspozycji przedsiębiorstw, spółdzielni i organizacji społecznych.

W końcu należy zaznaczyć, że autor widzi konieczność opracowania jednolitej metodologii zestawiania bilansów finansowych w krajach socjalistycznych, co ma zasadnicze znaczenie dla analizy porównawczej poziomu rozwoju ekonomicznego obozu socjalistycznego.

Podobne stanowisko odnośnie rozszerzenia zakresu bilansu finansowego zajmują również inni ekonomiści radzieccy. Na przykład prof. Atlas w artykule pod tytułem „Wybrane problemy planowania finansowego” (Finansy ZSRR z czerwca 1964 r.) między innymi pisze:

„... Planowy bilans finansowy powinien być nie pomocniczym planowo-rozliczeniowym materiałem Gosplanu, a **jednolitym programem finansowym rozwoju gospodarki narodowej**. Ten program powinien nosić dyrektywny charakter. Zbiorczy planowy bilans finansowy może być programem finansowym gospodarki narodowej, jeśli obejmie całość stosunków finansowych i kredytowych w gospodarce narodowej. W strukturze bilansu finansowego należy uwzględnić gałęzie gospodarki narodowej i formy własności, jak również podział terytorialny według republik. Wnioski takie odnośnie przebudowy i rozszerzenia zakresu bilansu — pisze prof. Atlas — były stawiane w literaturze ekonomicznej.

W szczególności można w pełni zgodzić się z A. Lando, jeśli chodzi o włączenie do bilansu finansowego spółdzielni i organizacji społecznych. Problem koordynacji planów finansowych nie wyczerpuje się we wzajemnej zgodności planów systemu finansowo-kredytowego, konieczne jest również ściślejsze powiązanie planów finansowych z planami produkcyjnymi. Równoległe z perspektywicznymi planami produkcyjnymi powinny być opracowane naukowo uzasadnione długofalowe plany finansowe. Na następna pięcioletkę (lata 1966—1970) widzimy — pisze prof. Atlas — konieczność zatwierdzania perspektywicznych planów finansowych budżetu, planów kredytowych oraz zbiorczego planu finansowego. Roczne plany finansowo-kredytowe powinny wynikać z podziału planów wieloletnich na okresy roczne (naturalnie z uwzględnieniem zmian zachodzących w toku realizacji planów wieloletnich). Bardzo aktualnym problemem jest koordynacja państwowych planów finansowych w ramach światowego systemu gospodarki socjalistycznej.

Zbiorcze plany finansowe krajów socjalistycznych powinny być skoordynowane w takiej mierze, w jakiej dokonywana jest koordynacja planów produkcyjnych.

Ograniczając się jedynie do podania jednej z ostatnich wypowiedzi w prasie radzieckiej należy stwierdzić, że rozszerzenie zakresu finansowego bilansu państwa w stosunku do obecnie obowiązujących schematów stanowi jeden z podstawowych problemów związanych z usprawnieniem planowania gospodarczego w ZSRR.

Jak wynika z wyżej przytoczonych wypowiedzi, zbiorczy plan finansowy powinien mieć charakter dyrektywny i powinien być opracowywany na okresy wieloletnie, powinien on obejmować całość stosunków finansowych — z uwzględnieniem danych zawartych we wszystkich planach finansowych systemu finansowo-kredytowego, w powiązaniu z planami produkcji w przekroju branżowym i terenowym.

Z doświadczeń i praktyki bankowej

Współpraca między oddziałami operacyjnymi

Praca, jak wiemy, opiera się na współdziałaniu ludzi ze sobą. Jeśli to współdziałanie jest harmonijne, jeśli współdziałający łatwo pokonują przeszkody i osiągają wysoki stopień zżycia się, można oczekiwać po nich wysokiej wydajności. To wzajemne związanie ludzi jest faktem nieuniknionym z racji ich współdziałania; łączy ich jakaś więź, która zmusza do podporządkowania się sprawie, której służą.

Według A. Matejki¹⁾ między ludźmi wytwarza się przede wszystkim więź rzeczowa, która ich łączy przez uczestniczenie w wysiłku zmierzającym do wykonania zadań postawionych komórkom funkcjonalnym oraz w osiąganych efektach. Na tle tego uczestniczenia zachodzą między nimi również kontakty mające charakter bardziej osobisty, które są mniej lub bardziej dalekie od kontaktów o charakterze utylitarnym, napotykanym na tle więzi rzeczowej. W ten sposób powstaje drugi rodzaj więzi, a mianowicie więź osobista. Nie trzeba chyba uzasadniać, jak ogromne znaczenie posiada utrzymanie odpowiedniej harmonii między wymienionymi rodzajami więzi i jak poważnie wpływa ona na wyniki pracy, a przede wszystkim na uczestniczących w niej ludzi.

Wspólna praca łączy ludzi, ale może też ich dzielić. Dzieli wówczas, gdy w grę wchodzi sprzeczne tendencje, różnice zapatrywań oraz głównie sprzeczne interesy. Nie mają one w naszym ustroju charakteru antagonistycznego, a więc mogą i powinny być przezwyciężone.

Ludzi współdziałających ze sobą — z racji wykonywania tej samej niemal pracy — łączy dwie więzi: rzeczowa i osobista. Ludzie ci są podporządkowani tym samym regułom zachowania się zarówno formalnym, jak i nieformalnym, gromadzą doświadczenia zawodowe, mają szereg identycznych potrzeb i interesów, przeżywają wzloty i upadki, co w sumie sprzyja zrozumieniu i wymianie doświadczeń. Z kolei więź rzeczowa przeradza się w więź osobistą, której nasilenie jest nieraz dość znacznie zróżnicowane.

Trudności w polepszaniu współpracy polegają — naszym zdaniem — głównie na tym, że wielu kierowników ma mylne pojęcie o znaczeniu współpracy i niewłaściwie interpretuje „zakres obowiązków”. Jeden uważa, że współpracuje, gdy czyni wszystko, aby umożliwić innemu wykonywanie przez niego swojej pracy, inny zaś uważa, że współpracuje, jeżeli wykonuje sam każde otrzymane polecenie.

Nie można, jak się okazuje, zastępować współpracy opartej na dobrowolności współpracą wymuszoną, bo w praktyce nie da ona nigdy pożądanego rezultatu. Prawdziwa współpraca może istnieć tylko wówczas, gdy zainteresowani wykraczają poza sferę obowiązków służbowych dla okazania sobie wzajemnej pomocy.

Obok wymienionych więzi: rzeczowej i osobistej, które warunkują współpracę, trzeba dodać, że istnieją dwa rodzaje współpracy, a mianowicie współpraca pozioma i pionowa. Pozioma — obejmuje wszystkie czynności kierownika poza sferą jego obowiązków, wykonywane z myślą o ułatwieniu pracy innemu kierownikowi na równorzędnym stanowisku. Pionowa występuje wówczas, gdy kierownik współdziała ze swoim bezpośrednim przełożonym oraz z podporządkowanym mu personelem.

Przeważa pogląd, że w praktyce dużo łatwiej o kooperację pionową niż poziomą. Pożądane jest, aby współpraca jednego rodzaju nie rozwijała się kosztem drugiej. Przykładem konfliktu między współpracą poziomą i pionową będzie przypadek, gdy kierownik danej jednostki organizacyjnej zauważa pewne nie-

ścisłości w pracy jednostki innego kierownika i zwraca na to jego uwagę, ten zaś jest z tego niezadowolony i daje to wyraźnie odczuć zwracającemu uwagę. Nie przeszkadza mu to jednak w tym, aby następnie wyokrzysać większość sugestii tego, który zwracał uwagę.

Powstaje pytanie, jak należy postąpić, gdy po pewnym czasie zaistnieje sytuacja podobna. Czy należy współdziałać z równorzędnym partnerem, czy wyłącznie z przełożonym wyższego stopnia. Odpowiedź może być tylko jedna: jeżeli istnieją jakiejkolwiek możliwości konstruktywnej wymiany zdań z drugim kierownikiem, to zwracanie się do przełożonego służbowego przed wykorzystaniem tej możliwości nie wydaje się słuszne.

* * *

Dla przedstawienia zasad współpracy między oddziałami operacyjnymi należałoby, wydaje się, sięgnąć do podstawowych przepisów obowiązujących w NBP, jakimi są zbiory obowiązujących zarządzeń oraz zarządzenia prezesa Banku.

Obowiązujący w Narodowym Banku Polskim system organizacyjny wskazuje na to, że między oddziałami nie ma jakiejkolwiek bezpośredniej zależności. Są one w znacznym stopniu samodzielne, równorzędne, a łączy je jedynie podporządkowanie jednostce wyższego szczebla. Fakt zróżnicowania oddziałów przez zaliczenie ich do pierwszej lub drugiej kategorii, rozmiar i rodzaj prowadzonych agend, załatwianie identycznych niemal spraw wcale nie zmieniają ich wzajemnego stosunku, mimo że nieraz prowadzą swą działalność na wspólnym terenie gospodarczym. Nic też dziwnego, że konsekwencją przyjętego systemu organizacyjnego i konsekwencją usamodzielnienia oddziałów musi być brak hierarchicznych powiązań między nimi.

Niewątpliwie nasuwają się pytania, czy drogą wydania odpowiednich przepisów można spowodować zasadniczą zmianę na odcinku współpracy między oddziałami? Czy wzajemna wymiana myśli, poglądów, doświadczeń, koleżeńska dyskusja, prowadzona w atmosferze szczerości i życzliwości nie może być zapoczątkowana przez jedną lub drugą stronę bez rygору przepisów?

Ujmując kompleksowo zagadnienie współpracy między oddziałami operacyjnymi od strony organizacyjnej, możemy wyróżnić jej dwie strony: formalną i nieformalną.

Współpracą formalną możemy nazwać tę, która jest pochodną szczegółowych przepisów różnych instrukcji służbowych. Dla przykładu można wymienić takie czynności jak: rozliczenia pieniężne we wszystkich formach, rozliczenia międzyoddziałowe, prowadzenie rachunków pomocniczych, plan kasowy, kontrole jednostek niesamodzielnych, wpłaty na rachunki obce, komitety doradcze itp.

Współpracą nieformalną, nie popartą żadnymi przepisami, lecz wynikającą z poczucia jedności organizacyjnej, z potrzeby podzielenia się z sąsiadującym oddziałem nabytymi doświadczeniami, z potrzeby zasięgnięcia pewnych opinii itp. możemy nazwać tę, w której działanie ma charakter przypadkowy i przy której inicjatywa spoczywa w rękach silniejszej jednostki.

Jaki jest obraz faktycznej współpracy między oddziałami operacyjnymi? Odpowiedź na to pytanie dają nam własne spostrzeżenia oraz rozmowy z kierownictwem innych oddziałów. Okazuje się, że zagadnienie współpracy nie jest wcale zagadnieniem nowym, gdyż w zasadzie oddziały współpracują ze sobą, oczywiście z różnym nasileniem, zarówno na odcinku planistyczno-kredytowym, operacyjno-ra-

1) „Praca i koleżeństwo” — wyd. Wiedzy Powszechnej, 1963 r., str. 92.

chunkowym, jak i administracyjno-gospodarczym. Osiągane wyniki świadczą nie tylko o celowości kontynuowania wysiłków podejmowanych wspólnie na tych odcinkach, ale przemawiają również za dalszym rozszerzaniem tej współpracy zarówno jeśli chodzi o zakres zagadnień, jak i ilość współpracujących.

Zasięg współpracy w zakresie planistyczno-kredytowym jest najczęściej uzależniony od powiązań na odcinku planu kasowego; współpraca w tym zakresie jest szczególnie żywa tam, gdzie istnieją przedsiębiorstwa typu handlowego (hurtownie).

Z odleglejszymi oddziałami współpraca dotyczy tylko wybranego zakresu, na przykład wykonywanie czynności zastępczych na rzecz tych oddziałów. Jest ona często uzależniona od stopnia powiązania w ramach kooperacji przedsiębiorstw kontrolowanych przez dany oddział z przedsiębiorstwami na terenie innych województw.

Nie można tu pominąć czynnika ludzkiego, który bardzo poważnie wpływa na zasięg współpracy, jej zakres oraz rezultaty. Współpraca między oddziałami jest tym ściślejsza, im bardziej koleżeńskie, życzliwe, a nawet przyjazne są wzajemne stosunki osób nadających charakter tej współpracy (dyrektorzy, naczelnicy wydziałów, główni księgowi).

Ciągłość współpracy na odcinku planistyczno-kredytowym podyktowana jest odpowiednią realizacją zadań określonych w okręgowym planie kasowym. Ma ona miejsce przede wszystkim pomiędzy oddziałem wiodącym a oddziałami należącymi do jednego okręgu bankowego.

Przejawem współpracy w tym zakresie są kontakty osobiste inspektorów planowania, naczelników wydziałów kredytów oraz dyrektorów zainteresowanych oddziałów. Kontakty te często przybierają postać porad, które odbywają się w ściśle określonym czasie.

Inspektorzy planowania na comiesięcznych naradach omawiają:

- przebieg wykonania planu kasowego w miesiącu poprzednim,
- możliwości podejmowania interwencji w zagrożonych tytułach planu kasowego (branżowo według oddziałów),
- projekty do planu kasowego, przy czym każdy oddział uzasadnia wysokość tytułu planu kasowego według kompetencji (branżowo),
- zagadnienia funduszu płac, obrotu gotówkowego, klasyfikacji wpłat i wypłat gotówkowych, bieżące zarządzenia i inne aktualne zagadnienia wchodzące w zakres pracy tych komórek,
- czynności przygotowawcze do opracowania bilansu dochodów i wydatków ludności.

Narady (kontakty) naczelników wydziałów kredytów odbywają się raz lub dwa razy w kwartale. Tematem ich są takie sprawy jak:

- analiza projektu planu kasowego,
- zagadnienia organizacyjne wydziału kredytów,
- sprawy ogólne, budowa planów pracy, współpraca z innymi komórkami w oddziale,
- uzgadnianie jednolitego postępowania wobec przedsiębiorstw na przykład w zakresie takich zagadnień, jak finansowanie inwestycji, wypłaty z funduszu zakładowego, wypłaty z funduszu premiowego, luzy finansowe itp.

Kontakty osobiste na szczeblu dyrektorów oddziałów są różne. W części oddziałów są one sporadyczne i dotyczą przede wszystkim wymiany doświadczeń w zakresie organizacji pracy. W oddziałach współpracujących na odcinku wykonania planu kasowego mają one z zasady miejsce raz na kwartał, przy okazji posiedzeń komisji do spraw planu kasowego. Oprócz tego często odbywają się narady nie związane z posiedzeniami komisji do spraw planu kasowego. Odbywają się one najczęściej raz w kwartale. Tematem ich są następujące zagadnienia:

- akceptacja projektu do planu kasowego, uprzednio opracowanego i przeanalizowanego przez naczelników wydziałów kredytów,
- ustalenie głównych kierunków działalności oddziałów danego okręgu bankowego, zmierzających do

zabezpieczenia pomyślnego wykonania założeń planu kasowego,

— przedmiot kontaktów oddziałów z fachowymi wydziałami prezydów rad narodowych,

— ustalenie terminu i porządku obrad następnego posiedzenia komisji do spraw planu kasowego oraz projekty wniosków, jakie zostaną zgłoszone na posiedzeniu komisji dla podjęcia uchwał,

— omówienie przebiegu wykonania zaleceń ustalonych dla oddziałów na ostatnim posiedzeniu komisji do spraw planu kasowego,

— omówienie przebiegu wykonania planu kasowego w ubiegłym okresie.

W części nieoficjalnej omawiane są także sprawy kadrowe, organizacyjne, kontakty z władzami i instancjami partyjnymi, polityka kredytowa itp.

Obok form stałych współpraca między oddziałami na odcinku planistyczno-kredytowym przejawia się również w:

- uzgadnianiu interpretacji nowych przepisów w pionie A,
- przekazywaniu (telefonicznie) oddziałom sąsiednim informacji otrzymanych z oddziału wojewódzkiego w sprawie sposobu sporządzania sprawozdań, wykazów itp.,
- informowaniu o nieprawidłowościach zachodzących w kontrolowanych przedsiębiorstwach.

Zakres tych ostatnich informacji sprowadza się do takich zagadnień, jak zakłócenia w realizacji dostaw planowych przez producentów, zła jakość dostarczonych do hurtu towarów, zakłócenia na odcinku zaopatrzenia rynku w masę towarową (niezrealizowanie planu zakupu przez przedsiębiorstwa detaliczne w hurtowniach, braki towarowe w hurtowniach itp.).

Jako przykład doraźnej formy współpracy oddziałów terenowych może posłużyć zebranie przez jeden z oddziałów odpowiedniego materiału na podstawie ankiety, służącego do przeprowadzania analiz przekrojowych w zakresie kształtowania się podstawowych wskaźników ekonomicznych w różnych przedsiębiorstwach tej samej branży

Godne podkreślenia jest przeprowadzanie przez niektóre oddziały wspólnych analiz wybranych zagadnień z dziedziny ekonomiki okręgów turystyczno-wczasowych, a także zapoczątkowanie międzyzakładowych analiz porównawczych w jednostkach handlowych.

Do form współpracy stosowanych często z uwagi na osiągnięte korzyści zaliczyć należy wymianę doświadczeń w formie kilkudniowych delegacji pojedynczych pracowników do oddziałów, w których jest podobna problematyka w zakresie kontrolowanych przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa tej samej branży).

Wymienić także można konsultacje przedstawicieli pobliskich oddziałów, celem których jest przedyskutowanie i uzgodnienie różnych opracowań ułatwiających pracę, jak na przykład: pism do przedsiębiorstw, formularzy, arkuszy roboczych itp.

Do dalszych form współpracy należy wspólne opracowywanie dla komitetów partii informacji i analiz dotyczących wybranych zagadnień (fundusz płac, wskaźniki wykonania kwartalnych planów przedsiębiorstw, wykonawstwo inwestycji, gospodarka zapasami, akcja „R” itp.). Jeśli chodzi o organizację tej formy współpracy, to bywa ona rozwiązywana różnie. Najczęściej jeden z oddziałów opracowuje — na podstawie materiałów dostarczonych przez inne oddziały z terenu miasta (łącznie z oddziałami Banku Inwestycyjnego) — zbiorcze materiały informacyjne dla komitetu partii (opisowe i cyfrowe).

Na niektórych terenach oddziały uzgadniają jedynie formę opracowań, które następnie indywidualnie są przekazywane komitetowi. Jest to uzależnione od wymagań, jakie stawia w tym względzie lokalny komitet.

Do najmniej popularnych form współpracy należy wymiana informacji ekonomicznych między oddziałami na temat kontrolowanych przedsiębiorstw. Nic też dziwnego, że ma ona charakter raczej sporadyczny i sprowadza się w zasadzie do przekazywania wyników inspekcji przeprowadzanych w jednostkach

niesamodzielnych na prośbę oddziałów właściwych dla przedsiębiorstwa macierzystego. Tematyka takich inspekcji jest każdorazowo ustalana przez oddział zlecający taką inspekcję. Doceniając korzyści z otrzymywania informacji na temat kontrolowanych przedsiębiorstw poprzez inne oddziały (drogą zlecenia inspekcji) należałoby podkreślić konieczność ograniczenia stosowania tej formy do pewnych ram.

W odniesieniu do jednostek samodzielnych większość oddziałów nie widzi potrzeby bezpośredniej wymiany informacji ekonomicznych między poszczególnymi oddziałami. Otrzymywane za pośrednictwem oddziału wojewódzkiego miesięczne informacje o sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstw są zupełnie wystarczające w pracy oddziału.

Reasumując wypada więc podkreślić, że systematyczna wymiana informacji ekonomicznych istnieje w zasadzie tylko pomiędzy oddziałami współdziałającymi w wykonaniu planu kasowego.

Formą współpracy z oddziałami sąsiadującymi, a nieraz nawet znacznie odległymi, która nie nosi cech oficjalnych, jest także pomoc w załatwianiu potrzeb socjalno-bytowych i innych, a nawet delegowanie pracownika do pomocy w innym oddziale w przypadku nasilenia chorób lub innych trudności występujących w sąsiednim oddziale.

Współpraca na odcinku operacyjno-rachunkowym sprowadza się w zasadzie do dziennej wymiany awizów, obsługi kasowej klientów, transportów wartościowych oraz do sporadycznych kontaktów głównych księgowych, które mają raczej charakter doradczo-informacyjny.

Rzadsze są natomiast przypadki samorządnej wymiany doświadczeń (może z uwagi na szczegółowe uregulowanie prac operacyjnych odpowiednimi instrukcjami i zarządzeniami), omawiania wyników kontroli wewnętrznej, stosowanych metod organizacyjnych.

Na odcinku administracyjno-gospodarczym współpraca między oddziałami przejawia się:

- we wzajemnej wymianie druków i formularzy,
- w wypożyczeniu sprzętu turystycznego,
- we wspólnym korzystaniu ze środka transportowego przez pracowników wydziałów kredytów, udających się na inspekcje,
- w pomocy informacyjno-doradczej,
- w prowadzeniu wspólnej stołówki dla pracowników oddziału sąsiedniego oraz dla ich rodzin.

