

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



HENRYK MINDAK

Ogólne uwagi o planie inwestycyjnym na lata 1966–1970

Plan inwestycyjny na lata 1966–1970, mierzony kwotą globalnych nakładów w wysokości 840 mld zł, wykazuje wzrost o 37,6% w stosunku do okresu minionego pięciolecia. Oznacza to dalszy intensywny rozwój sił wytwórczych kraju, stworzenie warunków do wzrostu dochodu narodowego i stopy życiowej ludności.

Charakteryzując najogólniej dynamikę rozwoju gospodarki narodowej w obecnym pięcioleciu należy podkreślić, że nakłady na inwestycje i kapitalne remonty, według założenia planu, mają dać wzrost inwestycji netto w wysokości 7,8% średnio rocznie. Przeciętne tempo przyrostu dochodu narodowego będzie nieco niższe i wynieść ma około 6% rocznie; udział inwestycji netto w dochodzie narodowym wzrośnie zatem z 17,1% w 1965 roku do 18,7% w roku 1970 (warto dodać, że w wielu krajach socjalistycznych i kapitalistycznych wskaźnik obciążenia dochodu narodowego udziałem inwestycji netto jest wyższy niż w Polsce). Wyprzedzający wzrost inwestycji jest między innymi warunkiem pomyślnego rozwiązania problemu dodatkowego zatrudnienia w gospodarce społecznej około 1,5 mln osób. Założony poziom inwestycji zapewni również wzrost spożycia dóbr konsumpcyjnych i usług w przeliczeniu na jednego mieszkańca średnio rocznie po 3,4%.

Wartość produkcji globalnej przemysłu uspołecznionego w latach 1966–1970 powinna wzrastać przeciętnie o 7,5% rocznie. Wskaźnik ten jest zróżnicowany i wynosi dla produkcji środków wytwarzania 8,2%, a dla produkcji środków spożycia 6,4% średnio rocznie. Obecny etap rozwoju naszej gospodarki cechuje przewaga elementów rozwoju intensywnego, opartego na wysokiej jakości produkcji, postępie technicznym i technologicznym, racjonalnej organizacji pracy, sprawnym działaniu systemu środków ekonomicznych, których rola w stosunku do środków administracyjnych wyraźnie wzrasta.

Nadchodzące lata przynieść mają nie tylko ilościowy, lecz i jakościowy wzrost potencjału gospodarczego. Od dorównania średnim standardom światowym, a w wielu ważnych dziedzinach produkcji od osiągnięcia czołowego poziomu sił wytwórczych, zależeć będą efekty naszego gospodarowania, w tym także powodzenie działalności eksportowej. Zgodnie z ogólnymi tendencjami światowymi, w planie pięcioletnim zakłada się szybszy wzrost produkcji przemysłu chemicznego oraz przemysłu maszynowego. Przemysł paliw, a także przemysł spożywczy i lekki wykazują wolniejsze tempo wzrostu. Znajduje to odbicie w gałęziowej strukturze produkcji przemysłowej, gdzie obserwujemy postępujący wzrost udziału przemysłu maszynowego i chemicznego, przy widocznym zmniejszeniu udziału przemysłu spożywczego, a także — choć nie tak wyraźnym — zmniejszeniu udziału przemysłu lekkiego. Inne przemysły, a szczególnie przemysł paliw oraz hutnictwo żelaza wykazują znacznie mniejsze odchylenia w okresie dziesięciolecia 1960–1970.

Plan inwestycyjny zbudowany został z założeniem unikania nadmiernych napięć w planach rocznych, powodujących różnego rodzaju trudności w realizacji i sprzyjających niepożądanemu zjawisku obiektywizowania niedociągnięć. Poważnym czynnikiem, stabilizującym plan, jest nierozdzielenie rezerwy centralnej w kwocie 24 mld zł oraz pozostawienie dość znacznych rezerw resortowych, wojewódzkich i celowych. Łączna kwota rezerw sięga 60 mld zł i stanowi około 7% globalnej kwoty nakładów na inwestycje w pięciolecie.

Planowane przyrosty nakładów w latach 1966–1970 kształtują się jak niżej:

w procentach				
1966 r.	1967 r.	1968 r.	1969 r.	1970 r.
5,8	8,2	7,3	6,5	6,2

Dla porównania warto przytoczyć roczne przyrosty nakładów w gospodarce uspołecznionej, osiągnięte w latach 1961–1965:

w procentach				
1961 r.	1962 r.	1963 r.	1964 r.	1965 r.
8,0	14,0	2,0	4,3	11,0

Średnioroczne tempo wzrostu nakładów w ubiegłym pięcioleciu osiągnęło poziom 6,6%, przy dużych wahanach w poszczególnych latach. Obecny plan zakłada bardziej wyrównane tempo wzrostu, przy czym jednak odchylenia od przeciętnej występują w latach 1966 i 1967; trzy dalsze lata planu wykazują większą stabilizację z malejącą tendencją wzrostu.

Strukturę (porównawczo w okresie dwóch pięcioleci) i dynamikę wzrostu nakładów inwestycyjnych w latach 1966—1970 w poszczególnych działach gospodarki narodowej przedstawia tabela 1.

Tabela 1

(w procentach)

Dział gospodarki narodowej	Struktura		Średnio roczne tempo wzrostu w latach 1966—1970
	lata 1961—1965	lata 1966—1970	
Inwestycje produkcyjne	71,8	76,1	7,3
Przemysł	40,6	42,1	6,8
Budownictwo	3,3	2,7	2,1
Rolnictwo	14,1	17,5	10,7
Leśnictwo	0,4	0,3	1,9
Transport i łączność	10,4	10,5	6,1
Obrót towarowy	3,0	3,0	6,0
Inwestycje nieprodukcyjne	28,2	23,9	2,5
Gospodarka komunalna	3,8	3,6	4,6
Gospodarka mieszkaniowa	17,0	14,2	2,1
Oświata, nauka, kultura	4,5	3,7	2,0
Ochrona zdrowia, opieka społeczna i kultura fizyczna	1,9	1,5	1,7
Administracja	1,0	0,9	2,3
Ogółem	100,0	100,0	6,6

Inwestycje produkcyjne wykazują wyraźnie wyższą dynamikę. Poza rolnictwem i leśnictwem, które odchylają się biegunowo od przeciętnej, tempo wzrostu jest dość wyrównane, z preferencją dla przemysłu. Średnio roczny wskaźnik wzrostu w dziale „budownictwo” osiągnie także poziom około 6% po dodaniu nakładów przewidzianych do przeniesienia z rezerwy centralnej, w miarę uruchamiania środków z tej rezerwy oraz dodatkowych nakładów dla przedsiębiorstw geologicznych, związanych z kredytami zagranicznymi.

W strukturze gałęziowej nakładów inwestycyjnych w przemyśle — na czoło wysuwa się przemysł chemiczny, którego udział wraz z przemysłem gumowym osiąga 18% ogólnej kwoty nakładów. Przemysł paliw uczestniczy w omawianych nakładach w 17,8%. Trzecie miejsce osiąga przemysł maszynowy (15,8%). Przyrost nakładów inwestycyjnych na ogół nie pozostaje w prostej zależności od przyrostu wartości produkcji. Przemysły przetwórcze charakteryzują się znacznie niższą kapitałochłonnością przyrostu produkcji niż przemysły surowcowe i przemysł chemiczny, co nie jest obojętne przy rozwiązywaniu problemu silnie wzrastającego zatrudnienia.

Tempo inwestowania w gospodarce uspołecznionej przewyższy znacznie, zgodnie z założeniami planu, rozwój działalności inwestycyjnej

gospodarki nieuspołecznionej. Rozwój gospodarki planowanej centralnie przewyższy tempo działalności inwestycyjnej rad narodowych, z tym że w wyniku zmian systemowych silną dynamikę wykazują nakłady na inwestycje spółdzielczości terenowej, które mają się podwoić w stosunku do planu zrealizowanego w okresie lat 1961—1965. Zmiany systemowe znajdują swój wyraz także w wydatnym wzroście inwestycji zjednoczeń, które osiągają najwyższy przyrost w nakładach (o 112%). Charakterystyczne jest, że poziom nakładów na inwestycje centralne i zjednoczeń wykazuje tendencję malejącą w ostatnich latach pięciolecia, a nakłady planowane terenowo odwrotnie — rosnącą dynamikę wzrostu.

Struktura techniczna nakładów inwestycyjnych wykazuje nieznaczny tylko poprawę, wyrażającą się zmniejszeniem udziału robót budowlano-montażowych na rzecz nakładów na maszyny, urządzenia, środki transportowe i inwentarz. Planowany udział robót w całości nakładów wynosi 55,9%, przy udziale 56,3% w planie na lata 1961—1965. Średnioroczny wzrost robót w latach 1966—1970 planuje się w rozmiarach 6,4%, a maszyn i urządzeń — 7,5%. Globalne rozmiary robót w planie nie świadczą jeszcze o stopniu koncentracji pracy przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Pogląd na tę sprawę daje porównanie średnich nakładów na zadanie inwestycyjne w analizowanym okresie. Sytuację na tym odcinku w zakresie inwestycji produkcyjnych ilustrują poniższe dane, zaczerpnięte z projektów planów resortów i wojewódzkich rad narodowych na lata 1967 i 1968:

	1966 r.	1967 r.	1968 r.
Inwestycje planu centralnego			
(bez inwestycji przedsiębiorstw i spółdzielczości)			
— liczba zadań	6 415	5 496	5 681
— średnie nakłady na jedno zadanie — w mln zł	7,8	10,4	11,2
Inwestycje rad narodowych			
(bez inwestycji przedsiębiorstw)			
— liczba zadań	11 209	9 282	8 971
— średnie nakłady na jedno zadanie — w mln zł	0,7	0,8	0,9

Przyjmując dane inwestorów, z zastrzeżeniem że nie są one ostateczne, a czasem nawet są nieścisłe — można wysnuć z nich wnioski o tendencji do stopniowej, choć jeszcze wolnej, poprawy koncentracji przestrzennej nakładów inwestycyjnych.

Podstawowym problemem układu strukturalnego planu inwestycyjnego, w świetle aktualnej polityki gospodarczej, jest udział inwestycji polegających na modernizacji i rekonstrukcji czynnych zakładów produkcyjnych. Rozwój tej kategorii inwestycji wiąże się z przechodzeniem na gospodarkę intensywną, z maksymalnym wykorzystaniem powierzchni i urządzeń produkcyjnych, z uruchamianiem nowych miejsc pracy, możliwie najmniej kapitałochłonnych, a dających szybki przyrost produkcji poszukiwanej na rynku krajowym i zagranicznym.

Dane w tym zakresie, zawarte w projektach planów resortów na lata 1967 i 1968 (bez inwestycji przedsiębiorstw i spółdzielczości planowanej centralnie) wskazują na jeszcze nie dość korzystną sytuację. Wskaźniki omawianej struktury nakładów kształtują się następująco:

Planowane nakłady	w procentach		
	1966 r.	1967 r.	1968 r.
— na budowę nowych zakładów i nowych wydziałów produkcyjnych w istniejących zakładach	60,0	61,1	62,9
— na rozbudowę istniejących wydziałów produkcyjnych	24,2	23,6	21,4
— na modernizację i rekonstrukcję	15,8	15,3	15,7

Według danych Banku Inwestycyjnego, wynikających z dokumentacji projektowo-kosztorysowej dla 565 zadań inwestycji centralnych oraz dla 3199 zadań inwestycji zjednoczeń, realizowanych w roku 1966 — powyższe proporcje, mierzone udziałem wartości kosztorysowych, wynoszą dla roku 1966 odpowiednio 55,0%, 39,6% oraz 5,4%. W grupie inwestycji zjednoczeń udział inwestycji polegających na modernizacji i rekonstrukcji jest nieco wyższy i wynosi 6,2%. Udział modernizacji, założony w projektach planów inwestycji zjednoczeń na rok 1967, mierzony wartością kosztorysową zadań, wzrasta do 15%. Proces skoncentrowania działalności inwestycyjnej na inwestycjach typu modernizacyjnego w większości branż nie jest jeszcze dostatecznie przygotowany z braku zatwierdzonych programów rekonstrukcji organizacyjno-technicznej i założeń generalnych inwestycji. Należy brać ponadto pod uwagę stosunkowo długi cykl przygotowania dokumentacji projektowo-kosztorysowej, niekiedy dość skomplikowanej w przypadku inwestycji tego typu.

*
* *

Jak w dużym skrócie można by scharakteryzować sytuację wyjściową obecnego planu pięcioletniego? Plan jest realizowany w warunkach daleko idących zmian systemowych, zmieniających generalnie do oparcia decyzji gospodarczych o rachunek ekonomiczny, do uelastycznienia planu, zwiększenia uprawnień zjednoczeń odpowiedzialnych za rozwój branży, przy zachowaniu uprawnień przedsiębiorstw. Decydującym układem odniesienia i ocen w działalności inwestycyjnej stał się plan efektów rzeczowych, określający planowe przyrosty zdolności produkcyjnych i usługowych.

Koszty inwestycji w dalszym ciągu wykazują pewną niestabilność, chociaż projekt planu pięcioletniego był weryfikowany pod względem realności wartości kosztorysowych poszczególnych zadań. Weryfikacja ta okazała się jednak

niepełna. Stwierdzone i wyliczone przez Bank Inwestycyjny w roku 1966 zagrożenia wzrostu wartości kosztorysowych w jedenastu resortach planu centralnego sięgają kwoty 10 mld złotych. Kwota ta ulegnie zwiększeniu po uściśleniu rozmiarów dalszych awizowanych zmian kosztów. Wzrost kosztów inwestycji występuje przede wszystkim w trzech podstawowych resortach przemysłowych, a szczególnie w przemyśle chemicznym. Tendencję wzrostu kosztu w stosunku do wartości przyjętych w planie pięcioletnim wykazują również inwestycje przewidziane do rozpoczęcia w roku 1967 (w niektórych przypadkach nawet w granicach 16—18%). W tych warunkach rezerwy planu mogą być pochłonięte w nadmiernym stopniu przez wzrastające koszty inwestycji.

W realizacji robót budowlano-montażowych wystąpiły w roku 1966 dość znaczne trudności, spowodowane sytuacją w zaopatrzeniu materiałowym, brakami w zatrudnieniu, a także opóźnieniami dostaw maszyn i urządzeń. Przewiduje się, że w tych warunkach w roku 1966 nie zostanie osiągnięty w pełni planowany przyrost zdolności produkcyjnych i usługowych, a wewnątrz planu nastąpią przemieszczenia.

Przygotowanie dokumentacyjne dla dość znacznej liczby podstawowych inwestycji dwóch początkowych lat pięcioletnia wykazuje opóźnienia. Braki w okresie sporządzania projektów planów dwuletnich sięgają prawie 20% nakładów rocznych nowo rozpoczynanych inwestycji centralnych i powodują częściowe odroczenie inwestycji, również określonych imiennie w planie pięcioletnim.

Rekapituluując niniejsze spostrzeżenia można wskazać na następujące problemy, wymagające szczególnego zwrócenia uwagi w najbliższym okresie realizacji planu pięcioletniego:

— doprowadzenie do ostatecznego skonkretyzowania koncepcji rekonstrukcji i rozwoju branż, a w tym wytyczenia programów modernizacji zakładów, w celu osiągnięcia przyrostu produkcji i usług, przy zmniejszonym udziale robót budowlanych,

— zwiększenie terminowości i podniesienie jakości opracowań dokumentacji projektowo-kosztorysowej, z równoczesnym zmniejszeniem udziału robót w projektach oraz z zabezpieczeniem zgodności strony rzeczowej projektów z dopuszczalnym rozmiarem kosztów ich realizacji,

— uzyskanie dalszej poprawy koncentracji nakładów inwestycyjnych na budowach przez usprawnienie rozdzielnictwa robót, skoordynowanie planów produkcji budowlanej z zaopatrzeniem materiałowym oraz dostosowanie organizacji robót do cykli i terminów wynikających z dokumentacji inwestycji.

LEONARD SIEMIĄTKOWSKI

Eksperymenty w przemyśle maszynowym

Stały rozwój metod planowania i zarządzania jest warunkiem ciągłego postępu w procesie produkcji przemysłowej oraz jej organizacji. Aby rozwój ten mógł być świadomie kierowany, konieczne jest ciągle badanie działającego mechanizmu i wysuwanie koncepcji doskonalących ten mechanizm. Należy jednak zdawać sobie sprawę ze skomplikowanego i trudnego charakteru tych zagadnień. Praca nad tymi problemami wymaga nie tylko odpowiedniego przygotowania teoretycznego, opartego o głęboką znajomość zjawisk wiążących się z badaną sprawą, ale również ostrożnego działania.

Wychodząc z takich założeń, postanowiono wypróbować w konkretnych przedsiębiorstwach przemysłowych działanie nowych zasad planowania i zarządzania, opracowanych przez zespół pracowników Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego.

W okresie dwóch lat eksperymentalnymi metodami zarządzania objęto 13 przedsiębiorstw podległych Ministerstwu Przemysłu Ciężkiego. Komisja powołana do tych celów typowała takie przedsiębiorstwa, w których organizacja produkcji oraz poziom ewidencji zapewnia prawidłową informację o funkcjonowaniu eksperymentu i pozwala na dokonanie wnikliwej oceny ekonomicznych wyników badanych przedsiębiorstw.

Autorzy nowych zasad zarządzania przedsiębiorstwem dali kompleksowe opracowanie, obejmujące całokształt zagadnień modelowych. Przyjęli przede wszystkim zasadę parametrycznego zarządzania, któremu towarzyszy szeroki zakres uprawnień przedsiębiorstwa. Dążyli do takiej synchronizacji wszystkich czynników decydujących o pracy przedsiębiorstwa, która zapewni prawidłową między nimi relację, eliminując tym samym uboczne, nie zamierzone skutki działania. Założono zlikwidowanie anty-bodźców ograniczających inicjatywę przedsiębiorstw, szczególnie przy podejmowaniu pracochłonnej nowoczesnej produkcji lub produkcji lepiej dostosowanej do potrzeb zgłaszanych przez odbiorców. Praktyka bowiem bardzo często udawała, że stymulowanie określonej działalności wyspecjalizowanym bodźcem wywołuje ujemne zjawiska w sferze działania nie objętej tym bodźcem.

Z tych, między innymi, względów nowe zasady planowania i zarządzania oraz nowa ocena wyników działalności gospodarczej stanowią próbę kompleksowego powiązania mierników, wskaźników dyrektywnych i pomocniczych, jak również zespołu bodźców w harmonijny system. Po tych wstępnych sformułowaniach, które charakteryzują ogólnie intencje eksperymentu, przejdziemy do zagadnień bardziej szczegółowych. Ze względu jednak na obszerny temat przedstawienie nowych zasad zarzą-

dzania przedsiębiorstwem możliwe jest tylko w dużym skrócie.

W zasadach eksperymentalnych znamienne jest odejście od obecnie obowiązujących wskaźników dyrektywnych; w ich miejsce wprowadza się osiem następujących wskaźników:

- 1) wielkość produkcji asortymentów podstawowych (w jednostkach umownych lub naturalnych),

- 2) zadania postępu technicznego w zakresie nowych uruchomień (minimum),

- 3) wskaźnik zmiany wydajności pracy, liczonej w pracochłonności technologicznej na jednego pracownika,

- 4) wskaźnik opłaconego wzrostu wydajności pracy,

- 5) wskaźnik zmiany średnich płac,

- 6) przeciętna maksymalna płaca miesięczna,

- 7) wskaźnik udziału załogi w zysku,

- 8) wskaźnik podziału amortyzacji, jako procent odpisu przeznaczanego na tworzenie základowego funduszu inwestycyjno-remontowego.

Poza wydatnym zmniejszeniem liczby wskaźników, również i ich charakter uległ istotnej zmianie. Niektóre z nich, mimo swej dyrektywnej postaci, nie określają bezpośrednio decyzji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie limitowane zatrudnieniem i absolutną kwotą funduszu płac może tymi wielkościami operować swobodnie. Odpowiada ono jedynie za prawidłowe kształtowanie się proporcji między nakładami na pracę żywą a wielkością swojej produkcji oraz jej efektywnością.

Wśród wymienionych wskaźników dyrektywnych są takie, które można określić jako relatywne, mające inny charakter niż typowe nakazy w postaci limitów, na przykład zatrudnienia lub funduszu płac. Odejście od nakazów tego rodzaju jest bardzo istotną cechą eksperymentu, która wyraźnie przejawia się w zlikwidowaniu wskaźników dyrektywnych w postaci limitów osobowego i bezosobowego funduszu płac oraz limitu zatrudnienia.

Sztuczna, bezwzględna granica w postaci wielkości absolutnych została zrelatywizowana, a tym samym stworzono pewną swobodę manewru i — co prawda — ograniczoną, ale jednak konkretną możliwość wyboru decyzji. Oczywiście, należy zdać sobie sprawę, że rezygnacja z limitowania tak decydujących o sytuacji gospodarczej wielkości jak fundusz płac i zatrudnienie dotyczy bardzo małej liczby przedsiębiorstw. Decyzja odejścia w skali całej gospodarki narodowej od bezpośredniego limitowania funduszu płac i zatrudnienia — byłaby decyzją bardzo poważną i wymagałaby znacz-

nych zmian w zasadach i w układzie planowania gospodarczego.

Dyrektywne wskaźniki zatrudnienia i funduszu płac zastąpiono wskaźnikiem wzrostu wydajności pracy, który ściśle powiązano z nowym miernikiem produkcji. Planowaną wydajność pracy określa stosunek wartości planu produkcji w cenach normatywnych lub w pracochłonności technologicznej do ilości zatrudnionych pracowników całej grupy przemysłowej, a więc łącznie pracowników umysłowych i fizycznych. W ten sposób przedsiębiorstwo, aby utrzymać się w nakazanej wydajności pracy, musi jak najbardziej oszczędnie gospodarować środkami, bez możliwości manipulowania asortymentami produkcji; mając swobodę w gospodarowaniu funduszem płac i zatrudnieniem ma ona bezpośrednio określone granice tych środków za pomocą parametru w postaci wydajności pracy.

W tych warunkach przedsiębiorstwo samo wylicza, w oparciu o zatwierdzone wzory matematyczne, osobowy i bezosobowy fundusz płac, samo ustala wielkość zatrudnienia, zarówno ogółem, jak i w poszczególnych grupach pracowników oraz prowadzi we własnym zakresie politykę kształtowania się średnich płac.

Przedsiębiorstwo może zaplanować niższy fundusz płac od tego, jaki wynika w przyjętej w eksperymencie formuły obliczenia planowego funduszu płac, która to formuła określa jego górną granicę. Następuje to dopiero po dokonaniu szczegółowej analizy możliwości uzyskania oszczędności w zakresie funduszu płac i wykonania zaplanowanej produkcji mniejszymi środkami niż to wynika z obliczenia. W takim przypadku część różnicy pomiędzy faktycznie zaplanowanym funduszem płac i funduszem wynikającym z formuły pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa, z przeznaczeniem jej na nagrody dla personelu kierowniczego. Z kwot tych nie mogą być wypłacane nagrody dla dyrektora. Konstrukcja ta ma na celu wprowadzenie bodźców zachęcających do oszczędnego planowania funduszu płac przez samo przedsiębiorstwo.

Planowany fundusz płac przedsiębiorstwa podlega korekcie w przypadku przekroczenia lub niewykonania planu produkcji w pracochłonności technologicznej.

Geneza takiego potraktowania kontroli zatrudnienia i płac tkwi w odejściu od mierników brutto (produkcja globalna według cen porównywalnych lub produkcja towarowa według cen zbytu) jako podstawy planowania i kontroli funduszu płac. Mierniki brutto, powszechnie stosowane do ustalania zatrudnienia i funduszu płac, nie mogą w sposób właściwy spełniać wyżej wymienionej funkcji, ponieważ — nawet przy założeniu prawidłowego ustalenia ceny — wspomniane mierniki są wykładnikiem całkowitej wartości towaru, a nie wartości wytworzonej w danym przedsiębiorstwie.

Dla uzyskania podstawy do prawidłowego planowania wydajności pracy i na tym tle zatrudnienia i funduszu płac potrzebne są mierniki produkcji prawidłowo odzwierciedlające

niezbędne nakłady pracy żywej. Przede wszystkim chodzi tu o praktyczne posługiwanie się dla wyżej wymienionych celów miernikiem wartości produkcji skalkulowanej po wyeliminowaniu z kosztów materiałów i akumulacji. Tak określony miernik, niezmienny dla okresu planowego i wyjściowego, powinien wyrażać możliwie najdokładniej tempo wzrostu nakładów pracy, a po uwzględnieniu zadań wzrostu wydajności pracy, powinien stanowić podstawę ustalania zatrudnienia i funduszu płac, niezbędnego do wykonania przyjętych zadań produkcyjnych. Obiektywizując podstawę do planowania zatrudnienia i funduszu płac, miernik ten powinien być możliwie neutralny przy podejmowaniu decyzji o działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, a więc tym samym — rozszerzać możliwości ekonomicznego wyboru przy podejmowaniu przez przedsiębiorstwo tych decyzji.

Wielkość produkcji i poziom wydajności pracy mierzone są w eksperymencie za pomocą pracochłonności technologicznej lub cen normatywnych, spełniających w przedsiębiorstwach eksperymentujących funkcję cen wyrobu. Pracochłonność technologiczna stanowi nakład robocizny bezpośrednio produkcyjnej. Wyraża się ona sumą godzin normatywnych robót bezpośrednio produkcyjnych, opłacanych według systemu akordowego oraz godzin rzeczywistych robót bezpośrednio produkcyjnych, opłacanych według systemów dniówkowych.

Zasady eksperymentu przewidują również, że każde przedsiębiorstwo, po spełnieniu określonych warunków techniczno-organizacyjnych, może swoją produkcję, wyrażoną pracochłonnością technologiczną, powiększyć o wielkość produkcji pomocy warsztatowych. W tym przypadku produkcja obejmuje również roboty bezpośrednio produkcyjne, wykonywane przez wydziały pomocnicze w zakresie oprzyrządowania, narzędzi i usług.

Istotnym zagadnieniem, związanym z obliczeniem produkcji w pracochłonności technologicznej, jest sprawa tak zwanych współczynników rozruchu. Przy uruchamianiu bowiem seryjnej produkcji nowych wyrobów oraz zmianie dotychczas stosowanych metod wytwarzania występują zawsze, choć w różnym nasileniu, dodatkowe nakłady pracy zmienne w czasie. Wśród ważniejszych czynników powodujących ich powstanie należy wymienić następujące: brak wprawy wykonawców, błędy konstrukcyjne i technologiczne, niepełne — często również i niedoskonałe — oprzyrządowanie, konieczność prowadzenia dodatkowych prób i badań, nieprzystosowanie organizacji produkcji do nowych procesów technologicznych oraz nieprecyzyjne umowy z dostawcami i odbiorcami. Wszystkie te czynniki powodują: zmniejszoną wydajność operatorów, większy procent braków, większą stratę czasu z przyczyn organizacyjno-technicznych, zwiększone nakłady robocizny pośrednio produkcyjnej. Tym samym nakłady pracy na pierwsze jednostki nowego wyrobu są z reguły znacznie większe, niż przewiduje to opracowany proces technologiczny. Wobec wzajemnie niezależnych i trudnych do

zmierzenia zjawisk — sprawą trudną i skomplikowaną jest wyliczenie wielkości współczynnika rozruchu, a tym samym wzrostu pracochłonności technologicznej nowej produkcji, w większym stopniu niż wynikałoby to z norm technicznie uzasadnionych.

Podstawowa zasada eksperymentu polega na zastosowaniu do oceny działalności przedsiębiorstwa syntetycznego wskaźnika efektywności ekonomicznej, z którym związane są bodźce materialnego zainteresowania. Punktem wyjścia do konstrukcji omawianego wskaźnika są następujące tezy postawione przez autorów z Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego:

1) w gospodarce socjalistycznej przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ na osiągany przez siebie wynik finansowy,

2) kształtowanie cen poszczególnych wyrobów praktycznie nie zależy od przedsiębiorstwa;

3) rentowność poszczególnych wyrobów nie może stanowić kryterium oddziaływania przedsiębiorstwa na asortymentową strukturę produkcji. Wyroby wysokorentowne niekoniecznie są wyrobami najbardziej potrebnymi dla społeczeństwa. Odwrotnie, wyroby małorentowne lub deficytowe mogą być niezbędne dla gospodarki narodowej i rozwijanie ich produkcji może być bardziej celowe od rozwijania produkcji wyrobów wysokorentownych. Dlatego też autorzy w nowych metodach zarządzania przyjmują zasadę neutralizacji zainteresowania przedsiębiorstwa w zakresie doboru asortymentu produkowanych wyrobów. I to zarówno w zakresie rentowności, jak też kształtowania się funduszu płac (obliczanie produkcji w pracochłonności technologicznej).

Obniżka kosztów własnych produkcji całkowicie zależy od gospodarczej działalności przedsiębiorstwa. Wyraża ona wzrost ogólnej wydajności pracy, osiągany dzięki wysiłkowi całej załogi.

W związku z tym w nowych metodach zarządzania dla określenia wskaźnika efektywności przyjęto obniżkę kosztów własnych produkcji, która może być liczona w dwojaki sposób:

a) w postaci wskaźnika zmiany kosztów własnych produkcji towarowej lub też,

b) w postaci wskaźnika zmiany „zysku obliczeniowego” na produkcji sprzedanej (sposób obliczania takiego wskaźnika jest taki, że określa on w dużym przybliżeniu zmianę kosztów własnych produkcji sprzedanej).

Do wyliczenia efektywności ekonomicznej, oprócz wskaźnika zmiany kosztów, przyjmuje się wskaźnik względnej zmiany wartości środków trwałych i obrotowych. Wprowadzenie tego wskaźnika ma na celu zainteresowanie przedsiębiorstwa gospodarką środkami trwałymi i obrotowymi. Niższe bowiem zaangażowanie środków w produkcję w działalności przedsiębiorstwa wpływa na poprawę wskaźnika efektywności, ponieważ wskaźnik ten wyraża stosunek wskaźnika obniżki kosztów (zmiany kosztów) do wskaźnika zmiany wartości środków trwałych i obrotowych. Wskaźnik efektywności oblicza się według podanego wzoru, w którym

licznik prezentuje zmiany kosztów, mianownik zaś — zmiany środków:

$$E_k = \frac{W_k}{W_{to}}$$

gdzie:

E_k = wskaźnik zmiany efektywności,

W_k = wskaźnik zmiany kosztów,

W_{to} = wskaźnik zmiany środków trwałych i obrotowych.

Reasumując można powiedzieć, że ze względu na to, iż poprawa efektywności zależy od obniżki kosztów własnych oraz względnego zmniejszenia zaangażowania środków trwałych i obrotowych — przedsiębiorstwo będzie dążyło do osiągnięcia optymalnej obniżki kosztów własnych produkcji i racjonalnego wykorzystania środków produkcji.

System bodźców odnoszących się do efektywności zapewnia przedsiębiorstwu udział w zysku w wysokości 2% funduszu płac w przypadku osiągnięcia wskaźnika efektywności na poziomie roku poprzedniego. W takiej sytuacji kierownictwo przedsiębiorstwa nie otrzymuje prawa do udziału w zysku. Dopiero poprawa efektywności uprawnia kierownictwo do udziału w zysku oraz zapewnia załodze prawo do dodatkowego udziału w zysku.

Jako dalsze istotne elementy eksperymentu należy jeszcze wymienić:

— tworzenie przez przedsiębiorstwo we własnym zakresie funduszu postępu technicznego w ciężar kosztów i pokrywanie z tego funduszu nakładów związanych z wykonaniem planu postępu techniczno-organizacyjnego i ekonomicznego, w odróżnieniu od ogólnie obowiązującej zasady wyznaczania tego funduszu przez jednostkę nadrzędną;

— tworzenie funduszu rozwoju we własnym zakresie przez przedsiębiorstwo dla pokrycia przyrostu środków obrotowych. W większości przedsiębiorstw fundusz tworzony jest w wysokości 0,6% środków obrotowych (prawidłowych) za 1% przyrostu produkcji według kosztu bazowego, lecz nie wyżej niż 20% wpłat zysku do budżetu. Prawie powszechnie obowiązuje zasada finansowania środków obrotowych przedsiębiorstwa w 70% z funduszy własnych;

— tworzenie z części zysku oraz odpisów amortyzacyjnych funduszu inwestycyjno-remontowego na pokrycie nakładów związanych z inwestycjami przedsiębiorstw, z remontami kapitalnymi oraz planowymi remontami średnimi.