Oddziały zgodnie podkreślają zalety współpracy inicjowanej przez oddział wojewódzki, a obejmującej wymianę doświadczeń w czasie wojewódzkich ogólnych narad naczelników oddziałów specjalistycznych, narad branżowych, organizowanych dla inspektorów kredytowych, kontrolujących odnośnie branże oraz w czasie narad pracowników poszczególnych komórek funkcjonalnych oddziału.

Przytoczone wyżej uwagi o zakresie współpracy między oddziałami, oparte na własnych spostrzeżeniach, dotyczą w zasadzie tych oddziałów, w których ta współpraca obejmuje stosunkowo szeroki wachlarz zagadnień i została ujęta w pewne ramy organizacyjne. Nie jest to więc równoznaczne z tym, że we wszystkich oddziałach współpraca przybrałaby postać wyżej opisaną. W związku z tym i ocena dotychczasowej współpracy w poszczególnych oddziałach musi być zróżnicowana.

Niektóre oddziały oceniają dotychczasową współpracę jako wystarczającą i nie widzą konieczności rozszerzania jej w pionie planistyczno-kredytowym. Możliwość takie istnieją — ich zdaniem — w pionie operacyjno-rachunkowym oraz administracyjno-gospodarczym.

Wydaje się jednak, że większość oddziałów ocenia dotychczasową współpracę jako niewystarczającą, albowiem ma ona często charakter sporadyczny i jednokierunkowy, a stosowane formy są niejednolite i często mało efektywne. Oddziały widziałyby nie tylko możliwości, ale i konieczność rozszerzenia współpracy na wszystkie pionory organizacyjne.

Będziemy chyba zgodni co do tego, że współpraca między oddziałami jest potrzebna i przynosi korzyści współpracującym ze sobą partnerom, mimo że nie we wszystkich przypadkach korzyści są obustronne.

Przykładowo można rozważyć współpracę na odcinku planu kasowego. Z jednej strony umożliwia ona prawidłowe opracowanie kwartalnego planu kasowego, z drugiej zaś strony przyczynia się do lepszej oceny aktualnej sytuacji związanej z działalnością kontrolowanych przedsiębiorstw i mającą bezpośredni wpływ na realizację planu kasowego.

Uważamy, że przedmiotem stałej współpracy powinny być przede wszystkim zagadnienia planistyczno-kredytowe, a w szczególności:

- zadania i wyniki związane z realizacją planu kasowego, ze specjalnym uwzględnieniem zjawisk towarowo-pieniężnych, mających decydujący wpływ na kształtowanie się emisji pieniądza gotówkowego,
- kooperacja związana z produkcją eksportową,
- gospodarka zapasami,
- wypłaty na rzecz gospodarki nie uspołecznionej,

— inne zagadnienia, na przykład wymagające konfrontacji metod wspólnego oddziaływania na nieprawidłowości gospodarczo-finance,

— problemy wspólne dla oddziałów współpracujących, przedstawione w formie informacji władzom terenowym lub oddziałowi wojewódzkiemu,

— oddziaływanie na stwierdzone nieprawidłowości w działalności przedsiębiorstw (przekazywanie stosownych informacji),

— gospodarka funduszem płac w przedsiębiorstwach objętych eksperymentalną kontrolą funduszu płac (PSS, PZGS),

— współpraca w dziedzinie analiz zbiorczych i porównawczych analiz międzyzakładowych.

Wypada dodać, że mimo iż wymiana informacji dotyczących nieprawidłowości stwierdzonych w przedsiębiorstwach ze sobą związanych (np. hurt-detal) umożliwia podjęcie skutecznych interwencji, to jednak należałoby je ograniczyć do przypadków, w których byłyby one celowe. Zwracanie się z prośbą o interwencję wówczas, gdy przyczyny powstania nieprawidłowości są ogólnie znane, na przykład niezrealizowanie dostaw przez producentów z uwagi na rozszerzenie produkcji eksportowej, brak surowca pochodzenia zagranicznego, rozbudowę zakładów, wydaje się bezcelowe.

Powiedzieliśmy, że przedmiotem stałej współpracy powinna być wymiana doświadczeń z całokształtu wykonywanych czynności. Pozwoliłoby to na rozprzeczanie metod pracy, dzięki którym oddziały uzyskują pozytywne wyniki. Wpłynęłoby to także na podniesienie poziomu pracy w wielu oddziałach. Wydaje się, że korzyści z takiej współpracy mogłyby uzyskać i te oddziały, które uważają, że ich metody pracy są dobre.

Wzajemna wymiana poglądów przyczyniłaby się do wzbogacenia metod pracy, a niejednokrotnie mogłaby być czynnikiem pobudzającym inicjatywę zarówno kierownictwa, jak i pracowników, a tym samym przeciwdziałać skostnieniu metod pracy w danym oddziale.

Będziemy zgodni co do tego, że w oddziałach kontrolujących przedsiębiorstwa tych samych branż, a więc zajmujących się taką samą problematyką, współpraca będzie silniejsza. Granica współpracy natomiast między oddziałem powiatowym i sąsiednim — specjalistycznym — będzie się automatycznie wężała. Przemawiałoby to za koniecznością ustalania konkretnej tematyki współpracy przez dyrektorów zainteresowanych oddziałów operacyjnych. Oddziały wojewódzkie mogłyby ewentualnie planom opracowanym przez oddziały operacyjne wyznaczyć jakiś dodatkowy kierunek. Taki tok ustalania ram współpracy uwzględniłby potrzeby i możliwości poszczególnych oddziałów, ograniczone często na skutek znacznych odległości położenia.

Nie jest jednak pewne, czy współpraca taka, nosząca poniekąd charakter samorządny, przyczyniłaby się do przełamania oporów niektórych oddziałów, traktujących to zagadnienie jako jeszcze jedno „zło konieczne”, absorbujące czas, którego i tak jest niewiele na czynności uregulowane przepisami.

Spotykamy się i z takim zdaniem, że współpraca nie powinna być ujęta w stałe ramy organizacyjne (narady, konferencje) z wyznaczonymi z góry terminami spotkań i tematyką. Przedmiotem współpracy

powinny być tylko te zagadnienia, które dla danego oddziału są istotne i ważne w danym okresie.

Współzycie między oddziałami nie jest pozbawione momentów natury emocjonalnej i dlatego też należy niewątpliwie do najbardziej delikatnych i drażliwych spraw w pracy oddziałów. Nie można bowiem zapominać, że istnieje stale pewna forma cichej rywalizacji, tym trudniejsza dla obiektywnej oceny, że podział zadań na poszczególne oddziały ogranicza z natury rzeczy zakres wspólnych zagadnień.

Można pokusić się o stwierdzenie, że współpraca między oddziałami przestanie być tylko czczą formalnością i przynosić będzie pożądane efekty, jeżeli oddziały będą uważać siebie za równorzędnych partnerów, a współzycie cechować będzie koleżeńskość i chęć przyjęcia z bezinteresowną pomocą drugiej stronie.

Nawiązanie bliższych, osobistych kontaktów między dyrektorami, naczelnikami, głównymi księgowymi

mi i pracownikami poszczególnych oddziałów w pewnym stopniu eliminowałoby niekorzystne zjawiska zachodzące niejednokrotnie we współzyciu oddziałów. Można by to uzyskać w pewnej mierze przez rozszerzenie akcji organizowania wspólnych wycieczek, okolicznościowych odpraw, spotkań towarzyskich, zawiązywanie samorządnie wszelkiego rodzaju grup nieformalnych, na przykład kółek wspólnych zainteresowań, spędzanie wspólnie niedziel (wyjazdy za miasto), a nawet urlopów. Na tym gruncie najłatwiej jest o nawiązanie więzi osobistej, która tak wiele znaczy w prawidłowym układaniu się wzajemnej współpracy.

CZESŁAW SALLER

Bielsko-Biała

FRANCISZEK ZABORSKI

Częstochowa

Ulepszamy współpracę między oddziałami operacyjnymi

W celu stworzenia warunków do szybszego i skuteczniejszego oddziaływania na gospodarkę kontrolowanych przedsiębiorstw nawiązywana jest samorządnie współpraca między oddziałami. Najprostszą formą współpracy jest korespondencja w sprawie nieprawidłowości, które znajdują wyraz w kontaktach gospodarczych między określonymi kontrahentami.

Zródłem takiej korespondencji jest stwierdzenie przez oddział kontrolujący odbiorcę, że dostawca nie wywiązuje się z przyjętych przez siebie warunków zarówno jeśli chodzi o termin dostawy, jak i o jej jakość. Zagadnienie to jest ważne, z jakiegokolwiek punktu by się je rozpatrywało. Ważne szczególnie dlatego, że w ten sposób ujawniane są między innymi nieprawidłowości towarzyszące kooperacji przemysłowej, organizowanej na potrzeby eksportu. Usprawnianie tą drogą zaopatrzenia rynku krajowego nie pozostaje również bez znaczenia.

Obserwacje poczynione przez nasz oddział wskazują, że stosowane zasady takiej współpracy powinny jednak ulec zmianie. Oddziały, które zapoczątkowały korespondencję w tej sprawie, domagają się w swoich pismach odwrotnego podawania przyczyn nieprawidłowości, podjętych środków oddziaływania, a nawet skutków tego oddziaływania. Oddział nasz jest oddziałem specjalistycznym dla przedsiębiorstw przemysłowych, położonych na terenie miasta Łodzi, wchodzących w skład przemysłu lekkiego. Kontrolujemy olbrzymie kombinaty bawełniane, fabryki wełny, dzianin, jedwabiu i odzieży. Produkcja kontrolowanych przez nasz oddział przedsiębiorstw liczona jest w milionach metrów czy sztuk. Udział eksportu stale wzrasta i w wielu przedsiębiorstwach osiąga 60% całości produkcji.

W tej sytuacji, biorąc pod uwagę ciężar gatunkowy różnych nieprawidłowości i problemów, nie możemy podejmować środków oddziaływania w związku z informacjami, z których wynika, że jakaś spółdzielnia pracy czy mała jednostka handlowa nie otrzymała w terminie zamówionych dostaw w ilości kilkudziesięciu czy nawet kilkuset metrów. Jednakże informacje nawet i tej miary są dla nas cennym materiałem. Dają one pogląd na aktualne nasycenie rynku określonymi asortymentami, mówią o zapotrzebowaniu regionalnym, o aktualności list towarowych MHW, sporządzanych dla artykułów poszukiwanych lub niechodliwych oraz o stopniu realizacji zamówień różnych pionów handlu uspołecznionego.

Dlatego wydaje się, że współpracę między oddziałami należy kontynuować, ale w zmienionej formie. Oddział kontrolujący dostawcę powinien być informowany o nieprawidłowościach, jednak nie należy go zmuszać do dawania odpowiedzi w stereotypowym układzie — „przyczyna nieprawidłowości, podjęte środki i ich skuteczność”. Jeżeli się uzna, że

sprawa jest ważna, jeżeli czas pozwoli na jej dokładne zbadanie i wreszcie jeżeli się ustali, że zła współpraca na odcinku dostaw ma charakter chroniczny, to oddział odbiorcy otrzyma pełne naświetlenie zagadnienia, a często nawet i propozycję współpracy w szerszym pojęciu, to znaczy wspólnego oddziaływania.

Wydaje się również, że kierunek informacji powinien być nieco zmieniony. Mniej należy interesować się kilkudniowymi opóźnieniami dostaw, a więcej uwagi poświęcać ich jakości. Informacje na temat jakości dostaw będą sygnałem o konieczności podjęcia szerszych badań, przy czym będą one przeprowadzane wcześniej. Nie trzeba będzie czekać na wyniki analiz odnoszonych do dość odległych okresów poprzednich, a przede wszystkim będzie można na bieżąco przeciwdziałać nieprawidłowościom. O ile ocena opóźniania dostaw może być stopniowana w zależności od rozmiarów ustalonych na podstawie ilości masy towarowej i ilości dni, to przy jakości dostaw będzie występował tylko jeden stopień oceny, to jest wskaźnik procentowy udziału towarów o niskiej jakości w ogólnej masie dostarczonych towarów.

Na wstępie zaznaczono, że informacje i korespondencja są najprostszą formą współpracy. Wydaje się, że formy współpracy można wzbogacić na przykład przez wspólne podejmowanie środków oddziaływania lub też przez wspólne organizowanie narad roboczych z udziałem kontrahentów zle współpracujących. Niezależnie od skuteczności takiej współpracy w sensie usuwania nieprawidłowości, można zdecydowanie stwierdzić, że osiągnięto cel podstawowy, jakim jest pogłębienie znajomości kontrolowanych przedsiębiorstw.

Następną sprawą jest rozszerzenie kręgu zagadnień przekazywanych w informacjach. Uważamy, że do obowiązków oddziałów powinno wejść informowanie o ewentualnym przemieszczaniu się nieprawidłowości z jednego okręgu bankowego do drugiego. Dotyczy to głównie „likwidacji” nieprawidłowych zapasów oraz „zagospodarowania” zbędnych maszyn i urządzeń. Okazuje się bowiem, że dość często „likwidacja” i „zagospodarowanie” oznaczają jedynie zmianę miejsca magazynowania. Oczywiście, dla oddziału kontrolującego nowego nabywcę taka dostawa nie może się wydać nieprawidłowa. Interesować się nią zacznie dopiero po stwierdzeniu, że nie następuje zużycie materiałów czy też oddanie maszyn do eksploatacji. Jeżeli natomiast w ślad za tego rodzaju dostawami pójdzie informacja oddziału kontrolującego dostawcę, to zainteresowanie nieprawidłowością będzie ciągłe.

Mówiąc o informacjach w sprawie zapasów, mamy na uwadze jedynie zapasy o poważnych wartościach, których likwidacja w danym przedsiębiorstwie jest

łatwa do odnotowania. Jeżeli chodzi o zbędne maszyny i urządzenia, to zadanie jest znacznie ułatwione — o każdym ruchu maszyn informuje nas sprawozdanie o zagospodarowaniu maszyn i urządzeń, opracowane na formularzu I—3, a pozycja 10 tego sprawozdania wskazuje na wartość maszyn i urządzeń przekazanych innym jednostkom. Imienne ustalenie jednostki nie sprawi już żadnej trudności.

Współpraca między oddziałami jest pożądana również w przypadku stosowania ograniczeń w kredyto-

waniu, które stwarzają trudną sytuację płatniczą w danym przedsiębiorstwie. Oddział wprowadzający ten środek oddziaływania powinien zawiadamiać oddziały kontrolujące głównych dostawców, prosząc równocześnie o dopilnowanie, aby bieżąco i w pełnej wysokości naliczane były kary za nieterminowy wykup zobowiązań.

JANUSZ PONIATOWSKI

Łódź

Współpraca Oddziału Narodowego Banku Polskiego w Zamościu z samorządem robotniczym

Dużo mówi się obecnie i pisze o rozwoju samorządu robotniczego i o współpracy z nim. Od kilku bowiem lat instytucja samorządu robotniczego przeżywa nowy okres rozwoju i panuje ogólne przekonanie, że istnieje społeczna potrzeba rozwijania tej instytucji, jako jednej z form demokratycznego zarządzania przedsiębiorstwem. Jednakże dążenia do uaktywnienia samorządu robotniczego, jakie obserwowaliśmy w ostatnich latach, zbiegały się — trzeba to sobie wyraźnie powiedzieć — w wielu wypadkach z przejmowaniem zadań i uprawnień samorządu robotniczego przez inne organizacje i kolektywy działające w przedsiębiorstwach. Zarówno rady zakładowe, jak i administracja przedsiębiorstw i podstawowe organizacje partyjne w trosce o rozwój samorządu robotniczego przejmowały jego czynności i często decydowały w jego imieniu. Niejednokrotnie te same zagadnienia ekonomiczne, dotyczące działalności przedsiębiorstwa, były przedmiotem odrębnych obrad różnych ogniw w nim działających. Taki stan rzeczy wymagał przeciwdziałania i w ostatnich dwóch latach sytuację tę częściowo poprawiono. Można już obecnie powiedzieć, że samorząd robotniczy nie stoi na uboczu życia przedsiębiorstwa i że główne jego ogniwo, konferencja samorządu robotniczego, faktycznie współdecyduje o sprawach najbardziej istotnych dla zakładu.

Stwierdzenie to jednak dotyczy tylko konferencji samorządu robotniczego. Pozostałe bowiem ogniwa samorządu, to jest rada robotnicza i prezydium rady robotniczej, w dalszym ciągu znajdują się w wielu przedsiębiorstwach w impasie i nie mogą rozwinać prawidłowej działalności oraz wypełniać ciężących na nich obowiązków z zakresu kontroli i nadzoru nad działalnością gospodarczą i finansową przedsiębiorstwa.

Ponadto w wielu mniejszych przedsiębiorstwach w ogóle nie powołano rad robotniczych, a w tych przedsiębiorstwach, gdzie jedynym organem samorządu robotniczego jest konferencja samorządu robotniczego, nawet wyłonienie stałe działającego prezydium konferencji samorządu robotniczego, które ma spełniać wszystkie funkcje rady robotniczej, nie oznacza, że wykonywane będą w pełni ustawowe uprawnienia samorządu robotniczego, w myśl których realizowane będzie prawo załogi do współudziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rady robotnicze nie spełniają często swych funkcji kontrolnych — funkcji społecznej kontroli tak potrzebnej w każdym przedsiębiorstwie — kontynuując się funkcjami doradczo-opiniotwórczymi. Często prezydium rady robotniczej i cała rada nie mają planów pracy bądź planów tych nie realizują i cała ich działalność ogranicza się do współudziału w posiedzeniach różnego rodzaju zespołów dyrekcyjnych i kolektywów działających w przedsiębiorstwie, oraz do przygotowania materiałów na konferencje samorządu robotniczego i ewentualnie do realizacji uchwał konferencji.

Konferencje samorządu robotniczego w wielu przypadkach są nadal przeładowane nadmiarem zagadnień, nieraz mało istotnych dla przedsiębiorstwa, ale interesujących załogę. Materiał na konferencje samorządu robotniczego z reguły bywa przygotowy-

wany przez administrację, przy czym charakterystyczne jest opisywanie stanu faktycznego oraz obszerna ogólna informacja o pracy zakładu, obiektywizująca przyczyny niepowodzeń czy złej pracy.

Sprawozdania tego rodzaju często mają wartość problematyczną, gdyż nie zawierają konkretnych wniosków czy propozycji zmierzających do usprawnienia pracy zakładu. Tym niemniej o tym, że samorząd robotniczy ma możliwość faktycznego współzarządzania świadczą fakty, iż na 100 uchwał podjętych przez konferencje samorządu robotniczego w 16 przedsiębiorstwach — 30 dotyczyło czynności z zakresu kontroli i nadzoru, 14 — ustalenia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, 36 — usprawnień gospodarki zakładu oraz 20 — innych spraw. Uchwały z zakresu kontroli i nadzoru podejmowane były w przeważającej części w oparciu o sprawozdania dyrekcji z działalności przedsiębiorstwa; uchwały związane z ustalaniem zasadniczych kierunków rozwoju — dotyczyły przede wszystkim opiniowania i uchwalania planów rocznych i w niektórych przypadkach spraw związanych z inwestycjami. Uchwały w zakresie usprawnienia działalności gospodarczej dotyczyły postępu technicznego, gospodarki materiałowej i BHP. Do tego dochodzą kwestie związane ze strukturą organizacyjną, rozwojem współzawodnictwa czy dyscypliny pracy, rozdziałem nagród itp. zagadnień, mniej lub więcej istotnych dla załogi. Jak więc widzimy, są w przedsiębiorstwie przesłanki do tego, aby samorząd spełniał rolę, do której został powołany.

W świetle dotychczasowych możliwości trzeba się dokładnie zastanowić, co należy zrobić, aby współpraca banku z poszczególnymi ogniwami samorządu robotniczego była jak najbardziej owocna. Obecny zakres współpracy jest jeszcze niewystarczający i w stosunku do możliwości zbyt mało efektywny. Za mało bowiem wniosków banku jest przedmiotem obrad czy analizy poszczególnych ogniw samorządu, a niejednokrotnie również wnioski te są zbyt mało ważne. Spróbujmy skonkretyzować dotychczasowe formy współpracy; a będzie to:

- 1) informacja składana przez inspektorów kredytowych przewodniczącym rady robotniczej o nieprawidłowościach w gospodarce zakładu, stwierdzanych podczas inspekcji,
- 2) przesyłanie samorządowi do wiadomości kopii ważniejszych pism interwencyjnych,
- 3) powiadamianie samorządu o stosowanych w odniesieniu do przedsiębiorstwa środkach oddziaływania kredytowego i o przyczynach, które spowodowały ich zastosowanie, a także informacja o wpływach zastosowanego oddziaływania na osiąganie przez przedsiębiorstwo funduszu zakładowego,
- 4) udział przedstawicieli samorządu robotniczego w konferencjach organizowanych przez oddział,
- 5) korzystanie przez niektóre rady robotnicze z konsultacji w oddziale banku,
- 6) konferencje kierownictwa oddziału z przewodniczącymi rady robotniczej,
- 7) udział inspektorów kredytowych w niektórych posiedzeniach prezydium rady robotniczej i w plenarnych posiedzeniach rady robotniczej,

8) udział przedstawicieli oddziału w konferencjach samorządu robotniczego,

9) udział przedstawicieli oddziału w akcji szkoleniowej, organizowanej dla członków rad robotniczych.