Przedstawione zasady eksperymentu są stosowane z pewnymi modyfikacjami w trzynastu przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego. Okres pracy tych przedsiębiorstw według nowych form zarządzania jest poza jednym przypadkiem dość krótki. W przeważającej większości przedsiębiorstw zatwierdzono eksperymentalne statuty na przełomie roku 1964/1965 (czwarty kwartał 1964 r. i pierwszy kwartał 1965 r.). Dopiero więc w roku przyszłym można będzie dysponować względnie wiarygodnym materiałem, który pozwoli prze-

analizować działanie nowych zasad i sformułować bardziej dojrzałe oceny. Jednak już obecnie ukazało się dużo opracowań, które zawierają wstępną ocenę eksperymentu. Jest to uzasadnione tym, że kompleksowe ujęcie tematu i fakt występowania dużej ilości zupełnie nowych koncepcji wzbudzał od samego początku duże zainteresowanie. Wygłaszane na ten temat opinie są diametralnie różne — od entuzjastycznych (artykuły w „Życiu Gospodarczym” Nr 41—46, 49—50/65, pt. „Era prawdę powiedziała”) poprzez umiarkowane sceptyczne do wręcz negatywnych. Jedno jest w tej sprawie bezspornie pewne: jeszcze zbyt wcześnie na wydanie jednoznacznego osądu. Wątpliwe jest, czy w ogóle kiedykolwiek będzie można zaprezentować opinię w pełni akceptującą lub odrzucającą całkowicie nowe zasady zarządzania. Szereg spraw prawdopodobnie pozostanie dyskusyjnym, niektóre koncepcje zawarte w eksperymencie trzeba będzie odrzucić, część zmienić, jak również wprowadzić nowe, dodatkowe elementy. Wydaje się, że przewidywanie takiego kierunku rozwoju jest zupełnie realne, tym bardziej że już obecnie można w stosunku do pewnych problemów zająć określone stanowisko.

Nie dokonując pełnej oceny działania eksperymentów, uważam za pożyteczne przedstawienie uwag i propozycji wyłonionych w trakcie licznych dyskusji, zmierzających do pewnej modyfikacji założeń przyjętych w nowych zasadach zarządzania. Źródłem tych propozycji są po części teoretyczne rozważania, nie poparte faktami z praktyki, po części zaś doświadczenia i obserwacje poczynione już w trakcie działania eksperymentów w wybranych przedsiębiorstwach.

Dość liczne kontrowersje budzi konstrukcja syntetycznego miernika efektywności i to zarówno po stronie wskaźnika zmiany kosztów, jak i wskaźnika zmiany wartości środków trwałych i obrotowych. Panuje opinia, że obecne rozwiązanie, oparte wyłącznie na obniżce kosztów, całkowicie odrywa się od cen i rentowności, a w bardzo małym stopniu zwraca uwagę przedsiębiorstwa na wzrost produkcji. Obecne zmiany w systemie finansowym, ustalone w okresie nowego planu pięcioletniego zmierzają do zwiększenia roli cen i zysku. Podniesienie rentowności do rangi wskaźnika dyrektywnego oraz stopniowe przeprowadzanie reformy cen fabrycznych, jako podstawy do wyliczania rentowności netto, jest powszechnie akceptowanym kierunkiem doskonalenia systemu zarządzania. Zasady eksperymentu zupełnie nie uwzględniają kierunku ewolucji naszego systemu. Koncentracja uwagi wyłącznie na obniżce kosztów prowadzi do zbyt wąskiego traktowania rachunku ekonomicznego i jest wskutek tego rozwiązaniem zbyt jednostronnym. Wylacza ono z kalkulacji przedsiębiorstwa bogatą problematykę cen i zysku, a tym samym pozbawia kierownictwo gospodarcze możliwości korzystania z tych instrumentów w kierowaniu zjawiskami produkcji i rynku.

Analiza wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa w roku 1965 wykazała, że uzyskały

one średnio zaledwie 1% obniżki kosztów produkcji towarowej w stosunku do planowanych, przy czym na tę obniżkę głównie miał wpływ poziom kosztów ogólnozakładowych (których obniżka wynosi 6,3%). Na tak duży procent oszczędności w kosztach ogólnozakładowych miało przede wszystkim wpływ przekroczenie planu produkcji towarowej przez większość eksperymentujących przedsiębiorstw. Ponadto w niektórych zakładach oszczędności te wynikają z niewykonania planu remontów i obniżki nakładów finansowych ze względu na spadek zapasów.

Ten minimalny stopień poprawy w zakresie wskaźnika obniżki kosztów wynika z faktu, że wypracowanie efektów w tej dziedzinie wymaga dużego wkładu pracy organizacyjnej, technicznej i technologicznej oraz poprawnego układu warunków zewnętrznych (kooperacja, zaopatrzenie), na które przedsiębiorstwo nie ma większego wpływu. Na kształtowanie się omawianego wskaźnika wpływa również planowanie obniżki kosztów produkcji nieporównywalnej. Wieloletnie obserwacje wskazują na występowanie w przemyśle maszynowym poważnych trudności w realnym planowaniu kosztów tej produkcji. W związku z tym obniżka kosztów wyrobów zaliczanych do produkcji nieporównywalnej może mieć, i bardzo często ma, charakter pozorny, ponieważ jest obliczana jako różnica pomiędzy rzeczywistym kosztem jednostkowym wyrobów a ich kosztem wyliczonym na podstawie kalkulacji wstępnej. I chociaż działanie tego czynnika jest korzystne dla przedsiębiorstwa, wyniki wskazują na nikłe efekty i mało skuteczne oddziaływanie wskaźnika obniżki kosztów.

Mimo niewielkich osiągnięć w zakresie obniżki kosztów w stosunku do kosztów bazowych — przedsiębiorstwa eksperymentujące uzyskały w większości przypadków wysoką poprawę wskaźnika efektywności. Stało się to dzięki ukształtowaniu na korzystnym poziomie wskaźnika zmiany środków trwałych i obrotowych. W związku z tym i do tej części wzoru (W_{to}) zgłoszono szereg uwag.

Przede wszystkim we wskaźniku zmiany środków trwałych nie uwzględnia się przyrostu majątku trwałego w wyniku inwestycji centralnych i zjednoczeń. Eksploatowanie tych urządzeń wpływa jednak na zwiększenie efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Pominiecie tego czynnika prowadzi do nieuzasadnionego czerpania korzyści z inwestycji finansowanych centralnie. Jednocześnie sytuacja taka może stwarzać w przedsiębiorstwie tendencje do unikania własnej działalności inwestycyjnej. W świetle powyższych faktów koncepcja całkowitego weliminowania z rachunku przyrostu środków trwałych w wyniku inwestycji centralnych i zjednoczeń — wydaje się niesłuszna.

Są propozycje, ażeby wylaczać z rachunku efektywności tylko inwestycje duże, rozwojowe, gdyż te rzeczywiście w pierwszym okresie oddania ich do eksploatacji mogą bardzo poważnie zniekształcać wskaźniki efektywności, w przypadkach gdy osiągnięcie docelowej zdol-

ności produkcyjnej trwa dłuższy okres. Według innej koncepcji proponuje się uwzględniać w rachunku w pierwszym okresie część wartości nowych obiektów, wykorzystując do tego celu przyjęte powszechnie zasady wyliczania okresu zwrotności nakładów inwestycyjnych.

Również w odniesieniu do drugiego składnika (środki obrotowe) nasuwają się pewne wątpliwości. Przede wszystkim przy zatwierdzaniu statutowych eksperymentów nie było wypracowanej metody wyliczania prawidłowego przyrostu średnich stanów środków obrotowych, jaki przysługuje przedsiębiorstwu w zależności od wzrostu produkcji. Kierowano się głównie udziałem kosztów materiałowych w kosztach produkcji przedsiębiorstw, nie biorąc pod uwagę możliwości zaopatrzeniowych, zmiany systemu rozliczania nakładów na nową produkcję itp.

Poza tym dla obliczenia planowanego wzrostu zapasów, przypadającego na jeden procent produkcji, przyjęto jako punkt wyjścia rzeczywisty wzrost zapasów w okresach poprzednich, łącznie ze wzrostem zapasów nieprawidłowych, co stworzyło zbyt wygodne warunki przy ocenie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że w świetle przytoczonych faktów istnieje konieczność zweryfikowania zasad obliczania wskaźnika efektywności. Konstrukcja jego nie zabezpiecza przed zbyt silnym wpływem pewnych składników wzoru na wynik ogólny. Autorzy na przykład dla zmniejszenia ostrości działania wskaźnika zmiany środków trwałych i obrotowych proponują nowy system obliczania udziału załogi w zyskach. W zmodyfikowanym wzorze człon dotyczący zmian środków trwałych i obrotowych korygowany jest wskaźnikiem α . Konstrukcja nowego wzoru odbiega znacznie od dotychczasowej metody obliczania wskaźnika efektywności, jednakże słabą stroną tej koncepcji jest określenie, w sposób bardzo umowny, siły działania tych czynników, które dotyczą zmian w środkach trwałych i obrotowych. Wydaje się, że wskaźnik efektywności, bazujący na zmianach (w liczniku zmiana kosztów, w mianowniku zmiana środków trwałych i obrotowych), a nie na stanach — wykazuje zbyt duże wahanie, niewspółmierne do rzeczywistych zmian w osiągnięciach przedsiębiorstw i w związku z tym w pewnych sytuacjach nabiera cech przypadkowości.

Możliwości zmiany wskaźnika są dość liczne. Nie rozpatrując różnych wariantów zmian, można wyrazić pogląd, że przyjęcie masy zysku lub przyrostu zysku zgodnie byłoby z systemem finansowym i jego koncepcjami w zakresie polityki cen fabrycznych.

Drugim problemem kontrowersyjnym, ale w znacznie mniejszym stopniu, jest miernik produkcji wyrażony pracochłonnością technologiczną. Stosowanie tego miernika do rozliczania funduszu płac i zatrudnienia w gospodarce przedsiębiorstwa stanowi postępek w stosunku do rozliczeń stosowanych powszechnie. Jednak w metodach i w technice określania technologicznej bazowej pracochłonności są jeszcze sprawy wymagające dalszego doskonalenia, a miano-

wicie uściślenia i zobiektywizowania wycen. Dotyczy to głównie wyrobów produkcji nieporównywalnej i wyrobów w okresie rozruchu ich produkcji. Szczególnie ten problem stwarza obawy zniekształcenia obrazu wzrostu produkcji wyrażonej nowym miernikiem. W przypadku uruchomienia nowej produkcji tak zwane współczynniki rozruchu mogą być określane subiektywnie i „na wyrost”. Stosowanie tych współczynników, oznaczające faktycznie stosowanie różnych miar w różnych okresach czasu, nie pozwala przyjąć, że miernik wyraża wzrost woluminu produkcji i że można w nim wyrażać wzrost wydajności pracy. Takie obawy nasunęły dane statystyczne za rok 1965, które wykazują znaczną rozpiętość między wzrostem produkcji, wyrażonym nowym miernikiem, a wzrostem produkcji globalnej.

Przy ocenie tego miernika należy także mieć na uwadze trudności, które występują przy próbie wprowadzania go powszechnie. Posługiwanie się pracochłonnością technologiczną wymaga dużych nakładów na prace przygotowawcze. Zastosowanie wskaźnika pracochłonności technologicznej lub pracochłonności normatywnej jest w obecnych warunkach ewidencji i statystyki bardzo odległe. Sprawę pogarsza jeszcze trudność stosowania tego miernika w skali całych branż, gdyż pracochłonność nawet tych samych wyrobów jest odmienna w każdym zakładzie, zależnie od jego wyposażenia technicznego.

Uwagi zgłoszone pod adresem miernika produkcji wyrażonej pracochłonnością technologiczną lub pracochłonnością normatywną nie mają na celu podważenia celowości korzystania z tych instrumentów przy określaniu zatrudnienia i funduszu płac. Wskazują one jedynie na konieczność prowadzenia dalszych prac nad konstrukcją tych mierników oraz konsekwentnego stwarzania warunków umożliwiających prawidłowe posługiwanie się nimi. Prawdopodobnie w licznych przypadkach zaistnieje również możliwość zastosowania mniej precyzyjnych mierników, ale bardziej adekwatnych do obecnych możliwości ewidencji i kontroli. Przykładowo wśród zgłaszanych propozycji może być brany pod uwagę koszt przerobu, wyliczony na bazie średnich branżowych cen bazowego kosztu przerobu.¹⁾

Sprawą ważną, a zarazem dyskusyjną, jest metoda obliczania potrzebnego przedsiębiorstwu funduszu płac. Podstawą do planowania funduszu płac dla całej załogi jest pracochłonność robót bezpośrednio produkcyjnych, w związku z czym fundusz płac pracowników pośrednio produkcyjnych wzrasta proporcjonalnie do wzrostu produkcji, co wydaje się niesłuszne, ponieważ fundusz płac tej grupy pracowników nie rośnie w tym samym stopniu co grupy pierwszej. Problem ten zaostrza się na skutek zbyt jeszcze słabego działania bodźców w zakresie prawidłowego ustalenia zatrudnienia i funduszu płac w stosunku do nacisku załogi na zwiększenie funduszu płac. Nie przeciwdziała temu w wystarczającym stopniu dyrektywny

1) Artykuł B. Blassa w „Nowych Drogach” nr 10/66.

wskaźnik wzrostu wydajności pracy, ponieważ zjednoczenia nie wypracowały jeszcze dostatecznie precyzyjnych metod jego ustalania. Wynika to w dużym stopniu z braku doświadczenia i danych statystycznych w zakresie kształtowania się zmian wydajności pracy żywej przy pomiarze produkcji wyrażonej w pracochłonności technologicznej.

Na zmianę wydajności pracy wpływa wiele czynników, wśród których przede wszystkim należy wymienić: postęp techniczny i organizacyjny, zmiany w strukturze zatrudnienia, związane ze zmianą wielkości produkcji oraz wzrost intensywności pracy robotników bezpośrednio produkcyjnych. Wykorzystując te zasadnicze elementy, należy określić wzrost wydajności pracy i zarazem ustalić, w jakim stopniu wydajność ta powinna być opłacona (dyrektywny wskaźnik opłaconego wzrostu wydajności pracy). A więc sprawa sprowadza się nie tylko do

ustalenia wydajności, ale również poszczególnych czynników, które decydują o jej wysokości. W obecnej sytuacji zachodzi obawa subiektywnego traktowania tej sprawy i w związku z tym wyznaczanie wielkości tych składników może sprowadzać się do werbalnej argumentacji i powstania sytuacji przetargowej między przedsiębiorstwem i zjednoczeniem.

Na zakończenie konieczne jest stwierdzenie zasadniczego faktu — w artykule niniejszym poruszono problemy o charakterze dyskusyjnym. Materiał w nim zawarty nie stanowi kompleksowej oceny wyników eksperymentu i w związku z tym może sprawiać wrażenie krytyki jednostronnej.

Takie odczytanie artykułu byłoby krzywdzące dla eksperymentu. Wstępne wyniki oceny wykazały wiele pozytywnych zjawisk w przedsiębiorstwach, które podjęły pracę według nowych zasad zarządzania.

ROMAN MICHEJDA

Poznań

Na marginesie sprawozdawczości ekonomicznej banku

Aparat ekonomiczny Narodowego Banku Polskiego od kilku lat odczuwa wyraźnie narastające trudności w pełnej i prawidłowej realizacji swych zadań. Przyczyną tego jest — jak sądzę — nienadążanie rozwiązań organizacyjnych za szybkim wzrostem ilości zadań i stawianych im wymogów jakościowych. Sytuacja wymaga, moim zdaniem, podjęcia dyskusji na temat środków usunięcia lub przynajmniej złagodzenia obecnych trudności. W artykule tym postaram się przedstawić moje osobiste poglądy na przyczyny obecnego stanu rzeczy i pewne propozycje usprawnienia organizacji prac, przede wszystkim związanych ze sprawozdawczością ekonomiczną banku.

Trudności w pełnej i prawidłowej realizacji zadań banku ujawniły się najostrzej na odcinku sprawozdawczości ekonomicznej w oddziałach operacyjnych i w oddziałach wojewódzkich. Suma zadań, nie mieszcząca się w bilansie czasu pracy, podzielona została w oddziałach operacyjnych na obligatoryjne „prace zlecone” (w formie tematyki sprawozdań) i fakultatywne „prace własne”. Zarówno sam podział zadań na „zlecone” i „własne”, jak i przypisanie im cech obligatoryjności czy fakultatywności musi budzić zastrzeżenia. Potęgują się one jeszcze wobec generalnej opinii aparatu terenowego, iż prace „własne” zostały zepchnięte na plan dalszy i uległy spłyceciu — a stają się wręcz niepokojące na tle zgodnej opinii całego aparatu bankowego o dysproporcji między przydatnością i pracochłonnością sprawozdawczości ekonomicznej.

Ogólne niezadowolenie z obecnego stanu rzeczy w tej dziedzinie powinno być impulsem do spokojnych i rozważnych, tym niemniej zdecydowanych reform — przy czym problem opi-

sowej sprawozdawczości ekonomicznej nie wyczerpuje zagadnienia trudności w realizacji zadań.

Ograniczając się jednak na razie do tejże właśnie sprawozdawczości, jako najbardziej dokuczliwego odcinka, pragnę rozważyć kilka stron szczególnych tego zagadnienia.

Niewiele jest chyba w banku zagadnień, które byłyby tak skomplikowane i złożone jak właśnie sprawozdawczość ekonomiczna. Problem ten wiąże się z ogólną sprawozdawczością gospodarczą i finansową, ogólnymi zadaniami i pozycją banku, z jego strukturą organizacyjną, z jego metodami i instrumentami pracy i wielu innymi momentami. Może właśnie to jest przyczyną, że bank jak dotąd nie był w stanie w tej dziedzinie dokonać przeobrażeń paralelnych do rozwoju systemu kredytowego.

Kłopoty związane z opisową sprawozdawczością ekonomiczną koncentrują się wokół jednostek przemysłu kluczowego i występują w zasadzie w oddziałach obsługujących ten typ przedsiębiorstwa oraz w wydziale kredytów przemysłu oddziału wojewódzkiego. W tych właśnie jednostkach problem odczuwany jest jako narastające w czasie zachwianie równowagi między podstawowymi zadaniami tych jednostek a służbą informacyjną.

Stosowane w praktyce rozróżnianie zadań własnych od służby informacyjnej jest wprawdzie kwestionowane, ale ma również pewne uzasadnienie. Podstawowym zadaniem każdej jednostki organizacyjnej ekonomicznego aparatu banku jest poznanie stanu gospodarczego i finansowego jednostki gospodarczej i skuteczne na nią oddziaływanie. Skuteczne działanie jest uwarunkowane sumą informacji. Na szczególny oddziału operacyjnego informacją warun-

kującą działanie jest suma badań kameralnych i inspekcyjnych, prowadzonych przez oddział. Na szczeblu oddziału wojewódzkiego i centrali informacje warunkujące działanie tych szczebli tylko w części mogą być zdobywane przez każdy z tych szczebli bezpośrednio od tzw. branży wojewódzkiej czy krajowej — czy też od jednostek zewnętrznych. Podstawowa masa informacji musi być podawana przez oddziały operacyjne. Oddział operacyjny zatem musi zbierać informacje niezbędne do działania własnego oraz do działania oddziału wojewódzkiego i centrali banku. Te właśnie informacje oddział traktuje jako obce prace i przeciwstawia je pracom własnym. Oddział reprezentuje na ogół pogląd, że jego prace badawcze i jego działanie własne nie tylko jest priorytetowe, ale że powinno być jednocześnie wystarczające dla działania szczebli wyższych. Zakłada zatem relacjonowanie szczeblom wyższym toku i rezultatów prac własnych, natomiast prace badawcze na zlecenie i ich relacjonowanie skłonny jest traktować jako zadania drugorzędne i utrudniające wykonanie podstawowych zadań własnych.

Pogląd ten jest niesłuszny i wymaga skorygowania. Działanie szczebli wyższych nie może być identyfikowane z sumą działania oddziałów operacyjnych, która nie wyczerpuje zadań banku jako całości. Oddział wojewódzki i centrala musi mieć możliwość uogólniania zjawisk jednostkowych, charakteryzowania ich w różnych przekrojach (branży, resortu, okręgu itp.), inspirowania kierunków działania na tle nie tylko założeń planów gospodarczych, ale i ich realizacji, relacjonowania władzom gospodarczym i politycznym — na ich żądanie czy z własnej inicjatywy — problemów jako przesłanek zarządzania. Ten typ działania banku wykracza poza bezpośrednie działanie oddziału operacyjnego i nie może się obyć bez sumy informacji oddziałów. Informacje zatem służące tym celom muszą wchodzić w zakres podstawowych zadań oddziału szczebla niższego i muszą być traktowane na tej samej płaszczyźnie ważności co działanie własne danej jednostki.

Aby jednak przełamać obecne „wyobcowanie” służby informacyjnej zarówno w oddziałach operacyjnych, jak i częściowo w oddziałach wojewódzkich, trzeba dokonać w dzisiejszej praktyce sprawozdawczej pewnych korekt. Przyczyna wyobcowania służby informacyjnej tkwi w jej motywacji i organizacji.

Oddział nie zawsze rozumie i wie, do jakiego działania jego informacje mogą być użyte i jakie przynoszą efekty. Niezależnie od tego obecna organizacja usług informacyjnych na rzecz szczebli wyższych jest trudna do pogodzenia z organizacją i rytmem pracy działania własnego oddziałów.

Postulowana motywacja informacji nie może być powszechna i szczegółowa. Niewątpliwie jednak sprawność i rzetelność informacji jest zależna od świadomości celu, dla którego się ją sporządza. Stąd każde zapotrzebowanie szczebla wyższego na informację może i powinno zwięźle określać cel informacji i przy-

czyny, dla których opracowanie jej jest niezbędne. Uświadomienie sobie celu i przyczyn informacji przez obie strony może poważnie ograniczyć ilość informacji, poprawić ich jakość i zmniejszyć odczucie wątpliwej produktywności pracy. Trudniej natomiast zrealizować postulat powiadamiania informatora o efektach jego informacji. Znaczna część informacji wykorzystywana jest kompleksowo, bez konkretnego związku z jakąś informacją jednostkową, po pewnym okresie czasu i zgromadzeniu większej ilości obserwacji. Zrozumiałe jest więc, że nie każda informacja jednostkowa musi przynosić konkretny, szybki, wymierny efekt. Tym niemniej, tam gdzie jest możliwość ustalenia związku przyczynowego między określonym efektem a informacjami, które go uwarunkowały, korzystne byłoby powiadomić o tym jednostkę czy cały aparat terenowy.

Sądzę, że szczególne zwrócenie uwagi — w granicach realnych możliwości — na motywowanie zapotrzebowania na informacje w formie określenia przyczyn, celu i efektu w znacznym stopniu może przyspieszyć integrację służby informacji z własnym działaniem oddziałów.

Niemniej doniosłe znaczenie dla takiej integracji, a także dla sprawności służby informacyjnej, ma jej organizacja.

System ekonomicznych informacji jest rezultatem stopniowo od lat narastającego zapotrzebowania na informacje wtłaczanego w stare konserwatywne formy organizacyjne. W tym też tkwi źródło z jednej strony oceny ograniczonej przydatności, a z drugiej niedoboru informacji, przy jednoczesnej coraz bardziej dotkliwej pracochłonności usług informacyjnych.

Stosowany obecnie system informacji ekonomicznych ma kilka cech wyraźnie charakteryzujących powyższą tezę. Do zasadniczych zaliczam:

- 1) charakter wybitnie statystyczno-historyczny,
- 2) niedostateczne zróżnicowanie funkcji informacji,
- 3) zasada spływu informacji jednym nurtem kwartalnym,
- 4) dominująca rola układu podmiotowego.

1. W systemie informacji przeważa zdecydowanie sprawozdawczość okresowa, oparta na analizie kwartalnych sprawozdań przedsiębiorstw, rejestrująca zjawiska tylko w przekroju kwartalnym. Mimo krótkich terminów przewidzianych dla sprawozdań jednostkowych — uogólnienie danych, opracowanie syntezy na szczeblu oddziału wojewódzkiego i centrali możliwe jest dopiero w połowie następnego kwartału, co oczywiście opóźnia wykorzystanie tych materiałów i przesuwą działanie o kwartał. Charakterystyczna jest zgodna ocena czynników zewnętrznych, dla których sprawozdawczość kwartałna banku mimo jej rozbudowania nie ma walorów aktualnej i szybkiej informacji gospodarczej. Jednocześnie od szeregu lat we wszystkich ogniach i na wszy-

stkich szczeblach zarządzania na pierwszy plan wysuwa się potrzeba szybkiej, orientującej informacji. To samo zresztą odczuwa się i w banku. Sięgamy do informacji urzędów statystycznych, wprowadzamy tu i owdzie sporządzanie miesięcznych relacji o zapasach, obrotach, sprzedaży i rentowności, stale wołamy o bieżące informacje. Pomimo tej niewątpliwej potrzeby częstotliwej, szybkiej, orientującej informacji — nie możemy jej nadać trwałych form organizacyjnych. Sądzę, że niezbędną będzie wydatne zmniejszenie ciężaru sprawozdawczości kwartalnej na rzecz szybkiej, zwięzłej sygnalizacyjnej informacji miesięcznej i doraźnej. Problem polega bowiem na tym, że stopień zaabsorbowania bardzo „celebrowaną” sprawozdawczością kwartalną nie pozwala zaspokoić oczywistej potrzeby informacji bieżącej. Bez radykalnych zmian na tym odcinku nie można oczekiwać wyraźnej poprawy.

2. Informacja spełnia zawsze trojaką funkcję: jest przesłanką do działania dla adresata, kierunkiem działania dla informatora i jest przyczynkiem do oceny jego pracy. Organizacja każdego systemu informacji powinna to mieć na uwadze i w maksymalnym stopniu zapewniać prawidłowe spełnianie tych funkcji. Nasz system informacji nie zabezpiecza w pełni funkcji pierwszej, niewłaściwie spełnia drugą i w dużym stopniu zaniedbuje третią. O pierwszej tezie świadczy nie zaspokojony ciągle popyt na informacje, zwłaszcza ze strony centrali. Wadliwość drugiej funkcji polega na nadmiernym koncentrowaniu uwagi oddziałów na tematach zleconych do badania, nie zawsze wyselekcjonowanych, jako niezbędne i opłacalne dla banku. O niedociągnięciach w zakresie trzeciej funkcji świadczy fakt, że informacje o sposobie wykonywania przez jednostki podległe zadań własnych, zwłaszcza na odcinku sposobu i skuteczności oddziaływania — są skąpe, niesystematyczne i nie mogą być wykorzystane jako materiał do oceny pracy tych jednostek. Brak dostatecznej informacji o sposobach i rezultatach działania oddziałów nie pozwala wykorzystać systemu informacji jako instrumentu nadzoru i kontroli. W konsekwencji — co jest psychologicznie zrozumiałe — odcinek nie objęty informacją nie jest uprawiany z dostateczną intensywnością. Reorganizacja systemu informacji powinna — wydaje mi się — zapewnić spływ informacji o działalności oddziałów, co może wzbogacić kierunki jak i ocenę ich pracy.

3. Podstawą organizacyjną obecnego systemu informacji jest skupienie niemal całego materiału informacyjnego w jednym nurcie kwartalnym. W jednym okresie sprawozdawczym, między 22 dniem pierwszego miesiąca po kwartale a 15 dniem drugiego miesiąca cały aparat ekonomiczny banku opracowuje i przetwarza ogromny materiał liczbowy i opisowy. Stwarza to — szczególnie w oddziałach operacyjnych a częściowo także i w oddziałach wojewódzkich — ogromne spiętrzenie prac, napięcie nerwów, pośpiech i daje w rezultacie zgnęcenie, zwiększenie pola błędów.

Trudności organizacyjne są w tym okresie dokuczliwe i różnorakie: braki w obsadzie i przerzuty na zastępstwa, zbyt mała ilość maszyn liczących i maszyn do pisania, niemożność kontroli na drugą rękę.

Uważam, iż nie ma żadnej konieczności utrzymywania zasady jednego nurtu dla służby informacyjnej. Błąd zasadniczy polega moim zdaniem na tym, że w jeden nurt wtłoczono dwie różne sprawy. Jedna to sprawozdawczość okresowa, związana w jakimś stopniu z naturalnym kwartalnym rytmem pracy jednostek gospodarczych, a druga to omawianie problemów bynajmniej z tym rytmem nie związanych. W związku z kwartalnym rytmem pracy przedsiębiorstw i banku w systemie informacji należy odróżnić sprawozdawczość od informacji doraźnej. Przedmiotem sprawozdawczości powinno być relacjonowanie przez jednostki organizacyjne banku sposobu wykonania zadań przedsiębiorstw (branż) i zadań jednostek banku. Odchylenia od planów gospodarczych, przyczyny, środki zastosowane przez bank i ewentualne skutki powinny być treścią sprawozdawczości okresowej, pod warunkiem zmniejszenia dotychczasowych jej rozmiarów, ustalenia prostych sposobów agregacji danych jednostkowych, i nauczania oddziałów zwięzłego i trafnego ujmowania faktów. Takie informacje można utrzymać jako sprawozdawczość w zasadzie kwartalną, z przerzuceniem części danych na sprawozdawczość miesięczną w przemyśle. Pozostałe zapotrzebowanie na informacje wynika bądź to z przewidywanych w narodowym planie gospodarczym (i w planach od niego pochodnych) napięć, z odkształceń w proporcjach i kierunkach, ujawnianych w toku realizacji planów, z obserwacji rozwiązań systemowych bądź też z innych problemów przedstawianych bankowi do opiniowania czy rozwiązania przez władze gospodarcze albo przez bank inicjowanych do zbadania. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że tego typu informacje w skali makroekonomicznej muszą być zaliczane do podstawowych zadań banku jako całości i że część z nich wymaga informacji aparatu terenowego. Jednakże ten typ służby informacyjnej nie wymaga rytmu kwartalnego, a nawet — sądę — że rytm kwartalny jest w tym przypadku sztuczny.

Informacje doraźne nie mogą się jednak kształtować całkowicie żywiołowo — wymagają równie dobrej organizacji jak sprawozdawczość okresowa. Do przesłanek takiej organizacji zaliczyłbym: maksymalną koncentrację na problemach najistotniejszych, zasadę optymalnej reprezentacji podmiotowej, dominującą rolę ustalania tendencji, a nie rozbudowywanie szczegółów, selekcję tematów pod kątem przydatności i opłacalności badań łącznie z eliminowaniem „zbędnej inicjatywy” w aparacie bankowym, większe wykorzystanie w badaniach danego problemu materiału opracowanych i posiadanych przez jednostki gospodarcze, urzędy statystyczne itp., obowiązkowe wskazanie przez zlecającego informacje metod badania i sposobu jej opracowania, zasadę re-

alnych terminów, omijających okresową sprawozdawczość kwartalną.

Utrzymanie tych zasad jest na pewno trudne i wymaga sprawnej koordynacji zarówno w centrali banku, jak i w oddziale wojewódzkim. Sądzę jednak, że jest to tylko trudność, a nie niemożliwość, a trud taki opłaciłby się stokrotnie.

Rozdzielenie jednego nurtu służby informacyjnej na sprawozdawczość okresową i informacje doraźne nie jest popularne w niektórych oddziałach operacyjnych i wojewódzkich. Jednostki te uważają, że z dwójga złego lepiej „odfajkować” cały „haracz” raz w kwartale niż ciągnąć okres „sprawozdawania” przez cały rok. Osobiście nie zgadzam się z tym poglądem. Informacje doraźne sztucznie tylko są włączane w nurt kwartalny, nurt ten staje się organizacyjnie nie do opanowania (co praktyka dostatecznie potwierdza), pomimo zasady jednego nurtu i tak coraz liczniejsze są zadania zlecane całkowicie poza kwartalną sprawozdawczością lub też dla niektórych tematów wydłuża się termin sprawozdawczości.

Niechęć do rozdzielenia służby informacyjnej płynie raczej z niedostatecznej motywacji i wadliwej organizacji dotychczasowego systemu informacji — a częściowo z nie dość elastycznego operowania kwartalnym planem prac i nie zawsze właściwej organizacji pracy. Jestem przekonany, że reforma służby informacyjnej, korygująca dotychczasową jej motywację i organizację znacznie zmniejszy opory — a odpowiedni nadzór i szkolenie w zakresie opracowania planu pracy i organizacji pracy może je całkiem usunąć.

4. Pozostaje jeszcze jedno ważne zagadnienie. W całej pracy ekonomicznej banku, a w szczególności w służbie informacyjnej, dominuje układ podmiotowy. Determinuje on również strukturę organizacyjną i specjalizację. Układ podmiotowy jest konsekwencją głównego zadania banku, tj. oddziaływania na realizację planów i gospodarność podmiotów gospodarczych, tj. przedsiębiorstw i zjednoczeń. Im wyższy jednak szczebel organizacyjny banku, tym bardziej powinno zwężać się ujęcie podmiotowe, a rozszerzać ujęcie przedmiotowe — w miarę potrzeby uogólniania zjawisk w problemy i w systemy. Ta naturalna konieczność stopniowego przekształcania się układu podmiotowego na przedmiotowy nie ma jednak pełnego odbicia ani w formalnej strukturze organizacyjnej oddziału wojewódzkiego i centrali banku, ani w specjalizacji, ani w metodach pracy. Oczywiście proces ten toruje sobie jakoś drogę, najczęściej jednak w strukturze nieoficjalnej i w metodach nie w pełni zinstytucjonalizowanych. Mankament ten najostrzej uwidocznia się w służbie informacyjnej, nastawionej głównie na opisywanie przedsiębiorstwa czy branży, a mniej na charakteryzowanie problemu i tendencji jego rozwoju. Nastęrcza to wiele kłopotów już na szczeblu oddziału wojewódzkiego, gdzie — pomimo dość obfitego materiału jednostkowego w ujęciu podmiotowym — trudno nieraz, z przyczyn techniczno-organizacyjnych, dojść do

syntetycznego ujęcia problemu bez dodatkowych badań, kontaktów czy informacji. Wydaje się, że reforma systemu informacji powinna doprowadzić do takich rozwiązań organizacyjnych i urządzeń, które byłyby nośnikami układu przedmiotowego i ułatwiłyby na odpowiednich szczeblach organizacyjnych agregowanie zjawisk w problemy. Rozwiązania takie mogłyby jednocześnie wpłynąć i na zmniejszenie zapotrzebowania na informacje i na pełniejsze ich wykorzystanie.