Istnieje więc duża różnorodność form kontaktów oddziału z poszczególnymi ogniwami samorządu robotniczego i mogłoby się wydawać, że współpraca z samorządem robotniczym jest bardzo rozwinięta i efektywna. Tak jednak nie jest, gdyż szeroka akcja informowania samorządu o nieprawidłowościach w pracy przedsiębiorstwa jest dopiero próbą współpracy, która może być podjęta lub nie przez radę robotniczą. Niejednokrotnie informacja przesyłana samorządowi do wiadomości dla wielu członków rady jest w ogóle niezrozumiała, jeśli jest napisana technicznym językiem bankowym. Często rada robotnicza przechodzi do porządku nad taką informacją. Informacje tego rodzaju, oprócz tego że są próbą współpracy, są także pewną formą nacisku na administrację, a także jakby groźbą, że sprawa będzie podnoszona przez bank na konferencji samorządu robotniczego. Właściwa współpraca, to podjęcie inicjatywy oddziału przez samorząd robotniczy i wspólne działanie w kierunku likwidacji niegospodarności lub innych nieprawidłowości w pracy przedsiębiorstwa lub odwrotnie — przyjęcie przez oddział zaproszenia rady robotniczej do udziału w pracach samorządu. Jeżeli jednak w chwili obecnej nie możemy nawiązać tak pojętej współpracy, to nie jest to nasza wina i nie znaczy, że w przyszłości nie uda się nam takiej współpracy nawiązać. Bo chociaż bank — wykonując w przedsiębiorstwie swe funkcje kontrolne inicjuje współpracę z samorządem robotniczym, to działaniu jego, jako zewnętrznemu organowi kontroli, nie odpowiada w przedsiębiorstwie równoległa działalność rady robotniczej, jako kontrolera społecznego. Tam gdzie rada robotnicza zdolna jest spełniać swoje funkcje z zakresu kontroli i nadzoru, łatwiej jest o prawidłową współpracę polegającą na wykorzystaniu wiadomości o danym odcinku pracy przedsiębiorstwa przez obie współpracujące strony, to jest NBP i radę robotniczą. Dlatego uważam za celowe zwracanie się do rady robotniczej z propozycjami wspólnego przeanalizowania niektórych zagadnień dobrze rozpoznanych przez bank, a nawet z propozycjami uczestniczenia przedstawicieli rady robotniczej w badaniach oddziału. Oczywiście, tego rodzaju kontakty i taka współpraca może mieć miejsce tylko w odniesieniu do niektórych samorządów, a mianowicie do tych samorządów, których członków cechuje wysoka społeczna postawa i tylko tam, gdzie samorząd spełnia swą rolę przedstawiciela załogi.

Funkcje spełniane przez członka rady robotniczej, to funkcje społeczne. Nie ma etatów nawet dla przewodniczących rad robotniczych w przedsiębiorstwach liczących kilkuset lub kilka tysięcy robotników. Dlatego łatwiej jest radzie robotniczej wydać opinię o jakichś poczynaniach dyrekcji, doradzić takie czy inne posunięcie, niż skontrolować — nawet przy ewentualnym współudziale komisji problemowych — pracę wydziału produkcyjnego, gospodarke zapasami czy gospodarke funduszem płac. Kontrola przedsiębiorstwa nie jest łatwa, nawet kontrola przez własnych pracowników, dobrze znających specyfikę zakładu, jego braki i możliwości. Można to było stwierdzić na podstawie działalności komisji powołanych do realizacji uchwały Rady Ministrów i Centralnej Rady Związków Zawodowych z lipca 1963 roku.

Wracając do zagadnienia informowania samorządu robotniczego, trzeba stwierdzić, że jest celowe podawanie do wiadomości radom robotniczym nieprawidłowości w pracy przedsiębiorstwa, stwierdzonych przez oddział banku, pod warunkiem jednak, że nie będzie to informacja ogólnikowa, lecz informacja dotycząca pracy konkretnego wydziału, działu czy stanowiska, z jednoczesnym podaniem wyników analizy przyczyn niedociągnięć i wskazaniem komórek funkcjonalnych, odpowiedzialnych za te niedociągnięcia. Natomiast informacja ogólna o niekorzystnym ukształtowaniu się takich czy innych wskaźników ekonomicznych, nie wskazująca ani źródeł zła, ani nie umiejscawiająca źródła zła w jednym z wielu wydziałów produkcyjnych czy usługowych, nie może być wykorzystana przez radę robotniczą. Należy

przy tym wziąć pod uwagę również formę informacji. Wiadomo przecież, że w składzie rady robotniczej i w prezydium rady jest około 60% robotników, informację trzeba więc tak sformułować, aby była ona zrozumiała dla każdego. Lepiej jest zatem opracować specjalne pismo do samorządu robotniczego, niż przysyłać mu do wiadomości kopie pism adresowanych do innych jednostek.

Wspomniałem już, że samorząd robotniczy, a w szczególności rada robotnicza, bardzo rzadko podejmuje oferowaną im przez bank współpracę, aczkolwiek przedstawiciele samorządu robotniczego pozytywnie oceniają wszelkie kroki banku zmierzające do nawiązania tej współpracy. Aby współpraca mogła się rozwinąć, obie współpracujące strony muszą wynosić z niej korzyści. I w tych przypadkach, w których samorząd robotniczy osiąga bezpośrednio i doraźne korzyści z kontaktów z bankiem, można spotkać przedstawicieli prezydium rady robotniczej w oddziale. Jeżeli jednak przedstawiciel rady robotniczej przybywa do banku, aby uzgodnić na przykład zasady kredytowania zapasów ponadnormatywnych bądź zakres, w jakim bank sfinansuje kredytem daną inwestycję, to takie kontakty mają charakter wyręczania administracji z jej obowiązków i są raczej niepożądane, tym bardziej że często administracja właśnie inspirowała takie kontakty samorządu z bankiem, licząc na uzyskanie lepszych warunków.

Zważywszy, że rady robotnicze spełniają często tylko część swoich funkcji, że funkcje te są z natury rzeczy ograniczone do doradztwa, opiniowania i mobilizacji załogi a funkcje kontroli nie są spełniane (a nawet są krępowane przez administrację) — fakty zapraszania przez rady robotnicze pracowników banku do dokonywania oceny pewnego wycinka pracy przedsiębiorstwa czy to w ramach analizy banku, czy w formie udziału inspektora banku w pracach komisji problemowych, powołanych przez rady robotnicze, należy ocenić jak najbardziej pozytywnie, jako krok do właściwie pojętej i realizowanej współpracy. Fakt, że notuje się coraz więcej takich przypadków, świadczy o stopniowym, aczkolwiek powolnym na razie, rozwoju stosunków między samorządem robotniczym a bankiem.

Najistotniejszą jednak i najbardziej wymierną jak dotąd formą współpracy banku z radami robotniczymi jest udział przedstawicieli banku w konferencjach samorządu robotniczego. Jak wiadomo, wytyczne Komitetu Wykonawczego CRZZ z dnia 9 stycznia 1959 roku w sprawie regulaminów samorządów robotniczych zalecają zapraszanie na obrady konferencji samorządu robotniczego przedstawicieli banków tylko w przypadkach omawiania spraw wymagających ich obecności. Zaproszeni pracownicy banku uczestniczą w konferencji z głosem doradczym. W praktyce w wielu zakładach wytworzył się zwyczaj zapraszania pracowników NBP do udziału w każdej konferencji. Na konferencjach tych przedstawiciele oddziału zabierają głos w dyskusji i zgłaszają wnioski odnośnie do sposobów załatwienia danego problemu przez konferencję czy doradzają pewne posunięcia natury finansowej. Jednak wystąpienia te, chociaż często dotyczą spraw kluczowych dla zakładu, jak na przykład zapasów, gospodarki funduszem płac, zużycia surowców i materiałów, to nie zawsze znajdują oddźwięk w uchwałach konferencji. Często wypowiedzi reprezentantów banku mają charakter polemizujący ze sprawozdaniami dyrekcji przedsiębiorstw i uzupełniają te sprawozdania w sensie uwypuklania zagadnień przemilczanych w sprawozdaniach.

Trzeba też sobie powiedzieć, że nie zawsze wystąpienia przedstawicieli banku na konferencjach samorządu robotniczego dotyczą spraw o istotnym dla zakładu znaczeniu. Nie można temu się dziwić, jeżeli weźmie się pod uwagę, że z reguły sprawozdania przygotowywane na konferencję samorządu robotniczego docierają do oddziału po wielu monitach, dosłownie w ostatniej chwili, bądź w ogóle nie docierają. Często więc przedstawiciel banku na konferencji zdany jest wyłącznie na swoje, z natury rzeczy dość ogólne, wiadomości o zagadnieniach będących przedmiotem konferencji.

Niejednokrotnie wystąpienie pracownika banku, strzegącego interesu ogólnopaństwowego, koliduje z interesami przedsiębiorstwa czy załogi. Zdarza się to przede wszystkim na konferencjach poświęconych uchwalaniu planów techniczno-ekonomicznych na każdy rok, a w szczególności w przypadkach ustalania przez zakłady na zbyt niskim poziomie możliwości produkcyjnych i w przypadkach pozostawiania sobie w planie ukrytych rezerw zatrudnienia i funduszu płac. Trzeba dużego taktu, aby omawiając na konferencji samorządu robotniczego niepopularne dla załogi zagadnienia nie przeciwstawić sobie wszystkich uczestników konferencji, tym bardziej że uchwalone plany oparte są przecież o wskaźniki dyrektywne. Wówczas z reguły wnioski banku, idące po linii pełniejszego wyzwoleń rezerw zakładu, są odrzucane.

Uważam, że w przyszłości współpraca banku z samorządem robotniczym powinna rozwijać się w trzech kierunkach:

- a) uczestniczenia oddziału w konferencjach samorządu robotniczego,
- b) robotniczych kontaktów z radami robotniczymi i udziału w plenarnych posiedzeniach rady robotniczej oraz prezydium rady robotniczej,
- c) dalszego rozwoju dotychczasowych innych form kontaktów i informacji.

Nie można rzecz jasna, nałożyć na inspektora kredytowego obowiązku kontaktowania się z radami robotniczymi we wszystkich przedsiębiorstwach przez niego kontrolowanych, bo byłoby to oczywistą fikcją. Ogrom czynności, na które inspektor kredytowy musi zwracać uwagę, nie pozwoli mu na tak szeroko pojętą współpracę. Wystarczy, aby ten kontakt, jeśli chodzi o rady robotnicze, utrzymywać z jednym przedsiębiorstwem, które ma stosunkowo dużą wagę i w którym występują duże nieprawidłowości. Dopiero zdobycie doświadczeń w tym zakresie może zdecydować o tym, czy obejmie się tego rodzaju rozszerzoną współpracą inne rady robotnicze.

To samo dotyczy konferencji samorządu robotniczego. Jeśli będziemy uczestniczyli we wszystkich, to niewiele wniesiemy; będziemy raczej biernymi obserwatorami ich przebiegu. Wprowadzić obecność na konferencji wiele nam daje i dlatego nie można z niej zrezygnować, ale trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że nie zawsze obecność musi oznaczać wystąpienie przedstawiciela oddziału z jakimiś postulatami czy wnioskami. Dyskusja, jaka nieraz toczy się

na konferencji samorządu robotniczego, daje dokładne naświetlenie wielu problemów, orientując inspektora w przyczynach złej pracy zakładu, ujawniając wąskie gardła produkcji, zaopatrzenia czy zbytu, jednym słowem pokazuje cały zakład „od podszewki”, czego przecież administracja unika. Z możliwości uzyskania takiego materiału nie możemy w żadnym przypadku zrezygnować, jeśli chodzi o te przedsiębiorstwa, które pracują źle, nie wykonują podstawowych wskaźników ekonomicznych i które narażają gospodarkę narodową na straty. I tam nasza obecność na konferencjach samorządu robotniczego jest konieczna. W zakładach pracujących dobrze, jest pożądana, ale niekonieczna.

Nastawiając się na współpracę z samorządem robotniczym i planując ją, musimy eliminować czy ograniczać inne czynności, aby wygospodarować czas na kontakty z samorządem robotniczym. Dlatego do zagadnienia współpracy banku z samorządem robotniczym należy podejść z rozwagą, nie nastawiając się od razu na wielkie sukcesy i traktować tę sprawę długofalowo, jako problem, który trzeba dopiero powoli wprowadzać w życie. W związku z tym trzeba sobie od razu powiedzieć, że nasza współpraca nie może iść we wszystkich kierunkach, w jakich idą uprawnienia samorządu. Musimy zrezygnować ze współpracy z samorządem robotniczym w dziedzinach związanych z opracowywaniem regulaminów pracy i innych spraw wewnątrzzakładowych, które nie rzutują na wykonanie wskaźników ekonomicznych, a rozwijać ją w kierunkach nas interesujących.

Trzeba też w dalszym ciągu utrzymywać w oddziałach punkty konsultacyjne i rozwijać w nich poradnictwo oraz spełniać wszelkie czynności, które z jednej strony wpłyną na umocnienie się samorządu robotniczego w przedsiębiorstwie i rozwój jego funkcji kontrolnych, a z drugiej strony przyniosą efekty w postaci wzrostu gospodarności w danym zakładzie pracy.

W ocenie współpracy samorządu robotniczego z bankiem trzeba zachować dużą ostrożność i traktować współpracę długofalowo, mając na uwadze stały jej rozwój, zbliżenie się inspektora kredytowego do społecznych ogniw działających w przedsiębiorstwie oraz współdziałanie z samorządem robotniczym w oddziaływaniu na określone nieprawidłowości w pracy zakładu.

LUDWIK SEMPRUCH
Zamość

Próba oceny założeń kombinatu PGR Głuchowo w świetle planu gospodarczego urzędnika

Powiat kościański jest powiatem wybitnie rolniczym. Gospodarstwa indywidualne obejmują 51% ziemi uprawnej (z czego 56% tych gospodarstw objętych jest działalnością kółek rolniczych), spółdzielnie produkcyjne — 11,4%, gospodarstwa państwowe — 37,6%.

Zamierzenia państwa w zakresie utrzymania, a nawet podniesienia tempa wzrostu nakładów inwestycyjnych dla rolnictwa nakładają na Bank Rolny szczególnie duże zadania w zakresie prawidłowej i terminowej realizacji planów (w naszym okręgu bankowym głównie na odcinku intensyfikacji produkcji zwierzęcej, rozbudowy bazy paszowej i szerszego stosowania postępowych metod produkcji przez dalsze mechanizowanie i modernizację procesów produkcyjnych zarówno w produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej). Zgodnie z tymi wytycznymi prace naszego oddziału mają taki kierunek, aby w jak najszerszym zakresie można było analizować działalność finansowanych przez nas jednostek rolniczych i móc w odpowiednim czasie sygnalizować o ewentualnych nieprawidłowościach i tym samym współdziałać w

kierunku jak najbardziej racjonalnej gospodarki środkami obrotowymi i inwestycyjnymi.

Pośród 17 jednostek rolnictwa państwowego, które w skali powiatu obejmuje 19.072 hektarów użytków rolnych (24%), oddział nasz zainteresował się Kombinatem Głuchowo ze względu na jego znaczny obszar (4.494 ha użytków rolnych) i jego specyfikę jako przedsiębiorstwa wieloobektowego oraz przeanalizował założenia jego planu urzędniowego.

W skład powstałego w dniu 1 lipca 1963 roku przedsiębiorstwa wieloobektowego (od dnia 1 kwietnia 1964 roku kombinat) weszło pięć gospodarstw z siedmioma folwarkami o obszarze od 400 do 1.400 hektarów użytków rolnych. Dotychczasowy kierunek produkcji wspomnianych gospodarstw był raczej rolno-hodowlany, natomiast docelowo przewiduje się, że działalność trzech gospodarstw nastawiona będzie wybitnie na hodowlę, natomiast dwa gospodarstwa pozostaną bez większych zmian struktury produkcji. Warunki lokalizacyjne poszczególnych gospodarstw pozwalają w pełni na wprowadzenie tych założeń i zdaniem oddziału zabezpieczyć one peł-

na kooperację produkcji. W okresie docelowym obszar kombinatu zwiększy się do 4.989 hektarów z czego:

użytki rolne	— 4.716 ha
w tym:	
grunty orne	— 3.373 ha
trwałe użytki zielone	— 1.262 ha

Warunki przyrodnicze kombinatu nie odbiegają w zasadzie od przeciętnych warunków powiatu. Średnia roczna opadów wynosi 500–560 mm. Wskaźnik bonitacji gleb kształtuje się na poziomie nieco wyższym od średniego dla wojewódzkiego zjednoczenia PGR (1,7) i wynosi 1,9 — gleby typu bielcowego. Udział trwałych użytków zielonych w kombinacie jest wyjątkowo wysoki i wynosi około 25%, a w perspektywie przewiduje się jego zwiększenie do 27%. Analizując ich rozkład stwierdzić należy, że jest on nierównomierny — około 80% użytków zielonych ogółem skupia się w trzech gospodarstwach.

Do końca pięciolatki przewiduje się meliorację nowymi rowami 185 hektarów, zagospodarowanie 233 hektarów, podsiew 70 hektarów, nawożenie 113 hektarów. Stan inwentarza żywego, w przeliczeniu na sztuki obornikowe, przed powstaniem przedsiębiorstwa wynosił w poszczególnych gospodarstwach ujętych łącznie 56 sztuk na 100 hektarów użytków rolnych. Średnia mleczność jednej krowy wynosiła 2.306 litrów i kształtowała się niżej od średniej wojewódzkiej (2.368 litrów). Intensywność produkcji zwierzęcej wynosiła 2,26.

W oparciu o posiadany przez oddział materiał analityczny z poprzednich okresów stwierdzić należy, że działalność zakładów w zakresie produkcji roślinnej opierała się na samowystarczalności, a struktura zasiewów nie nasuwała zastrzeżeń. Udział poszczególnych upraw przedstawiał się jak następuje:

zboża	43%
okopowe	24%
silosowe	6%
oleiste	1%
motylkowe	21%
pozostałe	5%

Średnia wydajność czterech zbóż podstawowych za rok 1962/1963 wyniosła 28,6 kwintala z hektara, buraków cukrowych — 257 kwintali, ziemniaków — 167 kwintali, rzepaku — 17 kwintali. Wskaźnik intensywności w porównaniu ze średnim wskaźnikiem w skali WZ PGR w Poznaniu (1,70) ukształtował się dość nisko i wynosił 1,44, co spowodowane jest głównie znacznym udziałem trwałych użytków zielonych.

Wskaźnik intensywności produkcji zwierzęcej według założeń planu urządzeniowego ma wzrosnąć do 3,28. W stosunku do stanu na dzień 30 czerwca 1963 roku nastąpić ma efektywny wzrost pogłowia bydła o 1.500 sztuk, trzody chlewnej o 7.500 sztuk, owiec o 700 sztuk, spadek pogłowia koni o 94 sztuki. Wskaźnik intensywności produkcji roślinnej w perspektywie ma wzrosnąć z 1,44 do 1,53. Struktura użytkowania ziemi nie ulegnie zasadniczym zmianom.

Wskaźnik zatrudnienia na jeden hektar użytków rolnych w roku 1965/66 powinien ulec obniżce o 4,1 i ma wynosić 13,9 osoby, w tym robotników 12,6. Udział pracowników sezonowych powinien obniżyć się blisko o 50%. Wskaźnik siły pociągowej wynosił na ultimo ubiegłego roku 814 jednostek przeliczeniowych, w tym 181 jednostek żywej siły pociągowej. W perspektywie zakłada się spadek żywej siły pociągowej do 90 jednostek przeliczeniowych, przy nie zmienionym poziomie ogółem siły pociągowej (mechanizacja produkcji). Prowadzona przez oddział analiza realizacji zamierzeń inwestycyjnych na oddział mechanizacji nie wykazuje większych nieprawidłowości.