Pobieżny przegląd czterech podstawowych — według mej oceny — zagadnień nie wyczerpuje oczywiście całej złożonej problematyki organizacji służby informacyjnej. Pomimo to dość wyraźnie wskazuje na potrzebę przedyskutowania całokształtu zagadnienia i podjęcia istotnych decyzji. Wydaje się jednak, że dokonanie szeroko zakrojonych posunięć, uwzględnienie wzajemnych zależności wewnętrznych i zewnętrznych elementów zagadnienia, stopień skomplikowania, złożoność przyczyn i skutków — wszystko to razem nie pozwoli chyba na szybkie przeprowadzenie reformy. Z drugiej strony jednak trzeba wziąć pod uwagę jednoznaczne sygnały aparatu terenowego o poważnych komplikacjach w jego pracy ekonomicznej.

W tych warunkach, sądzą, niezbędne jest stosowanie prowizorycznych środków zaradczych, których celem powinno być przeciwdziałanie ujemnym skutkom przeciążenia w pracy pionu ekonomicznego.

Istnieją realne możliwości doraźnego ułatwienia oddziałom pracy w zakresie służby informacyjnej.

Na szczeblu centrali jest konkretna możliwość dokonania selekcji tematów sprawozdań opisowych. Zastosowanie zasady wyboru tematów według ich niezbędności i opłacalności na pewno może doprowadzić do zmniejszenia ich ilości. A to miałyby już duże znaczenie. Pod tym samym kątem widzenia pożyteczne byłoby ustanowienie rocznych programów i kwartalnych planów prac, albowiem jednym ze źródeł tematyki sprawozdawczości opisowej jest fetyszizowany niekiedy plan pracy, a nie zawsze aktualna, istotna potrzeba.

Niezależnie od zmniejszenia ilości tematów, należałoby kontynuować i rozszerzać zasadę reprezentacji i ograniczać opracowania tematów do takiej grupy branż i województw, która będzie stanowić dostateczną reprezentację dla scharakteryzowania danego zagadnienia.

Można też bez reformy rezygnować z nadmiernej szczegółowości opracowań, z powracania do danego zagadnienia w ubiegłych latach, z powtarzania w opisanym temacie liczb zawartych w części liczbowej itp.

Innymi słowy bezwzględnie można zastosować ostrzejszą kontrolę nad tematyką opisową sprawozdań.

Ciężar zagadnienia doraźnego ułatwienia pracy oddziałom operacyjnym spoczywa jednak, jak sądzą, na oddziale wojewódzkim. Oddział wojewódzki powinien przede wszystkim zrobić to samo, co powiedziano wyżej o centrali — w stosunku do tematów własnych.

Następnym odcinkiem, na którym pomoc oddziału wojewódzkiego może być skuteczna, jest wybór reprezentantów jednostkowych do tematów sprawozdawczości opisowej. Centrala może i powinna stosować wybór branży i województwa, natomiast wybór przedsiębiorstwa i oddziału może skutecznie zapewnić tylko oddział wojewódzki. Należy absolutnie wyciągnąć konsekwencje z oficjalnych wypowiedzi przedstawicieli centrali, deklarujących pełnię uprawnień oddziału wojewódzkiego w wyborze przedsiębiorstw, które mają być objęte sprawozdawczością opisową. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że wybór ten musi być robiony nie pod kątem ciężaru gatunkowego przedsiębiorstw dla danego tematu (chyba, że jest odpowiednie zastrzeżenie centrali), a pod kątem możliwości niektórych oddziałów.

Chodzi tu przede wszystkim o te oddziały operacyjne, w których skupiona jest obsługa przedsiębiorstw przemysłowych. W stosunku do tych oddziałów niezbędna jest pilna i zorganizowana obserwacja ilości i jakości tematów przypadających w danym kwartale nie tylko na oddział, ale i na jednego inspektora. Zarysowujący się zbieg tematów i przeciążenie musi prowadzić do zwolnienia tego inspektora od obowiązku opracowania jednego czy kilku tematów w takich obsługiwanych przezeń przedsiębiorstwach, które relatywnie dla danego tematu nie są konieczne. Nadzór taki wymaga szczegółowej ewidencji obciążenia w wybranych oddziałach i dokładnej co kwartał „przymiarki” tematów do każdego z inspektorów w tych oddziałach. Zabieg nie jest tak bardzo kłopotliwy, a może uchronić oddział od okresowego przeciążenia pracą bez uszczerbku dla sprawy. Oczywiście jest rzeczą, że centrala powinna przyjmować do wiadomości opracowanie tematu nie obejmujące wszystkich przedsiębiorstw, jeśli jest to wynikiem świadomej decyzji oddziału wojewódzkiego. Taką samą zasadę wyboru powinien stosować oddział wojewódzki w zakresie tematów własnych.

W oficjalnych założeniach centrali istnieje również możliwość podjęcia dyskusji między informatorem i adresatem informacji wówczas, gdy zakres tematu, sposób ujęcia go, termin czy pracochłonność może budzić uzasadnione wątpliwości. Oddział wojewódzki powinien umieć podjąć rzeczową dyskusję i, co ważniejsze, powinien być dobrze zrozumiany.

Poza tymi zabiegami, mającymi na celu pisanie nad ilością i rozrzutem tematów sprawozdawczości opisowej, oddział wojewódzki może i powinien znacznie głębiej wejść w całość zagadnień organizacji pracy kredytowej w oddziałach.

Sądzę, że trzeba wyraźniej różnicować wyposażenie etatowe w oddziałach obsługujących takie przedsiębiorstwa przemysłowe, które z uwagi na ich rozmiary czy charakter z reguły będą reprezentantami branży. Pracochłonność ogólnej obsługi takich przedsiębiorstw, a także i w zakresie służby informacyjnej, musi być wyższa i element ten musi być wyraźnie uwzględniony w obciążeniu inspektora i w etatach oddziału.

Oddział wojewódzki może w dużej mierze pomóc oddziałom operacyjnym w zakresie racjonalnego organizowania pracy sprawozdawczej. Mam tu na myśli właściwe przygotowanie materiałów przed sprawozdaniem, sukcesywne opracowywanie tematów nie związanych z danymi bilansowymi, racjonalność metod badawczych, wdrożenie inspektorów do umiejętnego, tj. treściwego i zwięzłego formułowania myśli i spostrzeżeń, zwalczanie werbalnego opisywania tabel, maksymalną w warunkach oddziału mechanizację strony rachunkowej i mechanizację czynności sprawozdawczych (formularze, wzory itp.) i wiele innych tego typu zabiegów.

Niektóre z poruszanych odcinków racjonalnej organizacji pracy są oczywiście w zasięgu zainteresowania oddziału wojewódzkiego — jednakże, wydaje mi się, że ani metodyczność, ani intensywność tych zabiegów nie jest jeszcze dostateczna i proporcjonalna do potrzeb chwili. Rozwinięcie pracy aparatu oddziału wojewódzkiego w tym kierunku wymaga znacznego wysiłku, wzmoczenia czasochłonnych kontaktów i badań w oddziałach w celu wychwytywania nieracjonalnych metod i upowszechniania metod opłacalnych, organizowania wymiany doświadczeń itp. Wysiłek ten, choć może znaczny, byłby jednak opłacalny, a w warunkach obecnych, sądzę, że jest niezbędny.

Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że wskazane wyżej przykładowo prowizoryczne środki zaradcze, jakimi może posługiwać się centrala i oddział wojewódzki — nie są i nie mogą pozostać jedynymi posunięciami, przeciwdziałającymi trudnościom w dziedzinie służby informacyjnej banku. Zasadnicza jej reforma jest — moim zdaniem — nieodzowna, a tempo narastania trudności nie pozwoli na odkładanie jej na czas bliżej nie oznaczony.

Nabrzmiały w ostatnich latach problem służby informacyjnej nie wyczerpuje jednak poważnego zagadnienia narastających trudności w realizacji zadań ekonomicznych banku.

Wyczuwalny wzrost trudności jest wynikiem dwóch procesów postępujących równolegle od szeregu lat. Chodzi mianowicie o narastanie zadań w wyrazie ilościowym i jakościowym, bez wzrostu liczbowego kadr oraz o integrację całokształtu problematyki ekonomicznej przedsiębiorstwa u inspektora kredytowego. Oba te procesy doprowadziły do sytuacji nieco paradoksalnej. Wytworzył się popyt na ekonomistę-finansowca o wysokich dyspozycjach i walorach intelektualnych, zwłaszcza samodzielnego i krytycznego myślenia, znającego ekonomikę branży i przedsiębiorstwa w skali umożliwiającej mu owocną dyskusję z głównym ekonomistą przedsiębiorstwa, dyrektorem, aparatem finansowym i samorządem robotniczym. Niezbędna jest znajomość procesów technologicznych i pewne quantum wiedzy technicznej, całokształtu działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej, ze szczegółami w dziedzinie zapasów, płac, inwestycji itp. Niezbędna jest równocześnie dobra znajomość ogólnych zasad zarządzania, systemu finansowego, systemu kredytowego, rozliczeń, księgowości i wielu wielu aktów normujących różne dziedziny życia gospodar-

czego. Te wymagania są wysokie. Stają się jednak nierealne, jeśli zważyć, że w wyniku przydzielania inspektorowi w zasadzie czterech przedsiębiorstw do obsługi cała jego wiedza musi być zwielokrotniona. Jeśli do tego wszystkiego wprowadzić współczynnik zmienności zasad gospodarowania i dynamiki rozwoju, otrzymamy sumę zadań absolutnie przekraczającą możliwości średnio dobrego pracownika. Rysuje się coraz ostrzej dysproporcja między zadaniami, a realnymi możliwościami ich dobrego wykonania. Czy i jakie może być wyjście z tej sytuacji?

Zmniejszenie ilości zadań banku czy zasadniczo inne ich sprofilowanie w ogóle nie może wchodzić w rachubę w zaczynającym się okresie wzrostu roli i znaczenia kategorii pieniężnych w życiu gospodarczym. Odwrotnie — należy się liczyć z dalszym wzrostem, jeśli nie ilościowym, to jakościowym zadań i wymogów. Wykształcenie i utrzymanie w banku wyżej nakreślonego typu pracownika jest nierealne. Jeśli nie można obniżyć zadań, ani uzyskać potrzebnej jakości, to można rozważać tylko dwa rozwiązania — albo wzrost ilościowy załogi, albo sprawniejszą organizację. Wzrost ilościowy załogi banku w pionie ekonomicznym jest mało realny. Wątpię jednak, czy ktokolwiek w banku zbadał — o ile to w ogóle można ustalić — jakie są rezerwy wydajności pracy w aparacie ekonomicznym, które by uzasadniały postulat i możliwość dalszego jej wzrostu. Poza pewnym, wąskim chyba, marginesem możliwego usprawnienia organizacji pracy — obserwacja i praktyka wskazuje na objawy wysokiego natężenia pracy — zwłaszcza w niektórych okręgach. Czynnikiem niebagatelnym, obciążającym teoretyczną normę wydajności, jest szerokie uzupełnianie przez aparat kredytowy kwalifikacji w drodze nauki i studiów zaocznych. Sądzę, że pewien wzrost etatów w niektórych okręgach ma pełne uzasadnienie i byłby całkowicie efektywnym posunięciem. Jeśli jednak przyjęto założenie niepowiększania liczby etatów, to nie pozostaje nic innego, jak rozważać zagadnienia organizacyjne.

Sądzę, że należy rozważyć problem zróżnicowania podmiotów gospodarczych, zakresu obsługi i kontroli bankowej i w konsekwencji obsady i wskaźnika obciążenia.

W obecnym układzie bank wykonuje swe zadania frontalnie, tj. realizuje je z jednakowym w zasadzie natężeniem i w jednakowym zakresie w stosunku do wszystkich jednostek gospodarczych — niezależnie od wagi i znaczenia, jakie mają one w gospodarce narodowej. Sądzę jednak, że można skoncentrować uwagę na tych działach gospodarki narodowej, resortach, branżach czy nawet przedsiębiorstwach, które na tle planu np. pięcioletniego czy perspektywicznego mają do spełnienia specjalne zadanie i ważką rolę. Wybór grup gospodarczych może być uzgodniony z odpowiednimi czynni-

kami. W stosunku do tych jednostek bank powinien prowadzić kontrolę i finansowanie na całej szerokości swych agend i z dostateczną głębokością. Tu można i trzeba opiniować plany techniczno-ekonomiczne, sporządzać plany działalności kredytowej, prowadzić kontrolę planów rzeczowo-finansowych inwestycji, kontrolę zatrudnienia i płac, szczegółową sprawozdawczość, różnorakie badania własne i zlecane, utrzymywać intensywną służbę informacyjną.

Tego rodzaju świadoma, celowa koncentracja pracy banku na określonych grupach gospodarczych musiałaby być skompensowana znacznym uproszczeniem i zwięzieniem obsługi i kontroli w stosunku do grup pozostałych — nie mających priorytetowego znaczenia w wieloletnim planie rozwoju gospodarki narodowej. W takiej grupie jednostek gospodarczych należałoby np. zwięzić front kontroli inwestycji, ograniczając go do obserwowania programu efektów, zredukować kontrolę formalną i merytoryczną funduszu płac, wyeliminować instytucję opiniowania planów techniczno-ekonomicznych, znieść cały szereg wewnętrznych urządzeń bankowych, jak plany działalności kredytowej, rozbudowana sprawozdawczość i ewidencja itp., ograniczyć znacznie badania i analizy itd.

Rezultatem przeprowadzonego w tym kierunku zróżnicowania grup gospodarczych i zakresu zadań banku — byłoby w terenie daleko idące zróżnicowanie obciążenia inspektorów ekonomicznych. Można by wówczas przetasować etaty między oddziałami i w ramach oddziału zależnie od tego, gdzie występują jednostki grupy pierwszej. Pozwoliłoby to zapewne na zróżnicowanie obciążenia do 2 przedsiębiorstw grupy priorytetowej i kilkakrotnie wyższego w grupie drugiej.

W dalszej konsekwencji organizacyjnej musiałoby dojść zapewne do utworzenia oddziałów bądź też wydziałów (w niektórych oddziałach) kontrolujących przedsiębiorstwa grupy specjalnej, wyposażenie tych jednostek bankowych w inne etaty, inne place, inne instrumenty pracy — odpowiednie do innych wymagań i zadań. Jednostki takie musiałby być otoczone specjalnym nadzorem, pomocą i opieką ze strony zarówno oddziału wojewódzkiego, jak i centrali banku.

Osobiście nie wierzę, aby stosowany obecnie model pracy ekonomicznej banku, polegający na niezróżnicowaniu obsługi i kontroli całej gospodarki, mógł być dalej utrzymywany. Założone w tym systemie remedium — hierarchizacja i koncentracja w oddziale operacyjnym — nie może dać rezultatu. Wybór ze strony oddziału nie musi pokrywać się z wyborem makroekonomicznym, suma jednorodnych przepisów zwięża faktyczny wybór do minimum, a zaniechanie czynności w wyniku wyboru jest podkreślane przez każdy czynnik kontrolny z akcentem pejoratywnym.

TADEUSZ WYSZOMIRSKI

Analiza systemu finansowego SOP z punktu widzenia źródeł pokrycia ich działalności

W działalności gospodarczej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych (SOP) — a więc poza ich działalnością społecznowychowawczą i kulturalno-oświatową, która nie jest w tym przypadku przedmiotem naszego zainteresowania — rozróżniamy trzy podstawowe grupy czynności (zadań):

- działalność kredytową,
- działalność oszczędnościową,
- obsługę kasową jednostek gospodarki uspołecznionej i finansowo-kasową kółek rolniczych w granicach określanych specjalnymi przepisami.¹⁾

Charakteryzując te trzy podstawowe grupy działalności gospodarczej SOP z punktu widzenia funkcji, jakie one spełniają w systemie finansowym SOP, można powiedzieć, że działalność kredytowa stanowi źródło zapotrzebowania na środki finansowe, działalność oszczędnościowa stanowi źródło tworzenia środków finansowych, a działalność w zakresie obsługi finansowo-kasowej jednostek gospodarki uspołecznionej i kółek rolniczych może być albo źródłem środków, albo źródłem zapotrzebowania na te środki.

Analiza działalności kredytowej SOP z punktu widzenia zapotrzebowania na środki finansowe

Od początku reaktywowania działalności oszczędnościowej przez SOP, to jest na przełomie lat 1956/1957 do końca 1964 roku, w działalności kredytowej SOP rozróżniano dwa następujące rodzaje:

- działalność kredytową, prowadzoną w oparciu o tak zwane „środki własne”²⁾ SOP i
- działalność kredytową, prowadzoną w oparciu o kredyt refinansowy, uzyskiwany z banku państwowego.

Różnice między wymienionymi rodzajami działalności kredytowej SOP były następujące:

Działalność kredytowa, prowadzona ze środków własnych, charakteryzowała się tym, że jej rozmiary były uzależnione od wysokości środków finansowych, które dana SOP potrafiła zgromadzić i które w początkowych latach nie podlegały rygorom planowania kredytowego. Ze środków tych kredyty uzyskiwać mogli tylko członkowie SOP. Działalność ta nie podlegała kontroli banku państwowego.

¹⁾ Niektóre SOP wykonują również inne czynności bankowe, zlecane im przez ministra finansów, jak np. obsługa budżetowa jednostek państwowych w tych miejscowościach, gdzie nie ma oddziału banku państwowego, skup dewiz na zlecenie Banku PKO, a nawet zawieranie umów ubezpieczeniowych na zlecenie PZU przy sprzedaży ratalnej sprzętu motoryzacyjnego. Rozmiary tych czynności są jednak niewielkie i nie mają znaczenia dla omawianych zagadnień.

²⁾ Do środków tych zaliczano: wkłady oszczędnościowe, pozostałości środków na rachunkach bieżących (bez rachunków bieżących zastępczych) oraz fundusze własne w obrocie.

Działalność kredytowa, prowadzona w oparciu o kredyt państwowy, odznaczała się dostępnością kredytu nie tylko dla członków SOP, regulowaniem rozmiarów wypłat i spłat kredytów za pomocą planu kredytowego oraz tym, że była kontrolowana przez bank państwowy, który udzielał kredytu refinansowego.

Począwszy od roku 1965 zasady te zmieniono, a udział środków własnych SOP i kredytu refinansowego w pokryciu działalności kredytowej oparty został na nowych zasadach, do których szczegółowego omówienia powrócimy.

Przedtem jednak, dla lepszego zrozumienia istoty zagadnienia, chcemy chociaż ogólnie scharakteryzować rodzaje kredytów udzielanych przez SOP. Jak wynika z konstrukcji tabeli 1, cała działalność kredytowa SOP z punktu widzenia źródeł jej pokrycia jest obecnie podzielona na dwie grupy kredytów, a mianowicie:

- kredyty, które są w pełni pokrywane kredytem refinansowym,
- kredyty, które są pokrywane przede wszystkim środkami własnymi SOP, a dopiero w przypadku ich braku — kredytem refinansowym.

Z danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, że w roku 1965 kredyty, które powinny być udzielane wyłącznie w oparciu o kredyt refinansowy, stanowiły w wypłatach 53,5%, a w stanie zadłużenia 59,8% ogółu kredytów, a kredyty, których źródłem sfinansowania powinny być przede wszystkim środki własne SOP — analogicznie 46,5% oraz 40,2%.

Analiza kolumn 6 i 7 tabeli wykazuje, że do pierwszej grupy kredytów (finansowanych za pomocą kredytu refinansowego) zaliczane są kredyty o niższej stopie procentowej i dłuższych terminach spłat, a do drugiej grupy (finansowanej przede wszystkim ze środków własnych SOP) — kredyty o wyższej stopie procentowej i krótszych terminach spłat.

Wyjątek od tej generalnej zasady stanowią kredyty przeterminowane i kredyty w dochodzeniu. Mimo że kredyty te są wyżej oprocentowane, jeśli jednak na koncie kredytów przeterminowanych nie znajdują się one dłużej niż trzy miesiące, a na koncie kredytów w dochodzeniu dłużej niż dziewięć miesięcy, to są one również pokrywane kredytem refinansowym. Podział ten ma charakter umowny — bodźcowy; ma stanowić zachętę dla SOP do szybszej likwidacji kredytów przeterminowanych i kredytów w dochodzeniu. Do sprawy tej powrócimy przy omawianiu źródeł pokrycia działalności kredytowej SOP ze środków własnych.

Pewną niekonsekwencję w stosunku do tych generalnych zasad wykazują zaliczane do gru-

Tabela 1

Charakterystyka kredytów udzielonych przez SOP w 1965 roku

Rodzaje kredytów	Wypłaty w ciągu roku w mln zł	Stan zadłużenia na dzień 31. 12. 1965 r. w mln zł	Struktura		Oprocentowanie	Terminy płatności
			wypłat	stanów zadłużenia		
1	2	3	4	5	6	7
I. Kredyty pokrywane w pełni kredytem refinansowym	6.519	6.614	53,5	59,8	X	X
1. Kredyty kontraktacyjne	2.832	1.889	23,2	17,1	3%	do 12—20 miesięcy, przy kontraktach wieloletnich nawet do 12 lat
2. Kredyty średnioterminowe rolnicze	1.470	2.531	12,1	22,8	4%	w zasadzie do 5 lat, w niektórych przypadkach do 7 i 8 lat
3. Kredyty na zakupy ratalne	1.594	1.447	13,1	13,1	5% prowizja jednorazowa	do 18—48 miesięcy
4. Kredyty krótkoterminowe dla rzemiosła, prywatnego przemysłu i handlu	225	140	1,9	1,3	4 i 6%	do 12 miesięcy
5. Kredyty średnioterminowe dla rzemiosła, prywatnego przemysłu i handlu	274	340	2,2	3,1	4%	do 5—10 lat
6. Kredyty przeterminowane do trzech miesięcy	—	93 ¹⁾	—	0,8	dodatkowo 4%, nie wyżej niż 12%	X
7. Kredyty w dochodzeniu do dziewięciu miesięcy	—	72 ¹⁾	—	0,7		X
8. Kredyty udzielone kółkom rolniczym na zlecenie Banku Rolnego	17	14	0,1	0,1	2%	do 12, 18, 24 miesięcy
9. Kredyty udzielone gospodarstwom ekonomicznie zaaniedbanym na zlecenie Banku Rolnego	107	88	0,9	0,8	3%	do 18 miesięcy
II. Kredyty pokrywane przede wszystkim środkami własnymi SOP	5.669	4.452	46,5	40,2	X	X
1. Kredyty krótkoterminowe rolnicze	4.747	3.666	39,0	33,1	w zasadzie 6%, na usługi kółek rolniczych i nawozy sztuczne 3% i 4%	do 18 miesięcy
2. Kredyty w rachunkach oszczędnościowo-rozliczeniowych	905	354	7,4	3,2	4, 5, 6% zależnie od umowy z rolnikami	krótki do paru miesięcy
3. Kredyty w rachunkach pożyczkowo-rozliczeniowych		223		2,0		w zasadzie do 18 miesięcy
4. Kredyty w rachunkach bieżących	17	39	0,1	0,4	6%	do 12 miesięcy
5. Kredyty scalone	—	5	—	0,0	X	X
6. Kredyty przeterminowane powyżej trzech miesięcy	—	93 ¹⁾	—	0,8	dodatkowo 4% nie wyżej jednak niż 12%	X
7. Kredyty w dochodzeniu powyżej dziewięciu miesięcy	—	72 ¹⁾	—	0,7		X
Ogółem I + II	12.188	11.066	100,0	100,0	X	X

¹⁾ Przyjęto, że kredyty przeterminowane do trzech miesięcy i kredyty w dochodzeniu do dziewięciu miesięcy stanowią 50% ogólnego stanu zadłużenia występującego w obu rodzajach kredytów.

py pierwszej kredyty krótkoterminowe dla rzemiosła, prywatnego przemysłu i handlu, które w części oprocentowane są w wysokości 4 % i w części w wysokości 6 %, a w grupie drugiej — w ramach krótkoterminowych kredytów rolniczych — kredyty na usługi traktorowo-maszynowe kółek rolniczych i na zakup nawozów sztucznych, które są oprocentowane w wysokości 3 i 4 %. Odstępstwo od generalnych zasad jest w tym przypadku spowodowane trudnościami

mi natury technicznej. Konsekwentnie przeprowadzona klasyfikacja omawianych rodzajów kredytów wymagałaby wprowadzenia dalszego podziału ewidencji kredytów w księgowości SOP, a tymczasem rozmiary ich wypłat nie są jeszcze znaczne i nie mają większego wpływu na źródła pokrycia działalności kredytowej. Rozwój tych kredytów, który zakłada się na najbliższe lata, wymagałby odpowiedniej zmiany ich klasyfikacji.

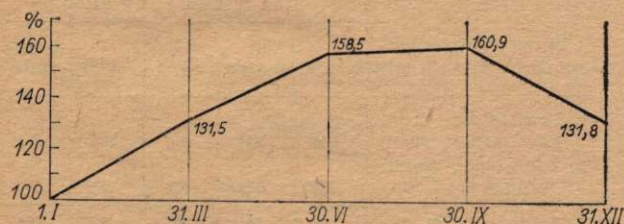
Tak więc z punktu widzenia zapotrzebowania środków finansowych na pokrycie działalności kredytowej można rozróżnić działalność kredytową o niższym oprocentowaniu, wymagającą tańszych źródeł środków i działalność kredytową o wyższym oprocentowaniu, która z kolei może być pokrywana za pomocą droższych środków finansowych.

Biorąc pod uwagę okres zaangażowania środków finansowych w działalności kredytowej, podział na obie grupy kredytów jest już mniej konsekwentny. W każdym razie kredyty udzielane na okresy dłuższe niż 18 miesięcy są zaliczane do pierwszej grupy kredytów, a więc finansowanych z kredytu refinansowego.

Z tym ostatnim zagadnieniem wiąże się sprawa zapotrzebowania na środki finansowe w czasie. W tabeli 1, dla ogólnej charakterystyki, podaliśmy kwoty wypłat w ciągu całego roku i stany zadłużeń na koniec roku. Z punktu widzenia zapotrzebowania na środki finansowe na pokrycie działalności kredytowej istotne znaczenie ma również kształtowanie się tego zapotrzebowania w poszczególnych okresach roku. Kształtowanie się tego zapotrzebowania, określonego poziomem zadłużenia występującego w SOP z tytułu udzielanych kredytów w poszczególnych kwartałach 1965 roku przy przyjęciu poziomu na początek roku za 100, obrazuje wykres 1. Z wykresu tego wynika, że największe zapotrzebowanie na środki finansowe dla pokrycia działalności kredytowej występuje w SOP w połowie roku, a następnie w trzecim kwartale.

Wykres 1

Poziom zadłużenia w 1965 r. z tytułu udzielonych przez SOP kredytów



Analiza tak zwanych środków własnych SOP z punktu widzenia możliwości ich wykorzystania do pokrycia działalności kredytowej

Aktualnie do tak zwanych środków własnych SOP zalicza się:

- fundusze własne w obrocie,
- pozostałości na rachunkach wkładów oszczędnościowych oraz na rachunkach oszczędnościowo-rozliczeniowych i pożyczkowo-rozliczeniowych.

Wysokość tych środków oraz ich kształtowanie się w poszczególnych kwartałach 1965 roku obrazuje tabela 2.

Z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że fundusze własne w obrocie (fundusze własne i składniki pasywne zaliczane do funduszy po odjęciu środków trwałych i odpowiednich składników aktywów) wynoszą od 9% do 11,6% ogółu środków własnych SOP. Podstawę środków własnych SOP stanowią więc wkłady

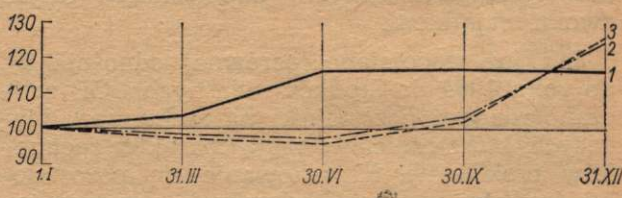
Tabela 2

Środki własne SOP w roku 1965

Wyszczególnienie	Stan w milionach zł na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
I. Fundusze własne w obrocie	771	799	895	901	894
II. Wkłady oszczędnościowe	7.179	7.024	6.852	7.343	9.007
1) za wypowiedzeniem	1.149	1.421	1.522	1.610	1.834
2) „a vista”	5.680	5.314	4.989	5.255	6.377
3) rachunki oszczędnościowo-pożyczkowo-rozliczeniowe	350	289	341	478	796
III. Ogółem środki własne (I+II)	7.950	7.823	7.747	8.244	9.901

oszczędnościowe i pozostałości środków na rachunkach oszczędnościowo- i pożyczkowo-rozliczeniowych. Wykres 2, obrazujący dynamikę kształtowania się poszczególnych składników środków własnych SOP w poszczególnych kwartałach 1965 roku, przy przyjęciu stanu na początek roku za 100, wskazuje, że o ile fundusze własne w obrocie charakteryzują się stałą minimalną dynamiką wzrostu, to wkłady oszczędnościowe wykazują w pierwszym i drugim kwartale recesję w stosunku do stanu na dzień pierwszy stycznia, w trzecim kwartale minimalny wzrost, a dopiero w czwartym kwartale ich dynamika jest bardzo znaczna. Prawdopodobnie ta powtarza się co roku.

Wykres 2



1. Fundusze własne w obrocie.
2. Ogółem środki własne.
3. Wkłady oszczędnościowe.

Porównanie krzywej z wykresu 1, obrazującej kształtowanie się zapotrzebowania środków finansowych na pokrycie działalności kredytowej, z krzywą wkładów oszczędnościowych z wykresu 2 wykazuje, że tendencje obu krzywych są przeciwstawne. Wkłady oszczędnościowe ulegają obniżeniu w okresach zapotrzebowania na środki finansowe i odwrotnie. Sytuacja ta wskazuje na silny związek środków finansowych SOP z cyklem obiegu środków pieniężnych na wsi.

Z punktu widzenia możliwości zaangażowania środków własnych SOP w działalność kredytową istotne znaczenie ma również stabilność tych środków pod względem czasowym. Jeśli chodzi o fundusze własne w obrocie, to w zasadzie w naszych warunkach możemy mówić o ich pełnej stabilności. Ewentualne ich zaangażowanie w działalność inwestycyjnej wymaga

odpowiedniego wyprzedzenia w czasie, a na pokrycie ewentualnych strat „klapę bezpieczeństwa” stanowi Fundusz Rozwoju Spółdzielni. Inaczej przedstawia się sprawa wkładów oszczędnościowych.

Jeśli chodzi na przykład o rotację wkładów oszczędnościowych, to wynosi ona aktualnie około pięciu miesięcy, jest więc bardzo krótka. Również struktura wkładów jest pod tym względem niekorzystna. Jak wynika z tabeli 3, w 1964 roku 7,8% wkładców z wkładami powyżej 10 tysięcy złotych posiadało aż 70,9% ogólnej sumy wkładów.

Tabela 3

Struktura wkładów i wkładców w SOP w roku 1964

Według przedziałów w złotych	Struktura w %	
	wkładców	wkładów
do 10	28,6	0,1
od 11 do 100	32,8	0,8
od 101 do 500	11,7	1,4
od 501 do 1000	5,1	1,5
od 1001 do 5000	8,8	10,5
od 5001 do 10000	5,2	14,8
powyżej 10000	7,8	70,9

Na niekorzystną strukturę wkładów wskazują również dane z tabeli 2, z których wynika, że wkłady z wypowiedzeniem (do jednego roku) stanowią jedynie około 20% ogólnej kwoty wkładów, a pozostałe 80% są to środki, które SOP powinny zwrócić na każde żądanie.

Należy przy tym zaznaczyć, że — w odróżnieniu od PKO (w której za zwrot wkładów odpowiada państwo) — SOP za zwrot wkładów oszczędnościowych odpowiadają całym swoim majątkiem.

Jak już wspomniano (porównaj odnośnik 2), do roku 1964 do środków własnych SOP zaliczano również pozostałości na rachunkach bieżących, które częściowo mają charakter rachunków czekowych. Kształtowanie się pozostałości środków na tych rachunkach obrazuje tabela 4.

Tabela 4

Pozostałość środków na rachunkach bieżących w SOP w roku 1965

Wyszczególnienie	Stan środków w mln zł na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
Rachunki bieżące jednostek gospodarki społecznej	55	60	68	60	57
Rachunki bieżące organizacji społecznych	237	262	301	298	314
Rachunki bieżące jednostek gospodarki nieuspołecznionej i osób fizycznych	143	122	135	140	171
Rachunki bieżące kółek rolniczych	262	219	168	221	331
Ogółem	697	663	672	719	873

Począwszy od roku 1965 środków tych nie zalicza się do środków własnych SOP i nie są

one wykorzystywane do pokrywania działalności kredytowej.