Bilans dochodów i nakładów na jeden hektar użytków rolnych w świetle planu gospodarczego urządzenia, w porównaniu z danymi poszczególnych gospodarstw na ultimo roku gospodarczego przed re-

organizacją (oraz w skali WZ PGR w Poznaniu na dzień 30 czerwca 1963 roku), przedstawia się następująco:

Dochody	WZ PGR w Poznaniu na dzień 30.6.1963 r.	(w tysiącach złotych) Gospodarstwa i Kombinat za r. 1962/63 (przewidywane rok 1965/66) na dzień 30.6.1963 r.	
Sprzedaż produkcji roślinnej	3.323.—	3.805.—	3.888.—
Sprzedaż produkcji zwierzęcej	3.197.—	3.303.—	6.175.—
Sprzedaż produkcji przemysłu rolnego	1.155.—	1.941.—	3.522.—
Dotacje i dopłaty	268.—	241.—	—
Pozostałe dochody	801.—	1.276.—	526.—
Razem dochody	8.744.—	10.566.—	14.111.—
Nakłady			
Placie i ubezpieczenia	3.035.—	3.498.—	4.040.—
Nasiona i sadzeniaki	514.—	548.—	383.—
Zakup nawozów	516.—	565.—	—
			(ujęte w pozostałych nakładach)
Zakup pasz	1.239.—	1.513.—	1.162.—
Zakup paliwa	352.—	372.—	—
			(ujęte w pozostałych nakładach)
Zakup surowców przemysłu rolnego	531.—	844.—	899.—
Zakup inwentarza żywego	484.—	532.—	30.—
Amortyzacja	592.—	663.—	—
			(ujęte w pozostałych nakładach)
Remonty bieżące systemem zleciowym	221.—	303.—	—
			(ujęte w pozostałych nakładach)
Pozostałe nakłady	1.364.—	1.382.—	3.784.—
Razem nakłady	8.848.—	10.220.—	10.298.—
Różnice zapasów	+ 421.—	+ 408.—	—
Zysk	317.—	754.—	3.813.—
Produkcja towarowa netto	5.440.—	6.005.—	11.500.—

Osiągnięcie tak znacznego zysku, w stosunku do ostatniego roku gospodarczego przed reorganizacją, przy jednoczesnym utrzymaniu prawie na tym samym poziomie nakładów na jeden hektar użytków rolnych, będzie możliwe jedynie w drodze wzrostu produkcji i sprzedaży głównie produkcji zwierzęcej, pochodzenia zwierzęcego i przemysłu rolnego. W oparciu o dane wynikające z założeń planu urządzeniowego oddział dokonał obliczeń w zakresie **produkcji towarowej w jednostkach zbożowych**, które przedstawiają się jak następuje:

	Wykonanie rok 1962/63	Plan urządzeniowy rok 1965/66
Zboża	25.140	27.091
Buraki cukrowe	16.506	14.729
Buraki nasienne	780	1.872
Ziemniaki	1.797	3.475
Strączkowe	1.320	1.020
Rzepak	3.964	5.932
Nasiona strączkowych	655	
Len — włókno	365	
Len — ziarno	88	
Warzywa — owoce	131	229
Razem produkcja roślinna	50.746	54.348 wzrost o 7%

Mleko	13.805	34.090
Wełna	1.200	1.200
Zywiec ogółem	24.966	54.077
Razem produkcja zwierzęca	39.971	89.367 wzrost o 55%
Spirytus	8.680	7.200
Krochmal	6.270	12.600
Susz zielonek	—	18.000
Razem produkcja przemysłu rolnego	14.950	37.800 wzrost o 60%
Ogółem produkcja towarowa	105.667	121.396
Ogółem produkcja towarowa na 1 ha użytków rolnych	23,5	38,4
Ogółem produkcja towarowa na 1 pracownika	124	276

Analizując te założenia oddział doszedł do wniosku, że dla zagwarantowania wzrostu produkcji roślinnej konieczne będzie takie jej zorganizowanie, które wyeliminuje występujące w dotychczasowej działalności poszczególnych zakładów rozdrobnienie zasiewów, co jest bardzo pracochłonne przy uprawie, pielęgnacji i zbiorach. Ważnym czynnikiem będzie dążenie do specjalizacji pewnych roślin oraz bezwzględne zwiększenie upraw zielonek z plonów wtórnych. Oddział pozytywnie ocenia założenia projektowe dotyczące zwiększenia upraw pszenicy, lucerny, ziemniaków i roślin kiszonkowych, jednakże zaznaczyć należy, że warunki terenowe wymagają dość częstych zmian materiału sadzeniakowego w zakresie upraw ziemniaków (dla zagwarantowania odpowiedniej wydajności z hektara i skrobiowości, uwzględniając duży zakres działalności zakładów przemysłu rolnego — gorzelnie, krochmalnie); natomiast nakłady w założeniach planowych kształtują się dość nisko i albo będą z reguły przekraczane, albo nie pozwolą na osiągnięcie zamierzeń produkcyjnych. W rozmowach z kierownictwem kombinatu oddział zwrócił uwagę na te fakty.

Wzrost nawożenia mineralnego do 170 kilogramów na jeden hektar NPK dla gruntów ornych i do 130 kilogramów na jeden hektar dla łąk i pastwisk, przy równoczesnym wzroście nawożenia organicznego blisko o 15%, ma zagwarantować uzyskanie następujących plonów:

cztery zboża podstawowe — 29,5 kwintala z hektara
buraki cukrowe — 300 kwintali z hektara
ziemniaki — 190 kwintali z hektara
rzepak ozimy — 22 kwintale z hektara

W oparciu o posiadane wskaźniki ekonomiczne z lat poprzednich stwierdzono, że zamierzenia te są bardzo napięte, szczególnie w zakresie okopowych. Zdaniem oddziału, plony te mogą być uzyskiwane przy wybitnie sprzyjających warunkach atmosferycznych oraz przy prawidłowo prowadzonych zabiegach agrotechnicznych, jednakże na tym odcinku występują stale jeszcze nieprawidłowości, co powodowane jest brakiem fachowego kierownictwa w poszczególnych zakładach, pewna tendencja do obniżki nakładów na płace, oszczędnością nakładów na wymiane materiału sadzeniakowego itp. Przy analizie zagadnień rentowności produkcji roślinnej oddział zwrócił uwagę na racjonalność zużycia nasion i nawozów, terminowość i prawidłowość sprzętu zbóż i okopowych, terminowość podstaw, osiągnięcie cen planowych przy podstawach — wyeliminowanie nadmiernej wilgotności i zanieczyszczeń.

Prawidłowy kierunek produkcji zwierzęcej związany jest ściśle z zabezpieczeniem zgodności bilansu paszowego. W zakładach Sepno i Zadory projektuje się wychów jałówek, natomiast obory wydajowe w pozostałych zakładach w ilości 180 do 450. Wypalania cieląt urządzona została w zakładzie Głuchowo, natomiast dla bukatów przeznaczono folwarki leżące w pobliżu gorzelni, ze względu na racjonalniejsze wykorzystanie wywaru. Chlewnie dla macior pozostają nadal w zakładach Sepno i Zadory, a chlewnia

zarodowa — w Piotrowie, która ma zaopatrywać w materiał hodowlany chlewnie produkcyjne i częściowo sprzedawać na zewnątrz. Rozmieszczenie pogłowa owiec nie ulegnie zasadniczym zmianom.

Oddział, ustosunkowując się do zamierzeń kombinatu w zakresie produkcji zwierzęcej (wzrost produkcji towarowej w stosunku do roku 1962/63 o 55%) na podstawie materiałów analitycznych z lat poprzednich, w powiązaniu z założeniami inwestycyjnymi w planie pięcioletnim, stwierdza, że założenia te są bardzo napięte. Zwiększenie produkcji mleka uwarunkowane jest przede wszystkim znacznym wzrostem ilości krów efektywnych (przeprowadzane przez oddział kontrole wskazują raczej na wzrost stanu krów pierwiastek o znacznie niższej wydajności, co nie zagwarantuje osiągnięcia planowanej wydajności — 3.300 litrów; wydajność dotychczasowa — 2.500 litrów).

Również bieżąca analiza realizacji zadań inwestycyjnych, dotyczących pomieszczeń dla bydła, wykazuje, że niedotrzymywanie cykli budowlanych (nieterminowość dostarczania dokumentacji, brak pełnego i terminowego zabezpieczenia przerobu przez wykonawców) powoduje nie planowane odchylenia. Rozmowy z kierownictwem kombinatu utwierdziły oddział w swych przekonaniach, że dane dotyczące wychowu i sprzedaży tuczników oraz bekonów w planie urzędzeniowym są zbyt wysokie (zawyżenia wynoszą około 20%), że oddawanie do użytku obiektów zarówno jeśli chodzi o nowe budownictwo, jak i o adaptację pomieszczeń oraz remonty kapitalne, jest nieterminowe. Wskaźnik na dzień 31 grudnia 1963 roku, jeśli chodzi o pomieszczenia dla trzody chlewnej na jedną sztukę wynosi 0,62 stanowiska, według planu urzędzeniowego — 0,71.

Zagadnienia dotyczące produkcji zwierzęcej, w oparciu o założenia perspektywiczne planu urzędzeniowego, są analizowane przez oddział szczególnie wnikliwie i stanowią przedmiot rozmów zarówno z kierownictwem kombinatu, jak i z kierownictwem poszczególnych zakładów. Zwracamy uwagę, że decydującym czynnikiem gwarantującym osiągnięcie zamierzeń planowych będzie odpowiednie zabezpieczenie zgodności bilansu paszowego, dlatego też założenia na odcinku udziału roślin pastewnych i okopowych w użytkach rolnych (łąki i pastwiska trwałe — rośliny zasiewane na gruntach ornych) powinny być realizowane w pełni. Nawiażując do nieprawidłowości stwierdzanych w poprzednich okresach, szczególną wagę należy przywiązywać do racjonalnego żywienia zwierząt, stosowanie bowiem w pewnych okresach pasz zamiennych, nie zawierających odpowiednich składników pokarmowych, ujemnie odbija się na produkcji. Szczególnie ważne jest to w przypadku żywienia młodzieży hodowlanej, gdyż ujemne czynniki wpływają specjalnie na rozwój i obniżają przyszłą wartość produkcyjną. Skutki niedożywienia zwierząt opasowych ujawniają się od razu przez zahamowanie przyrostu wagi, a skutki niedożywienia dorosłych zwierząt produkcyjnych — przez spadek wydajności, co ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe w tym samym roku. Niedożywienie młodzieży nie wpływa w zasadzie na zmniejszenie wyników finansowych danego roku, ale ujawni się dopiero w latach przyszłych. Bezwzględnie należy unikać doraźnych korzyści przez pozorne oszczędności w nakładach na pasze.

W dotychczasowej działalności zakładów występowały, szczególnie na odcinku hodowli trzody chlewnej, dość znaczne padnięcia i tu należałoby dążyć do ograniczenia do minimum upadków i ubojów z konieczności, przez zabezpieczenie odpowiednich pomieszczeń, przez właściwą opiekę weterynaryjną, profilaktykę (szczepienia ochronne, bezwzględna izolacja sztuk chorych), dozór nad przychówkiem, przeprowadzaną we właściwym czasie selekcję sztuk nie nadających się do dalszego chowu. Ważnym czynnikiem w realizacji planu sprzedaży będzie sprzedaż sztuk po osiągnięciu właściwej wagi, gdyż dłuższe przetrzymywanie sztuk jest w zasadzie nieopłacalne. Sprzedaż sztuk niedotuczonych byłaby również nie wskazana ze względu na niższą cenę uzyskiwaną za jeden kilogram.

Przeanalizowane przez oddział zamierzenia planowe na odcinku kształtowania się wskaźnika siły pociągowej nie nasuwają zastrzeżeń, jednakże specyfika niektórych zakładów nie pozwoli na pełne, zgodne z planem, obniżenie stanu koni. Obniżenie to byłoby jak najbardziej celowe, zważywszy fakt pracochłonności żywienia i pielęgnacji koni, zużycia pasz (ziarno, siano), które mogłyby być przeznaczone na produkcję mięsa i mleka.

Założenia planowe przewidują — poza znacznym wzrostem produkcji zwierzęcej — również stosunkowo wysoki wzrost produkcji przemysłu rolnego. Przewiduje się budowę suszarni i mieszalni pasz w zakładzie Sepno, przy pełnym utrzymaniu dotychczasowej działalności gorzelni i krochmalni oraz płatkarni. Uzupełnienie w 44% surowca dla przemysłu gorzelniczego i krochmalni surowcem z kontraktacji może w pewnych okresach natrafiać na trudności. Podaż surowca uzależniona jest w wysokim stopniu od wydajności ziemniaków, kształtując się różnie w poszczególnych latach.

Zamierzenia w zakresie produkcji i sprzedaży surowca (poza zużyciem na potrzeby własne) są, zdaniem oddziału, bardzo wysokie, jednakże udział trwałych użytków zielonych w ogólnej strukturze upraw powinien stworzyć warunki do ich zrealizowania. W dużym stopniu wpłynie na to odpowiednie i terminowe wykonanie prac objętych planem inwestycyjnym w zakresie melioracji.

Analizując przewidywany dość znaczny spadek zatrudnienia, stwierdziliśmy fakt ścisłego powiązania tych zagadnień z planem mechanizacji. Zamierzenia te są słuszne, jednakże w toku przeprowadzanych w okresie kilku lat kontroli bezpośrednich stwierdziliśmy, że znaczna część załogi kombinatu jest już w wieku podeszłym, gdyż pracownicy młodszy w wielu wypadkach pracują poza rolnictwem. Nie zwalniali oni jednak mieszkań, co uniemożliwia ewentualny werbunek innych rodzin. Fakty te wpływają również na kształtowanie się wskaźnika wydajności pracy, terminowość zabiegów agrotechnicznych itp.

Tak niewspółmierny wzrost założeń planowych w zakresie produkcji i rentowności uwarunkowany jest poważnymi nakładami inwestycyjnymi, których zapotrzebowanie do roku 1965/66 określa się kwotą 47.200 tysięcy złotych (licząc od roku 1963). Poza tym przewiduje się nakłady inwestycyjne (budownictwo mieszkaniowe) ze środków funduszu zakładowego w wysokości 567 tysięcy złotych oraz nakłady na meliorację w ramach planu PPRN, Wydział Rolnictwa i Leśnictwa, w kwocie 3.158 tysięcy. A więc łączna kwota na inwestycje ma wynieść 50.925 tysięcy. Dodatkowo do roku 1970 przewiduje się na zakup inwentarza martwego 7.700 tysięcy złotych. Inwestycje budowlane mają być zakończone w okresie pięcioletniego planu urzędniczego.

Przeprowadzona na początku roku bieżącego analiza realizacji zamierzeń planowych wykazuje, że

plan inwestycyjny nie jest wykonywany rytmicznie i tym samym spodziewać się można ujemnych skutków tego zjawiska. W toku kontroli poszczególnych zakładów zauważamy, że kierownictwo nie przykładając należytej wagi do zagadnień inwestycyjnych (terminowość rozpoczynania i kończenia obiektów, kształtowanie się jednostkowych kosztów obiektów itp.). Przyczyny tego są różnorodne, nie bez znaczenia jest jednak i fakt, że działalność eksploatacyjna jest tą częścią działalności przedsiębiorstwa, która jest szczególnie obserwowana przez szereg jednostek i w której zakłócenia bądź niezwiązanie, bądź w krótkim czasie wywierają wpływ na wyniki. Natomiast wpływ inwestycji na wyniki jest bardziej odległy i dlatego mniej zauważany.

Nawet najlepszy projekt urzędniczy nie przyczyni się do ekonomicznego rozwoju kombinatu, jeżeli jego realizacja nie będzie przebiegała prawidłowo. Zasada jednoosobowego kierownictwa kombinatu jest jak najbardziej słuszną, jednakże nie powinna ona wykluczać istnienia form kolegiałnego rozpatrywania najważniejszych problemów z kierownictwem i aktywem poszczególnych zakładów. Jednym z bardzo istotnych warunków realizacji planu jest dysponowanie odpowiednią kadrą fachowców.

Zdaniem oddziału, bardzo wnikliwie opracowywane być powinny również plany roczne dla poszczególnych okresów gospodarczych, plany operatywne, plany sezonowe lub harmonogramy robót (orka, siewy, zbiory), plany dzienne — dyspozycje.

Z dużym naciskiem należy podkreślić, że nie powinno być dla przedsiębiorstwa obojętne, jakim nakładem środków osiągane są zadania planowe. Dlatego konieczne jest bieżące badanie stopnia wykorzystania istniejących środków produkcji, opłacalności nakładów intensyfikujących produkcję, wydajności pracy przez ścisłą współpracę działów produkcyjnych z komórkami finansowymi, planowania i sprawozdawczości.

Z uwagi na rolę banku jako doradcy i pomocnika przedsiębiorstwa — zagadnienia bieżącej działalności kombinatu w ścisłym powiązaniu z planem urzędniczym zarówno w zakresie eksploatacji, jak i inwestycji oraz remontów kapitalnych są przedmiotem analiz, kontroli i konferencji przedstawicieli oddziału z kierownictwem i aktywem kombinatu i podległych mu zakładów. Polityka kredytowa oddziału w stosunku do kombinatu ma na celu umożliwienie mu w jak najszerszym stopniu zrealizowania zamierzeń planowych. Jednakże specyfika tak wielkiego warsztatu rolnego przy trudnościach występujących, zwłaszcza w okresie reorganizacji, stawia przed oddziałem duże wymagania w zakresie pełnej znajomości zarówno zagadnień finansowo-kredytowych, jak i ekonomiki przedsiębiorstwa.

IRENA KĘDZIOR
Kościan

Oddziaływanie na wzrost produkcji rynkowej w spółdzielczości pracy

Obecnie jednym z podstawowych celów, które powinna realizować spółdzielczość pracy, jest przekształcenie struktury produkcji na rzecz produkcji rynkowej. Zachodzi pytanie, czy spółdzielnie pracy mają, obiektywnie rzecz biorąc, pełne warunki do zrealizowania tego zadania, a jeśli tak, to czy warunki te prawidłowo wykorzystują.

Jak wiemy z praktyki, problem produkcji rynkowej staje się zagadnieniem coraz bardziej złożonym. Aktualnie złożoność ta wynika z faktu, że zakończył się całkowicie pierwszy okres rozwijania produkcji rynkowej w sensie ilościowym, a coraz dobitniej wybijają się zagadnienia jakości produkcji. Jeżeli zatem mówimy, że domagamy się wzrostu produkcji rynkowej, to równocześnie musimy dopowiedzieć, że

chodzi nam o wzrost produkcji jakościowo coraz lepszej, a takie postawienie sprawy stwarza dodatkowe okoliczności, które muszą być brane pod uwagę.

Stąd równolegle z zagadnieniami ilościowego wzrostu produkcji rynkowej występują problemy towarzyszące zagadnieniu jakości, a więc: postęp techniczny, mechanizacja procesów produkcji, inwestowanie itd. Problemy te z kolei rzutują na koncentrację i specjalizację.

Gdyby trzeba było odpowiedzieć na pytanie, czy obecnie spółdzielnie pracy mają warunki do rozszerzania produkcji rynkowej — bo to między innymi wiąże się z postawioną tezą — to z praktyki II Oddziału Miejskiego NBP w Krakowie odpowiedź byłaby złożona. Niewątpliwie bowiem istnieje pod-

stawowy bodziec do rozwijania produkcji rynkowej, to znaczny popyt na nią, a więc społeczne zapotrzebowanie. A jednocześnie władze gospodarcze, kierujące naszą gospodarką, zakładają, że wzrost takiej produkcji jest niezbędny, czego wyrazem są aktualne przepisy w systemie planowania, wprowadzające (poczynając od roku bieżącego) do obowiązujących wskaźników dyrektywnych również i wielkość produkcji rynkowej.

Natomiast jeśli chodzi o środki warunkujące wykonanie tego zadania, a przede wszystkim tempo jego realizacji, to w tym zakresie warunki, w jakich spółdzielczość pracy wykonuje plany produkcyjne, są jeszcze niezadowalające. Problem najważniejszy z tego punktu widzenia — to zaopatrzenie w materiały i surowce. II Oddział Miejski NBP w Krakowie w ciągu ostatnich dwóch lat poświęcił wiele uwagi w swej pracy zbadaniu przyczyn niekorzystnej sytuacji w zakresie zaopatrzenia, opracowując w roku ubiegłym referat na krajową radę branżową oraz przygotowując dalsze opracowania o sytuacji bieżącej w tej dziedzinie.

Nie rozwijając szerzej tego problemu, można ogólnie stwierdzić, że niedomagania w zaopatrzeniu spółdzielczości pracy mają charakter organizacyjny. Najlepszym tego dowodem jest fakt, że w skali roku zadania produkcyjne są w pełni wykonywane przez spółdzielnie pracy z terenu Krakowa oraz województwa, a zużyty na ten cel surowiec oraz materiały w globalnym ujęciu nawet przekraczają planowane zużycie.

Dlatego też, jako aparat kontrolujący całość gospodarki spółdzielni pracy (II Oddział Miejski w odniesieniu do spółdzielni miasta Krakowa), możemy wyrazić pogląd, że istnieją obiektywne warunki do poprawy sytuacji na odcinku zaopatrzenia w spółdzielniach pracy, z tym jednak zastrzeżeniem, że akcja w tym zakresie musi mieć charakter kompleksowy przez realne zaangażowanie się w nią wszystkich zainteresowanych stron.

Doceniając znaczenie zaopatrzenia w dążeniu spółdzielni pracy do rozwijania produkcji rynkowej, oddział nasz w ostatnim okresie zainteresował się bliżej zagadnieniem warunków, w jakich zadanie to jest realizowane w spółdzielniach pracy branży odzieżowej, które z racji swego potencjału produkcyjnego oraz wyposażenia technicznego całą swą produkcję mają pokrywaną umowami z Wojewódzkim Przedsiębiorstwem Tekstylno-Odzieżowym, tym samym więc dalszy rozwój i lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego uzależnione jest od bardziej lub mniej prawidłowego realizowania tych umów. Analizując powyższe zagadnienie oddział stwierdził następujące negatywne przejawy, które działają hamująco na wzrost produkcji rynkowej.

1. Dysproporcja między zaopatrzeniem a umowami produkcyjnymi (najczęściej dysproporcja ta polega na różnicach czasowych, to jest występowaniu poślizgu czasowego w zaopatrzeniu). Równocześnie system zawieranych umów na dostawy dla Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Tekstylno-Odzieżowego uniemożliwia wprowadzenie klauzuli warunkującej wielkość i termin dostawy wyrobów gotowych od stopnia realizacji planów zaopatrzenia. W warunkach województwa krakowskiego jest to o tyle charakterystyczne, że Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Tekstylno-Odzieżowe — w wyniku ostatnich reorganizacji — jest równocześnie dystrybutorem materiałów przeznaczonych na produkcję branży odzieżowej.

2. Zgodnie z przyjętymi zasadami koszty dostawy do hurtowni lub podhurtowni, wskazanej przez Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Tekstylno-Odzieżowe, ponosi producent. Ponieważ na osiem spółdzielni odzieżowych, działających w ramach umowy z Wojewódzkim Przedsiębiorstwem Tekstylno-Odzieżowym, sześć ma siedzibę w Krakowie — wydaje się logiczne z punktu widzenia ekonomicznego, aby spółdzielnie te dostarczały swoje wyroby do hurtowni w Krakowie. Tymczasem Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Tekstylno-Odzieżowe nagminnie stosuje zasadę zobowiązującą spółdzielnie do dostarczania wyrobów objętych umowami do podhurtowni mających siedzibę na terenie całego województwa, co niewspół-

miernie podraża koszty transportu, a tym samym obniża akumulację jednostek wytwórczych.

3. Jak wykazuje praktyka, surowiec dostarczany w ramach umowy odznacza się złą jakością, która z kolei powoduje występowanie wad (często ukrytych) w produkcji wyrobów gotowych. Przepisy obowiązujące w tym zakresie określają, że odbiorca może się domagać od dostawcy kar konwencjonalnych z tytułu niedostatecznej jakości — do 10% wartości dostawy. Problem tkwi w tym, że zła jakość surowca często obciąża spółdzielnię jako dostawcę (niezależnie od niej) karami konwencjonalnymi w wysokości 10% całej dostawy wyrobów gotowych, które to kary mogą być skompensowane uzyskaną kwotą kar konwencjonalnych, ale jedynie w wysokości 10% wartości dostawy materiałów. Równocześnie system wynagradzania brakarzy Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Tekstylno-Odzieżowego, to jest uzależnianie premiovania od wielkości wykrytych wad w zakupywanych wyrobach gotowych, stwarza dalsze warunki do wysokich odrzutów dostaw. Według stosowanej praktyki, jeżeli spółdzielnia dostarczy na przykład partię 500 sztuk marynarek, w której wykryto wady w trzech marynarkach, to odrzut, a tym samym i kary konwencjonalne, dotyczy całej partii.

Jak z powyższego wynika, działalność spółdzielni pracy odbywa się w warunkach, które mogą wpływać negatywnie na zainteresowanie rozwijaniem produkcji rynkowej. Trzeba bowiem wyraźnie podkreślić, że zarówno przedstawione tu trudności zaopatrzeniowe, jak i system dostaw oraz system kontroli technicznej, mają istotny wpływ na poziom kosztów, a tym samym i na akumulację.

Rozumiejąc jak ważnym czynnikiem pobudzającym lub hamującym może być akumulacja, a zwłaszcza rentowność — przy rozważaniu warunków sprzyjających rozwojowi produkcji rynkowej trzeba zwrócić szczególną uwagę właśnie na problem rentowności. Powstaje pytanie, jaka jest lub jaka może być rola oddziału banku w usuwaniu czynników hamujących i w rozwijaniu czynników pobudzających wzrost produkcji rynkowej. Odpowiedź na to pytanie skonkretyzowana została na przykładzie kilku spółdzielni pracy branży odzieżowej, niemniej wydaje się, że podobna sytuacja może istnieć i w innych branżach.

Otóż w związku z trudnościami występującymi w spółdzielniach odzieżowych, związanych umowami produkcyjnymi z Wojewódzkim Przedsiębiorstwem Tekstylno-Odzieżowym, oddział zastosował oddziaływanie administracyjne, występując z wnioskiem do oddziału wojewódzkiego o zorganizowanie narady, w której wezmą udział wszystkie zainteresowane strony, a więc: wydział kredytów gospodarki terenowej, wydział kredytów handlu, przedstawiciele Wojewódzkiego Związku Spółdzielni Pracy, IV Oddział Miejskiego, kontrolującego WPTO, II Oddział Miejskiego, Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Tekstylno-Odzieżowego i spółdzielni. Zdaniem oddziału istnieją realne możliwości zmiany dotychczasowych warunków współpracy z WPTO w sensie stworzenia czynników pobudzających zainteresowanie spółdzielni rozwojem produkcji rynkowej i to zainteresowanie zarówno w sensie organizacyjnym, jak i ekonomicznym.

Omawiając na wstępie niniejszego artykułu warunki rozwoju produkcji rynkowej wspomniano, że jednym z podstawowych czynników jest równoległe polepszanie jakości produkowanych wyrobów. Jego niespełnianie powoduje w konsekwencji istotne perturbacje w gospodarce przedsiębiorstwa wytwórczego, a przede wszystkim zachwianie równowagi między wielkością produkcji i sprzedaży. Sytuacja na tym odcinku w spółdzielniach województwa krakowskiego, a zwłaszcza miast Krakowa jest na ogół zadowalająca.

Należy jednak rozważyć, czy spółdzielnie pracy wykorzystują wszystkie możliwości, aby ulepszenie jakości produkcji było stałe i miało właściwe tempo. Pogląd naszego oddziału na ten problem jest negatywny. Dla przykładu można przytoczyć badania, przeprowadzone przez nasz oddział, w zakresie oceny gospodarki funduszem postępu technicznego,

a więc tej najważniejszej i najbardziej efektywnej dźwigni w działalności każdego przedsiębiorstwa zmierzającego do poprawy jakości produkowanych wyrobów. Okazuje się, że spółdzielnie pracy nie wykorzystują tworzonych zgodnie z przepisami funduszy postępu technicznego. W badanych branżach — metalowej i chemicznej — wydatkowanie funduszu w ciągu roku, w stosunku do nagromadzonych środków, wynosiło:

w przemyśle metalowym 21%
w przemyśle chemicznym 11%

Równocześnie wydatkowane w tak skromnym zakresie fundusze charakteryzują się niekorzystną strukturą. Spółdzielnie objęte badaniami pominięły niemal całkowicie wydatki na planowane prace związane z rozwojem postępu technicznego, nie finansując placówek badawczych lub kosztów szkolenia w zakresie postępu technicznego oraz jego propagandy i popularyzacji.

Na podstawie wycinkowej analizy wspomnianych branż II Oddział Miejski NBP w Krakowie rozwinął badania związane z oceną gospodarki funduszem postępu technicznego, jak i w ogóle z oceną postępu technicznego we wszystkich spółdzielniach z terenu miasta Krakowa, wychodząc z założenia, że pełna znajomość sytuacji na tym odcinku umożliwi lepsze oddziaływanie na kontrolowane jednostki przez wykazywanie nie tylko nieprawidłowości polegających na niewykorzystywaniu funduszy, ale również na niedostatecznej efektywności postępu technicznego lub niewłaściwych jego kierunków. Ponadto kompleksowa analiza pozwoli na szersze spojrzenie na problem postępu technicznego w spółdzielniach pracy, jak na przykład na zastanowienie się, czy słuszne jest zastosowanie jednakowego narzutu na fundusz postępu technicznego we wszystkich branżach lub czy aktualnie obowiązujące przepisy zawierają dostateczne bodźce do rozwijania postępu technicznego w spółdzielczości pracy.

I wreszcie ostatnie zagadnienie, które można tu poruszyć — związane z rozwojem produkcji rynkowej i ze wzrostem jej jakości, to aktualny obecnie, niezmiennie trudny, zwłaszcza w warunkach miasta Krakowa, problem koncentracji, specjalizacji i komasacji. Nie zatrzymując się nad sprawami organizacyjnymi trzeba zaznaczyć, że dążenie do koncentracji i specjalizacji w spółdzielczości pracy stanowi bardzo istotne pociągnięcie również natury ekono-

micznej. Koncentracja i specjalizacja stwarzają dalsze warunki do rozwoju produkcji rynkowej, do polepszenia jej jakości.

Oddział nasz dokonał próby oceny wpływu koncentracji na ekonomikę przedsiębiorstwa, wychodząc z założenia, że ten właśnie aspekt powinien interesować aparat bankowy. Nie przedstawiając tu szczegółowo tych badań trzeba jednak zaznaczyć, że o ile z jednej strony są one niezmiennie pożyteczne, gdyż ułatwiają podejmowanie trudnych decyzji natury organizacyjnej, o tyle z drugiej strony — w badaniach podstaw ekonomicznych koncentracji — trzeba uwzględnić, z uwagi na ich złożoność, wiele dodatkowych momentów.

Przykładowo: na terenie miasta Krakowa doszło do połączenia dwóch spółdzielni, które w swych zadaniach oprócz produkcji miały również świadczenie usług dla ludności. Analizą porównawczą objęto działalność usługową obu jednostek i w pierwszej fazie wyniki analizy wskazywały na to, że brak jest ekonomicznych podstaw koncentracji, to znaczy, że struktura kosztów punktów usługowych, prowadzonych przez spółdzielnię przejmującą, jest gorsza (wyższe narzuty kosztów wydziałowych oraz zarządu i administracji, niższa rentowność) od struktury kosztów spółdzielni przejmowanej. Dopiero głębsza analiza wykazała, że narzuty kosztów ogólnych w spółdzielni przejmowanej były sztucznie zaniżane, że niskie koszty wydziałowe były wynikiem ogromnego prymitywizmu punktów usługowych zarówno jeśli chodzi o wygląd estetyczny, jak i wyposażenie techniczne, a równocześnie punkty te charakteryzowały się bardzo niskimi obrotami. Po dokonanej koncentracji wygląd i wyposażenie przejętych punktów usługowych uległy poprawie, co znalazło swoje odbicie w znacznym wzroście podaży usług.

Reasumując przedstawione wycinkowo problemy należy stwierdzić, że warunki, w jakich spółdzielczość pracy realizuje zadania polegające na wzroście produkcji rynkowej, nie zawsze sprzyjają temu celowi. Niemniej, jak to starano się wykazać na przykładach, spośród czynników utrudniających rozwój tej produkcji można wyróżnić czynniki niezależne od jednostki produkcyjnej oraz czynniki od niej zależne. Znajomość tych spraw ma z kolei pozwolić aparatowi bankowemu na dokonanie wyboru metod oddziaływania zarówno w sensie kierunku działania, jak i jego rozwoju.

ZYGMUNT JENNER
Kraków

Oddziaływanie na przedsiębiorstwa przemysłowe za pomocą funduszu premiowego

Od dnia 1 lipca 1964 roku w przedsiębiorstwach przemysłowych obowiązują nowe zasady premiowania pracowników umysłowych, ustalone uchwałą Nr 130 Rady Ministrów z dnia 4 maja 1964 roku (M. P. Nr 32). Zasady te, w porównaniu do obowiązujących poprzednio, są znacznie elastyczniejsze, to znaczy umożliwiają ściśle wiązanie funduszu premiowego z podstawowymi zadaniami zjednoczeń, a nawet poszczególnych przedsiębiorstw, przy czym fundusz premiowy powinien nie tylko zabezpieczać „wykonanie wskaźników dyrektywnych planu techniczno-ekonomicznego, lecz także uzasadnioną potrzebami gospodarczymi dalszą poprawę działalności przedsiębiorstw” (paragraf 3.1 uchwały).

Nowe zasady premiowania wprowadziły **powszechnie obowiązujące warunki i zasady premiowania pracowników umysłowych**, ale oprócz nich przy premiowaniu powinny być uwzględniane również zadania branżowe, a nawet **specyficzne dla poszczególnych przedsiębiorstw**, dostosowane do ich działalności przez dyrektorów zjednoczeń. Ponadto dyrektorzy przedsiębiorstw, na podstawie planów techniczno-ekonomicznych i zadań ustalanych ogólnie dla ich przedsiębiorstw, wyznaczają poszczególnym komórkom organizacyjnym zadania stanowiące pod-

stawę do ich premiowania. Zadań tych nie może być więcej niż pięć.

W oparciu o wytyczne omawianej uchwały dyrekcje przedsiębiorstw, w porozumieniu z radami robotniczymi i zakładowymi, opracowują wewnętrzne regulaminy premiowania, które powinny być zatwierdzone przez konferencję samorządu robotniczego i akceptowane przez dyrektora zjednoczenia.

Istotną więc cechą nowego systemu premiowania pracowników umysłowych w przedsiębiorstwach przemysłowych jest ściśle zespolenie warunków premiowania ze specyfiką działalności poszczególnych przedsiębiorstw, a w ich ramach — nawet stanowisk organizacyjnych. Taki system premiowania — przez zachętę materialną — mobilizuje pracowników umysłowych, technicznych i ekonomiczno-administracyjnych, do wykonywania zadań planowych i ponadplanowych, aktualnych w danym okresie.

Omówione powyżej w skrócie nowe warunki premiowania, ich elastyczność, ściśle powiązanie ze specyfiką przedsiębiorstw, powodują, że zainteresowanie się nimi przez pracowników pionu kredytowego banku powinno znacznie wzrosnąć. **Za pomocą funduszu premiowego można bowiem obecnie skutecznie oddziaływać na przedsiębiorstwa.** Oddziały-

znają „słabe strony” przedsiębiorstw. Można więc, w okresie poprzedzającym ustalenie przez dyrektora zjednoczenia zadań dla kierownictwa danego przedsiębiorstwa, od których wykonania będzie uzależnione uruchomienie funduszu premiowego, zaproponować na przykład zjednoczeniu uwzględnienie w ustalanych przez nie zadaniach problemu czy problemów, które oddział banku uważa za najistotniejsze. Taką samą propozycję można postawić dyrektorowi przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o komórki jemu podległe.

Jednym z podstawowych zadań banku jest analiza zapasów posiadanych i tworzonych przez przedsiębiorstwa oraz staranie się, aby kształtowały się one prawidłowo. Omawiana uchwała Rady Ministrów przewiduje, że jednym z zadań stawianych przed przedsiębiorstwem może być „utrzymanie lub obniżenie wskaźnika zapasów”. O ile więc w danym przedsiębiorstwie problem zapasów jest istotny, oddział może sugerować zjednoczeniu uwzględnienie go jako zadania w warunkach premiowania kierownictwa przedsiębiorstwa.

Sugestie oddziału w tym zakresie można przedstawić również samorządowi robotniczemu, który przecież zatwierdza zadania, od wykonania których uzależniona jest premia pracowników umysłowych. Propozycje swoje może oddział przedstawić przedsiębiorstwu w różnej formie, na przykład na konferencji z kierownictwem przedsiębiorstwa, w piśmie interwencyjnym czy na posiedzeniu samorządu robotniczego. Wybór optymalnej formy jest uzależniony od aktualnych warunków, stopnia ważności problemu i rodzaju kontaktów z przedsiębiorstwem.

Przez właściwy dobór warunków premiowania pracowników umysłowych w przedsiębiorstwach przemysłowych można oddziaływać dla wywołania aktywnego działania lub zaniechania działania, na przykład wprowadzenie nowych asortymentów produkcji lub zaniechanie produkcji z wielką ilością braków. Wydaje się więc celowe, aby oddziały znały dokład-

nie zakładowe regulaminy premiowania oraz aktualne w danym okresie zadania, od których wykonania uzależnione jest uruchomienie funduszu premiowego. Wiadomości te pozwolą zorientować się, jakie aktualne zadania przedsiębiorstwa „poparte” są funduszem premiowym. Jest to ważne choćby dlatego, że wyznaczenie jakiegos zadania przedsiębiorstwu w warunkach premiowania można uznać za dostateczną formę oddziaływania na to przedsiębiorstwo i na przykład zrezygnować z zamierzonego oddziaływania kredytowego. Na przykład w wypadku stwierdzenia nieprawidłowości na odcinku gospodarki zapasami oddział uważa za wskazane podwyższenie odsetek od kredytów obrotowych. W tym czasie jednak dyrektor przedsiębiorstwa ustalił jako zadanie dla komórki odpowiedzialnej za ten stan uporządkowanie tego odcinka lub zadanie takie ustaliło zjednoczenie dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Wówczas oddział może powstrzymać się od zastosowania oddziaływania kredytowego i obserwować skuteczność działania funduszu premiowego. W zależności od wyniku można sankcje bankowe zastosować lub z nich zupełnie zrezygnować.

Poszczególne zadania są określane punktami, których ilość może się wahać za jedno zadanie od 15 do 100. Z ilością punktów jest ściśle związana wysokość premii. Wobec tego, jeśli oddziałowi zależy na wykonaniu jakiegos zadania, to powinien on interesować się jakie miejsce zajmuje ono w całości zadań, jaka jest jego hierarchia, ile punktów wyznaczono za jego wykonanie. Jeżeli, według zdania oddziału, najważniejszemu problemowi przyznano zbyt mało punktów, to można zaproponować podwyższenie liczby punktów, gdyż im większa liczba punktów, tym większe materialne zainteresowanie nim osób, przed którymi dane zadanie postawiono do wykonania.

STEFAN KOZŁOWSKI
Srem

Współczynniki korygujące fundusz płac przedsiębiorstw handlu detalicznego

Zagadnieniom współczynników korygujących funduszu płac poświęcono wiele uwag na łamach „Wiadomości NBP”. Podkreślić jednak należy, że poruszone tematy dotyczyły przedsiębiorstw przemysłowych. Wydaje się jednak, że duże znaczenie dla bankowej kontroli funduszu płac ma również współczynnik korygujący fundusz płac w przedsiębiorstwach handlowych, a ustalenie jego wysokości nie odpowiadającej warunkom przedsiębiorstwa może mieć istotny wpływ na wielkość odchyleń dodatnich lub ujemnych funduszu płac.

Zagadnienie współczynników korygujących w przedsiębiorstwach handlowych nabrało szczególnego znaczenia od roku 1963, kiedy do korygowanego funduszu płac pracowników handlu detalicznego włączono wynagrodzenia wszystkich pracowników handlu, z wyjątkiem pracowników administracyjno-biurowych i pracowników hurtu. Do korygowanego funduszu płac zaliczane są zatem zarówno wynagrodzenia, których wielkość kształtuje się w zależności od obrotu, jak i wynagrodzenia stałe, wypłacane w wielkości niezależnej od stopnia wykonania zadań gospodarczych.

W celu ustalenia czy zatwierdzone współczynniki odpowiadają warunkom poszczególnych przedsiębiorstw, Oddział Wojewódzki NBP w Warszawie, a pod jego kierunkiem również oddziały operacyjne, przeprowadziły w r. 1963 badania współczynników korygujących w przedsiębiorstwach miejskiego handlu detalicznego, spółdzielniach ZSS „Społem” i spółdzielniach CRS „Samopomoc Chłopska”.

W omawianych badaniach, jako kryterium wyliczenia prawidłowych współczynników korygujących, przyjęto udział funduszu korygowanego, dotyczącego wynagrodzeń zmiennych w ogólnym funduszu płac,

podlegającym korekcie. W tym celu przeanalizowano zbiorowe układy pracy obowiązujące w omawianych pionach gospodarczych oraz przeprowadzono odpowiednie badania w przedsiębiorstwach. Zebrane materiały umożliwiły opracowanie wytycznych do analizy współczynników korygujących dla oddziałów operacyjnych.

W badanych pionach gospodarczych podstawowe zasady wynagradzania są następujące:

W CRS „Samopomoc Chłopska” obowiązuje układ zbiorowy pracy, zawarty między Zarządem Głównym CRS „Samopomoc Chłopska” a Zarządem Głównym Związku Zawodowego Pracowników Spółdzielczych, obowiązujący od dnia 1 stycznia 1949 roku. Według tego układu wynagrodzenia pracowników handlu przedstawiają się jak niżej:

1. Pracownicy sklepów (kierownicy i sprzedawcy)

wynagradzani są na podstawie systemu czasowo-prowizyjnego lub czasowo-premiowego. W systemie czasowo-prowizyjnym wynagrodzenie pracownika składa się:

- z wynagrodzenia zasadniczego,
- z wynagrodzenia prowizyjnego za wykonany obrót.

W systemie czasowo-premiowym pracownik otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze i premię.

System czasowo-premiowy obowiązuje w sklepach zaliczonych do IV i V grupy branżowej, to jest w sklepach z wyłączną sprzedażą maszyn i narzędzi rolniczych, towarów motoryzacyjnych oraz sklepach prowadzących wyłącznie sprzedaż napojów alkoholowych. W pozostałych sklepach stosowany jest system czasowo-prowizyjny.

Sprzedawcy zatrudnieni w handlu drobnodetalicznym i punktach sprzedaży pomocniczej (PSP)

otrzymują wyłącznie prowizję, przy czym w odniesieniu do punktów sprzedaży pomocniczej do funduszu płac zalicza się tylko 30—40% prowizji. Pozostała część prowizji zaliczana jest do kosztów rzeczowych spółdzielni.