Analiza działalności w zakresie obsługi kasowej jednostek gospodarki społecznej

Jak już wspomniano, działalność SOP w zakresie obsługi finansowo-kasowej jednostek uspołeczniionych może być źródłem środków finansowych, jak również może stanowić zapotrzebowanie na te środki. Zależy jest to przede wszystkim od systemu rozliczeń z instytucjami skupującymi produkty i wypłacającymi rolnikom należności za pośrednictwem SOP, a także od kształtowania się środków na rachunkach tych instytucji i organizacji, z którymi SOP współpracują na zasadach jedności kasowej.

Wypłaty należności za skup produktów rolnych SOP mogą dokonywać:

- ze środków własnych,
- ze środków zakumulowanych na rachunkach zastępczych, otwieranych w SOP przez te instytucje,
- z przekazywanych każdorazowo kwot przez instytucje zlecające wypłaty,
- w ramach jedności kasowej.

Jak wynika z tabeli 5, w skali krajowej w ciągu całego roku notujemy wyższy stan środków zakumulowanych w SOP niż środków wypłaconych w ciężar tych rachunków.

Tabela 5

Pozostałość środków w SOP na rachunkach jednostek gospodarki społecznej z tytułu obsługi finansowo-kasowej tych jednostek i na rachunkach o podobnym charakterze

Wyszczególnienie	Stan w mln zł na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
1. Pozostałość środków (saldo „Ma”)	643	744	717	752	599
2. Zadłużenie (saldo „Winien”)	422	503	510	732	378
3. Saldo sald (1—2)	221	241	207	20	221

Rachunki te stanowią również źródło środków finansowych.

Pogotowie płatnicze, rachunki lokacyjne i rachunek kredytu refinansowego

Dla zobrazowania podstawowych grup rachunków SOP pozostały nam jeszcze do omówienia cztery rachunki, a mianowicie rachunek kasy i rachunek bieżący SOP w NBP, które stanowią tak zwane pogotowie płatnicze i na których SOP lokują swoje środki, rachunek lokat w NBP, na których SOP przechowują nie wykorzystane do działalności kredytowej środki z wkładów oszczędnościowych oraz rachunek kredytu refinansowego, który SOP posiadają w Banku Rolnym i z którego czerpią środki na pokrycie działalności kredytowej oraz na inne potrzeby. Do szczegółowego omówienia rachunku lokat i rachunku kredytu refinansowego powrócimy jeszcze.

W tabeli 6 podajemy, w jakiej wysokości kształtowały się środki na tych rachunkach w roku 1965.

Tabela 6

Pozostałość środków i zadłużenia SOP na rachunkach: kasa, bieżącym, lokacyjnym i refinansowym w roku 1965

Wyszczególnienie	Stan w milionach złotych na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
Pozostałość środków w kasie	150	367	418	375	197
Stan środków na rachunku bieżącym w NBP	65	47	45	40	49
Stan środków na rachunku lokat w NBP	5.141	5.159	5.064	5.218	6.572
Stan zadłużenia w Banku Rolnym z tytułu kredytu refinansowego	4.671	7.605	10.044	9.899	6.641

Analiza kształtowania się środków na omawianych rachunkach wykazuje, że w okresach nasilenia działalności kredytowej i skupu środki w postaci pogotowia kasowego wzrastają. Pogotowie płatnicze na rachunku bieżącym w NBP utrzymują SOP przez cały rok prawie na nie zmienionym poziomie i jest ono stosunkowo niskie. Również przez cały rok, z wyjątkiem czwartego kwartału, prawie na nie zmienionym poziomie utrzymują się środki pochodzące z wkładów oszczędnościowych i lokowane na rachunku w NBP. Porównanie danych z tabeli 2 z danymi tabeli 6 (patrz tabela 7) wykazuje, że SOP lokują na tych rachunkach od 71,1% do 73,9% ogółu wkładów oszczędnościowych.

bela 1), a dopiero w przypadku ich braku — kredytem refinansowym.

W roku 1965 na środki własne SOP składały się:

— 100% funduszy własnych w obrocie według stanu na dzień 1 stycznia oraz

— 50% wkładów oszczędnościowych według stanu na dzień 30 czerwca roku poprzedniego. W lipcu 1965 roku wskaźnik ten podwyższono do 40%.

Począwszy od stycznia 1966 roku wskaźnik ten ustalono w wysokości 50% średniego stanu wkładów oszczędnościowych z roku poprzedniego.

SOP obowiązane są pokryć z wkładów oszczędnościowych również tę część kredytów preterminowanych i w dochodzeniu, które nie podlegają finansowaniu z kredytu refinansowego. Tak się przedstawia zagadnienie, jeśli chodzi o źródło pokrycia działalności kredytowej.

Niezależnie od tego SOP mogą korzystać z kredytu refinansowego na sfinansowanie pogotowia płatniczego (kasa i rachunek bieżący w NBP) oraz w przypadku wystąpienia ujemnego salda rozliczeń z tytułu jedności kasowej i z tytułu obsługi finansowej skupu produktów rolnych — w przypadku jeśli luzy finansowe SOP nie pozwalają na pokrycie wymienionych potrzeb finansowych. Jak te sprawy przedstawiały się w roku 1965? Rozpatrzenia wymagają przede wszystkim źródła pokrycia działalności kredytowej. Analizę tego zagadnienia przeprowadzamy w oparciu o tabelę 8.

Jak wynika z części A tabeli 8, jedynie na dzień 1 stycznia kredyt refinansowy był wykorzystany w niższym stopniu, niż wynosiły zadłużenia podlegające sfinansowaniu za pomocą

Tabela 7

Wkłady oszczędnościowe w SOP i rachunek lokat w NBP

Wyszczególnienie	Stan w milionach złotych na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
1. Stan wkładów oszczędnościowych (tabela 2)	7.179	7.024	6.852	7.343	9.007
2. Stan środków na rachunkach lokat w NBP (tabela 6)	5.141	5.159	5.064	5.218	6.572
3. Różnica (1-2) przeznaczona na pokrycie działalności kredytowej	2.038	1.865	1.788	2.125	2.435
Stosunek procentowy środków ulokowanych w NBP do ogólnej kwoty wkładów oszczędnościowych (2:1)	71,6	73,4	73,9	71,1	73,0

Natomiast zadłużenie SOP w Banku Rolnym z tytułu kredytu refinansowego wzrosło w pierwszym i drugim kwartale; w trzecim kwartale wykazuje minimalny spadek i dopiero w czwartym kwartale następuje radykalniejsze obniżenie zadłużenia. Trend zadłużenia SOP w kredycie refinansowym jest przy tym zbliżony do krzywej obrazującej poziom zadłużenia kredytobiorców w SOP (porównaj wykres 1).

Analiza ogólna i wnioski końcowe

Zgodnie z obowiązującym aktualnie systemem część kredytów o niższym oprocentowaniu podlega w pełni pokryciu kredytem refinansowym, a druga część o wyższym oprocentowaniu — środkami własnymi SOP (patrz ta-

tego kredytu. W pozostałych okresach wykorzystanie kredytu refinansowego było już wyższe niż salda zadłużeń.

Część B tabeli 8 wykazuje, że zadłużenia, które powinny być pokryte przede wszystkim środkami własnymi SOP, zostały w praktyce pokryte tymi środkami w granicach od 49,4% na dzień 30 czerwca do 82,7% na dzień 1 stycznia, a kredytem refinansowym od 0,0% na dzień 1 stycznia do 39,8% na dzień 30 czerwca. Pozostałe środki SOP partycypowały w pokryciu działalności kredytowej w granicach od 10,0% na dzień 30 września do 24,6% na dzień 31 grudnia.

Z wiersza 11 tabeli 8 wynika, że kredyt refinansowy nie finansował innej działalności poza działalnością kredytową i że poza kredytem

Tabela 8

Działalność kredytowa SOP w 1965 r. i źródła jej sfinansowania

Wyszczególnienie	Stan w milionach złotych na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
A. Działalność kredytowa finansowana kredytem refinansowym					
1. Stan zadłużenia z tytułu kredytów udzielonych w oparciu o kredyt refinansowy	5.003	6.950	7.879	7.698	6.614
2. Zadłużenie SOP z tytułu kredytu refinansowego	4.671	7.605	10.044	9.899	6.641
3. Nadwyżka kredytu refinansowego (2—1)	—	655	2.165	2.201	27
4. Niedobór kredytu refinansowego (1—2)	332	—	—	—	—
B. Działalność kredytowa finansowana środkami własnymi					
5. Stan zadłużenia z tytułu kredytów udzielonych w oparciu o środki własne	3.396	4.094	5.435	5.812	4.452
6. Środki pokrycia:	2.809	2.664	2.683	3.026	3.329
a) fundusze własne w obrocie (tabela 2)	771	799	895	901	894
b) wkłady oszczędnościowe po odjęciu środków na rachunku lokat w NBP	2.038	1.865	1.788	2.125	2.435
7. Nadwyżki środków własnych (6—5)	—	—	—	—	—
8. Niedobór środków własnych (5—6)	587	1.430	2.752	2.786	1.123
9. Sfinansowanie niedoboru środków własnych kredytem refinansowym (wiersz 3)	—	— 655	— 2.165	— 2.201	— 27
10. Niedobór kredytu refinansowego (wiersz 4)	+ 332	—	—	—	—
11. Kwota działalności kredytowej pokryta innymi środkami	919	775	587	585	1.096

refinansowym oraz środkami zaliczanymi do środków własnych SOP — działalność kredytowa była sfinansowana innymi środkami SOP, które wynosiły w kwotach bezwzględnych od 585 mln zł na dzień 30 września do 1.096 mln zł na dzień 31 grudnia.

Na tle powyższych stwierdzeń nasuwa się pytanie, czy SOP w dostatecznej wysokości zaangażowały tak zwane środki własne do sfinansowania działalności kredytowej?

Jak już podano, w roku 1965 obowiązywała w SOP zasada, że fundusze własne powinny być zaangażowane w wysokości 100% ich stanu na dzień 1 stycznia. Z wiersza 6 w tabeli 8 wynika, że zasada ta została zachowana. Do obliczenia przyjęto przy tym (dla uproszczenia rachunku) faktyczne fundusze własne w obrocie, jakie występowały w analizowanych okresach.

Jeżeli chodzi natomiast o wkłady oszczędnościowe, to SOP w pierwszym półroczu 1965 roku mogły angażować 30% stanu wkładów na dzień 30 czerwca 1964 roku, a w drugim półroczu 40% tego stanu. Kwoty te wynosiły — w pierwszym półroczu 1.546 mln zł, a w drugim półroczu 2.061 mln zł. Jak wynika z wiersza 6 b tabeli 8, faktyczne zaangażowanie wkładów oszczędnościowych przez SOP było wyższe, niż były one do tego zobowiązane.

Faktyczne zaangażowanie wkładów oszczędnościowych wyliczono jako różnicę między stanem wkładów oszczędnościowych a kwotą umieszczoną na rachunku lokat w NBP (tabela 7).

Aby otrzymać odpowiedź, skąd SOP czerpią pozostałe środki na pokrycie działalności kredytowej, musimy dokonać analizy pozostałych składników bilansów SOP. Analizę tę przeprowadzamy w oparciu o tabelę 9.

Z przekształceń bilansu SOP, dokonanych w tabeli 9, wynika, że SOP oprócz środków

własnych i kredytu refinansowego dysponują znacznymi środkami finansowymi, pochodzącymi z trzeciej formy ich działalności, którą nazwalismy obsługą finansowo-kasową jednostek gospodarki społecznej. Środki te uzupełniają nadwyżki między dochodami i kosztami. Ogólnie należy stwierdzić, że z przeprowadzonej analizy wynika, iż SOP nie wykorzystywały w 1965 roku w nadmiarze kredytu refinansowego i nie lokowały zbyt wysokich środków, pochodzących z wkładów oszczędnościowych, na rachunku lokat w NBP.

Na tle tego stwierdzenia należy wyjaśnić, że właśnie zagadnienie wysokości angażowania wkładów oszczędnościowych do działalności kredytowej budzi najwięcej wątpliwości — jest najwięcej dyskutowane. Według często spotykanej opinii, SOP przeznaczają zbyt mało wkładów na sfinansowanie działalności kredytowej, zbyt wiele przechowują na rachunku lokat w NBP, oprocentowanym w wysokości 5% w stosunku rocznym, a w nadmiarze korzystają z kredytu refinansowego oprocentowanego w wysokości 0,5% w stosunku rocznym.

Niektóre przyczyny, dla których SOP nie mogą w pełni przeznaczać wkładów oszczędnościowych na sfinansowanie działalności kredytowej, zostały omówione w części dotyczącej analizy środków własnych SOP. Zasadniczą przyczyną tkwi jednak w wysokości oprocentowania kredytów i w koszcie środków finansowych, które mogą być przeznaczone na sfinansowanie działalności kredytowej. Jak wynika z tabeli 3, około 60% kredytów jest oprocentowanych w granicach do 4%, tymczasem SOP ponoszą koszty oprocentowania wkładów oszczędnościowych w granicach od 3 — 5%, zależnie od terminu wypowiedzenia. Są to przy tym koszty i dochody bezpośrednie, nie obejmujące kosztów obsługi kredytowej i oszczędnościowej. W tabeli 10 przeprowadzamy bardzo

Pozakredytowa działalność SOP i źródła jej pokrycia w roku 1965

Tabela 9

Wyszczególnienie	Stan w milionach złotych na dzień:				
	1 stycznia	31 marca	30 czerwca	30 września	31 grudnia
A. Zapotrzebowanie środków (1 + 2)	1.134	1.189	1.050	990	1.342
1. Na pokrycie działalności kredytowej (wiersz 11 tabeli 8)	919	775	587	585	1.096
2. Na pokrycie pogotowia płatniczego (a + b)	215	414	463	415	246
a) pozostałość środków w kasie (tabela 6)	150	367	418	375	197
b) pozostałość środków na rachunku bieżącym SOP w NBP (tabela 6)	65	47	45	40	49
B. Pokrycie zapotrzebowania na środki finansowe (3 + 4 + 5)	1.134	1.189	1.050	990	1.342
3. Pozostałość środków z rachunków rozliczeniowych z tytułu skupu i jedności kasowej (tab. 5) 1)	221	241	207	20	221
4. Salda na rachunkach bieżących (tabela 4)	697	663	672	719	873
5. Różnica między dochodami i kosztami oraz saldo różnych kont o charakterze rozliczeniowo-ewidencyjnym	216	285	171	251	248
C. Pozycja bilansująca (kontrolna) A—B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

1) Gdyby salda rachunków w tabeli 5 były ujemne, należałoby je wykazać w części A, jako zapotrzebowanie na środki finansowe.

uproszczoną metodą, analizę dochodów i kosztów w rozbiciu na omawiane trzy działy działalności SOP.

Przed przystąpieniem do wyciągnięcia wniosków z tabeli 10 należy wyjaśnić, że pewne wątpliwości może nasuwać zastosowany klucz podziału kosztów pośrednich (część C). Jak podaliśmy w odnośniku do tabeli, przyjęto następujący podział kosztów pośrednich: 50% na działalność kredytową, 20% na działalność oszczędnościową i 30% na działalność w zakresie usług kasowo-finansowych jednostek gospodarki społecznej. Podziału tego dokonano w porozumieniu z kierownictwem kilku spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych. Bada-

nia w tym zakresie nie są prowadzone. Mimo nasuwających się wątpliwości można, w oparciu o dokonane w tabeli rozliczenie dochodów i kosztów, wyciągnąć następujące wnioski:

1. Jak wynika z wiersza F, kolumna 4, działalność oszczędnościowa jest dla SOP deficytowa. Gdyby nawet poprawić rozliczenie, uwzględniając, że środki pochodzące z wkładów oszczędnościowych, a ulokowane w działalności kredytowej, powinny przynieść dochód w tej samej wysokości, jak gdyby środki te ulokowane były na rachunku lokat w NBP, to korekta rachunku wyniosłaby + 102 mln zł na rzecz działalności oszczędnościowej i — 102 mln zł na niekorzyść działalności kredytowej. (Kwo-

Analiza dochodów i kosztów SOP za rok 1965

(w milionach złotych)

Wyszczególnienie	Ogółem (3+4+5+6)	z tego działalność:			
		kredytowa	oszczędnościowa	w zakresie obsługi finansowej	inne
1	2	3	4	5	6
A. Dochody	1.065	507	264	270	24
1) prowizje	101	—	—	101	—
2) odsetki od pożyczek	507	507	—	—	—
3) opłaty za obsługę kasową	166	—	—	166	—
4) odsetki od rachunku lokat w NBP	264	—	264	—	—
5) odsetki od innych operacji	3	—	—	3	—
6) dochody różne	24	—	—	—	24
B. Koszty bezpośrednie	296	44	238	14	—
7) odsetki od kredytu refinansowego	44	44	—	—	—
8) odsetki od wkładów oszczędnościowych	231	—	231	—	—
9) koszty przewozu i przesyłki gotówki	14	—	—	14	—
10) koszty propagandy	7	—	7	—	—
C. Koszty pośrednie 1)	502	251	100	151	—
11) fundusz plac.	344	X	X	X	X
12) koszty rzeczowe	158	X	X	X	X
D. Inne koszty	24	—	—	—	24
13) samorządu	19	—	—	—	19
14) koszty różne	5	—	—	—	5
E. Razem koszty (B + C + D)	822	295	338	165	24
F. Nadwyżka dochodów nad kosztami (A—E) lub kosztów nad dochodami (E—A)	+ 243	+ 212	— 74	+ 105	0,0

1) Podziału dokonano według następującego klucza: 50% działalność kredytowa, 20% oszczędnościowa i 30% kasowo-finansowa.

ta ta została obliczona następująco: 5% od średniego stanu wkładów oszczędnościowych ulokowanych w działalności kredytowej — wiersz 6 b tabeli 8). W tym przypadku działalność kredytowa przyniosłaby nadwyżkę dochodów nad kosztami w wysokości (202 — 102) 100 mln zł, a działalność oszczędnościowa nadwyżkę w wysokości (102 — 74) 28 mln zł. Miałoby to również miejsce wówczas, gdyby SOP wszystkie środki zgromadzone na rachunkach wkładów oszczędnościowych i na rachunkach oszczędnościowo-pożyczkowo-rozliczeniowych lokowały na rachunku lokat w NBP. Wydaje się również, że narzut kosztów pośrednich na działalność oszczędnościową w wysokości 20% jest minimalny, jeśli uwzględnimy bardzo pracochłonną i stale rozwijającą się działalność rozliczeniową w ramach rachunków oszczędnościowo- i pożyczkowo-rozliczeniowych.

Jak z powyższego wynika, finansowanie wkładami oszczędnościowymi działalności kredytowej jest dla SOP niekorzystne, a obniżenie oprocentowania rachunku lokat w NBP doprowadziłoby do zmniejszenia zainteresowania SOP rozwijaniem działalności oszczędnościowej. Niecelowe byłoby również podwyższenie oprocentowania od udzielanych kredytów. W ostatnich latach wystąpiło wyraźne zjawisko obniżenia oprocentowania kredytów, z czym należy się również liczyć w latach najbliższych. Obniżenie oprocentowania od wkładów oszczędnościowych, które jest w SOP stosowane w tej samej wysokości jak w PKO, mogłoby z kolei obniżyć zainteresowanie ludności w lokowaniu środków finansowych w SOP lub spowodować przesunięcie wkładów z SOP do PKO.

2. W celu zachęcenia SOP do stosowania w większym stopniu środków własnych na sfinansowanie działalności kredytowej wysuwany był również wniosek podwyższenia oprocentowania od kredytu refinansowego. Aktualnie

oprocentowanie to wynosi 0,5% w stosunku rocznym. Jest ono faktycznie bardzo niskie. Z tego tytułu w roku 1965 SOP poniosły koszty w wysokości 44 mln zł (porównaj tabela 10, wiersz 7). Podwyższenie oprocentowania od kredytu refinansowego nawet do 2,5%, przy stosowanym oprocentowaniu od rachunku lokat w wysokości 5%, nie miałyby jeszcze istotnego znaczenia. Również w tym przypadku bardziej opłacałoby się SOP lokować wkłady oszczędnościowe na rachunku lokat, niż przeznaczać je na działalność kredytową. Operacja ta podwyższyłaby koszty działalności kredytowej o 176 mln zł (44×4) i zmniejszyłaby dochodowość z działalności kredytowej do 36 mln zł (212 — 176).

Musimy przy tym pamiętać, że w najbliższym okresie należy się liczyć z potrzebą dalszego obniżenia oprocentowania od kredytów udzielanych przez SOP.

3. Najbardziej korzystna pod względem dochodowym, dostarczająca najtańszych środków finansowych, jest dla SOP działalność w zakresie obsługi kasowo-finansowej jednostek gospodarki uspołecznionej, nie mówiąc już o znaczeniu tej działalności dla zabezpieczenia spłat kredytów i akumulacji środków finansowych wsi na rachunkach wkładów oszczędnościowych. Jak jednak wynika z tabeli 5, stosowany system rozliczeń między SOP a jednostkami gospodarki uspołecznionej stwarza tym ostatnim dość znaczne możliwości dodatkowego źródła kredytowania. Zadłużenie tych instytucji w SOP wynosiło od 378 mln zł do 732 mln zł. Jest to już sprawa odrębna, wiążąca się z naszym tematem tylko pośrednio.

Analizę niniejszą oparto na bilansach zbiorczych SOP. W poszczególnych SOP, rejonach, sytuacja na pewno kształtuje się różnie. Wydaje się jednak, że przedstawiona metoda analizy może być wykorzystana do badań bezpośrednich.

ZBIGNIEW DYK
Kielce

Wybrane zagadnienia z zakresu finansowania inwestycji zjednoczeń

W realizacji zasad systemu finansowania inwestycji, wprowadzonego Uchwałą Nr 278/65 Rady Ministrów, szczególne obowiązki przypadły oddziałom wojewódzkim Banku Inwestycyjnego, prowadzącym obsługę zjednoczeń, czyli tak zwanym „oddziałom wiodącym”. Oddziałom wiodącym powierzono podejmowanie bezpośrednich decyzji w zakresie finansowania i kredytowania inwestycji zjednoczeń oraz przeprowadzanie analizy i kontroli prawidłowości przebiegu działalności inwestycyjnej zjednoczeń. Ponadto oddziały te mają spełniać ważną rolę przy opiniowaniu dokumentacji inwestycji centralnych, głównie w zakresie oceny celowości projektowanych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Prawidłowe wykonanie tych zadań uzależnione jest od wypracowania przez oddziały wiodące właściwych

metod pracy oraz od właściwego ułożenia współpracy z finansowanym zjednoczeniem. Ważne jest także znalezienie najwłaściwszych sposobów współdziałania z innymi zainteresowanymi jednostkami organizacyjnymi banku (centralą i oddziałami finansującymi).

Obecny etap działalności jest równocześnie etapem kształtowania się metod i sposobów działania. W poszukiwaniu dobrych i skutecznych form pracy ważnym elementem jest wymiana doświadczeń zdobytych w tym zakresie przez oddziały wiodące.

W związku z tym chcę przedstawić doświadczenia Oddziału Wojewódzkiego Banku Inwestycyjnego w Kielcach, uzyskane dotychczas w toku realizacji funkcji oddziału wiodącego dla inwestycji Zjednoczenia Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego (resort budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych).

Jest oczywiste, że sposoby działania banku muszą być w wielu przypadkach zróżnicowane i dostosowane do specyficznych warunków i sytuacji branż i zjednoczeń. Dlatego też, przed przystąpieniem do omówienia metod stosowanych w działalności naszego oddziału, konieczne jest naszkicowanie ogólnej charakterystyki przemysłu zgrupowanego w omawianym zjednoczeniu.

* *

Zjednoczenie Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego jest w reprezentowanych branżach głównym producentem, wytwarzającym w branży wapiennej ponad 75%, a w branży gipsowej — około 90% produkcji ogólnokrajowej.

Kluczową pozycję w zjednoczeniu zajmuje przemysł wapienniczy, reprezentowany przez 13 przedsiębiorstw, charakteryzujących się wysokim tempem rozwoju. Tempo to ilustruje najlepiej wielkość produkcji w cenach porównywalnych, w końcowych latach kolejnych planów pięcioletnich (tabela 1).

Tabela 1

	Rok 1960 wykonanie	Rok 1965 wykonanie	Rok 1970 plan
Produkcja w milionach złotych	985,8	1 466,4	1 843,0
Produkcja w procentach (1960 r. = 100)	100,0	148,8	186,9

Mamy do czynienia nie tylko ze wzrostem ilościowym, lecz także z zasadniczymi zmianami jakościowymi, wyrażającymi się w zwiększeniu stopnia przerobowości. Przemysł zmierza bowiem do dostarczenia odbiorcom wyrobów bardziej odpowiadających ich potrzebom, bez dodatkowego, nieraz długotrwałego przystosowywania ich do użycia. Wiąże się z tym rozwój produkcji wapna hydratyzowanego dla budownictwa, wprowadzenie przemiału wapna do wyrobu silikatów i betonów komórkowych itp. Omówione zmiany przedstawia tabela 2, obrazująca tendencje rozwojowe produkcji wapna (rok 1960 = 100).

Tabela 2

	Rok 1960 wykonanie	Rok 1965 wykonanie	Rok 1970 plan
Wapno z pieców ogółem w tym:			
— wapno w bryłach na zbyt	100,0	144,7	169,8
— wapno przerabiane w przemyśle wapienniczym	100,0	136,8	121,9
	100,0	162,0	275,7

Równolegle obserwujemy szybki proces unowocześniania przemysłu, zmierzający głównie do likwidacji uciążliwej pracy ręcznej. Wskaźnik zmechanizowania pracy w kamieniołomach wzrósł z 45% w roku 1960 do 84% w roku 1965 i zakłada się, że wzrośnie on do 100% w roku 1970. Jeśli chodzi o przeróbkę termiczną, to dąży się do jej mechanizacji i automatyzacji; opracowano również program likwidacji przestarzałych technicznie pieców kręgowych. W latach 1966—1970 wprowadzi się, w niektórych zakładach, w procesie przeróbki kamienia — dodatkową fazę płukania. Za-

stosowanie płukania przyczyni się do podniesienia jakości wyrobów przemysłu.

Rozwojowi produkcji przemysłu wapienniczego i procesowi jego unowocześniania towarzyszą wysokie nakłady inwestycyjne. W latach 1961—1965 zainstalowano w przedsiębiorstwach przemysłu wapienniczego, zgrupowanych w Zjednoczeniu Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego, kwotę 1 350 mln zł. Przyrost środków trwałych z inwestycji w tych latach wyniósł 1 340 mln zł, co stanowi sumę znaczną, zważywszy, że wartość majątku trwałego przedsiębiorstwa w roku 1960 wynosiła 2 570 mln zł. W latach 1966—1970 przewiduje się nakłady inwestycyjne w kwocie 1 850 mln zł.

Przemysł gipsowy, to praktycznie jedno przedsiębiorstwo — Zakłady „Dolina Nidy”. Inwestycje nie są dla zakładu problemem podstawowym. Wiąże się to z niewykorzystaniem potencjału produkcyjnego. Jeśli chodzi o gips budowlany (wraz z estrichgipsem), to wykorzystanie istniejących zdolności produkcyjnych wynosi około 40%. Podstawowym problemem przemysłu gipsowego, nie mogącym doczekać się od kilku lat rozwiązania, jest wyprodukowanie i wprowadzenie na rynek takich typów elementów prefabrykowanych, które mogłyby być zaakceptowane przez budownictwo ze względu na cenę, jakość, trwałość, estetykę i praco-chłonność wbudowania. Ewentualna działalność inwestycyjna podejmowana będzie w zasadzie tylko w tym kierunku.

* *

Istnienie ścisłych zależności pomiędzy poziomem techniczno-ekonomicznym branży a działalnością inwestycyjną powoduje, że warunkiem prawidłowego oddziaływania banku na gospodarkę inwestycyjną jest dokładna znajomość ekonomiki branży, kierunków rozwojowych produkcji i kierunków unowocześnienia techniki wytwarzania. Z problematyką tą oddział wiodący zapoznaje się przez:

- 1) gromadzenie niezbędnego materiału informującego o problemach techniczno-ekonomicznych branży,
- 2) analizę wybranych zagadnień z ekonomiki zjednoczenia, głównie pod kątem oceny działalności inwestycyjnej.

Działalność w omawianym zakresie oddział nasz rozpoczął jeszcze przed wprowadzeniem w życie nowego systemu finansowania inwestycji. W pierwszym etapie zapoznano się z dokumentami programowymi branży (generalne założenia inwestycji, program rekonstrukcji organizacyjno-technicznej). Równolegle, we wrześniu 1965 roku, oddział wykonał opracowanie pt. „Charakterystyka wybranych zagadnień z zakresu organizacji i ekonomiki Zjednoczenia Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego”, w którym zawarto syntetyczną informację o organizacji zjednoczenia i rozmieszczeniu przedsiębiorstw oraz zaprezentowano serwis wskaźników techniczno-ekonomicznych w przekroju przedsiębiorstw wchodzących w skład zjednoczenia, a w szczególności odnoszących się do:

- produkcji i jej struktury asortymentowej,
- zatrudnienia i wydajności pracy,
- majątku trwałego, jego struktury i wykorzystania,
- poziomu kosztów wytwarzania, struktury kosztów i wyników działalności,
- rozmiarów nakładów inwestycyjnych.

Powyższy zbiór wskaźników techniczno-ekonomicznych został przez oddział opracowany dla własnych potrzeb, w szczególności do wykorzystania w różnego rodzaju analizach, a równocześnie jako informacja techniczno-ekonomiczna o problematyce branży, przeznaczona dla oddziałów finansujących. Oddział zamierza opracowywać tego typu informacje systematycznie. Realizując to założenie, w maju bieżącego roku sporządzono uzupełnienie do omówionego opracowania, w którym przedstawiono zmiany, jakie zaszyły w organizacji zjednoczenia oraz podano zestaw wskaźników techniczno-ekonomicznych dla przedsiębiorstw przejętych przez zjednoczenie z innych resortów.

W maju bieżącego roku oddział nasz zawarł ze zjednoczeniem pisemne porozumienie określające zasady i tryb współpracy. Porozumienie to uregulowało szereg spraw, o których będzie mowa dalej. Należy tu wspomnieć, że porozumienie gwarantuje oddziałowi bieżący dopływ materiałów informujących o problemach techniczno-ekonomicznych przemysłu. Oddział otrzymuje wydawnictwa redagowane przez komórki funkcjonalne zjednoczenia, a w szczególności biuletyn Ośrodka Informacji Techniczno-Ekonomicznej „Problemy Wapna i Gipsu” oraz „Biuletyn Informacyjny Pożozumienia Branżowego Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego”. Ponadto oddział otrzymuje roczne kompleksowe analizy działalności gospodarczej zjednoczenia — w całości, a nie tylko w wycinku dotyczącym działalności inwestycyjnej, jak to ustala rozdzielnik załączony do Uchwały Nr 261/65 Rady Ministrów w sprawie analiz ekonomicznych w gospodarce narodowej (MP Nr 59, poz. 301). Na marginesie warto dodać, że sprawa otrzymywania przez Bank Inwestycyjny kompletnych analiz rocznych, dotyczących działalności zjednoczeń, powinna zostać generalnie uregulowana. Działalność inwestycyjna jest bowiem ściśle związana z całokształtem gospodarki zjednoczeń, a ocena procesu inwestycyjnego nie może być prawidłowo dokonana w oderwaniu od całości problemów ekonomicznych branży.

Pogłębienie znajomości problematyki branży oraz własną ocenę zjawisk ekonomicznych i działalności zjednoczenia uzyskuje oddział przez analizę wybranych problemów w skali branży, jak również w oparciu o wnioski zebrane przy analizach wycinkowych, na przykład przy analizie celowości i efektywności ekonomicznej podejmowanych przez zjednoczenie przedsięwzięć inwestycyjnych. W tym miejscu chcę mówić o badaniach analitycznych w przekroju branżowym.

Pierwszym tego rodzaju opracowaniem naszego oddziału była syntetyczna ocena projektu programu rekonstrukcji organizacyjno-technicznej branży wapienniczej. Wnioski banku zostały uwzględnione przez Komitet Nauki i Techniki, w szczególności wnioski postulujące rewizję określonych w programie rekonstrukcji wielkości zapotrzebowania na wyroby branży w węzłowych latach planu perspektywicznego oraz wnioski postulujące uzupełnienie programu oceną efektywności ekonomicznej zamierzonych rekonstrukcyjnych. Zjednoczenie opracowuje obecnie ponownie program rekonstrukcji organizacyjno-technicznej, z uwzględnieniem zastrzeżeń oddziału.