2. **Pracownicy gastronomii** (gospody, bary mleczne, kawiarnie). Pracownicy produkcji własnej i obsługi wynagradzani są według systemu czasowo-prowizyjnego. Wynagrodzenie tych pracowników składa się z płacy zasadniczej oraz wynagrodzenia prowizyjnego. Natomiast personel pomocniczy otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze i premię (system czasowo-premiowy).

3. **Pracownicy skupu** otrzymują wyłącznie wynagrodzenie zasadnicze i premię.

4. **W piekarniach, masarniach i wytwórniach wód gazowanych oraz przetwórstwie rolno-spożywczym.** Pracownicy fizyczni mogą być wynagradzani według następujących systemów:

- akordowego,
- czasowo-premiowego,

5. **W zakładach produkcji materiałów budowlanych.** Obowiązują trzy systemy wynagrodzeń, według których mogą być wynagradzani pracownicy fizyczni, a mianowicie:

- akordowy,
- czasowo-premiowy,
- dniówkowy.

6. **W zakładach budowlano-montażowych.** Przy robotach budowlano-montażowych może być stosowany system akordowy lub czasowy (dniówka).

7. **Transport.** Kierowcy i pomocnicy kierowców samochodów ciężarowych mogą otrzymywać wynagrodzenia według systemu akordowego lub czasowo-premiowego.

Wynagrodzenie kierowcy w systemie akordowym składa się z:

- wynagrodzenia za przebieg kilometrów,
- wynagrodzenia za przewóz ton,
- wynagrodzenia za dodatkowe miejsca postoju.

8. **Ekipy ładunkowe.** Pracownicy ekip mogą być wynagradzani według systemu akordowego lub czasowo-premiowego.

9. **W paczkarniach** obowiązuje wyłącznie system akordowy.

Ponadto w poszczególnych działach występują dodatkowe formy wynagradzania, a mianowicie:

- ryczałt za sprzedaż napojów alkoholowych w sklepach, w których obowiązuje system wynagradzania czasowo-prowizyjny. Ryczałt ten otrzymują również niektórzy pracownicy gastronomii,
- deputat w naturze lub gotówce (piekarnie, masarnie),
- dodatek za pracę w godzinach nocnych (piekarnie, masarnie, wytwórnie wód gazowanych),
- dodatek za pełnienie funkcji brygadzysty i kierownika,
- dodatek za prace uciążliwe i szkodliwe dla zdrowia,
- dodatkowe prowizje liczone od ilości wywiezionego i sprzedanego piwa i wód gazowanych (inkasenci-rozwoziciele w wytwórniach wód gazowanych),
- dodatek za prowadzenie niektórych pojazdów mechanicznych. Dodatku tego nie mogą otrzymywać kierowcy, wynagradzani według systemu akordowego,
- dodatek za codzienną obsługę pojazdu mechanicznego,
- dodatek za prowadzenie pojazdu samochodowego napędzanego gazem,
- dodatek za czynności spedycyjno-załadowcze.

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego nadzorowane przez Ministerstwo Handlu Wewnętrznego i spółdzielnie Związku Spółdzielni Spożywców „Społem”. Podstawą wynagradzania pracowników w tych przedsiębiorstwach są:

- dla przedsiębiorstw państwowych — układ zbiorowy pracy pracowników handlu wewnętrznego, zawarty w dniu 28 grudnia 1958 roku między Ministerstwem Handlu Wewnętrznego a Zarządem Głównym Związku Zawodowego Pracowników Handlu i Przemysłu Gastronomicznego,
- dla spółdzielni — układ zbiorowy pracy, zawarty w dniu 5 kwietnia 1958 roku między Zarzą-

dem Głównym Związku Spółdzielni Spożywców „Społem” a Zarządem Głównym Związku Zawodowego Pracowników Spółdzielczych.

Wymienione akty prawne przewidują następujące zasady wynagradzania:

1. Obrót.

a) detal,

— wynagrodzenia kierowników sklepów i sprzedawców wyliczane są na podstawie stawek prowizyjnych za sprzedaż towarów (z wyjątkiem alkoholu).

W sklepach wykonujących obrót towarami łącznie z alkoholem pracownikom, oprócz wynagrodzenia prowizyjnego, przysługują również zryczałtowane dodatki za sprzedaż alkoholu.

W sklepach sprzedających wyłącznie napoje alkoholowe pracownicy otrzymują tylko wynagrodzenia zryczałtowane. Ponadto pracownicy pracujący przy sprzedaży w godzinach nadliczbowych, otrzymują dodatkowe wynagrodzenie z tytułu utrudnionych warunków pracy. Sposób wyliczania tych wynagrodzeń (tak zwany współczynnik utrudnienia) podany jest w układach zbiorowych pracy (MHW — str. 16, ZSS „Społem” — str. 110);

— w sklepach mięsnych o tradycyjnym systemie sprzedaży kierownicy i sprzedawcy otrzymują wynagrodzenia stałe,

— pracownicy zatrudnieni przy sprzedaży drobno-detalicznej (kioski) otrzymują prowizję od sprzedaży,

b) gastronomia (nie wydzielona),

— operatywni pracownicy gastronomii są wynagradzani według stawek prowizyjnych w zależności od wysokości obrotu. Zasada ta nie dotyczy szefów kuchni, którzy otrzymują wynagrodzenia zryczałtowane.

Ponadto kierownikom zakładów i ich zastępcom, młodszy kucharzom, kucharzom, kucharzom-garmażerom i cukiernikom przysługują dodatki kwalifikacyjne.

Kelnerzy i pracownicy bufetowi — niezależnie od wynagrodzenia prowizyjnego — otrzymują ryczałt za sprzedaż alkoholu.

c) personel pomocniczy detalu i gastronomii.

Personel pomocniczy jak: magazynierzy, sprzątaczkę, księgowi (nie zatrudnieni w administracji), grupa inwestycyjna, transport nie zorganizowany itp. otrzymują wynagrodzenie płatne godzinowo lub zryczałtowane oraz stałą premię uznaniową.

2. Produkcja.

W działalności produkcyjnej stosowany jest zarówno system akordowy, jak i czasowo-premiowy. Zagadnienie to jest regulowane indywidualnie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Ponadto pracownicy produkcji otrzymują stałe dodatki, na przykład dodatek dla brygadzystów, deputat śniadaniowy (w masarni), deputat w wysokości dwóch kilogramów chleba za każdy dzień pracy i ustawowego urlopu (w piekarni) itp.

Do zmiennej części funduszu płac należy zaliczyć następujące wynagrodzenia we wszystkich wymienionych pionach gospodarczych:

- wynagrodzenia prowizyjne, płatne w systemie prowizyjnym,
 - prowizje za sprzedaż drobnotaliczną,
 - wynagrodzenia akordowe w produkcji.
- Ponadto w pionie CRS „Samopomoc Chłopska” do części zmiennej funduszu płac należą:
- prowizje (30—40%) za sprzedaż w punktach sprzedaży pomocniczej,
 - wynagrodzenia akordowe w transporcie,
 - dodatek za prowadzenie pojazdu samochodowego napędzanego gazem,
 - dodatek za czynności spedycyjno-załadowcze.

Pozostałe wynagrodzenia stanowią część stałą korygowanego funduszu płac. Do części stałej powinny być zaliczone również dopłaty do godzin nadliczbowych pracowników prowizyjnych i akordowych oraz wynagrodzenia z tytułu współczynnika utrudnienia. Włączenie tych wynagrodzeń do części zmiennej funduszu płac i w związku z tym podwyższenie współczynnika korygującego stanowiłoby dla przedsiębiorstwa bodziec do rozszerzenia prac w godzinach nadliczbowych.

Badania przeprowadzone w 72 jednostkach CRS „Samopomoc Chłopska” wykazały, iż tylko w siedmiu przypadkach wyliczony dla obrotu towarowego współczynnik korygujący ukształtował się w wysokości zatwierdzonej przez jednostkę nadrzędną. W większości spółdzielni wyliczony współczynnik był znacznie niższy od zatwierdzonego i kształtował się w granicach 0,2—0,4. Ponadto badania wykazały, iż w pionie tym w poszczególnych jednostkach występuje różny udział wynagrodzeń zmiennych w korygowanym funduszu płac ogółem, co wskazuje na konieczność zróżnicowania wysokości współczynników korygujących. Tymczasem dla obrotu został ustalony jednakowy współczynnik dla wszystkich jednostek w wysokości 0,6.

Na rok 1964 przeciętny współczynnik korygujący dla obrotu również został ustalony w wysokości 0,6. Wojewódzki związek gminnych spółdzielni zalecił

powiatowym związkom zróżnicowanie współczynnika dla poszczególnych spółdzielni.

W pionie MHW i ZSS „Społem” stwierdzono mniejsze odchylenia między współczynnikami wyliczonymi w czasie badań a zatwierdzonymi przez jednostki nadrzędne. Niższe dysproporcje, niż w jednostkach CRS „Samopomoc Chłopska”, były wynikiem zróżnicowania współczynników dla poszczególnych przedsiębiorstw. Różnica między współczynnikami zatwierdzonymi a wyliczonymi przez bank wynikała z odmiennie stosowanego kryterium ustalania części zmiennej funduszu płac. Jednostki nadrzędne zaliczyły bowiem do części zmiennej wszystkie wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w sklepach, mimo, iż część tych wynagrodzeń jest niezależna od stopnia wykonanego obrotu. Stąd współczynniki zatwierdzone były nieco wyższe od współczynników wyliczonych przez bank.

KAZIMIERZ BIAŁOSKÓRSKI

Metody oddziaływania na przedsiębiorstwa handlowe

Metody oddziaływania na gospodarkę przedsiębiorstw są ściśle powiązane i uzależnione od rodzaju kontrolowanych przedsiębiorstw. Inne metody będzie stosował na przykład oddział powiatowy, kontrolujący różnorodne przedsiębiorstwa, z dominującym pionem przedsiębiorstw podległych CRS, a inne — specjalistyczny oddział miejski, który kontroluje prawie wyłącznie przemysł kluczowy, spółdzielczość pracy, czy też wyłącznie przedsiębiorstwa handlowe.

I Oddział Miejski NBP w Łodzi jest oddziałem, który ma wyodrębnione dwa wydziały kredytów — Wydział Kredytów Handlu Państwowego i Spółdzielczego oraz Wydział Kredytów Przedsiębiorstw Usługowych i Różnych. W artykule niniejszym zajmę się głównie przedsiębiorstwami kontrolowanymi przez pierwszy z tych wydziałów.

Przy oddziaływaniu na przedsiębiorstwa handlowe zarówno hurtowe, jak i detaliczne, państwowe czy spółdzielcze, na pierwsze miejsce należy — zdaniem moim — wysunąć oddziaływanie pozakredytowe, określane zwykle mianem oddziaływania administracyjnego, a na drugie — oddziaływanie kredytowe.

Układ tego rodzaju uzależniony jest od specyfiki branżowej, gdzie na pierwszy plan wysuwa się konieczność wykonania zadań wynikających z planu kasowego i kredytowego. Stąd najważniejszym instrumentem oddziaływania są interwencje; tu punkt ciężkości będzie się koncentrował na następujących kierunkach:

- interwencje w przedsiębiorstwach,
- interwencje w jednostkach nadrzędnych,
- interwencje u władz terenowych,
- interwencje w oddziałach NBP, kontrolujących dostawców hurtu i detalu,
- interwencje w związkach zawodowych.

Należy podkreślić, że interwencje w przedsiębiorstwach stanowią około 60 do 70% wszystkich interwencji. Na jednostki nadrzędne i władze terenowe przypada od 10 do 15% interwencji. Przykładowo interwencje dotyczyły następujących zagadnień:

- niewłaściwa gospodarka zapasami,
- nieskładanie planów rozładowania zapasów trudno zbywalnych oraz nieupłygnięcie zapasów w terminach i wielkościach nakreślonych złożonymi planami,
- dokonywanie zakupów w nadmiernej wysokości, a w szczególności artykułów nie cieszących się popytem,
- nieterminowe regulowanie zobowiązań,
- niewłaściwa gospodarka środkami trwałymi,
- rozpoczynanie realizacji inwestycji przed przyjęciem planów przez bank,
- nieprawidłowe opracowanie rocznych i kwartalnych planów funduszu płac i wniosków kredytowych,

- przekraczanie funduszu płac,
- nieskładanie sprawozdań w terminie lub składanie sprawozdań niewłaściwie opracowanych,
- nieprzestrzeganie przepisów o obrocie bezgotówkowym itp.

Interwencje dotyczą głównie hurtu i detalu, realizującego sprzedaż artykułów przemysłowych, a w szczególności odzieży, obuwia, artykułów włókienniczych, artykułów gospodarstwa domowego, sprzętu radiotechnicznego. Wiele też uwagi poświęca się przedsiębiorstwom transportowym handlu wewnętrznego.

Tego rodzaju tryb oddziaływania przygotowuje w pewnym stopniu materiał na konferencje branżowe czy też konferencje indywidualne z dyrekcjami poszczególnych przedsiębiorstw lub pozwala na stawianie warunków, których niespełnienie powodować będzie oddziaływanie kredytowe.

Dyrekcje przedsiębiorstw, znając intencje naszych interwencji ustosunkowują się w zasadzie bardzo rzeczowo do stawianych zarzutów i uwag. Udzielają również informacji na temat tego, co zrobiono, aby usunąć stwierdzone zaniedbania lub jakie kroki zamierzają podjąć, aby uniknąć w przyszłości wytkniętych im niedociągnięć. Prawie nie zarejestrowano przypadku, aby kontrolowane przez oddział przedsiębiorstwo nie ustosunkowało się w jakiś sposób do stawianych mu przez oddział zarzutów. Pewnego rodzaju zobligowaniem do szczegółowego opracowania odpowiedzi jest kierowanie przez oddział w poważniejszych sprawach kopii pisma interwencyjnego do jednostki nadrzędnej danego przedsiębiorstwa, do oddziału wojewódzkiego NBP czy też do władz miejscowych.

Drugim ważnym instrumentem oddziaływania są konferencje specjalne, organizowane z udziałem wybranych jednostek handlu detalicznego, hurtowego, jednostek nadrzędnych tych przedsiębiorstw, przedstawicieli wydziału handlu, przemysłu itp. Dla ilustracji zagadnień będących przedmiotem tych konferencji może posłużyć tematyka jednej z takich narad:

- niewywiązywanie się przedsiębiorstw przemysłowych z umów dotyczących dostaw towarów dla hurtu i detalu,
- nieprzestrzeganie przez hurt zasad zawierania umów szczegółowych z przedsiębiorstwami detalicznymi,
- przebieg akcji przecen wiosenno-letnich i jesienno-zimowych,
- nieprzestrzeganie zarządzenia ministra handlu wewnętrznego o sprzedaży pozarynkowej,
- wydajność pracowników sklepowych i wydajność na jeden metr powierzchni miejsca sprzedaży itp.

Przy konferencjach tego rodzaju nie stosuje się żadnego szablonu, ani też jakichś jednolitych form.

Przy ustalaniu zadań wnioskujących z kwartalnych planów kasowych zaprasza się kilku ważniejszych uczestników na obrady, przedmiotem których ma być omawianie szczegółowsze jakiegoś zagadnienia, zaprasza się kierownictwo czy szerszy aktyw danego przedsiębiorstwa. Na podstawie dotychczasowego doświadczenia można stwierdzić, że najwięcej materiału dostarczają konferencje — poprzedzone szczegółową inspekcją — z kierownictwem danego przedsiębiorstwa. Przy czym, stosując to jako eksperyment — zaprasza się niekiedy na takie konferencje kierowników sklepów większych placówek handlowych, aby mieć lepsze i bezpośrednie naświetlenie potrzeb konsumentów.

Konferencje takie przeprowadzono między innymi z dyrektorem miejskiego handlu detalicznego odzieży, z udziałem kilku kierowników sklepów z branży konfekcyjnej męskiej i damskiej. Przy tego rodzaju konsultacji oddział poczynił wiele ciekawych spostrzeżeń, które na ogół nie są poruszane na konferencjach na wyższym szczeblu, na przykład: stosowanie transakcji wiązanych, właściwość asortymentowa dostarczanych towarów, terminowość dostaw, ukryte wady towarów itp. Uzyskany materiał posłużył do odpowiednich informacji na szczeblu wojewódzkim oraz do sformułowania odpowiednich wniosków.

Często przeprowadzenie konferencji z przedstawicielami jednej dyrekcyj wyłania konieczność analogicznego spotkania z przedstawicielami dyrekcyj pokrewnej branży, na przykład spotkanie z pracownikami dyrekcyj przedsiębiorstw transportowych handlu wewnętrznego podyktowało konieczność zbadania wypieku i przewozu pieczywa z Łódzkich Zakładów Piekarniczych, z uwagi na częste reklamacje konsumentów, jeśli idzie o jakość pieczywa z tego źródła.

W dalszej kolejności należało zorganizować podobne spotkanie z Wydziałem Przedsiębiorstw Hurtu Spożywczego, ponieważ stwierdzono dość częste reklamacje dotyczące jakości dostarczanej maki.

W niektórych przypadkach zebranie razem przedstawicieli wszystkich tych przedsiębiorstw na pewno nie dałoby takiego bogatego materiału, ponieważ obecnie stałego partnera zawsze stępią ostrze wypowiedzi.

Do specjalnego rodzaju konferencji zaliczyć należy zapraszanie przedstawicieli dyrekcyj przedsiębiorstw przy składaniu przez nich wniosków o uchylenie sankcji kredytowych. Przy takim spotkaniu przygotowywana jest przez bank szczegółowa problematyka związana z podstawowymi nieprawidłowościami w przedsiębiorstwie, aby z kolei otrzymać wyczerpujące naświetlenie ich przez przedsiębiorstwo. Zadaniem przedstawicieli dyrekcyj przedsiębiorstwa jest przekonanie banku, że podjęto odpowiednie środki, aby podobne niedociągnięcia nie powtórzyły się w przyszłości. Główny kierunek oddziaływania pozakredytowego koncentruje się na następujących zagadnieniach:

- intensyfikacja sprzedaży artykułów przemysłowych,
- sprzedaż pozarynkowa,
- przebieg akcji przeceny,
- przygotowanie towarów na poszczególne sezony,
- odbiór jakościowy,
- spływ masy towarowej do hurtu i detalu z przemysłu kluczowego i drobnego,
- windykacja należności,
- usprawnienie bieżących remontów i remanentów.

Szczególne rodzaje oddziaływania stanowią inspekcje w przedsiębiorstwach. Po zakończeniu ich odbywa się często naradę z kierownictwem. Stawiane wówczas zarzuty ze strony banku, dotyczące spraw mniejszej wagi, nie zawsze znajdują swoje ujęcie w pismach interwencyjnych.

Odrębny rodzaj inspekcji, to inspekcja wiązana w przedsiębiorstwach hurtowych i współpracujących z nimi przedsiębiorstwach detalicznych. Takie inspekcje dają dużo materiału, są jednak bardzo pracochłonne i muszą być należycie przygotowane. In-

spekcje tego rodzaju przeprowadzono w kilku przedsiębiorstwach zarówno państwowych, jak i spółdzielczego handlu detalicznego w powiązaniu z odpowiednimi branżami hurtu państwowego. Stosowano przy tym różne metody albo prowadzono inspekcje równocześnie w przedsiębiorstwach hurtowych i detalicznych, albo najpierw w przedsiębiorstwach detalicznych a później w hurtowych lub odwrotnie. Konfrontacja materiałów zebranych podczas inspekcji w przedsiębiorstwach hurtowym posłużyć może do wytknięcia przedsiębiorstwom detalicznym braku zainteresowania się zakupem niektórych towarów poszukiwanych przez konsumentów i znajdujących się w przedsiębiorstwie hurtowym.

Najwięcej materiału porównawczego dały inspekcje przeprowadzone w branżach: odzieżowej i obuwniczej. Nie mniej podobnie cennych informacji dostarczyły podobne inspekcje w branży artykułów gospodarstwa domowego i w branży papierniczej. Może najmniej wdzięczne pole do podobnej analizy dają inspekcje w branży artykułów spożywczych, gdyż jeśli chodzi o tę branżę, to handel detaliczny spełnia należycie swoje zadania i hurtownie mają mało kłopotów związanych ze zbytem.

Sprecyzowaniem konkretnych życzeń pod adresem przedsiębiorstw są warunki podane w promesach kredytowych po rozpatrzeniu półrocznych czy kwartalnych wniosków kredytowych; w nich bowiem znajduje swoje odbicie materiał uzyskany z inspekcji i interwencji. Warunki postawione w promesie, z odpowiednim terminem usunięcia niedociągnięć, stanowią podstawę do stosowania środków oddziaływania kredytowego.

Do najczęściej stosowanych środków oddziaływania kredytowego odnośnie przedsiębiorstw handlowych należy pobieranie od kredytów odsetek według podwyższonej stopy procentowej. Stosunkowo rzadko stosuje się w tych branżach ograniczenie wysokości kredytu.