Obecnie oddział podjął głębsze badania z zakresu ekonomiki branży, pod wspólnym tytułem „Analiza

wybranych zagadnień z ekonomiki przemysłu wapienniczego, w nawiązaniu do projektu programu rekonstrukcji organizacyjno-technicznej branży”. W ramach tych badań oddział prowadzi między innymi analizę następujących zagadnień:

- 1) kierunki inwestowania zrealizowane w latach 1961—1965, w planie na lata 1966—1970 i w programie rekonstrukcji do roku 1980,

- 2) kapitałochłonność produkcji a postęp techniczny, ze szczególnym uwzględnieniem wzajemnych zależności pomiędzy kapitałochłonnością produkcji, technicznym uzbrojeniem pracy i wydajnością pracy,

- 3) wpływ lokalizacji zakładu na kapitałochłonność produkcji,

- 4) amortyzacja jako czynnik odtworzenia i czynnik rozwoju branży,

- 5) stabilność kosztów inwestycji,

- 6) wpływ czasu realizacji inwestycji na efekty ekonomiczne,

- 7) uzyskiwane efekty produkcyjne na tle nominalnych zdolności projektowych.

Wynikiem prowadzonych badań powinno być ustalenie wzajemnych związków i zależności pomiędzy czynnikami rozwoju branży oraz dokonanie ogólnej oceny przebiegu procesu inwestycyjnego i wpływu tego procesu na rozwój branży, a na tym tle ocena programu organizacyjno-technicznej rekonstrukcji branży wapienniczej.

W badaniach oddział stosuje zasadę syntetycznego ujmowania problemów w oparciu o pełny materiał analityczny, przy zastosowaniu statystycznych metod badania dynamiki zjawisk oraz przy uwzględnieniu związku cech i współzależności zjawisk.

Rozwijanie przez oddział badań i analiz ekonomiki zjednoczenia zmierza do pełniejszego wykonania obowiązków oddziałów wiodących, wynikających z postanowień instrukcji tymczasowej Banku Inwestycyjnego w sprawie kontroli inwestycji jednostek państwowych, a głównym celem podejmowanych badań jest umożliwienie wszechstronnej oceny celowości i efektywności ekonomicznej nowych inwestycji.

Ocena celowości i efektywności inwestycji, według założeń instrukcji tymczasowej w sprawie kontroli inwestycji, powinna być przeprowadzana przez bank w etapie planowania inwestycji. W praktyce oddział kontrolę tę wykonuje na etapie wcześniejszym, a mianowicie — projektowania inwestycji, wychodząc z założenia, że na tym etapie postulaty banku mogą być w znacznie większym stopniu uwzględnione. Wcześniejsze ustosunkowanie się banku i zgłoszenie ewentualnych zastrzeżeń do prezentowanego projektu inwestycji leży także w interesie zjednoczenia. Na etapie projektowania zjednoczenie dysponuje bowiem znacznie dłuższym okresem czasu na usunięcie stwierdzonych przez bank nieprawidłowości, a nawet na dokonanie pewnych zmian projektu, przy czym nie powoduje to przesunięcia terminu rozpoczęcia inwestycji, co mogłoby wystąpić w razie zgłoszenia zastrzeżeń przez bank dopiero na etapie planowania.

Przytoczone przesłanki doprowadziły do ustalenia (w zawartym porozumieniu o współpracy między zjednoczeniem a oddziałem) trybu przedstawiania do oceny projektów inwestycyjnych i zgłaszania uwag i zastrzeżeń. W zarysie tryb ten jest następujący:

- 1) zjednoczenie, bezpośrednio po opracowaniu, składa w oddziale wiodącym projekt wstępny (przy dokumentacji jednostadiowej — projekt techniczny) in-

westyji. Obowiązuje złożenie części ogólnej i ekonomicznej oraz zbiorczego zestawienia kosztów; pozostałe części projektu przedstawia się do wglądu na życzenie oddziału;

2) w ciągu 45 dni oddział zgłasza pisemnie uwagi do projektu, a przede wszystkim zajmuje stanowisko w sprawie celowości i efektywności podejmowanej inwestycji;

3) posiedzenie komisji oceny projektów inwestycyjnych zjednoczenia zwoływane jest dopiero po upływie 45 dni, przy czym oddział jest każdorazowo zawiadamiany o terminach posiedzeń;

4) oddział otrzymuje wszystkie protokoły z posiedzenia komisji opiniowania projektów inwestycyjnych i decyzje zatwierdzające dokumentację.

Uregulowanie w ten sposób zasad współpracy ze zjednoczeniem spowodowało konieczność odpowiedniego dostosowania trybu współpracy oddziału (jako wiodącego) z oddziałami finansującymi. Uwzględniając istniejące warunki, a w szczególności fakt zatrudniania w oddziale specjalisty z wieloletnią praktyką odbytą w przemyśle materiałów wiążących — oddział uregulował następująco zasady tego współdziałania:

— prowadzącą rolę w opiniowaniu dokumentacji spełnia oddział sam przez wykonanie większości badań we własnym zakresie. W wybranych przypadkach zbadanie niektórych zagadnień, najczęściej ocenę zbiorczych zestawień kosztów, oddział powierza właściwym oddziałom finansującym, dostarczając im w tym celu niezbędnej dokumentacji i udzielając wskazówek;

— w posiedzeniach komisji oceny projektów inwestycyjnych zjednoczenia biorą udział przedstawiciele oddziału jako wiodącego. Jeżeli w konkretnym przypadku oddział wiodący uzna, że udział oddziału finansującego w posiedzeniu KOPI jest celowy, to zawiadamia go o posiedzeniu KOPI;

— oddział wiodący przysyła oddziałom finansującym do wiadomości materiały i opracowania dotyczące oceny projektów inwestycji.

W następstwie przyjętego trybu działania udział oddziału w opiniowaniu dokumentacji inwestycji stał się zadaniem obligatoryjnym.

Skoncentrowanie działalności oddziału na opiniowaniu dokumentacji inwestycji podyktowane jest dążeniem do efektywnienia działalności banku. Praktyka dowodzi, że oddziaływanie na tym etapie przynosi poważne korzyści. W bieżącym roku oddział zapiniował dokumentację siedmiu zadań inwestycyjnych, przy czym prawie we wszystkich przypadkach postulaty oddziału zostały uwzględnione. Czasem były to uwagi natury zasadniczej. Oddział ujawnił na przykład nadmierne rezerwy w projekcie zakładu kruszyw dla budownictwa w Zakładach Wapienniczych w Białawach i spowodował ustalenie zdolności produkcyjnej wyższej o 40% w stosunku do pierwotnie projektowanej, bez zwiększenia kosztów inwestycji. W dwu innych przypadkach uwagi oddziału spowodowały, że komisja oceny projektów inwestycyjnych nie zatwierdziła projektów wstępnych i zaleciła uzupełnienie ich i wprowadzenie zmian.

W trakcie prac z zakresu opiniowania dokumentacji inwestycji, obejmujących również badania celowości i efektywności ekonomicznej, oddział zdobywa doświadczenia i doskonali metody badań oraz uściśla kryteria oceny, w dostosowaniu do specyfiki branży.

Na przykład oddział doszedł do wniosku, że przy analizie efektywności inwestycji polegających na otwieraniu kamieniołomów nie należy stosować, jako sztywnego kryterium oceny efektywności ekonomicznej, wskaźnika syntetycznego E, tak zwanego „obiekty bazowego”. Należy bowiem brać pod uwagę, że — przy dysponowaniu określoną ilością rozeznanych złóż surowcowych, znajdujących się w rejonach o określonych warunkach naturalnych i ekonomicznych — jeżeli decyzja inwestowania w określone złożo została podjęta z punktu widzenia minimalizacji nakładów (wskaźnika E), to następna inwestycja, podjęta również w oparciu o to kryterium, będzie wymagała wyższych nakładów niż inwestycja poprzednia (wykaże się gorszym wskaźnikiem E). Teza ta będzie miała zastosowanie do większości przemysłów surowcowych.

W zakresie rachunku ekonomicznego oddział podejmuje także próby prawidłowego metodologicznie uwzględniania w rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji — efektów uzyskiwanych przez odbiorców wyrobów przemysłu wapienniczego, w związku z wprowadzeniem nowych technologii w przemyśle wapienniczym. Na przykład wprowadzenie płukania kamienia przeznaczonego na topnik dla hutnictwa powoduje zmniejszenie jednostkowego zużycia paliwa w procesie wielkopiecowym i przedłużenie okresu eksploatacji wymurówki, a co za tym idzie — wydłużenie okresów międzyremontowych wielkich pieców. Ocenę efektywności wprowadzenia płukania w fazie przeróbki mechanicznej kamienia próbujemy przeprowadzać przez porównanie nakładów inwestycyjnych na płukanie i wzrostu kosztów eksploatacyjnych z tego tytułu — z sumą oszczędności kosztów u odbiorców, naturalnie uwzględniając strukturę przeznaczenia kamienia z danego zakładu dla różnych odbiorców. Istotne trudności pojawiają się jednak w związku ze zmiennością tej struktury.

Na rozwiązanie czeka problem uwzględniania w rachunku ekonomicznej efektywności — racjonalnej gospodarki złożami surowcowymi.

Wyniki prowadzonej przez oddział analizy projektów służą także do ustalenia kierunku badań dokumentacji następnych inwestycji. Na przykład w kilku przypadkach oddział ujawnił nieprawidłowe opracowywanie projektów wstępnych dla pewnych fragmentów rozbudowy zakładów. Nieprzestrzeganie kompleksowego projektowania całej rozbudowy w stadium wstępnym powoduje, jak potwierdza praktyka, szereg perturbacji jak: konieczność przebudowy urządzeń załadowniczych, torów zdawczo-odbiorczych, trudności z powiązaniem produkcji różnych obiektów (często działających na zasadzie układów szeregowo sprzężonych), a w konsekwencji niewykorzystanie zdolności produkcyjnych niektórych urządzeń czy oddziałów produkcyjnych itp.

Badania projektów inwestycyjnych wykazały również asekurancą tendencję biura projektowego do niższego określania projektowych zdolności produkcyjnych przez zmniejszanie czasu pracy urządzeń. Tendencję tę potwierdza analiza obiektów eksploatowanych, która wykazuje, że często uzyskuje się w praktyce produkcję dość znacznie przekraczającą projektowaną zdolność produkcyjną.

Ze względu na częste występowanie omówionych nieprawidłowości oddział prowadzi badania wszystkich projektów inwestycyjnych pod kątem komplek-

sowości opracowania fazy wstępnej projektu (chodzi o objęcie jednym projektem wstępnym całego przedsięwzięcia inwestycyjnego) i pod kątem prawidłowości określenia zdolności produkcyjnych.

Położenie dużego nacisku na opiniowanie projektów inwestycyjnych zmniejsza ilość pracy na etapie planowania inwestycji i uruchamiania finansowania. Oddział ma już bowiem wyrobiony pogląd na zagadnienia celowości i efektywności ekonomicznej inwestycji, realność wyceny kosztów, a także prawidłowość cykli inwestycyjnych. W tej sytuacji główny nacisk kładzie się — w odniesieniu do inwestycji nowo rozpoczynanych — na przygotowanie do realizacji. Naturalnie, o takiej sytuacji na etapie planowania i uruchamiania finansowania inwestycji może być mowa w odniesieniu do roku 1967.

Uruchomienie finansowania w roku 1966, przypadające na pierwsze miesiące wdrażania zasad nowego systemu, przy niezupełnym jeszcze przygotowaniu organizacyjno-kadrowym oddziału, nastroczało większe trudności. Niemniej oddział starał się jak najlepiej wykonać obowiązki nałożone instrukcją BI o kontroli inwestycji.

Przy uruchamianiu planu inwestycyjnego Zjednoczenia Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego na rok 1966 zwracano uwagę przede wszystkim na zabezpieczenie nakładów na inwestycje kontynuowane, zwiększając nakłady na te inwestycje o 10% w stosunku do pierwotnej propozycji zjednoczenia, w tym o 8,5% — na zabezpieczenie poślizgu rzeczowego z roku 1965. Na marginesie warto dodać, że zwiększenie nakładów na inwestycje kontynuowane przyjęto ogólnie nazywać poprawą koncentracji. Wydaje się, że dla celów analitycznych zwiększenie nakładów powinno się dzielić na:

- zwiększenie z tytułu poślizgu rzeczowego,
- poprawę koncentracji w sensie ścisłym.

Wprowadzenie w analizach takiego rozróżnienia pozwoliłoby na lepszą znajomość i pełniejszą ocenę charakteru zwiększenia nakładów na inwestycje kontynuowane.

Rozmiary nakładów na inwestycje kontynuowane uzgodniono ze zjednoczeniem w trakcie roboczych konferencji; na konferencjach tych skonfrontowano stanowiska i podjęto ostateczne decyzje w tym przedmiocie. Ostateczne uzgodnienie między bankiem a zjednoczeniem wielkości nakładów na kontynuację jest podstawą do prowadzenia dalszych prac nad uruchomieniem finansowania, ponieważ rozmiary nakładów na zadania kontynuowane nie pozostają bez wpływu na możliwość rozpoczynania inwestycji nowych. Stąd też ustalenie i ostateczne zaakceptowanie tej wielkości powinno nastąpić w pierwszym etapie prac — jeszcze przed przygotowaniem przez oddział operatu kredytowego i przed posiedzeniem komitetu kredytowego. Podobny jak w roku 1966 tryb prac na tym odcinku oddział stosuje przy uruchamianiu planu inwestycyjnego na rok 1967.

Nakłady pozostałe po zabezpieczeniu inwestycji kontynuowanych przeznaczono na rozpoczęcie nowych zadań inwestycyjnych. Z kwoty nakładów na inwestycje nowo rozpoczynane znaczną sumę, bo 35%, zjednoczenie przeznaczyło na zakup sprzętu ciężkiego (koparek) dla kamieniołomów i na zakup środków transportowych. Zakupy te do roku 1965 włącznie były realizowane przez ministerstwo, w ramach tak zwanych zakupów scentralizowanych. Ministerstwo z kolei

przekazywało nieodpłatnie zakupione środki trwałe zakładom produkcyjnym. Przeniesienie finansowania zakupów scentralizowanych do grupy inwestycji zjednoczeń stwarza możliwości dokładniejszej kontroli celowości ich dokonywania. Dla uzyskania możliwości i właściwych podstaw oceny celowości planowanych zakupów — oddział przewiduje przeprowadzenie w roku 1967 analizy stopnia wykorzystania sprzętu i środków transportowych w zakładach przemysłu wapienniczego i gipsowego.

Wobec znacznych rozmiarów tak zwanych zakupów scentralizowanych (nie tylko w Zjednoczeniu PWiG) wydaje się, że zachodzi także potrzeba bliższego określenia w przepisach wymogów, jakim powinno odpowiadać uzasadnienie celowości nakładów na te zakupy, składane w banku na podstawie paragrafu 4, ustęp 2 Uchwały Nr 278/65 Rady Ministrów.

Już w pierwszym okresie działania nowego systemu finansowania ujawniły się korzyści płynące ze znacznej jego elastyczności. W lutym i w marcu bieżącego roku zjednoczenie opracowało w przyspieszonym trybie dokumentację automatyzacji procesu technologicznego baterii pieców szybowych w Zakładach Bukowa (instalacja izotopów i telewizji przemysłowej). Zadanie to, o szczególnie korzystnych wskaźnikach techniczno-ekonomicznych (kapitałochłonność przyrostu produkcji na jedną tonę wapna palonego wynosi 85 zł, przy średnim wskaźniku kapitałochłonności 430 zł na tonę), ma wiele cech inwestycji szybko rentującej. Wobec pełnego uzasadnienia jak najszybszego rozpoczęcia tej inwestycji, jakkolwiek zadanie nie było przewidziane do realizacji w latach 1966—1967, rozpoczęto je w roku 1966, przy czym odłożono na dalsze lata realizację innego, mniej pilnego zadania.

Szacunkowo ustalonych nakładów na inwestycje zjednoczeń nie rozdzielono całkowicie na poszczególne inwestycje. Zjednoczenie, w porozumieniu z oddziałem, uznało za celowe pozostawienie niewielkiej rezerwy na nakłady nie przewidziane. Rezerwę taką utworzono w wysokości 1% planowanych nakładów rocznych. Praktyka taka okazała się słuszną. Pozostawiona rezerwa pozwoliła na zwiększenie w ciągu roku nakładów na dwóch kontynuowanych zadaniach inwestycyjnych, kończonych w roku bieżącym, na których wystąpiło przekroczenie planowanego kosztu (zzk), zalegalizowane przez zjednoczenie. Wydaje się, że tworzenie tego typu rezerwy na szczeblu zjednoczenia jest uzasadnione i może być powszechnie stosowane.

Zadania oddziału wiodącego nie kończą się z chwilą podjęcia finansowania inwestycji. Zgodnie z instrukcją o kontroli inwestycji, oddziały wiodące powinny śledzić prawidłowość przebiegu działalności inwestycyjnej zjednoczenia. Przepis ten należy odnieść i do fazy realizacji inwestycji. Oddział wiodący informowany jest jednak o nieprawidłowym przebiegu realizacji tylko w przypadkach szczególnie rażących, głównie w przypadku wzrostu planowanego kosztu inwestycji. Odczuwa się natomiast brak informacji o postępie realizacji. Co prawda oddział wiodący otrzymuje ze zjednoczenia sprawozdania według wzorów GUS, ale zawierają one dane o realizacji nakładów w skali całego zjednoczenia. Wydaje się, że byłoby wskazane przekazywanie, w ramach informacji między jednostkami organizacyjnymi banku, syntetycznych meldunków o postępie realizacji poszczególnych

zadań inwestycyjnych w grupie inwestycji zjednoczeń. Meldunki takie mogłyby oddziały finansujące przekazywać oddziałom wiodącym na koniec drugiego i trzeciego kwartału każdego roku.

*
* *

Krótki stosunkowo okres działania nowego systemu finansowania inwestycji nie ujawnił na pewno szeregu problemów, jakie wyłonią się jeszcze w toku realizacji zadań oddziału. W trakcie rozwiązywania tych problemów wykształca się inne jeszcze metody działania i współdziałania jednostek organizacyjnych banku, a przedstawione metody pracy oddziału, stosowane w pierwszym okresie realizacji funkcji wiodącej, ulegną zapewne niejednej modyfikacji. Chodzi o to, ażeby poszukując najwłaściwszego stylu pracy i form działania w jak największym stopniu oddziaływać na poprawę procesu inwestycyjnego.

Wdrażanie zasad nowego systemu finansowania inwestycji i osiąganie celu, dla którego został stworzony, to jest poprawy gospodarki inwestycyjnej, zależy nie tylko od banku, ale i od tego, jaką pozycję zajmą inni partnerzy procesu inwestycyjnego. Mam na myśli głównie zjednoczenia. Współpraca Oddziału Wojewódzkiego Banku Inwestycyjnego w Kielcach ze Zjednoczeniem Przemysłu Wapienniczego i Gipsowego układa się szczególnie korzystnie. Zrozumienie przez kierownictwo zjednoczenia potrzeby tej współpracy i roli, jaką bank ma odegrać w procesie inwestycyjnym, niewątpliwie ułatwia oddziałowi realizację zadań. Zawarte porozumienie o współpracy jest przykładem wspólnego dążenia do likwidacji istnie-

jących niedociągnięć, szczególnie w zakresie zabezpieczenia prawidłowego przygotowania dokumentacji dla inwestycji.

Dzięki zrozumieniu przez zjednoczenie potrzeby współpracy z bankiem — oddział rozszerzył pole działania znacznie poza ramy nakreślone obowiązkami wypływającymi z zarządzeń i instrukcji. To dodatkowe pole działania i współpracy stwarzają organizowane przez zjednoczenie narady i konferencje poświęcone problematyce inwestycyjnej. W kwietniu bieżącego roku przedstawiciele oddziału uczestniczyli w krajowej konferencji ekonomistów przemysłu wapienniczego i gipsowego w Strzelcach Opolskich, poświęconej problemom branżowym rachunku efektywności ekonomicznej inwestycji, wnosząc wiele uwag w dyskusji.

Przedstawiciele oddziału, a często dyrektor lub jego zastępca, biorą udział w posiedzeniach kolegium zjednoczenia, których przedmiotem są sprawy inwestycyjne. Ostatnio odbyło się posiedzenie kolegium, mające na celu ustalenie programu realizacji uchwał VI Plenum KC PZPR w sprawie głównych kierunków usprawnienia procesu inwestycyjnego w latach 1966—1970. Na posiedzeniu oddział przedstawił własną ocenę niektórych ujemnych zjawisk w działalności inwestycyjnej zjednoczenia oraz zgłosił postulaty, których realizacja przez zjednoczenie powinna przynieść poprawę gospodarki inwestycyjnej.

Współpracę w takim zakresie oddział będzie starał się podtrzymywać i rozwijać również w przyszłości. Chodzi bowiem o wykorzystanie wszelkich istniejących możliwości i form oddziaływania dla uzyskania poprawy działalności inwestycyjnej i podniesienia jej efektywności.

EUGENIUSZ KACZMAREK

O dalszy rozwój ruchu usprawnień w Narodowym Banku Polskim

Podwaliny pod rozwój zreorganizowanego ruchu usprawnień w Narodowym Banku Polskim położone zostały kilka lat temu, dokładnie w 1959 roku, z chwilą wydania przez prezesa NBP zarządzenia nr C/29/59. Od tej daty dzieli nas dość znaczny szmat czasu oraz długa i żmudna droga budzenia aktywnej inicjatywy pracowników naszego banku do coraz szerszego rozwijania ruchu usprawnień.

W początkowym okresie rozwijania tego ruchu niewiele było osób, które wierzyły zarówno w samą ideę pracowniczego ruchu usprawnień, jak i w możliwość jej szerszego rozwoju. Znaczna część pracowników Narodowego Banku Polskiego odnosiła się początkowo do tej sprawy dość sceptycznie i niechętnie włączała się w szeregi aktywnych zwolenników ruchu usprawnień.

Aktywne popieranie inicjatywy usprawnieniowej przez członków Zarządu Banku przyczyniło się w sposób zasadniczy do umocnienia i okrzepnięcia zreorganizowanego ruchu usprawnień. To poparcie stworzyło lepszy klimat i odpowiednie warunki do coraz liczniejszego udziału w ruchu usprawnień pracowników oddziałów operacyjnych i wojewódzkich oraz pracowników centrali banku.

Do popularyzacji usprawnień włączył się również czynnik społeczny w postaci rad zakładowych Związku Zawodowego Pracowników Państwowych i Społecznych oraz Komisji Usprawnień w Centrali Narodowego Banku Polskiego i komisji usprawnień, działających przy oddziałach wojewódzkich banku.

Początkowo liczba wniosków usprawnieniowych była mała, a propozycje co do zmiany niektórych przepisów czy też obowiązujących zasad systemowych były wysuwane bardzo nieśmiało.

Stopniowo jednak ruch usprawnień ożywał się coraz bardziej, a począwszy od 1961 roku nabral on znacznego rozmachu, co znalazło swe odbicie między innymi w ilości wniosków złożonych przez pracowników banku w poszczególnych latach.

Ogólny liczbowy rozwój ruchu usprawnień w latach 1961—1965 przedstawia tabela 1.

Z danych tej tabeli wynika, że ruch usprawnień z każdym rokiem się wzmacniał, a od połowy minionej pięcioletki utrzymuje się na dość wysokim poziomie, choć w roku 1965 wykazał pod względem ilościowym pewne cofnięcie.

Żeby lepiej poznać i uzmysłowić sobie rozmiary i dynamikę rozwoju ruchu usprawnień w latach 1961—

Tabela 1

Wnioski rozpatrzone	W latach					Porównanie 1965 roku do 1964 r.
	1961	1962	1963	1964	1965	
przez centralę						
a) w trybie przepisów o usprawnieniach	341	414	491	366	347	— 19
b) w ramach konkursów usprawnieniowych				138	220	+ 82
Razem centrala	341	414	491	504	567	+ 63
Lokalnie przez oddziały wojewódzkie	224	189	320	303	197	— 106
Ogółem	565	603	811	807	764	— 43

1965, warto również spojrzeć na to zagadnienie w nieco innym układzie, a mianowicie na wyniki osiągnięte w poszczególnych województwach.

Rozwój ruchu usprawnień według liczby wniosków rozpatrzonych przez centralę banku i poszczególne oddziały wojewódzkie w latach 1961—1965 przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Województwo	L a t a					Razem
	1961	1962	1963	1964	1965	
Białystok	22	18	28	21	35	124
Bydgoszcz	42	34	39	40	30	185
Gdańsk	38	15	52	32	27	164
Katowice	54	51	67	69	41	282
Kielce	13	26	33	18	11	101
Koszalin	19	23	56	19	73	190
Kraków	36	21	74	48	32	211
Lublin	27	48	27	40	13	155
Łódź	38	25	40	53	31	187
Olsztyn	18	20	22	21	30	111
Opole	53	51	37	45	39	225
Poznań	27	49	26	23	40	165
Rzeszów	25	49	68	21	9	172
Szczecin	13	11	35	15	20	94
Warszawa	31	35	31	33	26	156
Wrocław	24	65	43	71	39	242
Zielona Góra	75	39	115	96	38	363
R a z e m	555	580	793	665	534	3.127
Centrala	10	23	18	4	10	65
Wnioski rozpatrzone w ramach konkursów	—	—	—	138	220	358
Ogółem	565	603	811	807	764	3.550

Z zestawień liczbowych, zawartych w tabelach 1 i 2, wynika, że liczby wniosków składanych przez pracowników Narodowego Banku Polskiego są pokaźne. Jest rzeczą zrozumiałą, że same tylko liczby wniosków składanych w poszczególnych okręgach wojewódzkich nie przesądzą jeszcze o wartości zawartych w nich propozycji, a więc i o efektach samego ruchu usprawnień. Niemniej jednak liczby wniosków złożonych w poszczególnych okręgach wojewódzkich świadczą o bardzo ważnym zjawisku z punktu widzenia społecznego. Liczny udział pracowników NBP w ruchu usprawnień świadczy o świadomości i wyrobieniu społecznym tych pracowników oraz dążeniu do czynnego wpływu na bardziej racjonalną organizację pracy w szerokim tego słowa znaczeniu. Tego typu postawa pracowników banku świadczy również o ich

zaangażowaniu społecznym, wiążącym się z wykonywanymi zadaniami. Jest to postawa działacza społecznego, biorącego w ten sposób udział we współzarządzaniu bankiem. Jest to więc objaw ze wszech miar pozytywny.

Niezależnie od samej tylko liczby wniosków racjonalizatorskich — ruch usprawnień ma również znaczne osiągnięcia w postaci efektów ekonomicznych, związanych z realizacją przyjętych propozycji i wniosków. Dzięki zrealizowaniu wielu cennych wniosków udało się ułatwić i usprawnić pracę, zmniejszając znacznie ilość czynności niekiedy bardzo uciążliwych. W ten sposób wyzwolono dość znaczne rezerwy czasu i stworzono lepsze warunki do wykonywania zadań ciążących na banku.

O tych osiągnięciach mogą świadczyć między innymi nagrody i wyróżnienia przyznane poszczególnym racjonalizatorom. W tym zakresie obserwuje się również stałą i systematyczną poprawę. Aby nie być gołosłownym, trzeba nadmienić, że spośród 764 wniosków rozpatrzonych w roku 1965 łącznie przez komórki organizacyjne centrali banku i oddziały wojewódzkie — wyróżniono i nagrodzono 207 wniosków, co stanowi 27%. W roku 1964 nagrodzono tylko 22% ogółu załatwionych wniosków usprawnieniowych. Jeżeli weźmie się natomiast pod uwagę wnioski rozpatrzone przez samą tylko centralę banku, to z 567 wniosków rozpatrzonych w 1965 roku — nagrodzono 174 wnioski, co się równa 31% (w 1964 roku nagrodzono 29% wniosków).

Ponadto pracownicy naszego banku byli w kilku przypadkach nagrodzeni przez inne, pokrewne, instytucje za propozycje dotyczące problematyki tych instytucji.

Na stosunkowo dużą jeszcze część wniosków nie zakwalifikowanych do realizacji składają się wnioski, które zawierają propozycje spóźnione lub nieaktualne na skutek zmian już wcześniej wprowadzonych przez centralę albo takie, które w zasadzie nie wnoszą nowych propozycji bądź też zawierały rozwiązania, które chociaż były merytorycznie słuszne i mogły nawet przynieść konkretne oszczędności, np. w zużyciu papieru, ale nie uwzględniały one równocześnie wymogów czytelności i przejrzystości formularzy, co przekreślało możliwość ich zastosowania. Wypadki odrzucania wniosków, których autorzy wychodzili z niewłaściwych przesłanek, były stosunkowo rzadkie.

Jeżeli chodzi o wysokość nagród pieniężnych i wyróżnień, to z tego tytułu wypłacono w 1965 roku 55.900 złotych, z czego na nagrody pieniężne przyznane przez centralę banku przypada 47.850 złotych, a na bony książkowe — 4.200 złotych. Oddziały wojewódzkie wypłaciły na nagrody sumę 3.850 złotych.

Przeciętną wysokość nagród w roku 1965, w porównaniu do roku 1964, ilustruje tabela 3.

Tabela 3
(w złotych)

	1964 r.	1965 r.
Przeciętna nagroda pieniężna przyznana przez centralę w trybie przepisów o usprawnieniach	570	704
Przeciętna wartość bonu książkowego przyznanego przez centralę	140	130
Przeciętna wartość nagrody przyznanej przez oddział wojewódzki	200	350
Ogólna przeciętna wysokość nagród	276	420

śnie z faktem pewnego zmniejszenia się liczby wniosków usprawnieniowych. Chodzi tu o bardzo pozytywny objaw, a mianowicie o zwiększenie się w 1965 roku o 4—5% wskaźnika wniosków przyjętych do realizacji i nagrodzonych w stosunku do stanu z roku 1964. Równocześnie wzrosła o 52% przeciętna wysokość przyznanych nagród, co stanowi razem bardzo wymowny dowód podniesienia się ogólnego poziomu składanych wniosków i zawartych w nich propozycji.

Zagadnienie możliwości dalszego rozwoju pracowniczego ruchu usprawnień było również rozważane i szczegółowo omawiane na naradzie wyróżniających się racjonalizatorów i aktywistów, która została zwołana w Warszawie we wrześniu br. z inicjatywy Zarządu Banku i Komisji Usprawnień w Centrali NBP.

Uczestnicy tej narady wskazywali zarówno na istnienie możliwości dalszego rozwoju ruchu usprawnień w Narodowym Banku Polskim, jak i na celowość popierania tego ruchu.

Samo jednak tylko stwierdzenie istnienia takich możliwości nie rozwiązuje interesującego nas problemu. Aby ruch usprawnień w Narodowym Banku Polskim mógł nadal pomyślnie się rozwijać i obejmować swym zasięgiem coraz to nowe dziedziny naszej pracy — trzeba rozwinąć szeroką propagandę wokół samej idei tego ruchu, jak również stworzyć konkretne i bardziej sprzyjające warunki do wyzwalania inicjatywy szerokich rzesz tak licznej naszej załogi. Do tej pracy powinni się włączyć w miarę możliwości wszyscy pracownicy oddziałów operacyjnych i wojewódzkich oraz centrali banku, gdyż wachlarz zagadnień i problemów składających się na całość zjawiska racjonalizacji pracy jest duży i dość skomplikowany.

Na tym tle nasuwa się drugie i istotne pytanie: co, kto i w jakim zakresie powinien robić, aby przyczynić się do dalszego rozwoju pracowniczego ruchu usprawnień. W tym miejscu trzeba jednak od razu powiedzieć wyraźnie, że nie chodzi nam o rozdmuchanie ruchu usprawnień do niebotycznych granic, o nieograniczoną liczbę wniosków, o wnioski dla wniosków. Nie o to przecież chodzi. Zależy nam natomiast na tym, aby włączyć twórczą inicjatywę pracowników banku do przeanalizowania i krytycznego spojrzenia na te dziedziny naszej pracy, na te duże działy czynności, które dotychczas z różnych powodów i względów były pomijane lub niedoceniane. Niektóre działy czynności stanowiły dotychczas pewnego rodzaju „tabu” i nie było „siły”, aby w nich cokolwiek zmienić.

Wydaje się zatem, że w nadchodzącym roku 1967 i następnych latach powinniśmy zabiegać nie tyle o bezwzględny liczbowy wzrost wniosków usprawnieniowych w stosunku do stanu dotychczasowego, ile o rozszerzenie zakresu tematycznego wniosków, o bardziej systematyczną analizę istniejącego stanu w poszczególnych komórkach pracy, o dogłębne opracowywanie propozycji uwzględniających interes banku oraz interes jego klientów, będących jednostkami gospodarki społecznej.

Dla zaspokojenia ciekawości czytelników pragnę nadmienić, że według posiadanych materiałów — dotychczasowy stan umasowienia ruchu usprawnień według procentowego stosunku liczby autorów wniosków do ogólnej liczby pracowników umysłowych banku — wykazuje, że w skali minionego pięciolecia tylko 5,6% pracowników umysłowych zgłaszało wnioski usprawnieniowe. Jest to więc, jak widać, niezbyt liczna jeszcze grupa racjonalizatorów.

Wszyscy pracownicy, którzy będą składali wnioski usprawnieniowe, a zwłaszcza pracownicy, których wnioski będą zawierały kompleksowe rozwiązania poruszanych zagadnień i podbudowane będą wnikliwą analizą istniejącego dotychczas stanu rzeczy — mogą liczyć, według zapewnień Zarządu Banku, na przychylne rozpatrzenie wszystkich ich propozycji i odpowiednią pomoc.

Od czego jednak zależy dobrze pojęty dalszy rozwój ruchu usprawnień i na które dziedziny naszej pracy należałoby położyć szczególny nacisk? Z dotychczasowych obserwacji i materiałów sprawozdawczych wynika, że front czekającej nas pracy jest wieloodcinkowy i wymaga dobrego przygotowania. Przy rozważaniu tego zagadnienia wydaje się, że główny nacisk należałoby położyć na następujące czynniki:

- dobrą pracę Komisji Usprawnień w Centrali NBP i komisji usprawnień przy oddziałach wojewódzkich,
- otoczenie kolegów racjonalizatorów opieką i pomocą ze strony dyrektorów oddziałów,
- rozwinięcie w oddziałach informacji i propagandy pod kątem zainteresowania pracowników ruchem usprawnień.

Jeżeli chodzi o pracę i przygotowanie się do dalszych zadań Komisji Usprawnień w Centrali NBP, to na podkreślenie zasługuje fakt, iż Komisja ta rozpoczęła swą pracę od 1 września br. w nowym, zmienionym składzie osobowym. Do składu tego wchodzi, powołani przez prezesa banku, zarówno sztabowi pracownicy różnych departamentów centrali banku, jak również pracownicy oddziałów operacyjnych. Poza tym Komisja ma rzeczoznawców z różnych dziedzin pracy bankowej, którzy współdziałają z komórkami organizacyjnymi centrali banku w zakresie oceny wniosków i pełniejszej analizy ruchu usprawnień w poszczególnych dziedzinach pracy banku. Komisja działa na podstawie regulaminu i planu pracy, korzystając równocześnie z pomocy Biura Organizacji.

Do zadań komisji należy:

- przeprowadzanie analizy ruchu usprawnień pracowniczych oraz ustalanie środków zaradczych dla usunięcia trudności w rozwoju tego ruchu,
- ustalanie w porozumieniu z właściwymi komórkami organizacyjnymi centrali banku aktualnych kierunków usprawnień,
- podejmowanie decyzji w sprawach popularyzacji ruchu usprawnień,
- rozpatrywanie referowanych przez przedstawicieli właściwych komórek organizacyjnych centrali, w obecności rzeczoznawcy, odwołań autorów wniosków od poprzednich decyzji tych komórek,
- opiniowanie wniosków komórek organizacyjnych centrali banku w celu przyznania nagród autorom wniosków zakwalifikowanym do wyróżnienia i realizacji,
- ustalanie wytycznych do pracy komisji usprawnień w oddziałach wojewódzkich,
- analizowanie i ocenianie pracy rzeczoznawców.

Jak gdyby odpowiednikiem Komisji Usprawnień w Centrali NBP są komisje usprawnień przy oddziałach wojewódzkich banku. Od dobrej i aktywnej pracy tych komisji zależy w dużym stopniu kształtowanie się w danym okręgu wyników i rozmiarów ruchu usprawnień.

Dotychczasowe obserwacje i osiągnięte wyniki wskazują na to, że niektóre komisje wojewódzkie mają na swym koncie poważne osiągnięcia. Nie wszystkie jed-

nak komisje wojewódzkie osiągnęły już pożądaną poziom pracy. Niektóre komisje nie posiadają jeszcze właściwej obsady osobowej. Odnosi się to zarówno do składu liczbowego komisji, jak i odpowiedniego przygotowania niektórych jej członków. Można z góry przewidzieć, że komisja wojewódzka, która składa się na przykład z trzech osób, w tym jest również przewodniczący komisji, będzie napotykała duże trudności w należyтым wywiązaniu się ze stojących przed nią zadań. Są i takie komisje, w których składzie nie ma w ogóle przedstawicieli oddziałów operacyjnych, a których obecność, naszym zdaniem, jest bardzo pomocna, a często i niezbędna.

Poza tym praca dość znacznej części komisji jest jeszcze niedostatecznie skoordynowana, a często i bezplanowa. Nie wszyscy również dyrektorzy oddziałów wojewódzkich przywiązują należyłą wagę do pracy swych komisji i nie otaczają ich należyłą opieką. Wszystkie te momenty mają jednak istotne znaczenie i od nich w dużym stopniu zależą osiągane wyniki.

Bardzo ważnym czynnikiem w rozwijaniu ruchu usprawnień jest stworzenie w oddziale operacyjnym odpowiedniej atmosfery wokół zagadnień racjonalizacji. Do wytworzenia tak sprzyjającego klimatu powinien się przyczyniać przede wszystkim dyrektor oddziału oraz działające w oddziale organizacje społeczne, to jest komórka partyjna i rada zakładowa Związku Zawodowego Pracowników Państwowych i Społecznych.

Dyrektor oddziału, który ma największy autorytet i wpływ na pracowników, powinien pobudzać swych pracowników do wykazywania inicjatywy usprawnieniowej i służyć im swą pomocą. Taka postawa dyrektora ośmiela i zachęca pracowników do wnikliwego obserwowania i oceniania wykonywanej pracy, a tym samym do zgłaszania wniosków usprawnieniowych o charakterze lokalnym bądź ogólnym. W ilóż to oddziałach można byłoby osiągnąć lepszą sprawność działania poszczególnych komórek pracy przez eliminowanie zbędnych czynności lub ich łączenie, albo też przez zmianę form i metod pracy.

Jeżeli natomiast dyrektor oddziału nie interesuje się ruchem usprawnień i nie przywiązuje do tego większej wagi, można z góry przewidzieć, że i pracownicy tego oddziału nie będą wykazywali większego zainteresowania tymi sprawami.

Z tych też względów wydaje się ze wszech miar celowe zaapelowanie do dyrektorów oddziałów wojewódzkich i dyrektorów oddziałów operacyjnych o okazanie jeszcze większego zainteresowania rozwojem ruchu usprawnień na swoim terenie. Wydaje nam się, że szczególnie duże pole do działania istnieje w zakresie wprowadzania w życie usprawnień lokalnych, czy to w ramach danego oddziału, czy też okręgu bankowego. Trzeba bowiem pamiętać, że ludzie są bardzo często nieprześcignieni w swej pomysłowości, którą można wykorzystywać dla dobra banku, jak i samego pracownika.

Do wytworzenia w oddziale właściwej atmosfery wokół spraw związanych z racjonalizacją przyczynia się, oprócz czynników czysto subiektywnych w postaci różnych nagród i wyróżnień, odpowiednio zorganizowana informacja i propaganda ruchu usprawnień. Tematyka i przykłady usprawnień w postaci różnych haseł oraz zwięzła informacja o dotychczasowych osiągnięciach, nagrodach i wyróżnieniach, powinna docierać do każdego pracownika oddziału.

Ponadto pracownicy oddziałów, mający pewne osiągnięcia — nawet lokalne — w usprawnianiu pracy, oraz przedstawiciele komisji wojewódzkich powinni częściej wykorzystywać miesięcznik „Wiadomości NBP” do omawiania na jego łamach osiągniętych wyników i popularyzowania ciekawszych rozwiązań czy też form i metod pracy.

Wydaje się więc, że możliwość wykorzystywania różnych form propagowania ruchu usprawnień powinna się stale znajdować w polu widzenia i zainteresowania komisji usprawnień przy oddziałach wojewódzkich NBP oraz rad zakładowych naszego związku.

Z pewnym zażenowaniem trzeba stwierdzić, że dotychczas mało można spotkać oddziałów, mimo dość częstych naszych wizytacji, w których znajdowałyby się na widocznym miejscu ciekawsze materiały propagandowe lub informacyjne, dotyczące danego oddziału lub okręgu bankowego. A zagadnieniom tym warto byłoby również poświęcić trochę czasu i uwagi ku obopólnemu dobru.

Na zakończenie kilka słów należy poświęcić udziałowi w ruchu usprawnień pracowników centrali NBP.

Z posiadanych przez Komisję Usprawnień w Centrali Banku materiałów ewidencyjnych wynika, że dotychczasowy rozwój ruchu usprawnień w Narodowym Banku Polskim koncentruje się głównie w oddziałach operacyjnych, w których najwięcej istniało i nadal istnieje tematów i możliwości do usprawniania pracy. W związku z tym dotychczasowa liczba racjonalizatorów rekrutuje się głównie spośród pracowników oddziałów operacyjnych. Udział natomiast pracowników oddziałów wojewódzkich i pracowników centrali banku był w poszczególnych latach bardzo mały lub wprost znikomy.

Na wytworzenie się tej sytuacji miał niewątpliwie wpływ ten fakt, że pracownicy centrali banku, stanowiąc aparat zarządzania, znajdowali się w innej sytuacji, aniżeli pracownicy pozostałych jednostek organizacyjnych banku. Z tego też względu obowiązywała przez pewien okres czasu zasada, że pracownicy centrali banku nie mogą być nagradzani za swą inicjatywę i pomysłowość w usprawnianiu pracy Banku. Zasada ta została jednak zmieniona i obecnie nie ma przeszkód do rozwijania przez pracowników centrali inicjatywy w zakresie usprawniania zarówno własnego działu czynności, jak i pozostałych działów pracy zarówno w centrali banku, jak i w oddziałach.

Zgodnie z uchwałą Zarządu Banku z dnia 5 marca 1964 roku inicjatywa i pomysłowość pracowników centrali banku jest tak samo oceniana i nagradzana jak pracowników oddziałów. Pewna różnica polega jedynie na tym, że wnioski przyjęte do realizacji, a dotyczące zagadnień nie wchodzących w zakres obowiązków służbowych autora wniosku, są nagradzane według ogólnych zasad ustalonych dla ruchu usprawnień, a wnioski usprawniające czynności wchodzące w zakres obowiązków służbowych autora — mogą być nagradzane tylko w drodze przyznania autorowi przyjętego wniosku odpowiednio wyższej nagrody regulaminowej lub specjalnej nagrody doraźnej.

W tej sytuacji wydaje się, że stworzone zostały odpowiednie warunki do ożywienia inicjatywy usprawnieniowej pracowników centrali banku. Stąd też apel do kolegów z centrali NBP, aby razem z kolegami z oddziałów operacyjnych i wojewódzkich włączyli się czynnie do dalszego doskonalenia organizacji i metod naszej codziennej pracy.

MIECZYSLAW OSIECKI

Kierunki pogłębienia analizy zapasów (IV Sympozjum Gospodarki Materiałowej)

Myślą przewodnią obrad IV Międzynarodowego Sympozjum Gospodarki Materiałowej, które odbyło się w Warszawie w końcu ubiegłego roku przy udziale 220 delegatów z sześciu krajów demokracji ludowej, było poszukiwanie odpowiednich metod i narzędzi, umożliwiających doprowadzenie zapasów, to jest ich poziomu, struktury i rozmieszczenia do stanu optymalnego. Ten sam cel, jak wiadomo, przyświeca również wysiłkom Narodowego Banku Polskiego w jego stosunkach i współpracy zarówno z jednostkami gospodarczymi, jak i z ich władzami nadrzędnymi.

Wydaje się zatem celowe i pożyteczne, z punktu widzenia zainteresowań banku, zapoznanie czytelników przynajmniej z niektórymi wypowiedziami, dotyczącymi poszukiwań współzależności między badanymi wielkościami (zapasy, produkcja, zużycie materiałowe, warunki dostaw itd.), a przede wszystkim czynników wpływających na stan zapasów, ich specyfikacji, oceny sposobu, siły i kierunku oddziaływania, proponowanych i ewentualnie stosowanych środków ograniczających lub stymulujących ich efektywność itp. Już to krótkie wyliczenie spraw, na które warto byłoby zwrócić uwagę, wskazuje, jak rozległą stanowią one tematykę.

Przy rozpatrywaniu szczegółowych zagadnień zachowamy, w miarę możliwości, kolejność zgodną z ciągłością ruchu zapasów, a zatem kolejność ich uczestniczenia w procesach gospodarczych. Zapasy biorące w nich udział znajdują się stale w ruchu okrężnym, przesuwają się przez strefy różnych czynności i różne fazy przetwarzania (np. obrót — produkcja — zbył). Pozostając w tych zmieniających się warunkach, podlegają one jednak bezustannie działaniu czynników wpływających na ich rozmiary, strukturę i rozmieszczenie. Można powiedzieć, że wzdłuż całej drogi przesuwania się zapasów towarzyszy im równolegle wciąż zmieniający się zespół określonych czynników-bodźców oddziałujących na nie i stwarzających coraz to inne, nowe warunki i sytuacje.

Jako punkt wyjściowy rozważań przyjęto moment znajdowania się zapasów w fazie obrotu. Rzecz jasna, że z konieczności mogą być uwzględnione jedynie wybrane czynniki: przede wszystkim najbardziej istotne i takie, na które dotychczas zwracało się uwagę w mniejszym stopniu.

Warunki obrotu. Wielu uczestników sympozjum¹⁾ w tej właśnie dziedzinie gospodarki — chyba słusznie — poszukiwało rozwiązań przynajmniej części występujących trudności. Wypada więc poświęcić nieco więcej uwagi przynajmniej dwóm zagadnieniom, przewijającym się najczęściej w wypowiedziach, a mianowicie: centralizacji zaopatrzenia i odpowiedniego rozmieszczenia terytorialnego źródeł zakupu.

Przekonująco niewątpliwie wygląda podnoszona coraz częściej sprawa **centralizowania zakupów**, oczywiście tam, gdzie okoliczności na to pozwalają. W naszej gospodarce zaopatrzenie opiera się w znakomitej większości na bezpośrednich porozumieniach między dostawcą i odbiorcą. Jest to dla obu stron bardzo kłopotliwe, jakkolwiek mogą również z tego wynikać i pewne korzyści, zwłaszcza w przypadkach dużych dostaw, w postaci niższych kosztów obrotu. Współpraca układa się gorzej, gdy w grę wchodzi drobne zamówienia lub zamówienia występujące sporadycznie; w tych warunkach u odbiorcy, zmuszonego do zakupów w większych partiach, gromadzą się na ogół zapasy nadmierne lub zbędne. Udział tego rodzaju dostaw z pośrednich ogniw zaopatrzenia jest wciąż jeszcze znikomy w porównaniu z ilością materiałów zużywanych w małych co prawda porcjach, lecz przez wielką liczbę przedsiębiorstw i w konsekwencji stanowiących globalnie poważną pulę. Na tym tle wytworzyła się między przedsiębiorstwami praktyka wzajemnego zaopatrywania się w formie pożyczek lub przerzutów (tzw. „obróć wtórny”).

Rozmiary tych manipulacji wskazują, że nie są one tylko marginesem obrotu materiałowo-technicznego, lecz poważnym jego składnikiem²⁾. Przedsiębiorstwa, dysponując zapasami przekraczającymi własne potrzeby, pełnią funkcję jednostek zaopatrzeniowych. Warto również wspomnieć o propozycji³⁾ poprawy struktury obrotu zaopatrzeniowego przez dobór odpowiednich źródeł zakupów (bezpośrednie, hurtowe i detaliczne), w zależności od wielkości zamawianej partii. W tym przypadku powinno pomagać zróżnicowanie marż zarobkowych poszczególnych szczebli zaopatrzenia, stwarzając zachętę do korzystania z właściwego w danych okolicznościach źródła dostaw.

Tendencje do pogłębienia centralizacji zaopatrzenia obserwuje się również za granicą, a mianowicie w ZSRR i w USA.

Nie ulega także wątpliwości, że polepszenie zaopatrzenia może być również wynikiem organizacyjnych zabiegów w dziedzinie obrotu i polepszenia związków produkcyjnych między dostawcą i odbiorcą, a nie tylko przez podwyższenie ogólnego poziomu zapasów.

Z centralizacją zakupów wiąże się również sprawa lokalizacji składowisk. Zasadnicze znaczenie dla polepszenia zaopatrzenia, a tym samym obniżenia stanu zapasów u odbiorców, posiada zbliżenie źródeł zaopatrzenia do miejsca zużycia. Staje się wtedy możliwe przejście z dużych dostaw bezpośrednich na mniejsze — hurtowe. Wyniki badań Zakładu Instytutu Eko-

1) Na przykład: B. Haus, B. Wersty, J. Danek, J. Błk, S. Skwarczyński, B. Byrski i inni.

2) J. Danek (Instytut Ekonomiki i Organizacji Przemysłu — Zakład w Krakowie) w swej pracy pt. „Wpływ warunków obrotu na kształtowanie się zapasów u odbiorców” przytacza informacje, z których wynika, iż np. w branży farb i lakierów obrót wtórny osiągnął 9% całości dostaw. Natomiast udział zakupów detalicznych przedsiębiorstw kłuczowych wynosił tylko 0,5%.

3) J. Danek tamże.

nomiki i Organizacji Przemysłu w Krakowie wykazują, że chodzi o zasadnicze różnice⁴⁾. Ostateczne potwierdzenie tej tezy znaleźć można w źródłowej publikacji pod tytułem „Wpływ odległości składu na poziom zapasów u odbiorców”. Autor tej publikacji⁵⁾ opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w gałęzi materiałów budowlanych oraz wyrobów metalowych. Wpływ ten zaznaczył się w sposób wyraźny przez zmniejszenie średnich partii dostaw. Stwierdzono również, że ma on miejsce jedynie w określonych warunkach, a mianowicie, gdy skład jest odpowiednio zaopatrzony. Przejściowy bowiem brak lub ograniczenie wielkości dostaw powodowały w następnych okresach tendencje do zwiększania zakupów przez odbiorców i ponownego wzrostu zapasów.

Nie każde skrócenie drogi w relacji: skład — odbiorca wnosi pozytywne elementy. Chodzi bowiem o stworzenie jednocześnie lepszych warunków współpracy, umożliwiające dostawcy z jednej strony w miarę precyzyjną orientację w stanie zapasów i potrzeb swych odbiorców, jak również z drugiej strony — trafną ocenę sytuacji i możliwości produkcyjnych u wytwórcy. Niezmiernie ważne jest wytworzenie się atmosfery zaufania, wiążącego obydwie strony. Czynnikiem ten, jak łatwo stwierdzić, nie był dotychczas w dostatecznej mierze uwzględniony w ocenie kształtowania się zapasów.

Możliwości relatywnego obniżenia poziomu zapasów w gospodarce narodowej w wyniku usprawnienia obrotu nimi istnieją także w tak newralgicznej dziedzinie, jeśli chodzi o zaopatrzenie materiałowe, jak gałąź wyrobów hutniczych. Można by to osiągnąć przez zwiększenie udziału obrotu składowego w tym zakresie z dotychczasowych 18% do wysokości 27% podaży wyrobów hutniczych na wewnętrzne potrzeby⁶⁾. Należałoby się wówczas spodziewać przede wszystkim zmniejszenia globalnej wielkości zapasów tych wyrobów w gospodarce o 25% aktualnego stanu, a po wtóre — uzyskania pożądanej zmiany w ich rozmieszczeniu. Wskutek bowiem przesunięcia odpowiedniej ich części do składowisk dostawców zwiększyła by się dyspozycyjność ogólnymi zasobami.

W przeciwieństwie do zagadnień dotyczących realizacji dostaw, **wpływ warunków odbioru** zamówionych artykułów i **ich magazynowania** na poziom zapasów jest chyba znacznie skromniej naświetlony i jak się wydaje — niezupełnie doceniany. Z czynnikiem tym należy się jednak liczyć i to zarówno z punktu widzenia dostawcy, jak i odbiorcy. W zależności bowiem od pozostającej w jego dyspozycji powierzchni magazynowej odbiorca usiłuje ustalić wielkość jednorazowej dostawy. Nie zawsze jest to jednak możliwe do wykonania; na przykład w przypadku skumulowania dostaw, przedsiębiorstwo staje wobec poważnych trudności. Ich wyrazem jest często wzrost kosztów zakupu wskutek dodatkowych opłat (np. dodatkowa robocizna, tenuty dzierżawne, tzw. „osiowe” i in.) lub

strat ponoszonych bezpośrednio na substancji materiałowej (np. ubytki, zepsucie, zniszczenie) wskutek nieodpowiednich warunków składowania. W tych przypadkach zdarza się, że odbiorca zmuszony jest rezygnować z części dostawy na rzecz innego przedsiębiorstwa, bądź też „wtłacza się” część zapasów bezpośrednio do wydziałów produkcyjnych, co jest sprzeczne z zasadami racjonalnej gospodarki materiałowej.

Nie pozostaje również bez wpływu na poziom zapasów system organizacyjny gospodarki magazynowej. Organizacja wieloszczeblowa (a więc główny magazyn zaopatrzeniowy, magazyny lokalne, pomocnicze itp.) zwiększa stany zapasów w porównaniu z systemem opartym na utrzymywaniu jednego magazynu materiałowego.

Możliwości składowania wywierają również wpływ na stan zapasów wyrobów gotowych u producenta. Tym samym stwierdza się ich wpływ na rozmiary produkcji. Brak bowiem powierzchni magazynowej może zmusić wytwórcę nawet do przejściowego ograniczenia lub zaniechania produkcji określonych wyrobów, jakkolwiek miałyby one zapewniony zbyt.

Przygotowanie materiałów do produkcji. Pomiędzy okresem magazynowania zapasów, kiedy to znajdują się one, jeśli wolno tak powiedzieć, „w stanie spoczynku”, a momentem włączenia ich w fazę wytwarzania, wyodrębnić można jeszcze okres przejściowy, polegający — ogólnie rzecz ujmując — na przygotowaniu materiałów do produkcji. W tej fazie da się rozróżnić dwa następujące rodzaje czynności:

1. Zabiegi **organizacyjne**, związane z przygotowaniem partii materiałów przeznaczonych do produkcji, na przykład segregowanie, kompletowanie odpowiednich zestawów przed wydaniem ich z magazynu, przygotowanie i zastosowanie pojemników itp., wreszcie przygotowanie dokumentacji związanej z rachunkowością i sprawozdawczością, zgodnie z zarządzeniami ogólnymi i porządkiem wewnętrznym (kartoteki, wywieszki, noty przychodowo-rozchodowe). Czynności te powodują, że materiały muszą przez pewien czas pozostawać w magazynie, a zatem wpływają na poziom zapasów. W tym samym kierunku działa brak synchronizacji w dostawach określonych rodzajów materiałów-składników wyrobu według wymagań technologii produkcji. Ma to miejsce wówczas, gdy na przykład do podjęcia produkcji niezbędne jest jednocześnie użycie pewnego zestawu materiałów, a chwilowo brak jest któregoś ze składników. Wówczas w magazynie pozostaje przez jakiś czas pewna grupa materiałów, które chwilowo nie znajdują zastosowania.

2. Druga faza czynności wstępnych, związanych z przygotowaniem materiałów do produkcji, to zabiegi o charakterze **technicznym**. Mogą one polegać, między innymi, na przeprowadzaniu różnego rodzaju kontroli technicznej, na ustalaniu parametrów, wykonywaniu prób, wstępnej obróbki materiału, jak na przykład pocięcie, oczyszczenie itp. Zwłaszcza próby i badania właściwości materiału mogą trwać nieraz dłuższy okres. Podobnie zabiegi polegające na przygotowaniu i wstępnej obróbce przedłużają poważnie czas składowania materiałów. Czynności te trwają tym dłużej i tym bardziej zwiększają stan ilościowy zapasu, im większe są różnice w doborze jakości, w rozmiarach i cechach materiałów dostarczanych i zamawianych przez wydziały produkcyjne przedsiębiorstw. Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy występują zmiany w planach produkcji. Dobór materia-

⁴⁾ Na przykład prace pod kierunkiem T. Urbanka wykazały, że po uruchomieniu na miejscu (w Wolbromiu) magazynu zaopatrzeniowego zapasy w tamtejszych zakładach, jeśli chodzi o prowadzone przez nie asortymenty, spadły przeciętnie do 36% poziomu poprzedniego. Nie stwierdzono przy tym żadnych zahamowań w produkcji. Podobnie przedstawiały się zmiany w zapasach przedsiębiorstw w rejonie Nowego Targu po zainstalowaniu tam składowiska.

⁵⁾ B. Byrski z Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przemysłu w Warszawie.

⁶⁾ Tak oceniają sytuację J. Bik i S. Skwarczyński z Instytutu Organizacji Przemysłu Maszynowego w referacie pt. „Ekonomiczne kryteria wielkości i rozmieszczenia zapasów hutniczych w gospodarce narodowej”.

łów, **zgodny** pod każdym względem z parametrami wymaganymi przez pion wytwórczy, jest jednym z najważniejszych czynników stanowiących o właściwie pojętej gospodarności w zaopatrzeniu.

Jakkolwiek wydaje się to najzupełniej oczywiste, jednakże w praktyce ten zasadniczy moment schodzi na plan dalszy w trudnych często rokowaniach między dostawcą i odbiorcą. A przecież decyduje on nie tylko o wyższym lub niższym stanie zapasów, lecz wpływa silnie na rozmiary zużycia materiałowego, na udział robocizny w kosztach produkcji (obtaczanie, redukowanie średnic, zbędne cięcia, zwiększanie odpadów itd.), a wreszcie wpływa na jakość wyrobu.

Czynności związane z technicznym przygotowaniem materiałów poprzedzają bezpośrednio moment przekazania odpowiedniej ich partii z magazynów na stanowiska produkcyjne. Tym samym rozpoczyna się ich udział w **procesie wytwarzania**.

Pomijając na razie wpływ innych czynników, wielkość zapasów znajdujących się w tej fazie jest zależna od wyznaczonych **zadań produkcyjnych** (chodzi tu o rozmiary, asortyment, jakość, stopień kooperacji itd.). Zależność ta nie jest jednak wprost proporcjonalna. Więcej, wypada od razu zastrzec, że nawet te same czynniki mogą działać w różnych kierunkach w zależności od okoliczności. A zatem trudno byłoby mówić o jakimkolwiek „szufladkowaniu” poszczególnych czynników lub o schematyzmie ich działania, co bardzo często ma miejsce.

Przy określonym wzroście produkcji przyrost zapasów jest na ogół powolniejszy. Wynika to stąd, że pewna część zapasów stanowi rodzaj wielkości stałej⁷⁾, na którą poziom produkcji oddziałuje tylko w minimalnym stopniu; i odwrotnie — przy zmniejszeniu rozmiarów wytwarzania tempo spadku zapasów jest na ogół słabsze niż spadku produkcji. Mogą one nawet przejściowo wzrastać. Sytuacja mogłaby być zupełnie inna, gdyby na przykład jednocześnie udało się wstrzymać odpowiednią część dostaw, które jednak najczęściej, jak wykazuje doświadczenie, napływają jeszcze przez pewien czas.

W praktyce ma się do czynienia z równoczesnym działaniem wielu czynników. Zmiany w strukturze produkcji dotyczą zarówno składu asortymentowego, jak też jakości wyrobów. Wpływ zmian tego rodzaju na stan zapasów może być różny; rozszerzenie skali produkowanych asortymentów, wymagających nowych dotychczas nie używanych materiałów, wywołuje zwiększenie zapasów, jakkolwiek ogólnie stwierdza się, że przy wzroście produkcji zapasy mogą być relatywnie (tj. licząc na jednostkę produkcji) niższe. Natomiast ten sam czynnik może też działać odwrotnie, jeżeli pociąga za sobą wzrost zużycia materiałów jedynie w gałęziach i grupach już uprzednio stosowanych. Ograniczenie asortymentu produkcji, przy utrzymaniu jej ogólnych rozmiarów na dotychczasowym poziomie, wywołuje (tj. umożliwia) w zasadzie zmniejszenie się stanu zasobów.

Poprawa jakości produkcji wpływa, w jednoznaczny sposób na poziom zapasów, a mianowicie — zwiększając. Lepszy wyrób wymaga wyższej jakości materiałów i ich szerszego asortymentu, staranniejszej obróbki, montażu itp. Zmiany w zadaniach produkcyj-

nych, polegające na zaniechaniu produkcji pewnych wyrobów lub na przesunięciu w czasie, powodują w większości przypadków wzrost stanu zapasów. W rzadkich tylko okolicznościach (np. wcześniejsze uruchomienie produkcji przy istniejących rezerwach mocy, a więc przy dotychczasowym tempie produkcji pozostałych artykułów) poziom zasobów może ulec obniżeniu.

Kształtowanie się zapasów jest również uzależnione od stopnia i organizacji powiązań produkcyjnych pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami⁸⁾. W gospodarce występuje cała sieć umów o wzajemnych świadczeniach (kooperacja, usługi, kupno, sprzedaż). Żadne bowiem z przedsiębiorstw nie jest w stanie wytworzyć wszystkiego, co jest konieczne w jego działalności produkcyjnej. Te związki pomiędzy przedsiębiorstwami zagęszczają się i wzmacniają w miarę pogłębiania specjalizacji produkcji. Odpowiednio też wzrasta znaczenie ich prawidłowego funkcjonowania. Ubocznym, co prawda, lecz ważnym w gospodarce skutkiem takiego układu jest wzrost tej części wyrobów, która pozostaje przejściowo w sferze produkcji i obrotu w formie zapasów materiałowych, zapasów detali i półfabrykatów, części wymiennych itd. Cechą charakterystyczną w tym przypadku jest nie tylko zwiększenie samej masy zasobów, lecz wydłużenie się drogi obiegu części składowych wyrobu w pełnym cyklu produkcyjnym, to jest od producenta-specjalisty aż do końcowego wytwórcy artykułu finalnego. W każdym ogniwie, uczestniczącym w tak rozczłonkowanym procesie produkcyjnym, powstają siły działające w różnych kierunkach na poziom i strukturę zapasów; wypadkowa jednak uaktywnia dążność do podwyższenia stanu zasobów⁹⁾. Ostatecznie po „wysaldowaniu” dadzą się wyodrębnić w skali ogólnej przemysłu następujące tendencje:

- 1) wzrost zapasów materiałowych u odbiorcy zamawiającego (kooperanta biernego) pewne części wyrobu,
- 2) wzrost zapasów materiałowych u producentów (kooperantów czynnych) tychże części i detali,
- 3) wzrost zapasów wyrobów gotowych u kooperantów czynnych.

Zmiany poziomu zapasów produkcji nie zakończonych w wyniku nawiązania działalności kooperacyjnej ocenia się jako nieznaczne. Wskazują na to wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego, objętych umowami kooperacyjnymi¹⁰⁾. Należy również liczyć się z tym, że pewna ilość zapasów zostanie w tych warunkach unieruchomiona w masie towarowej, znajdującej się w trakcie przemieszczania („w drodze”)¹¹⁾.

Zgodnie z ogólnie przyjętym kierunkiem rozwoju należy liczyć się z dalszym silnym wzrostem podziału

8) Na ten temat ciekawe uwagi można znaleźć w pracy B. Wersty z WSE we Wrocławiu pt. „Relacja zapasy-produkcja, a organizacja związków produkcyjnych między przedsiębiorstwami przemysłowymi.”

9) Należy pamiętać, że wartość detalu wykonanego u kooperanta jest wyższa od kosztu materiałów, z których został wytworzony (poza momentem zysku kooperanta, trzeba pamiętać o tym, że koszt materiałowy wynosi przeciętnie około 60% wartości produkcji globalnej w przemyśle). Stąd przyrost wartości zapasów w tych okolicznościach jest wyższy od ubytku materiałów z tytułu rezygnacji z wykonania pewnych części.

10) Porównaj B. Wersty: jak wyżej.

11) Według referatu M. Osieckiego „Zapasy w drodze” ilość ta może dochodzić do 5–6% ogółu zapasów.

7) B. Haus w cytowanym już opracowaniu pt. „Czynniki określające wielkość zapasów” podaje, że kształtowanie się poziomu zapasów zgodnie jest w większości przypadków z równaniem linii prostej $y = ax + b$. Zakłada się więc istnienie pewnego zapasu niezależnego (b) od poziomu produkcji. Dane statystyczne nie potwierdzają jednak tej tezy w pełni.

pracy i specjalizacji, a zatem i z pogłębianiem kooperacji. Prowadzi to w wyniku do podwyższenia poziomu zapasów obciążających gospodarkę. Jakże wobec tego nasuwają się rozwiązania? Wiadomo, że plany zaopatrzenia, ustalane w stosunku do planów produkcji (nie mówiąc już o późniejszych zmianach) zbyt wcześnie, nie w pełni z tymi ostatnimi korespondują. Plany te są ponadto mało elastyczne wskutek stosowanego trybu składania zamówień z tak zwanym wyprzedzeniem. Oznacza to składanie zamówień odpowiednio wcześniej przed żądanym terminem dostawy. Sprawa ta była już niejednokrotnie przedmiotem ostrej krytyki („wyprzedzenie” stanowi często okres przekraczający pół roku). Wyprzedzenie ma bowiem uzasadnienie jedynie w przypadku zawierania umów wieloletnich, kooperacyjnych itd. Okres ten może być niezbędny do przygotowania produkcji pod względem organizacyjnym, jak i technicznym, zwłaszcza jeśli chodzi o materiały nowe, nietypowe itd. W innych natomiast przypadkach w ogromnej większości obrotu, stosowanie dostaw w tym trybie nie wydaje się koniecznością, poza czasem niezbędnym do przygotowania sprzedaży. Stanowiąc zatem jedną z głównych przyczyn podwyższania stanu zapasów w przedsiębiorstwach, utrudnia jednocześnie prawidłowe ich dostosowanie do faktycznych potrzeb, wynikających z konkretnych i ostatecznie wykonywanych zadań produkcyjnych. Nikt bowiem nie liczy się dziś z możliwością, a przede wszystkim z celowością usztywnienia planu produkcyjnego. Nie zezwolą na to względy czysto praktyczne, wymagające honorowania zmieniających się stale warunków.