W praktyce stosowanie środków oddziaływania kredytowego ma miejsce wówczas, kiedy nie odnosi skutku oddziaływanie pozakredytowe. Środki oddziaływania kredytowego stosuje się w przypadkach:

- a) niezłożenia w terminie planu rozładowania towarów trudno zbywalnych i nieprzestrzegania terminów rozładowania takich zapasów,
- b) słabego zainteresowania sprawą przeceny artykułów, które mogą być przecenione,
- c) nieprzestrzegania przepisów o finansowaniu inwestycji,
- d) nieprzestrzegania przepisów o sprzedaży pozarynkowej itp.

W praktyce wymienione sankcje stosowane są odnośnie 10 do 15% kontrolowanych przedsiębiorstw. Dyrekcje niektórych przedsiębiorstw natychmiast reagują na zastosowanie sankcji i dokładają wszelkich starań, aby postawione warunki możliwie szybko wypełnić; same też inicjują naradę z przedstawicielami banku, aby przekonać bank o możliwości uchylenia zastosowanej sankcji (np. hurtownia odzieżowa). Są natomiast i takie jednostki, które słabo reagują na zastosowanie sankcji, na przykład „Motozbyt”, ZURiT albo Państwowe Przedsiębiorstwo Owoce i Warzywa. To ostatnie przedsiębiorstwo, mimo zastosowania sankcji w formie podwyższonej stopy procentowej za nieprzestrzeganie przepisów o finansowaniu inwestycji, w dalszym ciągu — może tylko w mniejszym zakresie — zamraża środki obrotowe w „inwestycjach dzikich”.

Specyficznym, ale stosunkowo rzadko stosowanym, rodzajem oddziaływania przy kontroli przedsiębiorstw handlowych jest kierowanie spraw do Komisji Dyscypliny Plac. W praktyce tego rodzaju przypadki mają miejsce głównie przy wykorzystywaniu godzin nadliczbowych z tytułu załadunku i wyładunku towarów. Do tego zagadnienia przedsiębiorstwa podchodzą często bez troski, uważając wypłaty za godziny nadliczbowe jako ulegalizowane, dodatkowe źródło zarobków.

Reakcja jednostek nadrzędnych natomiast przy tego rodzaju wnioskach ze strony banku jest bardzo szybka i utrzymana w rzeczowej formie. Można to było stwierdzić między innymi przy odpowiedzi Centrali Spożywczej w Warszawie po skierowaniu do

Komisji Dyscypliny Plac wniosku dotyczącego Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Hurtu Spożywczego Nr 2 w Łodzi.

* * *

Z przytoczonych przykładów wynika dość jasno, że podstawową metodą oddziaływania na kontrolowane przedsiębiorstwa handlowe jest oddziaływanie pozakredytowe. Między innymi przemawia za tym następujące stwierdzenie — interwencje w stosunku do kontrolowanych przedsiębiorstw obejmują od 60

do 70% kontrolowanych przedsiębiorstw, podczas gdy oddziaływanie kredytowe stosuje się odnośnie 10 do 15% przedsiębiorstw, co przy konsekwentnym stosowaniu polityki kredytowej przemawia za postawieniem na pierwszym miejscu oddziaływania pozakredytowego, a na drugim planie — kredytowego. Za takim ujęciem przemawiają nie tylko zestawienia statystyczne, ale w szczególności rzeczowe i szybkie ustosunkowanie się kontrolowanych przedsiębiorstw do warunków stawianych przez bank.

TADEUSZ KULAS
Łódź

Pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe

Jednym z najtrudniejszych do oceny czynników decydujących o wielkości potrzeb kredytowych przedsiębiorstwa jest kształtowanie się tak zwanych pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe. Wyliczenia na ogół są proste, a cały problem sprowadza się zasadniczo do wybrania właściwej ich metody.

Przy ustalaniu zobowiązań z tytułu dostaw stosować można dwie metody wyliczeń:

1. Planowany zakup podzielony przez ilość dni okresu, którego dotyczy, pomnożony następnie przez wskaźnik 5 dni. Wynik powiększony o 50% dostaw nie fakturowanych i pomniejszony o kwoty zobowiązań z tytułu dostaw, ujęte w pasywach stałych, na przykład:

planowany zakup w drugim kwartale	=	2.700.000
$\frac{2.700.000}{90} = 30.000 \times 5$	=	150.000
plus 50% przeciętnego stanu dostaw nie fakturowanych	=	100.000
Razem		250.000
minus kwota ujęta w pasywach stałych np. z pierwszego kwartału		200.000
		50.000

wynik 50.000 należy zaliczyć do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe.

2. Przeciętny stan terminowych zobowiązań z tytułu dostaw plus przeciętny stan dostaw nie fakturowanych, pomnożony przez wskaźnik wzrostu (spadku) planu zakupów do faktycznego zakupu z okresu, który był brany do wyliczenia przeciętnych stanów zobowiązań. Wynik pomniejszyć o kwoty zobowiązań z tytułu dostaw, ujęte w pasywach stałych, na przykład:

przeciętny stan terminowych zobowiązań z trzeciego kwartału 1963 roku	=	150.000
plus przeciętny stan dostaw nie fakturowanych		100.000
Razem		250.000
faktyczny zakup w trzecim kwartale 1963 roku		600.000
planowany zakup w trzecim kwartale 1964 roku		900.000
$\frac{900.000 \times 100}{600.000} = 150\%$		
$250.000 \times 150\% = 375.000$		

minus kwota ujęta w pasywach stałych itd.

Różnice między pierwszą a drugą metodą, ogólnie biorąc, mogą wynikać ze spiętrzenia się zobowiązań w okresach kończących kwartał (miesiąc).

Którą metodę wybrać? Z wyżej omówionych różnic należałoby sądzić, że wystarczy skonfrontowanie stanów zobowiązań przyjętych we wniosku kredytowym ze stanami faktycznymi, ażeby stwierdzić że:

— w przypadku większych odchyłań in plus właściwsze będzie zastosowanie metody drugiej,

— w przypadku większych odchyłań in minus — właściwsze będzie zastosowanie metody pierwszej.

Naszym jednak zdaniem zawsze trafniejsza będzie ocena pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe, jeśli zastosujemy metodę drugą. Przy czym należy pamiętać o porównywalności okresów branych pod uwagę przy wyliczeniach.

Omówienia wymagają jeszcze pozycje, które wchodzi do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe, a których nie uwzględnia się w pasywach stałych. Znowu podzielimy te inne pozycje na dwie grupy:

1) nadwyżka funduszków własnych w obrocie,

2) „inne pasywa” o charakterze stałym i terminowym.

Wyliczenie nadwyżki funduszków własnych w obrocie nie nasuwa wątpliwości. Pamiętać należy zasadniczo o pomniejszeniu bilansowych funduszków własnych o wpłaty zysku, zaliczone do pasywów stałych oraz o przeterminowanych zobowiązaniach wobec budżetu przed porównaniem z funduszami prawidłowymi.

Pojęcie innych pasywów nie jest ujęte w jakiejś stałej ramy i stąd zasadnicze trudności, chyba największe w całej problematyce pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe. Zagadnienie prawidłowego zaliczania pasywów do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe jaskrawo występuje przy kontroli prawidłowości wykorzystanych kredytów. Kontrola taka, to jeden z najważniejszych instrumentów czuwania nad sytuacją płatniczą przedsiębiorstw. Trzeba więc bezwzględnie rozumieć pojęcie, „niedoboru pokrycia” i „nadwyżki pokrycia”, a zatem trzeba umieć zawsze wytłumaczyć jeden bądź drugi przypadek. Na przykład, pod pojęciem niedoboru kryją się przeterminowane zobowiązania, a pod pojęciem nadwyżki może występować „niedobór funduszków własnych w obrocie nie podlegający kredytowaniu” itd.

W świetle rozważań tej sprawy oddział nasz (Oddział NBP w Kole) doszedł do przekonania, że do pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe należy bezwzględnie — oprócz tradycyjnych pozycji — zaliczać nadwyżkę innych pasywów (z bilansu nieprawidłowości część II arkusza ewidencyjno-analitycznego) nad innymi aktywami. Oczywiście, przedtem trzeba wyeliminować z „innych pasywów” wszelkie zobowiązania przeterminowane i także te pozycje, które w konfrontacji z pasywami stałymi możemy wyodrębnić, na przykład — „rozrachunki z tytułu plac”.

Eliminacji przeterminowanych zobowiązań można dokonać różnymi sposobami. Najprościej i bez większego wypaczenia wyliczeń można by ustalić na przykład na koniec roku przeterminowane zobowiązania z grupy „innych pasywów” bilansu nieprawidłowości i wyliczyć procent od wartości ogółem innych pasywów. Tym procentem korygować inne pasywa w następnych kwartałach. Badanie ewentualnie powtórzyć jeszcze za półrocze. Poniżej podajemy skrócony przykład kontroli prawidłowości wykorzystywania kredytów:

(część V arkusza ewidencyjno-analitycznego)

Pozycja 8 — razem aktywa będące przedmiotem kredytu 6.000

Pozycja 18 — razem pokrycie bez pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe 5.550

(część II arkusza ewidencyjno-analitycznego)

Inne aktywa 400

Inne pasywa terminowe 800

Założenie. W przedsiębiorstwie występują przeterminowane zobowiązania w wysokości 100 tysięcy złotych, zaangażowanie funduszy eksploatacyjnych w inwestycjach i kapitałnych remontach wynosi 50 tysięcy złotych, niedobór funduszy własnych w obrocie nie podlegających kredytowaniu — 250 tysięcy złotych. Pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe, bez uwzględnienia nadwyżki innych pasywów nad innymi aktywami — 250 tysięcy złotych.

W przypadku, gdybyśmy nie brali pod uwagę nadwyżki innych pasywów nad innymi aktywami, otrzymalibyśmy niedobór pokrycia w wysokości 200 tysięcy złotych, przy jednoczesnym występowaniu wszystkich elementów wymienionych w założeniu, czyli należałoby przedsiębiorstwo zmobilizować do wystąpienia o dodatkowy kredyt. Faktycznie, przy uwzględnieniu nadwyżki innych pasywów nad innymi aktywami, otrzymamy nadwyżkę pokrycia środków obrotowych w wysokości 200 tysięcy złotych, co znajduje uzasadnienie w zaangażowaniu funduszy eksploatacyjnych w inwestycjach i kapitałnych remontach oraz w niedoborze funduszy własnych w obrocie. Jak z tego wynika, przedsiębiorstwo wykorzystuje kredyty niegodnie z przeznaczeniem, co ze strony oddziału wymaga podjęcia odpowiedniego oddziaływania.

Należy teraz wrócić do wniosku kredytowego. Podany przykład i jego omówienie dotyczy kontroli

prawidłowości wykorzystania kredytów bankowych według stanu faktycznego, podczas gdy interesuje nas problem ustalania pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe przy załatwianiu wniosku kredytowego. Powstaje pytanie, w jaki sposób ustalić we wniosku kredytowym pasywa zmniejszające potrzeby kredytowe z tytułu „innych pasywów”. Zdaniem naszego oddziału należałoby ustalić przeciętne kwoty nadwyżki innych pasywów nad innymi aktywami z roku ubiegłego (na podstawie bilansów **kwartalnych**) z uwzględnieniem postępu w czasie, na przykład przy wniosku na trzeci kwartał z wyliczeń przeciętnych stanów nadwyżki innych pasywów nad innymi aktywami wyeliminować pierwszy kwartał roku ubiegłego, wstawiając w to miejsce pierwszy kwartał roku bieżącego itd. W odniesieniu do przedsiębiorstw, które co miesiąc opracowują pełny bilans, można dokonać dokładniejszych wyliczeń. Reasumując stwierdzamy że:

1. Wyliczenia pasywów zmniejszających potrzeby kredytowe w odniesieniu do zobowiązań z tytułu dostaw wymagają wyboru metody, na podstawie której oddział będzie przekonany, że stany faktyczne powinny w przybliżeniu kształtować się w wysokości ustalonej we wniosku kredytowym. Należy w związku z tym śledzić odchylenia w stanie zobowiązań, dochodząc do przyczyn odchyleń i na tej podstawie dobierać metody wyliczeń.

2. Zarówno we wniosku kredytowym, jak i przy kontroli prawidłowości wykorzystania kredytów należy uwzględnić w pasywach zmniejszających potrzeby kredytowe nadwyżkę innych pasywów nad innymi aktywami (z bilansu nieprawidłowości, część II arkusza ewidencyjno-analitycznego).

Inne pasywa należy „oczyścić” z zobowiązań przeterminowanych oraz z tych pozycji, które możemy wyodrębnić na podstawie konfrontacji z pasywami stałymi.

MARIAN KACPRZAK
Koło

Ankieta

FORMY ODDZIAŁYWANIA BANKU NA GOSPODARKE PRZEDSIĘBIORSTW ORAZ ICH SKUTECZNOŚĆ

Oddział nasz stosuje zarówno organizacyjne, jak i ekonomiczne formy oddziaływania na przedsiębiorstwa. Wśród **form organizacyjnych** najważniejsze to:

- a) pisemne interwencje w przedsiębiorstwach,
- b) pisemne interwencje w jednostkach nadrzędnych przedsiębiorstw przez przysyłanie do wiadomości kopii pism kierowanych do przedsiębiorstw lub przez przysyłanie specjalnych pism, adresowanych do jednostek nadrzędnych,
- c) konferencje z przedstawicielami przedsiębiorstw przy współudziale lub bez udziału przedstawicieli ich jednostek nadrzędnych,
- d) przekazywanie w formie pisemnej (kopie pism lub oddzielne opracowania) lub ustnej instancjom partyjnym i radom narodowym (prezydium rady, wydziałom fachowym, komisjom radzieckim) informacji o nieprawidłowościach w przedsiębiorstwach.

W zasadzie, po zakończeniu każdej inspekcji, oddział w ciągu pięciu—ośmiu dni wysyła do przedsiębiorstwa pisemne zalecenia, w których podaje się w odpowiednim porządku krótki opis nieprawidłowości stwierdzonych na poszczególnych odcinkach pracy, z wymienieniem konkretnych przykładów oraz przyczyn tych nieprawidłowości (szczególnie przyczyn zależnych od przedsiębiorstwa).

W końcowej części pisma interwencyjnego oddział podaje w punktach konkretne postulaty pod adresem przedsiębiorstwa i określa termin, w którym przedsiębiorstwo powinno ustosunkować się do zaleceń oddziału, z podaniem konkretnych sposobów

i terminów usunięcia skutków nieprawidłowości i ich przyczyn.

Następnie oddział śledzi przebieg realizacji tego planu uzdrowienia i w przypadku jego niepomyślnej lub nieterminowej realizacji stosuje inne środki oddziaływania, do środków kredytowych włącznie.

Nasza dotychczasowa praktyka wykazała, że najlepszą spośród wymienionych form oddziaływania jest forma wymieniona w punkcie c. Stwierdzenie to nie oznacza, że w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw i w każdym przypadku uważamy za konieczne i najbardziej celowe stosowanie tej formy oddziaływania.

W warunkach, gdy chodzi o stosunkowo niewielkie nieprawidłowości bądź też o przedsiębiorstwa dyscyplinowane, wystarczy czasem ograniczyć się do jednej z pozostałych form oddziaływania. W takich sytuacjach te formy oddziaływania są lepsze również z punktu widzenia oszczędności czasu. Przygotowanie konferencji oraz czas zużyty na samą konferencję są celowe tylko wówczas, gdy chodzi o poważniejsze nieprawidłowości i gdy korespondencyjne środki oddziaływania zostały w zasadzie wyczerpane. Oddział stosuje od pewnego czasu zasadę zwoływania konferencji z przedstawicielami przedsiębiorstw w każdym przypadku podjęcia decyzji o zastosowaniu środka oddziaływania kredytowego lub o jego zastrzeżeniu, z tym że decyzja dotycząca środków oddziaływania jest podejmowana przed konferencją. Oddział organizuje również konferencje z przedsiębiorstwami w innych przypadkach, na przykład po zakończeniu inspekcji, która wykazała znaczne nieprawidłowości.

Konferencja powinna być odpowiednio przygotowana, a postulaty, które oddział ma zamiar przed-

stawić na konferencji, uprzednio zaakceptowane przez dyrektora oddziału; przy czym celowe jest, aby na takiej konferencji zasadnicze sprawy omówił osobiście dyrektor oddziału.

Na takiej konferencji przedsiębiorstwo powinno być reprezentowane nie tylko przez dyrekcję, lecz również przez przedstawicieli samorządu robotniczego, społecznej komisji do spraw porządkowania gospodarki materiałowej bądź przez innych przedstawicieli załogi. Ponadto celowe jest zapraszanie na konferencję również przedstawicieli jednostek nadrzędnych, bowiem praktyka wykazała, że udział ich ma duże znaczenie dla uzdrowienia gospodarki przedsiębiorstw. Istnieją dość częste przypadki, że jednostka nadrzędna dopiero w trakcie konferencji wyraża sobie obiektywny pogląd na rozmiary i przyczyny nieprawidłowości występujących w przedsiębiorstwie i wówczas deklaruje konkretną pomoc w rozwiązaniu niektórych problemów, na przykład w rozładowaniu towarów trudno zbywalnych lub materiałów zbędnych przez dyspozycję przerzutów na inne tereny lub do innych przedsiębiorstw, bądź przez udzielenie pomocy przy zorganizowaniu pracy komórek zaopatrzenia itp. Również stosunek przedsiębiorstwa do omawianych spraw na konferencji w obecności przedstawiciela jednostki nadrzędnej bywa mniej subiektywny.

Ważnym zagadnieniem jest również zapewnienie obecności na konferencji wszystkich zaproszonych osób. Dlatego nie zawsze wystarcza tylko pisemne zawiadomienie odpowiednich osób. Celowe wydaje się przed wysłaniem pisemnego zawiadomienia wstępne uzgodnienie terminu i udziału kompetentnych osób w konferencji przynajmniej z dyrekcją przedsiębiorstwa.

Spśród **ekonomicznych form** oddziaływania najczęściej stosujemy podwyższone oprocentowanie kredytów. W ramach tego oddziaływania rozróżniamy trzy sposoby:

a) zastosowanie podwyższonego oprocentowania po upływie dziesięciu dni od uprzedzenia bądź natychmiastowe zastosowanie środka oddziaływania, jeżeli decyzję podejmuje się przy rozpatrywaniu okresowego wniosku kredytowego. Cofnięcie tego środka oddziaływania, na przykład ograniczenie kredytowa-postawionych przez bank;

b) zastosowanie podwyższonego oprocentowania, z tym że konkretny termin realizacji postulatów uzgadniany jest z przedsiębiorstwem i w przypadku terminowego i pełnego zrealizowania postulatów następuje zwrot pobranych odsetek, począwszy od daty zastosowania stopy procentowej. W warunkach, gdy postulaty oddziału nie zostały spełnione, podwyższamy oprocentowanie kredytów lub stosujemy obok podwyższonego oprocentowania inny jeszcze środek oddziaływania, na przykład ograniczenie kredytowania;

c) zagrożenie zastosowania podwyższonego oprocentowania od konkretnej daty, o ile warunki ustalone przez oddział nie zostaną terminowo i w pełni wykonane. W tym przypadku konkretne terminy zastosowania podwyższonej stopy i jej wysokość muszą być sprecyzowane w piśmie oddziału, zawierającym zagrożenie zastosowania podwyższonego oprocentowania.

W zależności od warunków i okoliczności wybiera się jedną z omówionych form. Poza podwyższoną stopą procentową oddział stosuje również inne środki oddziaływania kredytowego, jak na przykład: kredytowanie pod gwarancją, wstrzymanie kredytowania, ograniczenie kredytowania. O rozmiarach stosowanych przez nasz oddział środków oddziaływania informuje powyższe zestawienie.

W roku 1963 oddział kontrolował ogółem 73 przedsiębiorstwa. W roku bieżącym kontroluje 67 przedsiębiorstw. Ponadto aktualnie oddział wstrzymał kredytowanie w jednym przypadku oraz zastosował kredytowanie pod gwarancją w dwóch przypadkach.

Jak ocenia się w oddziale skuteczność poszczególnych metod oddziaływania, które dają największy efekt ekonomiczny? Oddziaływanie podwyższoną stopą procentową jest w zasadzie najbardziej skute-

Nazwa przedsiębiorstwa	Stawka podwyższonej stopy procentowej na dzień:		
	1.7.1963 r.	31.12.1963 r.	31.3.1964 r.
Przedsiębiorstwo Handlu Artykułami			
Galanteryjnymi	0,8	—	—
WPHS	1,0	—	1,0
WPH Artykułami Papierniczymi	1,0	—	—
WZGS — Zakład Handlu	1,0	—	—
Biuro Handlowe „Społem”	1,0	—	—
MHD Artykułami Gospodarstwa Domowego	0,5	—	—
MHD Obuwiami i Galanterią	1,0	1,0	—
MHD Art. Włók.-Odzież.	1,5	1,0	—
PDT	1,5	0,5	0,5
Przeds. Robót Malarskich	—	6,0	6,0
Zakłady Eksploatacji Kruszywa	—	2,0	—
PP „Reklama”	—	6,0	6,0
Przedsiębiorstwo Transportowe HW	—	6,0	6,0
WPH Meblami	—	1,0	—
Centrala Techniczna	—	1,0	—
PSS	—	0,5	0,5
Zakłady Papiernicze	4,0	—	—
Zakłady Prefabrykacji	—	—	3,0
Zakłady Skrzynek Telewizyjnych	2,0	—	2,0
Zakłady Chemiczne	3,0	6,0	3,0
Magazyn Interwencyjny	2,0	—	—

cznym środkiem oddziaływania. Najlepsze efekty osiąga się jednak, gdy ta forma oddziaływania poprzedzona została oddziaływaniem organizacyjnym w postaci konferencji.

Konieczność organizowania konferencji wynika z faktu, że kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dokładnie wiedzieć, czym kierował się oddział wysuwając dane postulaty wobec przedsiębiorstwa, a kierownictwo oddziału powinno wysłuchać i ewentualnie uwzględnić okoliczności, które mają wpływ na realność postulatów oddziału.

Przedsiębiorstwo powinno zdawać sobie również sprawę z tego, jaki będzie wpływ podwyższonego oprocentowania lub innych środków oddziaływania kredytowego na wysokość osiąganych wyników finansowych, a w konsekwencji i na fundusz rozwoju oraz fundusz zakładowy.

Postulat pełnej znajomości przyczyn, z powodu których zastosowano środki oddziaływania, i skutków tego działania nie może być osiągnięty inną drogą jak przez wzajemną wymianę zdań między przedsiębiorstwem a bankiem. Ważnym momentem jest konkretne i możliwie jak najbardziej precyzyjne formułowanie postulatów oddziału.

Podwyższone oprocentowanie może niekiedy okazać się nieskutecznym lub mało skutecznym środkiem oddziaływania, gdy na przykład zmieniają się warunki istniejące przy zastosowaniu podwyższonej stopy procentowej lub gdy nasze działanie jest mało odczuwalne, albo gdy chodzi o szybkie usunięcie nieprawidłowości. W takich i podobnych okolicznościach większą skuteczność osiąga się na przykład przez wprowadzenie wysokiego ograniczenia kredytowania obok stosowanej już podwyższonej stopy procentowej.

Poniżej podajemy przykłady oddziaływania stosowanego przez nasz oddział:

— **Wojewódzka Hurtownia Tekstylna.** W przedsiębiorstwie tym poważny problem stanowiły zapasy towarów trudno zbywalnych. Na dzień 1 stycznia 1963 roku wartość ich wynosiła 18 milionów złotych, co stanowiło 10,4% ogółu zapasów. Stosowana przez oddział podwyższona stopa procentowa za niezrealizowanie planów rozładowania tych towarów oraz zorganizowana konferencja z udziałem dyrekcji przedsiębiorstwa i jednostki nadrzędnej, na której zostały postawione warunki, od spełnienia których uzależniono dalszą politykę oddziału, przyniosła poważne uzdrowienie sytuacji na tym odcinku, gdyż w ciągu roku zapasy te spadły blisko o 80% w stosunku do stanu wyjściowego. Przeprowadzona w grudniu inspekcja wykazała, że — niezależnie od upłynięcia bardzo poważnej części poprzednio ujawnionych zapasów trudno zbywalnych — nastąpiła pewna po-

prawa w polityce zaopatrzeniowej i problem narażania nowych zapasów nie występuje tak jaskrawo, jak to miało miejsce w latach poprzednich i udział ich w ogólnych stanach wynosi obecnie 8,8%, przy wskaźniku ogólnokrajowym dla tej branży — 9,3.

— **Przedsiębiorstwo Robót Konserwacyjno-Malarskich „Malmor”.** W przedsiębiorstwie tym wartość usług zakończonych, lecz jeszcze nie zafakturowanych zaliczana jest — zgodnie z obowiązującymi przepisami — do grupy środków normowanych („wyroby gotowe”). Stan wyrobów gotowych wykazywał na dzień 30 czerwca 1963 roku znaczne odchylenie w stosunku do planu zapasów (plan 2.540 tysięcy złotych, stan faktyczny — 9.645 tysięcy złotych). W toku badań przyczyn tego stanu rzeczy stwierdzono, że przedsiębiorstwo nie przekazuje sukcesywnie zleceńodawcy robót zakończonych, co w konsekwencji powoduje poważne zatory w fakturowaniu oraz że roboty, odnośnie których brak jest odbioru technicznego, zalicza nieprawidłowo do wartości wykonanych zadań gospodarczych i do stanu wyrobów gotowych. Ponieważ za ten stan rzeczy winę ponosiło przedsiębiorstwo, a uprzednie interwencje oddziału nie spowodowały poprawy, zastosowano środek oddziaływania kredytowego w postaci podwyższonej stopy procentowej do 8%.

Stan wyrobów gotowych wykazywał jednak — naszym zdaniem — niedostateczny spadek, gdyż na dzień 30 września 1963 roku wynosił 7.206 tysięcy złotych wobec planu wynoszącego — 2.540 tysięcy złotych. W tej sytuacji oddział przeprowadził ponownie szczegółowe badania i stwierdził, że przedsiębiorstwo wykazuje zbyt małą aktywność jeśli chodzi o uzdrowienie tego odcinka pracy. I dlatego podwyższono oprocentowanie do 10% od całości kredytów obrotowych. Równocześnie oddział zagroził zastosowaniem dodatkowo, obok stosowanej już podwyższonej stopy procentowej, ograniczenia kredytów obrotowych o pięć milionów złotych (kredyty obrotowe wynoszą około 13 milionów złotych), w przypadku nieusunięcia tych nieprawidłowości i ich przyczyn do końca pierwszego kwartału 1964 roku. Nasze oddziaływanie przyniosło rezultaty, gdyż stan wyrobów gotowych na koniec 1963 roku ukształtował się w granicach planu, to jest na poziomie 2 milionów złotych. Jeżeli przeprowadzone badania w roku bieżącym wykaza, że poprawa sytuacji ma charakter trwały, oddział cofnie stosowany środek oddziaływania, z ważnością od początku bieżącego roku.

— **Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Handlu Artykułami Gospodarstwa Domowego „Arged”.** W przedsiębiorstwie tym ujawniono „dzikie” inwestycje, realizowane poza planami przyjętymi przez oddział, polegające na zakupach i robotach budowlano-montażowych (wartość orientacyjna ponad 400 tysięcy złotych z uwagi na brak faktur ostatecznych). Oddział przeprowadził interwencje w przedsiębiorstwie i w jednostce nadrzędnej, z którymi odbyła się również konferencja w oddziale, a ponadto — z uwagi na powtarzanie się omawianych nieprawidłowości przez dłuższy okres — zastosował podwyższoną stopę procentową w wysokości do 10% od wszystkich kredytów inwestycyjnych, przyznanych do końca ubiegłego roku. W związku z tym przedsiębiorstwo zmieniło obsadę personalną komórki inwestycyjnej oraz podporządkowało ją bezpośrednio naczelnemu dyrektorowi przedsiębiorstwa. Efekty stosowanego oddziaływania mogą być widoczne dopiero po dłuższym okresie czasu.

ZYGMUNT KŁOSOWSKI
Gdańsk

*
*
*

Dobór właściwych środków i metod oddziaływania na nieprawidłowości występujące w gospodarce przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych problemów pracy kredytowej terenowego oddziału banku. W praktyce naszego oddziału stosowane były prawie wszystkie możliwe do zastosowania na tym szczeblu środki oddziaływania, wymienione w Instrukcji Służbowej A/8.

Jak wiadomo, środki oddziaływania, będące w dyspozycji banku, dzielą się na dwie grupy, to jest na ekonomiczne i pozatekoniczne (administracyjne). Z grupy pierwszej najczęściej stosowane w naszym oddziale były:

- podwyższenie stopy procentowej,
- ograniczenie kredytowania,
- przymusowa spłata zadłużenia przeterminowanego,
- z drugiej grupy natomiast:
- interwencje w przedsiębiorstwach i ich jednostkach nadrzędnych,
- konferencje z kierownictwem przedsiębiorstw z udziałem przedstawicieli rad robotniczych,
- informowanie władz gospodarczych i politycznych okręgu o nieprawidłowościach w gospodarce przedsiębiorstw.

Powstaje pytanie, czy wszystkie stosowane przez oddział środki oddziaływania odniosły pożądane efekty. Odpowiedź jest negatywna. Praktyka wykazała, że aby oddziaływanie było skuteczne, musi być spełnionych szereg warunków. Do warunków tych przede wszystkim zaliczyć należy:

- właściwą i sprzyjającą atmosferę do pertraktacji banku z przedsiębiorstwem,
- dokładną i wszechstronną znajomość rozmiaru i przyczyn nieprawidłowości oraz pewność, że w istniejących warunkach pracy przedsiębiorstwa mogą one być usunięte,
- włączenie się zjednoczenia do akcji likwidacji nieprawidłowości.

Wymienione warunki nie wyczerpują wszystkich okoliczności, jakie należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji o zastosowaniu oddziaływania. Każda sprawa wymaga indywidualnej oceny i analizy.

Nawiązując do wymienionych na wstępie administracyjnych środków oddziaływania podkreślić należy, że przynoszą one z reguły pożądane rezultaty, jeżeli stosowane są w stosunku do przedsiębiorstw okrzepłych organizacyjnie i posiadających operatywne, a także doceniane przez dyrekcje zakładów kadry ekonomiczne. Zakłady te szybko reagują na uwagi banku, starając się albo zagadnienie oddziałowi wyczerpująco wyjaśnić, albo załatwiając sprawę zgodnie z postulatami oddziału.

Inaczej przedstawia się sprawa z przedsiębiorstwami mało zdyscyplinowanymi lub nie doceniającymi pracy i zagadnień służb finansowo-księgowych. W stosunku do tych przedsiębiorstw oddziaływanie pozatekoniczne nie wystarcza i musi być z reguły poparte oddziaływaniem kredytowym. Na poparcie tego stwierdzenia przytoczymy następujący przykład:

W Fabryce Maszyn Żniwnych, kontrolowanej przez nasz oddział, od dłuższego okresu występują poważne nieprawidłowości w zakresie gospodarki pasami materiałowymi. Stosowane przez oddział pozatekoniczne formy oddziaływania, poczynając od interwencji a kończąc na konferencjach na szczeblu wojewódzkim, nie przyniosły pożądanego efektu. Działo się tak dlatego, że kierownictwo zakładu, a także zjednoczenie nie przywiązywały należytej wagi do postulatów wysuwanych przez oddział. Zagadnienie upłynnienia poważnych zapasów nadmiernych i zbędnych traktowane było przez kierownictwo jako zagadnienie mało istotne i ważne w jego działalności. Ponad wszystko stawiano produkcję i to za wszelką cenę. Rzecz jasna, że przy takim zrozumieniu postulatów banku interwencje kończyły się na obietnicach.

W tej sytuacji oddział zdecydował się na zastosowanie podwyższonej stopy procentowej do 6% od całości wykorzystywanego kredytu, którego średnia wysokość wynosiła 70 milionów złotych. Sankcja wywołała natychmiastową reakcję w przedsiębiorstwie. Wystąpiono do oddziału z konkretnym planem likwidacji zapasów zbędnych i nadmiernych oraz poczyniono szereg kroków organizacyjnych, mających na celu zapobieganie powstawaniu nieprawidłowych zapasów w przyszłości.

Przykład powyższy dowodzi ponadto, że podwyższenie stopy procentowej tylko o 2%, ale od wysokiego zadłużenia było dotkliwą sankcją dla przed-

siębiorstwa. W razie trwania jej przez okres kwartału zakład poniósłby dodatkowe koszty finansowe w wysokości 350 tysięcy złotych, obciążające bezpośrednio rachunek strat i zysków zakładu.

Mówiąc o tym, chcę podkreślić, że w naszej praktyce kredytowej bardziej skutecznym środkiem oddziaływania okazała się sankcja w postaci podwyższonej stopy procentowej. Stosowanie ograniczenia kredytowania w wielu przypadkach nie przyniosło spodziewanych rezultatów. Powodem małej skuteczności tej sankcji jest ponoszenie przez dane przedsiębiorstwo stosunkowo niskich dodatkowych kosztów finansowych, wynikających z zaistniałych trudności płatniczych. Bywało i tak, że trudności płatnicze, wywołane zastosowaniem tej sankcji, poważnie zostały zmniejszone albo w ogóle zrekompensowane przez wystąpienie nie przewidzianych luzów finansowych.

Ponadto restrykcja ta wywołuje zatory w rozliczeniach między przedsiębiorstwem a dostawcami oraz budżetem.

W świetle wprowadzenia w szeregu przemysłów zasady procentowego pokrycia normatywu kredytem bankowym najskuteczniejszym orężem ekonomicznego oddziaływania na nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw jest podwyższona stopa procentowa.

Pozostaje jeszcze jedna sprawa godna, moim zdaniem, podkreślenia. Chodzi mianowicie o rolę zjednoczeń w oddziaływaniu na gospodarkę przedsiębiorstw. Do wyjątków na razie zaliczyć trzeba przypadki, w których zjednoczenia aktywnie włączają się do akcji i stają się sprzymierzeńcem banku, jeśli chodzi o likwidację nieprawidłowości występujących w podległych im zakładach. Z reguły są biernymi obserwatorami wydarzeń, a niejednokrotnie starają się bronić niesłusznej sprawy. Jest na pewno rzeczą bezsporną, że gdyby zjednoczenia aktywniej włączyły się do realizacji słusznych postulatów wysuwanych przez bank pod adresem gospodarki przedsiębiorstw, zbędne byłoby niejednokrotnie uciekanie się do środków oddziaływania kredytowego.

MIECZYŚLAW MIGDAŁSKI

Łódź

* * *

METODY OCENY PRACY INSPEKTORA KREDYTOWEGO

Oddział nasz nie stosował dotychczas jakiejś specjalnej formy oceny pracy inspektora kredytowego, w postaci na przykład przystosowanej w tym celu ewidencji, punktacji poszczególnych wyników lub też innych tego rodzaju rozwiązań. Oddział nasz, jeśli chodzi o wielkość, jest oddziałem przeciętnym (wydział kredytów liczy 12 inspektorów), nie ma więc trudności z dokładnym poznaniem poszczególnych pracowników wydziału, a więc i z ich należyłą oceną. Ocenę tę przeprowadza oddział w oparciu o czynniki, które decydują o wynikach pracy inspektorów kredytowych. Wśród czynników tych należy wymienić takie jak:

— **cechy charakteru:** ambicja, pracowitość, poczucie odpowiedzialności za swą pracę, inicjatywa i samodzielność w rozwiązywaniu zagadnień wchodzących w zakres jego obowiązków, zdolność organizowania sobie pracy itp. Jest rzeczą oczywistą, że cechy dodatnie wpływają na uzyskanie lepszych wyników w pracy, ujemne zaś — wyniki te obniżają. Ocena tych cech przez przełożonych nie jest trudna, gdyż inspektorzy kredytowi w znacznej większości są pracownikami o długim stażu pracy, którzy dali się dobrze poznać w czasie wieloletniej pracy;

— **bieżąca kontrola pracy inspektorów:** pracę inspektora w danym okresie regulują ogólne przepisy, zarządzenia i wytyczne centrali banku, oddziału wojewódzkiego i oddziału, w którym pracuje. W oparciu o nie inspektor sporządza swój plan pracy, który jest zatwierdzany przez przełożonych. Wykonanie tego planu śledzą na bieżąco przełożeni wszystkich szczebli. Podsumowanie wyników następuje

po zakończeniu pewnego okresu — w zasadzie kwartału. W podsumowaniu omawia się wykonanie zadań w danym kwartale, z podkreśleniem zadań nie wykonanych oraz podaje uwagi o jakości wykonanej pracy, w odniesieniu do poszczególnych inspektorów. Znacznější niedociągnięcia w pracy rzutują zwykle na wysokość przyznawanych nagród regulaminowych. Tego rodzaju ocena, aczkolwiek w zasadzie prosta, daje naszym zdaniem dobre wyniki, gdyż każdy ambitny pracownik stara się zasłużyć na pochwałę, nie zaś na ujemne uwagi o jego pracy. Dla dokonania powyższej oceny nie jest potrzebna żadna dodatkowa ewidencja czy też obliczanie wyników w jakiś inny sposób, a wystarczają notatki i ewidencja przyjęta przy normalnej kontroli przebiegu wykonania zadań przez wydział;

— **ocena zdolności organizowania sobie pracy, reprezentowania oddziału na zewnątrz, podejmowania właściwych środków oddziaływania itp.:** bieżąca obserwacja pracy inspektora kredytowego przez dłuższy okres pozwala przełożonym ocenić, czy potrafi on zorganizować sobie pracę w ramach wyznaczonego mu czasu pracy, czy też nie. Praktyka wykazuje, że niektórzy inspektorzy nawet zdolni i fachowo przygotowani nie potrafią zmieścić się w określonym czasie, mają zaległości w pracy bądź też ich wnioski lub proponowane środki oddziaływania nie są aktualne i nie dają efektów.

Z racji swego stanowiska inspektor reprezentuje często oddział banku na zewnątrz na różnego rodzaju konferencjach, naradach, komisjach itp. Musi go zatem cechować pewność siebie, zdolność wypowiadania się, zdolność argumentowania i wysuwania wniosków. Obserwując zachowanie się inspektora kredytowego w tego rodzaju wystąpieniach oraz osiągnięte wyniki dzięki zastosowaniu z jego inicjatywy środków oddziaływania, przełożeni mogą określić, w jakim stopniu dany inspektor odpowiada wymogom stawianym przy tego rodzaju stanowisku oraz w jakim stopniu wpływa to na wykonanie przez niego zadań związanych z kontrolą i kredytowaniem przedsiębiorstw.

Reasumując wydaje się, że w naszych warunkach stosowany przez nas system oceny inspektora kredytowego jest odpowiedni i że wprowadzanie jakichś dodatkowych podstaw do takiej oceny być może dałoby wyniki dodatnie, lecz na pewno pociągnęłoby za sobą również dodatkowe zużycie papieru i czasu, którego w wydziale kredytów nie mamy za wiele.

JANUSZ ZAKRZEWSKI

Łódź

* * *

Ocena pracy inspektora kredytowego w naszym oddziale dokonywana jest w okresach kwartalnych i jest wykorzystywana przy podziale nagród kwartalnych. Przy ocenie tej bierze się pod uwagę następujące momenty:

1. Stopień realizacji zadań ujętych w planach kwartalnych lub w planie rocznym (dla dodatkowego wyróżnienia).

2. Uzyskane efekty ekonomiczne w zakresie gospodarki zapasami, kontroli funduszu płac w układzie podanym w załącznikach do ZP C-15/II/62 oraz zadań w dziedzinie obrotu towarowego i skupu.

3. Absencja (nie bierze się tu oczywiście pod uwagę wyjazdów służbowych, szkolenia i urlopów wypoczynkowych), podnoszenie kwalifikacji zawodowych (szkolenie), udział w pracach społecznych oraz w ruchu usprawnieniowym, zaliczenie roku studiów, ukończenie studiów itp.

Forma oceny — według załączonego arkusza oceny pracy inspektora kredytowego. Punktacja ujemna przy braku efektów ekonomicznych nie jest stosowana w wypadku stwierdzenia, że inspektor wyczerpał wszelkie możliwości oddziaływania natury zarówno ekonomicznej, jak i pozatekonicznej. Dane potrzebne do tego arkusza wynikają z układu planu pracy, z ewidencji specjalnie w tym celu pro-

wadzonej lub arkuszy ewidencyjno-analitycznych. Arkusz oceny wypełnia w zasadzie zainteresowany inspektor kredytowy oraz naczelnik wydziału (ewidencja specjalna), a także komórka administracyjno-gospodarcza (absencja, usprawnienia, prace społeczne), z uwzględnieniem wyników kontroli wewnętrznej i zewnętrznej. Ostateczna ocena jest wynikiem

odchyień od średniej punktacji ujemnej wydziału i sumy punktów dodatnich. Negatywna ocena pracy jest podstawą podjęcia decyzji w sprawie obniżenia funduszu nagród dla wydziału.

EDMUND CHYLEWSKI
Maków Mazowiecki

Artykuły prosimy nadsyłać w dwóch egzemplarzach maszynopisu pisanego po jednej stronie, z dużym marginesem, podwójnym odstępem między wierszami oraz podawać oddział, imię i nazwisko autora

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 28-60-71 w. 91

Redaguje Kolegium Redakcyjne w składzie: redaktor naczelny — L. Laskowski sekretarz redakcji — J. Domagalska, redaktorzy działowi: W. Kieżun, W. Machowski, W. Pruss, S. Przywecki, Z. Saldak

Rada Programowa: E. Boroń, W. Boratyński, Z. Fedorowicz, L. Gluck (przewodniczący), A. Kiesler, Z. Madej, K. Niemiński, G. Ogryczak, W. Pawlik, Z. Pirożyński, P. Sulmicki.

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Biuro Ekonomiczne, Warszawa, ul. Warecka 10.

Druk ukończono w listopadzie 1964 r. Nakład 5.000 egz. Pap. rotogr. VII kl. 65 g. Ark. wyd. 10,3, ark., druk. 5,5 Stołeczne Zakłady Graficzne. Z. 2. Zam. 694 — Z-14