Proces zwiększenia elastyczności rzeczowej struktury produkcji jest chyba nieodwracalny i daje się odczuć z rosnącą siłą w coraz większej liczbie przedsiębiorstw i gałęzi przemysłu. Powstrzymywanie go groziłoby tworzeniem przedziału między produkcją i zaopatrzeniem odbiorcy. Oznaczałoby to — w warunkach zanikającego rynku producenta — produkcję „na magazyn”, zamrażanie środków obrotowych, a patrząc dalej — marnotrawstwo materiałów, robocizny i mocy produkcyjnych.

Należy jednak pamiętać, że z drugiej strony występują motywy skłaniające producenta do usztywniania planu produkcji i wydłużania serii (chodzi mu o zmniejszenie kosztów!). Niemniej możliwości postępu w gospodarce zapasami, lepszego dopasowania wyrobów do wymagań zaopatrzenia produkcji należałoby szukać nie w kurczowym trzymaniu się planu produkcji i wynikających stąd dalszych konsekwencji, lecz w usprawnianiu obrotu zaopatrzeniowego. W tym też właściwym — jak można sądzić — kierunku idą wysiłki zarówno Rady Gospodarki Materiałowej, jak też i innych instytucji i ośrodków zajmujących się problematyką zapasów.

Organizacja produkcji. Pod tym określeniem należy rozumieć poczynania tego rodzaju, jak ustalanie długości cyklu produkcyjnego, wielkości serii produkcyjnej, jej powtarzalności itd., przy danych rozmiarach (zadaniach) produkcji. Wpływają one nie tylko na kształtowanie się produkcji nie zakończonej, co zdaje się, nie podlega dyskusji, lecz również, choć może w sposób nie tak oczywisty, na poziom zapasów materiałowych.

Jeśliby brać pod uwagę zależność stanu zapasów w przedsiębiorstwie wytwórczym jedynie od czasu

trwania cyklu produkcyjnego, to dla okresów krótkich cechą charakterystyczną powinna być szybka rotacja materiałów. Istnieją wówczas możliwości, aby gromadzone w magazynach zapasy od razu pełnym strumieniem były przekazywane do wydziałów produkcyjnych. W warunkach długiego cyklu wytwórczego (np. statków, turbin itp.) materiały wchodzi do produkcji stopniowo, w miarę postępu robót. Przy prawidłowym funkcjonowaniu zaopatrzenia można, rzecz jasna, lokować zamówienia z terminami dostaw wynikającymi z harmonogramu robót. Brak zaufania co do prawidłowego przebiegu realizacji dostaw, wynikający z powszechności negatywnych doświadczeń, skłania jednakże odbiorców do wcześniejszego gromadzenia materiałów, co oczywiście przyczynia się do wzrostu zapasów i spadku tempa ich rotacji.

Wpływ wielkości serii produkcyjnej na rozmiary zapasów jest jeszcze wyraźniejszy. Zmniejszanie wielkości serii, wynikające ze zmiany asortymentowości, a więc stosowanie tak zwanych krótkich serii, prowadzi do zwiększania się stanu zapasów. Należy jednak wspomnieć, że (przy utrzymywaniu asortymentów bez zmian) zastosowanie zbyt wielkich serii do produkcji jednorazowej wywołuje tendencję do gromadzenia zawczasu znacznych zapasów w magazynach. Stan zapasów zależy także od przyjętego systemu wytwarzania danej serii; a więc przy zastosowaniu produkcji równoległej, kiedy ruch przedmiotów na poszczególnych stanowiskach umożliwia przeprowadzenie na nich jednocześnie wielu operacji, stan zapasów może być mniejszy niż przy zorganizowaniu kolejnego ruchu przedmiotów. Przy tym systemie produkcji każda operacja wykonywana jest sukcesywnie na wszystkich egzemplarzach partii; dopiero wówczas rozpoczyna się następną partię produkcji. I to właśnie, przy dłuższych cyklach produkcji, powoduje narastanie zapasów w magazynach.

Duże znaczenie posiada czynnik powtarzalności produkcji (jednostkowej lub seryjnej) danego artykułu. Im ma ona miejsce w większym stopniu, tym lepiej można zorganizować produkcję i zaopatrzenie; lepiej je dostosować, a zatem utrzymywać mniejsze zapasy. Możliwości takie nie istnieją, gdy w grę wchodzi produkcja niepowtarzalna. Najczęściej stosuje się praktykę przygotowywania odrębnego zestawu materiałowego dla każdego zlecenia produkcyjnego, pomimo wielostronnego czasem ich zastosowania. Często również zdarzają się przesunięcia w terminie przystąpienia do wykonywania zleceń lub wstrzymania produkcji na jakiś czas; znajduje to odbicie w stanie zapasów. Należy również wspomnieć, że powtarzanie serii produkcyjnych może odbywać się w pewnych stałych odstępach czasu, a więc rytmicznie bądź też nieregularnie. Nie trzeba udowadniać, że rytmiczność w powtarzaniu serii ułatwia gospodarce zapasami i pozwala na utrzymanie ich na niższym poziomie. Jeżeli seria ma miejsce na przykład jeden raz w kwartale, wówczas w miarę możliwości należy dążyć do koncentracji terminów tak, aby w sąsiadujących ze sobą kwartałach łączyły się one (stykały) w czasie: na przykład pierwsza seria w końcu trzeciego kwartału, druga — na początku czwartego¹²⁾. Umożliwia to sprawniejsze zaopatrzenie i skrócenie okresu magazynowania.

12) B. Haus op. cit.

Cechy produktu oraz wybór procesu technologicznego

Wytwarzane przez przemysł wyroby różnią się między sobą przede wszystkim przeznaczeniem, funkcją jaką mają spełniać. Stąd wynikają dalsze różnice w ich konstrukcji, zastosowanych materiałach, złożoności, technice wytwarzania itd. Są wyroby proste, wykonane z jednego lub niewielu materiałów, o budowie nieskomplikowanej obok artykułów złożonych z setek lub tysięcy części wykonywanych z niezwykłą precyzją z różnych materiałów. Można z całą pewnością stwierdzić, że im bardziej złożony jest wyrób, tym większy zestaw materiałów musi pozostawać do dyspozycji przedsiębiorstwa, tym większe są trudności skompletowania zapasów w określonym asortymencie i czasie. Do tego dochodzi jeszcze sprawa jakości wyrobów, a co za tym idzie — doboru materiałów o odpowiednich parametrach, komplikuje się dobór ewentualnych materiałów zastępczych. Uzyskanie wyższej jakości wyrobów pociąga za sobą wymóg stosowania surowców i materiałów starannie wyselekcjonowanych. Zmusza to z kolei producenta do posiadania na składzie zapasów o szerokim doborze, zabezpieczającym w pełni tok produkcji. W tych warunkach zrozumiała się staje całkowicie możliwość dostarczenia do wydziałów produkcyjnych materiałów z tych lub innych względów nie odpowiadających stawianym wymaganiom lub w niewłaściwych terminach. A zatem produkcja wyrobów o charakterze złożonym i o wysokiej jakości wpływa na zwiększenie się stanu utrzymywanych zasobów.

Pozostają one również w zależności od stosowanych w zakładach procesów technologicznych. Oddziaływanie tego czynnika jest bezsporne. Technologia produkcji, jak i rozwiązania konstrukcyjne wyrobów określają przecież wybór surowców, sposób ich przygotowania do produkcji, metodę i kolejność obróbki lub przetwarzania, a w konsekwencji wpływają — przy tych samych rozmiarach produkcji — na wielkość zużycia materiałowego i na poziom zapasów¹³). Najczęściej istnieje kilka metod technologicznych, umożliwiających wyprodukowanie określonego wyrobu. A więc w zależności od posiadanych urządzeń, materiałów wyjściowych, posiadanego doświadczenia lub poziomu wiedzy, potrzebę itp. możemy na przykład formować metal w drodze obróbki plastycznej lub przez skrawanie, dokonywać odlewów w formach piaskowych lub w kokilach, produkować różne kształtki z tworzyw sztucznych za pomocą prasowania lub odlewania oraz uzyskiwać chemikalia w drodze różnego rodzaju reakcji. Przyjęte w praktyce rozwiązania technologiczne oddziaływać będzie na kształtowanie się poziomu zapasów materiałowych i produkcji nie zakończony.

Ze sprawą zmian w poziomie zapasów w wyniku stosowania różnych rozwiązań technologicznych i konstrukcyjnych łączy się zagadnienie ogólniejsze, a mianowicie kwestia oddziaływania **postępu technicznego i organizacyjnego**. Wiadomo, że osiągnięcia w tej dziedzinie, obok innych, wiążą się również ze zmianami w metodach technologii i konstrukcji wyrobów. Warto zwrócić uwagę, że przedstawione tu rozważania dotyczą zmian wywołanych nowymi rozwiązaniami

mi techniczno-organizacyjnymi niekoniecznie skierowanymi bezpośrednio na wzrost produkcji, jak to się najczęściej milcząco zakłada. Nowe metody mogą powodować zmiany w stosowanych dotychczas materiałach, w wymaganych parametrach, mogą zmniejszać straty materiałowe przez podnoszenie sprawności działania maszyn i urządzeń wytwórczych, przez lepszy rozkład obciążeń w konstrukcjach itd., a to w ostatecznym rachunku wpływa nie tylko na kształtowanie się wysokości kosztów, lecz także na poziom i strukturę zapasów. W konsekwencji tych zmian i zabiegów można bowiem doprowadzić do zmniejszenia zużycia materiałowego, co z kolei pociąga za sobą zmianę norm jednostkowych, a tym samym poziom zapasów. Zmniejszy się również stan produkcji w toku. Na wielkość jednostkowego zużycia materiałów składają się trzy podstawowe elementy:

— materiał, który zawarty jest w gotowym produkcie (tzw. zużycie teoretyczne),

— materiał tracony w procesie produkcyjnym w wyniku stosowanych metod obróbki i własności samego materiału (np. straty materiału przy obróbce wiórowej),

— wreszcie materiał tracony wskutek zaniedbań technicznych i organizacyjnych (np. stosowanie niewłaściwych narzędzi do obróbki, nieodpowiednie obchodzenie się z materiałem itp.).

Wszystkie trzy wymienione składniki zużycia mogą ulec ograniczeniu w miarę postępu dokonującego się w technice i organizacji produkcji. Działa on przede wszystkim w kierunku obniżania materiałochłonności konstrukcji (a więc już w stadium projektowania), najwłaściwszego przebiegu procesu produkcyjnego i użycia odpowiednich w danych warunkach materiałów. Zbyt mało podkreślana jest w tych sprawach waga prawidłowego stanu urządzeń produkcyjnych, właściwie zorganizowanej kontroli zużycia materiałowego i wreszcie nawet znaczenia odpowiednio wyszkolonych kwalifikacji załogi.

Jeżeli chodzi o wpływ postępu techniczno-organizacyjnego na długość cyklu wytwarzania (a więc na produkcję w toku), to można powiedzieć, że działają tu zarówno usprawnienia w organizacji, jak też w zakresie techniki i technologii produkcji. Skracanie cyklu produkcyjnego ma miejsce głównie dzięki zmniejszaniu czasu pochłanianego przez pomocnicze czynności w operacjach technologicznych, czasu składowania, wreszcie dzięki udoskonalaniu czynności kontrolnych. Skracanie cyklu produkcyjnego prowadzi bezpośrednio do wzrostu ilości produkcji w jednostce czasu. Powoduje zatem jednocześnie zwiększenie stanu zapasów materiałowych w ujęciu globalnym. Relatywnie natomiast (to jest na jednostkę produkcji), zgodnie z tym co już powiedziano — ulegają one zmniejszeniu. W ten sposób postęp techniczny i organizacyjny wpływa na obniżenie zapasu w przedsiębiorstwie w stosunku do produkcji.

Z drugiej strony, obok udziału w organizowaniu wytwórczości na wyższym poziomie, postęp sprzyja również tworzeniu właściwych powiązań kooperacyjnych i podziału produkcji, stosowaniu odpowiednich metod i środków transportowych, odpowiedniej lokalizacji zakładów itp. Dzięki temu, jako efekt, powstają możliwości zwiększenia regularności i niezawodności dostaw. Jest to zatem dalszy argument, skłaniający producentów do utrzymywania zapasów na niż-

¹³) Znaczenie tego czynnika jest mocno podkreślone w opracowaniu pt. „Postęp techniczny i organizacyjny a optymalizacja zapasów materiałowych”, wykonanym w Katedrze Techniki i Organizacji Produkcji Przemysłowej w SGPiS pod kierunkiem J. Lisikiewicza.

szym poziomie. Można więc stwierdzić, że w racjonalnej gospodarce zapasami postęp techniczny i postęp organizacyjny stanowi jeden z podstawowych i efektywnych czynników.

System planowania otwiera, według przyjętego podziału, następną grupę czynników kształtujących ogólne warunki gospodarowania.

Planowanie zapasów, w zależności od poziomu, na jakim jest dokonywane, spełniać powinno dwie funkcje: na szczeblu centralnym ma stanowić jeden z elementów podziału dochodu narodowego, na szczeblu zaś przedsiębiorstwa — określać ma on nie tylko rozmiar potrzebnych materialnych środków obrotowych, lecz służyć jako jedno z podstawowych kryteriów oceny posiadanych przez przedsiębiorstwa zapasów¹⁴). Można by jeszcze uzupełnić tak przedstawioną rolę planowania zapasów sformułowaniem postulującym, że powinno ono pozwalać również — na podstawie analizy odchyłań stanów faktycznych od planowanych — wnioskować o stanie koordynacji w gospodarce narodowej.

Jednak wieloletnia praktyka wykazuje, że faktyczne stany zapasów kształtują się na poziomie znacznie odbiegającym od wielkości przyjmowanych w planie. Świadczyłoby to o tym, jak wielkie trudności nastręcza prawidłowe określenie potrzeb gospodarki w tym zakresie. Na przykład w latach 1962—1964 zakładany w planie przyrost zapasów przekroczony został odpowiednio o 40%, 55% i 25%. Tym samym tylko w ograniczonym stopniu można w obecnych warunkach uważać wielkości planowe — jeśli chodzi o zapasy — jako czynnik porządkujący, a w jeszcze mniejszym — jako dyrektywę¹⁵). Toteż wiele uwagi poświęca się sprawie polepszenia i urealnienia sporządzanych planów. W cytowanej wyżej pracy, a również i w innych publikacjach na ten temat podkreśla się duże znaczenie uwzględniania w pracach nad planem zapasów wszelkich momentów mogących nań oddziaływać, a których suma pozwala dopiero ustalić stany bliższe prawdy.

Planowany stan zapasów, jako wielkość integralna, powinien obejmować, obok zapasów wynikających z prawidłowej działalności przedsiębiorstwa, także zapasy gromadzone jako rezerwy w określonych celach na podstawie poleceń resortu lub zjednoczenia, zapasy o charakterze sezonowym, a wreszcie nadmierne i zbędne. Im bardziej poprawnie sporządzony będzie plan zapasów, tym większą będzie posiadał wagę, tym bardziej będzie wiązał przedsiębiorstwo i oddziaływał na jego praktykę w gospodarce środkami obrotowymi. Plan stawiający zadania nierealne nie może spełniać, oczywiście, żadnych funkcji.

Nie można pominąć jeszcze jednej sprawy, która — stanowiąc dość wąski, fragmentaryczny w istocie problem — posiada jednak w dziedzinie planowania gospodarczego, a właściwie koordynacji, znaczenie kapitalne. Chodzi mianowicie o wielokrotnie już zresztą atakowany brak (a wyrażając się ściślej — niemożność) synchronizacji planu produkcji i planu zaopatrzenia, sporządzanego w terminie znacznie wcześniejszym. Nie ma potrzeby rozwijać szczegółowiej znanych konsekwencji tej rozbieżności w czasie, przy zmienia-

jącym się w dodatku asortymencie produkcji oraz wspomnianych już wyżej obowiązujących terminach wyprzedzeń przy składaniu zamówień. Nie zawsze udaje się anulować dostawy będące w toku realizacji. Część zamówionych a zbędnych, jak się następnie okazuje, materiałów zwiększa niepotrzebnie stany magazynowe. Ta niekorzystna sytuacja mogłaby ulec pewnemu złagodzeniu między innymi dzięki konsekwentnemu wprowadzaniu typizacji oraz normalizacji składników produkowanych wyrobów. Nie jest to droga prowadząca do szybkiego efektu, ale w dalszej perspektywie niewątpliwie skuteczna. W tym też kierunku wpływać może zwiększenie elastyczności działalności przedsiębiorstw i możliwości manewrowania przez pozostawienie pewnej rezerwy w mocach produkcyjnych, zasobach środków obrotowych, siły roboczej. Praktyka tego rodzaju w ograniczonym na razie zakresie jest stosowana w przedsiębiorstwach produkujących na potrzeby eksportu.

Starania o powszechne wprowadzenie racjonalnej gospodarki zapasami, o optymalizację ich poziomu i struktury zyskałyby na wadze, gdyby i na tym odcinku zaczęły także działać **bodźce ekonomiczne**. Można stwierdzić, iż obecnie załoga przedsiębiorstwa nie jest zainteresowana tym, żeby zapobiegać nadmiernemu wzrostowi zapasów. Przeciwnie, instynkt przezorności skłania do gromadzenia zapasów „na wszelki wypadek” na poziomie raczej wysokim, żeby wykluczyć lub odsunąć możliwość wstrzymania produkcji z powodu braku materiału. Taka ewentualność byłaby dla przedsiębiorstwa równoznaczna z utratą części zarobku, jest on bowiem wciąż jeszcze powiązany z rozmiarami produkcji. Troska o optymalny poziom zapasów musi stać się atrakcyjna, musi opłacać się załozde — wtedy można liczyć na efektywne jej współdziałanie. Toteż dopiero związanie zainteresowania materialnego załogi ze stanem gospodarki zapasami mogłoby być skutecznym bodźcem, działającym w pożądanym kierunku. Warto podkreślić, że zgromadzone zapasy nieprawidłowe, to nie tylko pewna ilość zasobów zamrożonych, a więc wyeliminowanych z obiegu i produkcji, to także dodatkowy koszt dla przedsiębiorstwa. Utrzymanie i obsługa zapasów jest rzeczą kosztowną¹⁶), jakkolwiek nie zawsze w kalkulacji brana pod uwagę. Składników tej pozycji jest wiele i powstają w różnych miejscach: magazynowanie, dysponowanie, konserwacja, ochrona, transport itd. Oczywiście, cały czas jest mowa jedynie o eliminowaniu lub obniżaniu stanu zapasów zbędnych i nadmiernych. Posuwanie się bowiem zbyt daleko mogłoby i tu spowodować ujemne skutki.

* * *

Przedstawione dotychczas rozważania na temat gospodarki zapasami tak natury ogólnej, jak też dotyczącej działania (mechanizmów) wybranych czynników na stan zapasów na pewno nie wyczerpują pełnej listy zagadnień, jakie można by poruszyć na tle IV Sympozjum. Ograniczono się w niniejszym artykule do spraw, które w pewnej mierze mogą mieć znaczenie praktyczne dla pracowników bankowych.

Przedstawiciel banku, oceniając stan zapasów w przedsiębiorstwie i stawiając wobec niego określone

¹⁴ T. Choliński: „Planowanie zapasów”.

¹⁵ W przeszłości nie pełnił również tej funkcji w sposób zadowalający normatyw zapasów. Na ten temat ciekawe uwagi zawarte są w przedstawionym na sympozjum referacie L. Siemiątkowskiego pt. „Krytycznie o funkcjach normatywu w planowaniu zapasów i kontroli ich poziomu”.

¹⁶ B. Haus w cytowanej już pracy przytacza, iż koszt utrzymania zapasów według źródeł amerykańskich wynosi od 10% do 24%, a nawet 30% ich wartości.

postulaty w tym zakresie, znajduje się nieraz w trudnej sytuacji. Wynika ona ze stanowiska często zajmowanego przez przedsiębiorstwo w przypadku stwierdzenia przez bank, że zapasy osiągnęły zbyt wysoki poziom i w związku z tym należy dążyć do częściowej ich likwidacji. Kontrahent wtedy — zwłaszcza gdy analiza gospodarki zapasami była niepełna — „nie widzi możliwości”, a czasem nawet potrzeby

wprowadzenia zmian w dotychczasowej gospodarce nimi.

W tych właśnie okolicznościach, kiedy staje się konieczna konfrontacja dwu stanowisk, może być przydatne dokładniejsze poznanie lub przypomnienie sposobu i miejsca działania tych wszystkich dynamicznych sił, czynników i warunków wpływających na stan zapasów i określających ich wysokość.

ALEKSANDER OLEARCZYK

Dynamika zapasów towarowych obuwia w województwie warszawskim i Warszawie w latach 1962–1964

Artykuł niniejszy oparto na materiale doświadczalnym, obejmującym lata 1962–1964. Okres ten wydaje się odpowiedni do badań nad dynamiką zapasów towarowych, z uwagi na stan porównywanych ze sobą materiałów. Dopiero bowiem od czwartego kwartału 1961 roku dysponujemy odpowiednimi danymi statystycznymi o zapasach towarowych na szczeblu detalu, a tym samym danymi umożliwiającymi analizowanie zapasów towarowych w obrębie całego handlu, to jest hurtu i detalu łącznie.

Charakterystyka zmian zachodzących w poziomie zapasów towarowych w czasie może być dokonywana dwoma sposobami. Pierwszy sposób postępowania polega na porównywaniu zapasów wyjściowych, czyli wielkości zapasów w określonych momentach czasu. Drugi natomiast sposób polega na porównywaniu zapasów średnich, czyli wielkości średnich zapasów w ciągu danych okresów, stanowiących średnią chronologiczną, a w wyjątkowych przypadkach — średnią arytmetyczną stanów zapasów wyjściowych.

Obydwa sposoby postępowania mogą znaleźć zastosowanie przy analizie dynamiki zapasów towarowych i obydwa sposobami posługujemy się w naszej analizie. Pierwszy sposób, czyli posługiwanie się wskaźnikiem zapasu wyjściowego, wydaje się pod niektórymi względami bardziej przydatny dla oceny kształtowania się zapasów towarowych w czasie. Wskaźniki zapasu średniego, jako średnie stanów zapasów wyjściowych, nie odzwierciedlają bowiem rzeczywistego poziomu zapasów w żadnym z ustalonych momentów czasu. Utrudnia to, a czasem uniemożliwia, zbadanie ukształtowania się zapasów towarowych w nawiązaniu do konkretnej sytuacji w danym momencie, a przede wszystkim w nawiązaniu do wielkości realizowanej sprzedaży. Posługiwanie się wskaźnikami zapasu wyjściowego jest celowe w szczególności tam, gdzie występuje zjawisko sezonowości. Wskaźniki średniego zapasu łagodzą wahania i wyrównują je do pewnego stopnia, co utrudnia śledzenie skoków w poziomie zapasów, które mają miejsce w danym okresie czasu. Dlatego też w niniejszej analizie w większym stopniu posługujemy się wskaźnikami zapasu wyjściowego aniżeli wskaźnikami zapasu średniego. Nie umniejsza to w niczym poznawczego znaczenia wskaźników zapasu średniego.

Ze względu na istotne zróżnicowanie poziomów zapasów wyjściowych i sprzedaży w ciągu jednego roku,

najbardziej właściwe byłoby śledzenie kształtowania się tych wielkości w możliwe bliskich momentach czasu, na przykład według stanu na koniec miesiąca. Porównywanie sprzedaży za okres kwartału ze stanem zapasów na koniec tegoż kwartału nie wydaje się pod względem metodologicznym całkowicie poprawne. W takim przypadku odnosimy bowiem i porównujemy wielkości charakteryzujące przebieg sprzedaży z wielkościami zapasów, które mogą kształtować się przypadkowo w ostatnich dniach kwartałów. Bardziej poprawne z tego względu byłoby odnośnienie sprzedaży w kwartale do zapasu średniego w kwartale, obliczonego na podstawie zapasów wyjściowych każdego dnia kwartału. Jeszcze bardziej pouczające byłoby, gdybyśmy obok tak obliczanych wskaźników średniego zapasu w kwartale mogli operować wskaźnikami dysproporcji, charakteryzującymi zjawisko rozrzutu zapasów towarowych w poszczególnych dniach kwartału. Brak odpowiedniej statystyki, głównie na szczeblu detalu, skłania do posługiwania się tradycyjną, niezbyt dobrą metodą porównań zapasów towarowych jednego dnia kwartału ze sprzedażą kwartalną. Skłaniamy się przeto z konieczności do rezygnacji ze szczegółowej analizy na rzecz rozpatrywania danych kwartalnych i rocznych¹⁾. Brak dostatecznych danych o strukturze asortymentowej zapasów towarowych i sprzedaży na szczeblu detalu uniemożliwia również dogłębne przeanalizowanie problemu oraz powoduje, że kwestia dynamiki zapasów towarowych potraktowana będzie w sposób raczej ogólny.

Wielkość zapasów towarowych pozostaje w związku z wielkością obrotu towarowego. Wyłania się w pierwszym rzędzie problem, jak przedstawia się ogólny rozwój zmian w poziomach zapasów towarowych i sprzedaży. Chodzi o to, jaki jest kierunek owych zmian oraz czy zmiany w rozwoju zapasów towarowych i sprzedaży są jednokierunkowe, czy też zmiany te idą w różnych kierunkach. Chodzi również o to, jak przedstawia się tempo zmian zapasów towarowych i tempo zmian obrotu towarowego i jak przedstawia się związek między zmianami w wysokościach sprzedaży i zapasów towarowych.

Wydaje się, że w większości przypadków za prawidłową można uznać taką sytuację, gdy zmiany w

¹⁾ W. Baka: Ujęcie makroekonomiczne — zapasy rynkowe. „Handel Wewnętrzny”, Warszawa 1962, nr 3, strona 29.

postulaty w tym zakresie, znajduje się nieraz w trudnej sytuacji. Wynika ona ze stanowiska często zajmowanego przez przedsiębiorstwo w przypadku stwierdzenia przez bank, że zapasy osiągnęły zbyt wysoki poziom i w związku z tym należy dążyć do częściowej ich likwidacji. Kontrahent wtedy — zwłaszcza gdy analiza gospodarki zapasami była niepełna — „nie widzi możliwości”, a czasem nawet potrzeby

wprowadzenia zmian w dotychczasowej gospodarce nimi.

W tych właśnie okolicznościach, kiedy staje się konieczna konfrontacja dwu stanowisk, może być przydatne dokładniejsze poznanie lub przypomnienie sposobu i miejsca działania tych wszystkich dynamicznych sił, czynników i warunków wpływających na stan zapasów i określających ich wysokość.

ALEKSANDER OLEARCZYK

Dynamika zapasów towarowych obuwia w województwie warszawskim i Warszawie w latach 1962–1964

Artykuł niniejszy oparto na materiale doświadczalnym, obejmującym lata 1962–1964. Okres ten wydaje się odpowiedni do badań nad dynamiką zapasów towarowych, z uwagi na stan porównywanych ze sobą materiałów. Dopiero bowiem od czwartego kwartału 1961 roku dysponujemy odpowiednimi danymi statystycznymi o zapasach towarowych na szczeblu detalu, a tym samym danymi umożliwiającymi analizowanie zapasów towarowych w obrębie całego handlu, to jest hurtu i detalu łącznie.

Charakterystyka zmian zachodzących w poziomie zapasów towarowych w czasie może być dokonywana dwoma sposobami. Pierwszy sposób postępowania polega na porównywaniu zapasów wyjściowych, czyli wielkości zapasów w określonych momentach czasu. Drugi natomiast sposób polega na porównywaniu zapasów średnich, czyli wielkości średnich zapasów w ciągu danych okresów, stanowiących średnią chronologiczną, a w wyjątkowych przypadkach — średnią arytmetyczną stanów zapasów wyjściowych.

Obydwa sposoby postępowania mogą znaleźć zastosowanie przy analizie dynamiki zapasów towarowych i obydwa sposobami posługujemy się w naszej analizie. Pierwszy sposób, czyli posługiwanie się wskaźnikiem zapasu wyjściowego, wydaje się pod niektórymi względami bardziej przydatny dla oceny kształtowania się zapasów towarowych w czasie. Wskaźniki zapasu średniego, jako średnie stanów zapasów wyjściowych, nie odzwierciedlają bowiem rzeczywistego poziomu zapasów w żadnym z ustalonych momentów czasu. Utrudnia to, a czasem uniemożliwia, zbadanie ukształtowania się zapasów towarowych w nawiązaniu do konkretnej sytuacji w danym momencie, a przede wszystkim w nawiązaniu do wielkości realizowanej sprzedaży. Posługiwanie się wskaźnikami zapasu wyjściowego jest celowe w szczególności tam, gdzie występuje zjawisko sezonowości. Wskaźniki średniego zapasu łagodzą wahania i wyrównują je do pewnego stopnia, co utrudnia śledzenie skoków w poziomie zapasów, które mają miejsce w danym okresie czasu. Dlatego też w niniejszej analizie w większym stopniu posługujemy się wskaźnikami zapasu wyjściowego aniżeli wskaźnikami zapasu średniego. Nie umniejsza to w niczym poznawczego znaczenia wskaźników zapasu średniego.

Ze względu na istotne różnicowanie poziomów zapasów wyjściowych i sprzedaży w ciągu jednego roku,

najbardziej właściwe byłoby śledzenie kształtowania się tych wielkości w możliwe bliskich momentach czasu, na przykład według stanu na koniec miesiąca. Porównywanie sprzedaży za okres kwartału ze stanem zapasów na koniec tegoż kwartału nie wydaje się pod względem metodologicznym całkowicie poprawne. W takim przypadku odnosimy bowiem i porównujemy wielkości charakteryzujące przebieg sprzedaży z wielkościami zapasów, które mogą kształtować się przypadkowo w ostatnich dniach kwartałów. Bardziej poprawne z tego względu byłoby odnoszenie sprzedaży w kwartale do zapasu średniego w kwartale, obliczonego na podstawie zapasów wyjściowych każdego dnia kwartału. Jeszcze bardziej pouczające byłoby, gdybyśmy obok tak obliczanych wskaźników średniego zapasu w kwartale mogli operować wskaźnikami dysproporcji, charakteryzującymi zjawisko rozrzutu zapasów towarowych w poszczególnych dniach kwartału. Brak odpowiedniej statystyki, głównie na szczeblu detalu, skłania do posługiwania się tradycyjną, niezbyt dobrą metodą porównań zapasów towarowych jednego dnia kwartału ze sprzedażą kwartalną. Skłaniamy się przeto z konieczności do rezygnacji ze szczegółowej analizy na rzecz rozpatrywania danych kwartalnych i rocznych¹⁾. Brak dostatecznych danych o strukturze asortymentowej zapasów towarowych i sprzedaży na szczeblu detalu uniemożliwia również dogłębne przeanalizowanie problemu oraz powoduje, że kwestia dynamiki zapasów towarowych potraktowana będzie w sposób raczej ogólny.

Wielkość zapasów towarowych pozostaje w związku z wielkością obrotu towarowego. Wyłania się w pierwszym rzędzie problem, jak przedstawia się ogólny rozwój zmian w poziomach zapasów towarowych i sprzedaży. Chodzi o to, jaki jest kierunek owych zmian oraz czy zmiany w rozwoju zapasów towarowych i sprzedaży są jednokierunkowe, czy też zmiany te idą w różnych kierunkach. Chodzi również o to, jak przedstawia się tempo zmian zapasów towarowych i tempo zmian obrotu towarowego i jak przedstawia się związek między zmianami w wysokościach sprzedaży i zapasów towarowych.

Wydaje się, że w większości przypadków za prawidłową można uznać taką sytuację, gdy zmiany w

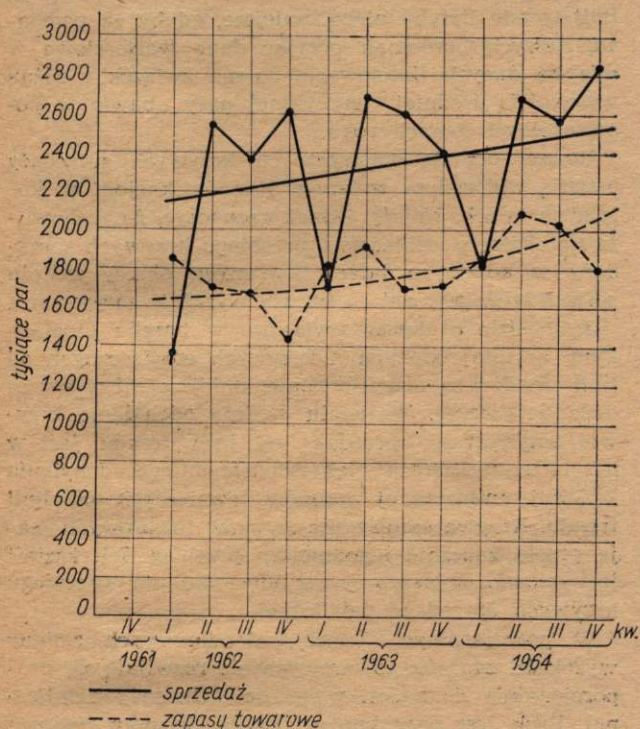
1) W. Baka: Ujęcie makroekonomiczne — zapasy rynkowe. „Handel Wewnętrzny”, Warszawa 1962, nr 3, strona 29.

poziomach sprzedaży i poziomach zapasów towarowych mają charakter jednokierunkowy. Teza ta dotyczy ogólnego tempa rozwoju wielkości zapasów i sprzedaży oraz odnosi się do niezbyt długiego, paroletniego okresu. Natomiast jest rzeczą oczywistą, że związki między rozwojem poziomów sprzedaży i rozwojem poziomów zapasów towarowych mogą w danym okresie rozmaicie konkretyzować się w poszczególnych analizowanych przypadkach.

Kwestię wzajemnego tempa rozwoju zapasów towarowych i sprzedaży rozpatrzmy najpierw na szczeblu detalu. Wykres 1 zawiera odpowiednie dane właśnie dla handlu detalicznego.

Wykres 1

Sprzedaż i zapasy obuwia ogółem w detalu na terenie woj. warszawskiego i m. Warszawy w latach 1962–1964 w ujęciu ilościowym



Źródła: Dane Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego Województwa Warszawskiego, Miejskiego Urzędu Statystycznego m. Warszawy.

Charakterystyczną cechą, jeśli idzie o detal, związku wielkości zapasów towarowych obuwia i wielkości sprzedaży obuwia jest jednokierunkowość zmian.

W rozwoju poziomu sprzedaży i zapasów towarowych obuwia na szczeblu detalu nie stwierdzamy proporcjonalności. Tempo wzrostu zapasów towarowych jest szybsze niż tempo wzrostu sprzedaży detalicznej. Tempo rozwoju zapasów towarowych i sprzedaży nie jest przy tym równomierne w analizowanym okresie. Jest ono zmienne w poszczególnych latach, a należy podkreślić, że poddaliśmy obserwacji stosunkowo nie-długi przeciąg czasu.

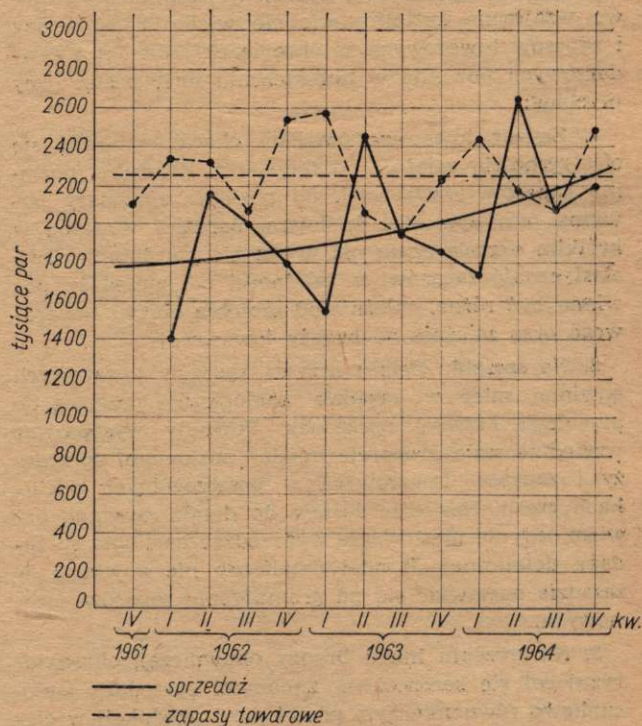
W omawianym okresie obserwujemy na ogół zjawisko osadzania się zapasów towarowych obuwia na szczeblu detalu. W związku z tym rotacja obuwia w detalu ulega pewnemu zwolnieniu w owym okresie. Na przykład rotacja ilościowa obuwia ogółem w roku 1962 wynosiła 68 dni, w 1963 roku — 67 dni, a w 1964 roku — 70 dni. Należałoby zwrócić uwagę na dwie przyczyny powodujące osadzanie się zapasów obuwia w detalu, chociaż mogą być też i inne przyczyny. Po

pierwsze, w omawianym okresie występuje nieznaczne powiększenie rynku obuwicznego, stopniowo pogłębiające się. Przy zaopatrzeniu rynku występują braki w wielu asortymentach. Stąd przedsiębiorstwa detaliczne przejawiają skłonność do obwarowywania się zapasami towarowymi, w celu zabezpieczenia sobie ciągłości obrotów. W związku z tym warto zwrócić uwagę na fakt, że w latach 1963–1964 sprzedaż hurtowa obuwia wzrastała szybciej niż sprzedaż detaliczna. Jednak przy dużych deficytach masy towarowej tego rodzaju polityka przedsiębiorstw detalicznych nie jest w stanie utrzymać wymaganej ciągłości sprzedaży, stąd perturbacje w zapasach i sprzedaży. Po drugie, w badanym okresie rozszerzały się możliwości zaopatrywania się przedsiębiorstw detalicznych bezpośrednio na szczeblu produkcji — zbytu i przedsiębiorstwa detaliczne korzystały z tych możliwości. Przedsiębiorstwa detaliczne prowadzą przeto w nieco większym stopniu własną politykę zapasów towarowych oraz w wielu przypadkach rezygnują z usług szczebla hurtu w tym względzie.

Przechodzimy z kolei do rozpatrzenia wzajemnego tempa zmian zapasów towarowych i sprzedaży na szczeblu hurtu, nawiązując przy tym do danych zawartych w wykresie 2.

Wykres 2

Sprzedaż i zapasy towarowe obuwia ogółem w hurcie na terenie wojew. warszawskiego i m. Warszawy w latach 1962–1964 w ujęciu ilościowym



Źródło: Dane Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Handlu Obuwem w Warszawie.

Należałoby przede wszystkim stwierdzić, że sytuacja w handlu hurtowym jest chyba bardziej skomplikowana niż w handlu detalicznym.

Jeśli idzie o związek wielkości zapasów towarowych obuwia i wielkości sprzedaży obuwia, to nie stwierdzamy powszechnej jednokierunkowości zmian w tym względzie w handlu hurtowym. Pod tym względem sytuacja zaobserwowana w hurcie różni się od situa-

cji w handlu detalicznym. Stan ten nie jest zgodny z wysuniętą przez nas powyżej tezą mówiącą, iż w większości przypadków prawidłowa jest sytuacja jednokierunkowego rozwoju wielkości sprzedaży i zapasów w ciągu niezbyt długiego okresu czasu.

Obserwuje się nierównomierność tempa rozwoju zarówno sprzedaży, jak i zapasów towarowych w badanym okresie. Tempo rozwoju interesujących nas wielkości jest, podobnie jak w detalu, zmienne w poszczególnych latach.

Niezmiennność średniego poziomu zapasów obuwniczej branży towarowej w omawianym okresie, przy równoczesnym wzroście poziomu sprzedaży, świadczy o tym, że nie można mówić o zjawisku osadzania się zapasów w hurcie w tym czasie. W ciągu trzech badanych lat obserwujemy wyraźne przyspieszenie rotacji obuwia na szczeblu handlu hurtowego. Rotacja ilościowa obuwia ogółem w roku 1962 wyniosła 111 dni, w 1963 roku — 104 dni, a w 1964 roku — 94 dni. To obniżenie się wskaźnika rotacji ma więc swoją przyczynę zarówno w rozwoju sprzedaży, jak i w rozwoju zapasów towarowych, przy czym wpływ kształtowania się sprzedaży jest większy aniżeli wpływ kształtowania się zapasów towarowych.

Dotychczas zajmowaliśmy się ogólną dynamiką rozwoju sprzedaży i zapasów obuwia w okresie kilku lat. Obecnie przystępujemy do zbadania wzajemnego rozwoju poziomów zapasów towarowych i sprzedaży w krótszych okresach czasu, to jest w ramach okresów lat kalendarzowych. Stawiamy tezę, że prawidłowe wzajemne kształtowanie się wielkości sprzedaży i zapasów towarowych w obrębie okresów lat kalendarzowych powinno w uproszczeniu mieć następujący przebieg:

1. Zapasy towarowe powinny charakteryzować się elastycznością zależnie od sprzedaży. Zależność poziomu zapasów towarowych od poziomu sprzedaży powinna przy tym być ściślejsza, bardziej wydatna w krótkim okresie czasu niż w okresie paroletnim. Owa elastyczność zapasów w zależności od sprzedaży powinna być różna, zależnie od szczebla obrotu towarowego oraz zależnie od branży towarowej.

2. Na szczeblu detalu krzywa zapasów towarowych powinna mieć w zasadzie analogiczny przebieg do przebiegu krzywej sprzedaży. Powinny występować względnie stałe proporcje między poziomami sprzedaży i zapasów towarowych w poszczególnych odcinkach czasu. Nasilenie dostaw do detalu powinno bowiem jedynie nieznacznie wyprzedzać nasilenie sprzedaży detalicznej. Handel detaliczny nie powinien w zasadzie nastawiać się na gromadzenie zapasów sezonowych.

3. Na szczeblu hurtu branży obuwniczej, charakteryzującej się sezonowymi zmianami sprzedaży i stosunkowo równomiernym przebiegiem produkcji w ciągu roku, zależność zapasów od sprzedaży powinna kształtować się odmiennie niż w detalu. Przebieg krzywej zapasów towarowych powinien tu znacznie wyprzedzać przebieg krzywej sprzedaży. W okresie sezonu, kiedy poziom sprzedaży hurtowej osiąga maksimum, wartości krzywej zapasów towarowych powinny obniżyć się względem wartości krzywej sprzedaży hurtowej i osiągać dno. W okresie między sezonami, kiedy poziom sprzedaży hurtowej obniża się, krzywa zapasów towarowych powinna systematycznie wzrastać i osiągać maksimum przed następnym sezonem. Takie kształtowanie się zależności zapasów

od sprzedaży jest uzasadnione koniecznością gromadzenia przez handel hurtowy zapasów sezonowych w warunkach stosunkowo równomiernej produkcji i unikania przez szczebel produkcji i zbytu prowadzenia na większą skalę polityki zapasów wyrobów gotowych. Proporcje między poziomami zapasów towarowych i sprzedaży hurtowej obuwiu powinny być przeto zróżnicowane w poszczególnych odcinkach czasu²⁾.

Wzajemny rozwój wielkości sprzedaży i zapasów towarowych w krótkich okresach rozpatrzmy najpierw na szczeblu handlu detalicznego. Obrazuje to wykres 1.

W sprzedaży detalicznej mamy, jak widać, bardzo duże odchylenia krzywych empirycznych od linii trendu. Świadczy to o znacznym zróżnicowaniu poziomów sprzedaży w detalu w poszczególnych kwartałach. Należy przy tym zaznaczyć, że odchylenia sprzedaży od linii trendu byłyby nieco mniejsze, gdyby za podstawę naszych porównań przyjął dane wartościowe w miejsce danych ilościowych, co ma związek z różną wysokością średniej ceny jednej pary obuwia w poszczególnych porach roku.

Roczne odcinki empirycznych krzywych sprzedaży ulegają widocznym zmianom i modyfikacjom w kolejnych latach. Należy jednak zaznaczyć, że zachowuje się ogólne podobieństwo przebiegu krzywych sprzedaży w kolejnych latach. Zwłaszcza okresy zastoju sprzedaży detalicznej są bardzo wyraźnie zarysowane.

Jeśli idzie o zapasy towarowe w handlu detalicznym, to tutaj odchylenia krzywych empirycznych od linii trendów są nieporównanie mniejsze niż w sprzedaży detalicznej. W detalu średnie odchylenie krzywej empirycznej sprzedaży od linii trendu jest w przybliżeniu 2,8 raza większe od średniego odchylenia krzywej empirycznej zapasów towarowych od linii trendu. Krzywe empiryczne zapasów towarowych mają przeto znacznie łagodniejszy przebieg. Ich kształt jest mocno spłaszczony w stosunku do przebiegu krzywych sprzedaży detalicznej.

W poszczególnych latach kalendarzowych zmiany wysokości zapasów towarowych nie rozwijają się proporcjonalnie do zmian wysokości sprzedaży detalicznej. Brak jest przy tym zgodności kierunku rozwoju zapasów towarowych z kierunkiem rozwoju sprzedaży detalicznej w ciągu roku.

Elastyczność zapasów towarowych w detalu w zależności od sprzedaży detalicznej jest mała. Niekiedy trudno w ogóle doszukać się jej. Warto zaznaczyć, że w obrocie detalicznym, branym jako całość, w latach 1956—1960 w skali kraju również nie zauważono silniejszej elastyczności zapasów towarowych ze względu na sprzedaż³⁾.

Rozwój zapasów towarowych w handlu detalicznym nie jest przeto zgodny z wyżej wymienionym pierwszym i drugim punktem tezy formułującej prawidłowe wzajemne kształtowanie się wielkości sprzedaży i zapasów towarowych w handlu detalicznym. Materiał danych empirycznych dowodzi, że w handlu detalicznym wielkość zapasów towarowych nie jest prawidłowo dostosowana do wielkości sprzedaży w okresie poszczególnych lat kalendarzowych.

Zwróćmy uwagę na dwie przyczyny mogące powodować taki stan rzeczy w handlu detalicznym. Jedną

2) E. T. Moskwin: Statistika towarnych zapasow. Moskwa 1958 r., strona 26. L. Polanowski: Obrót towarowy a dostosowanie podaży do popytu w krótkim okresie czasu. IHW, Warszawa 1965 r., maszynopis powielony, strony 20—23.

3) W. Baka, op. cit., strona 30.

z przyczyn jest chyba fakt gromadzenia w handlu detalicznym zapasów sezonowych. Jest to równoznaczne ze znacznym wyprzedzeniem nasilenia dostaw do detalu w stosunku do nasilenia sprzedaży detalicznej i powoduje wyżej zasygnalizowane spłaszczenie krzywych zapasów towarowych. Wiadomo z pobieżnych obserwacji i uzyskanych informacji, że czasami owo wyprzedzenie dostaw do detalu jest w naszych warunkach nienormalnie duże. Na przykład powszechne spółdzielnie spożywców, działające na terenie województwa warszawskiego, już w trzecim kwartale 1964 roku gromadziły rezerwy towarów na sezon jesienno-zimowy. Zdarzają się przypadki, że przedsiębiorstwa detaliczne zabezpieczają sobie zapasy towarowe na następny sezon, poczynając już od zakończenia się sezonu poprzedniego. Kwestia ta ma związek z aktualnym modelem powiązań aparatu handlu z aparatem produkcji i wynikającym stąd podziałem funkcji w gospodarowaniu masą towarową pomiędzy szczytble produkcji i zbytu, hurtu i detalu. Należałoby zaznaczyć, że znaczniejsze wyprzedzenie dostaw do detalu w zależności od nasilenia sezonowej sprzedaży detalicznej może w niektórych przypadkach mieć pewne uzasadnienie. Chodzi o sprawę bardziej równomiernego wykorzystania środków transportowych, mającą istotne znaczenie zwłaszcza wówczas, gdy brak jest odpowiednich rezerw w zdolności przewozowej, gdy transport stanowi wąskie gardło. Jest to sprawa kalkulacji, co się bardziej opłaci: składowanie w detalu pewnej części zapasów towarowych ze znaczniejszym wyprzedzeniem w stosunku do sezonu sprzedaży i tym samym łagodzenie szczytów przewozów towarowych, czy też utrzymywanie pewnej rezerwy mocy przewozowej transportu⁴).

Drugim poważnym powodem wadliwego rozwoju poziomu zapasów w ciągu roku mogą być małe dostawy towarowe w stosunku do rozwoju sprzedaży w sezonie. To powoduje, że poziomy normalnych zapasów towarowych są po prostu zbyt niskie w pewnych odcinkach czasu. Świadczyć o tym mógłby fakt, że w niektórych odcinkach czasu krzywe wielkości zapasów towarowych obniżają się podczas wznoszenia się krzywych wielkości sprzedaży detalicznej.

Nie wiemy dokładnie, który z tych dwóch zasygnalizowanych powodów, i w jakich okolicznościach, odgrywa większą rolę w nienormalnym rozwoju wielkości zapasów towarowych w detalu na przestrzeni rocznych okresów czasu. Wyjaśnienie tych kwestii wymagałoby drobiazgowych badań w samych przedsiębiorstwach, a należy podkreślić, że na terenie samego województwa warszawskiego mamy prawie 80 przedsiębiorstw detalicznych, odgrywających istotną rolę w dystrybucji obuwia.

Przechodzimy obecnie do rozpatrzenia wzajemnego rozwoju zapasów towarowych i sprzedaży w krótkich okresach czasu na szczeblu handlu hurtowego. Kwestię tę przedstawia wykres 2.

Przebieg empirycznych krzywych sprzedaży hurtowej w krótkich okresach czasu jest, ogólnie rzecz biorąc, podobny do przebiegu empirycznych krzywych sprzedaży detalicznej. O rozwoju sprzedaży w handlu hurtowym można przeto, z grubsza rzecz biorąc, powiedzieć to, co stwierdziliśmy przy omawianiu wielkości sprzedaży w handlu detalicznym. Zasluguje

jednak na podkreślenie, że roczne odcinki empirycznych krzywych sprzedaży hurtowej wykazują większe do siebie podobieństwo w poszczególnych latach oraz że również okresy szczytów sprzedaży są bardziej wyraziste niż w handlu detalicznym. Stwierdziliśmy więc podobieństwo w rozwoju sprzedaży hurtowej i detalicznej. Inaczej ma się sprawa z zapasami towarowymi.

Uwagę zwraca przede wszystkim fakt, że na szczeblu hurtu odchylenia krzywej empirycznej zapasów towarowych od linii trendu są dość znaczne w porównaniu z analogicznymi odchyleniami krzywej sprzedaży.

Rozwój krzywej empirycznej zapasów towarowych w hurcie znacznie przy tym wyprzedza rozwój krzywej empirycznej sprzedaży hurtowej. Zapasy towarowe obuwia kształtują się na najwyższym poziomie w okresach zastoju sprzedaży. Wraz ze wzrostem sprzedaży następuje większy lub mniejszy spadek zapasów towarowych. Najniższe stany zapasów towarowych występują po okresach szczytowych poziomów sprzedaży. Tworzenie się sezonowych zapasów obuwia w hurcie poprzedza przeto sezonowy rozwój sprzedaży hurtowej. Warto zaznaczyć, że analogicznie przedstawia się sytuacja w latach 1959—1961 w handlu hurtowym branży tekstylnej⁵). Jest to sytuacja normalna dla handlu hurtowego, którego zadaniem jest gromadzenie zapasów towarowych zarówno normalnych, jak i sezonowych.

Rozwój wielkości zapasów towarowych charakteryzuje się mniejszą regularnością w porównaniu z rozwojem wielkości sprzedaży. Krzywe empiryczne zapasów towarowych w hurcie są przy tym spłaszczone, chociaż mniej niż analogiczne krzywe w detalu, w porównaniu z krzywymi sprzedaży hurtowej. W hurcie średnie odchylenie krzywej empirycznej sprzedaży od linii trendu jest w przybliżeniu 1,7 raza większe od średniego odchylenia krzywej empirycznej zapasów towarowych od linii trendu. To spłaszczenie krzywych empirycznych zapasów towarowych świadczy o tym, że dostawy obuwia na szczeblu produkcji — zbytu do szczebla hurtu nie były zbyt równomierne w czasie. W omawianym okresie miały miejsce spiętrzenia dostaw do hurtu, jednakże trudno powiedzieć, czy spiętrzenia te można zaliczyć do swoistej sezonowości zakupów hurtowych. Fakt ten wpływa jednak w istotny sposób na złagodzenie wahań w wielkości zapasów towarowych w ciągu roku. Nie bez znaczenia dla takiego przebiegu krzywych zapasów towarowych ma również fakt występowania w handlu zapasów wolno rotujących lub nie biorących udziału w obrocie.

Można mówić o istnieniu na szczeblu hurtu większej, w porównaniu ze szczeblem detalu, elastyczności zapasów towarowych obuwia w zależności od sprzedaży. Rozwój wielkości zapasów towarowych obuwia jest tu lepiej dostosowany do rytmu sprzedaży. Ciężkawo, że sytuacja pod tym względem w obrocie hurtowym, traktowanym jako całość, w latach 1956—1960 w skali krajowej przedstawia się nieco odmiennie, a mianowicie, nie można stwierdzić istotniejszej elastyczności zapasów w zależności od sprzedaży⁶).

Rozwój zapasów towarowych obuwia w handlu hurtowym w obrębie lat kalendarzowych można by więc uważać w zasadzie za zbliżony do prawidłowego. Zaobserwowana w praktyce sytuacja wydaje się zgod-

⁴ J. Nikl: Wpływ sezonowości na gospodarkę przedsiębiorstwa handlowego. „Handel Wewnętrzny” Warszawa 1959 r., nr 3, strony 18 i 19.

⁵ L. Polanowski, op. cit., strony 27 i 28.

⁶ W. Baka, op. cit., strona 30.

na z wyżej umieszczonymi pierwszym i trzecim punktem tezy dotyczącej wzajemnego kształtowania się wysokości sprzedaży i zapasów towarowych w handlu hurtowym.

Spróbujmy na zakończenie dokonać krótkiego porównania sytuacji zapasów towarowych obuwia w handlu detalicznym i hurtowym w okresie trzech analizowanych lat. Otóż w handlu detalicznym obserwujemy osadzanie się zapasów towarowych. W handlu hurtowym natomiast ogólny poziom zapasów obuwia wykazuje stabilizację. Następuje przeto nieznaczny wzrost poziomu zapasów towarowych w detalu w stosunku do poziomu zapasów w hurcie. Na szczeblu handlu detalicznego mamy pewne zwolnienie rotacji obuwia, natomiast na szczeblu handlu hurtowego następuje wyraźne przyspieszenie rotacji obuwia.

Jeśli chodzi o zróżnicowanie wielkości zapasów towarowych obuwia w poszczególnych kwartałach, to widzimy, że amplituda odchyleń wielkości zapasów

wyjściowych od linii trendu jest większa w handlu hurtowym aniżeli w handlu detalicznym.

Elastyczność zapasów towarowych obuwia w zależności od sprzedaży jest słabsza w handlu detalicznym aniżeli w handlu hurtowym. W krótkich okresach daje się zaobserwować lepsze dostosowanie wysokości zapasów towarowych do rytmu sprzedaży w handlu hurtowym w porównaniu z handlem detalicznym.

Obserwując rozwój wielkości zapasów towarowych obuwia zarówno w okresie paru lat, jak i w krótkich okresach, stwierdzamy, że sytuacja w handlu hurtowym przedstawia się odmiennie aniżeli sytuacja w handlu detalicznym. Poziom zapasów towarowych obuwia w hurcie nie daje obrazu sytuacji na odcinku zapasów towarowych obuwia w detalu.

Widzimy więc, że sporo można dowiedzieć się o zapasach towarowych rozpatrując je w wymiarze czasowym. Stąd pożyteczność analizy dynamicznej zapasów towarowych może być znaczna.

Z doświadczeń i praktyki bankowej

W sprawie kontroli funduszu płac

Wydziały Kredytów Oddziału Wojewódzkiego NBP w Bydgoszczy kontrolują w oddziałach operacyjnych realizację wytycznych „branżowych” do planu kasowego i kredytowego. Każdy inspektor z tych wydziałów interesuje się wykonaniem wytycznych odnoszących się do nadzorowanych przez niego branż. Kontrola funduszu płac jest tu tylko jednym z tematów badanych przez inspektora kredytowego oddziału wojewódzkiego i to raczej traktowanym trochę marginesowo w porównaniu z kredytowaniem środków obrotowych czy finansowaniem inwestycji.

Pracownicy wydziału planowania natomiast (z byłego stanowiska kontroli funduszu płac) kontrolują w oddziałach operacyjnych wykonanie wytycznych „ogólnych” do planu kasowego i kredytowego w zakresie kontroli funduszu płac oraz prawidłowość stosowania przepisów działu A-II, rozdział III (kontrola funduszu płac).

W ten sposób kontrole przeprowadzane przez poszczególne wydziały pionu ekonomicznego oddziału wojewódzkiego uzupełniają się wzajemnie — bez zbędnego dublowania prac.

Wydział planowania kontroluje w ten sposób w ciągu roku wszystkie (25 w województwie bydgoskim) lub prawie wszystkie oddziały posiadające pion A.

Kontrola realizacji wytycznych do planu kasowego i kredytowego w zakresie kontroli funduszu płac nie wymaga specjalnych komentarzy. W każdym razie dokonywana jest ona na tle analizy sytuacji finansowo-gospodarczej danego okręgu bankowego, która to sytuacja determinuje rodzaj stosowanych przez oddział środków, wybór lub preferencję zadań zalecanych w wytycznych dyrektora oddziału wojewódzkiego, jak również stanowi odzwierciedlenie skuteczności wpływu i oddziaływania oddziału na życie gospodarcze okręgu, eliminację nieprawidłowości, wygospodarowanie przekroczeń funduszu płac itp.

Jednym z zasadniczych narzędzi dokładnego poznania gospodarki funduszem płac przedsiębiorstw są inspekcje w jednostkach kontrolowanych. Dla analizy ich częstotliwości, właściwości doboru przedsiębiorstw w czasie (to jest w poszczególnych kwartałach roku), szybkości reakcji oddziału na poważniejsze odchylenia funduszu płac itp. — wskazane jest sporządzanie następującej tabelki:

Lp.	Przedsiębiorstwo	Odchylenie funduszu płac na dzień 31.XII. ubiegłego roku x	Inspekcje w I kwartale bieżącego roku	Odchylenie funduszu płac na dzień 31.III. bieżącego roku x	Inspekcje w II kwartale bieżącego roku	Odchylenie funduszu płac na dzień 30.VI. bieżącego roku x	Inspekcje w III kwartale bieżącego roku	itd.
1	A							
2	B							
3	C							
itd.								
X	Razem okręg							

+ = oszczędność,

— = przekroczenie podlegające obowiązkowi likwidacji.

Oczywiście, przedstawiciel wydziału planowania oddziału wojewódzkiego może sobie pozwolić na sporządzenie takiej tabelki w mniejszych oddziałach operacyjnych. W większych byłoby to zbyt pracochłonne. Tabela tego rodzaju pozwala szybko zorientować się:

1) w częstotliwości inspekcji w przekroju całego kontrolowanego oddziału operacyjnego oraz w poszczególnych przedsiębiorstwach,

2) w ilości przedsiębiorstw objętych inspekcjami w ciągu roku oraz ilości przeprowadzonych inspekcji,

3) w przeprowadzeniu lub nieprzeprowadzeniu inspekcji w przedsiębiorstwach o poważniejszych odchyleniach funduszu płac,

4) w szybkości przeprowadzania inspekcji w stosunku do okresu, w którym stwierdzono przekroczenie podlegające obowiązkowi likwidacji (lub oszczędność) funduszu płac.

Dalszą dziedziną, badaną w czasie kontroli oddziału operacyjnego, jest kontrola wewnętrzna. Należy się nią zainteresować przed przystąpieniem do badania prawidłowości stosowania przepisów. Chodzi o to, żeby nie dublować stwierdzeń dokonanych już przez kierownictwo oddziału operacyjnego w czasie kontroli wewnętrznej i żeby objąć kontrolą przedsiębiorstwa nie kontrolowane w ostatnim czasie.

Oczywiście, przed przystąpieniem do kontroli oddziału operacyjnego należy w oddziale wojewódzkim zapoznać się z wynikami ostatniej rewizji i kontroli oddziału operacyjnego przez oddział wojewódzki.

Wybór przedsiębiorstw, w których zamierza się zbadać prawidłowość stosowania przez oddział operacyjny obowiązujących przepisów o kontroli funduszu płac, jest dosyć trudny. W ciągu trzydniowego pobytu w oddziale operacyjnym można dokładnie skontrolować w tym zakresie najwyżej 5–6 przedsiębiorstw.

Przy wyborze przedsiębiorstw należy uwzględnić wiele czynników. Wydaje się celowe wzięcie pod uwagę między innymi, takich momentów jak:

1) w których przedsiębiorstwach występowały większe przekroczenia funduszu płac podlegające obowiązkowi likwidacji oraz największe oszczędności funduszu płac zarówno większe w skali oddziału operacyjnego (co do wartości bezwzględnej), jak i w stosunku do planowanego funduszu płac danego podmiotu (wartość względna); chodzi tu o zbadanie oddziaływania oddziału operacyjnego na eliminowanie przyczyn odchyleń funduszu płac;

2) jakie przedsiębiorstwa mają większą wagę w skali danego okręgu bankowego (rozmiary produkcji, zatrudnienia, funduszu płac), a jakie — aczkolwiek mniejsze — posiadają odrębną specyfikę; chodzi tu o wpływ oddziału operacyjnego na zjawiska i wskaźniki, ważące w skali okręgu bankowego oraz o prawidłowość stosowania odrębnych przepisów;

3) gdzie stosowano blokady oszczędności osobowego korygowanego funduszu płac, objętego wskaźnikiem dyrektywnym; chodzi o prawidłowość ustalenia kwot podlegających zablokowaniu;

4) gdzie zwalniano przedsiębiorstwa od obowiązku likwidacji przekroczeń funduszu płac; chodzi tu o zbadanie słuszności decyzji dyrektorów oddziałów operacyjnych oraz prawidłowości analizy wniosków przedsiębiorstw;

5) które przedsiębiorstwa otrzymały dodatkowy fundusz płac z rezerwy „A” bądź „B” zjednoczenia.

Celowe jest zbadanie — w aspekcie podmiotowym:

— przedsiębiorstw objętych uchwałą Nr 106/62 Rady Ministrów i uchwałą Nr 417/63 Rady Ministrów,

— przedsiębiorstw objętych, jak i nie objętych uchwałą Nr 130/64 Rady Ministrów,

— przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych,

— PZGS „Samopomoc Chłopska” i zbiorczo gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w powiecie, (odrębne zasady kompensat przekroczeń i oszczędności funduszu płac: w pierwszym — między różnymi działalnościami, w drugim — tylko w ramach składników tej samej działalności),

— przedsiębiorstw świadczących usługi dla ludności,

— przedsiębiorstw poprzednio nie badanych przez przedstawiciela oddziału wojewódzkiego (rozszerzenie

kontroli na dalszych inspektorów kredytowych), jak i poprzednio kontrolowanych (określenie tendencji pracy tych inspektorów: poprawa, pogorszenie, powtarzanie czy niepowtarzanie tych samych błędów).

W końcu, gdy się te wszystkie momenty uwzględni, trzeba pamiętać, aby badać przede wszystkim przedsiębiorstwa kontrolowane przez różnych inspektorów oddziału operacyjnego. Błędy bowiem popełniane przez oddział operacyjny mogą wynikać nie tylko ze różnicowania specyfiki kontrolowanych przedsiębiorstw, lecz także mogą być następstwem różnego poziomu przygotowania, zdolności i inwencji poszczególnych inspektorów. Szczególnie należy wybierać do badania przedsiębiorstwa kontrolowane przez inspektorów od niedawna zatrudnionych w wydziale planowania i kredytów oddziału operacyjnego. Kontrola oddziału wojewódzkiego tym się bowiem różni od rewizji zespołu rewizyjnego, że w większym stopniu powinny być w niej uwzględnione elementy instruktażu.

Po zbadaniu prawidłowości stosowania obowiązujących przepisów trzeba zapoznać się z częstotliwością i poziomem narad szkoleniowych i szkolenia indywidualnego w oddziale operacyjnym.

Należy sobie zadać pytanie, w jakim stopniu usterki stwierdzone w oddziale operacyjnym wynikły z niewystarczającego szkolenia oraz z braku kontroli wewnętrznej.

W końcu trzeba ocenić poziom pracy oddziału operacyjnego w zakresie kontroli funduszu płac oraz ustalić, czy w stosunku do poprzedniej kontroli (ostatniej rewizji) podniósł się on czy obniżył, czy wykonano zalecenia pokontrolne, czy błędy się powtarzają, czy nasilenie ich zwiększyło się, czy zmniejszyło.

Wyniki kontroli są omawiane z poszczególnymi inspektorami, z naczelnikiem wydziału planowania i kredytów oraz na końcu z dyrektorem oddziału operacyjnego.

Oddział wojewódzki pismo pokontrolne wysyła na ręce dyrektora oddziału operacyjnego w razie stwierdzenia poważniejszego uchybienia, w przeciwnym przypadku — ogólnie na oddział operacyjny. Pismo pokontrolne nie powinno przekraczać nieodzownych rozmiarów, lecz nie może też być zbyt lakoniczne, jeśli ma spełniać w oddziale operacyjnym rolę instruktażową. Celowe jest podawanie nie tylko błędów, ale również przepisów regulujących sprawę inaczej niż uczynił to oddział operacyjny.

Kopie pisma pokontrolnego otrzymują wydziały kredytów oddziału wojewódzkiego i wydział organizacji tegoż oddziału. W piśmie pokontrolnym istotną rzeczą jest właściwe podsumowanie stwierdzeń, rzeczowe zalecenia na przyszłość oraz obiektywna ocena stwierdzonego stanu rzeczy.

Ocena poziomu pracy oddziału operacyjnego nie powinna być zbyt rygorystyczna (moment zniechęcenia pracowników oddziału operacyjnego), lecz także nie może mieć cech nieuzasadnionego optymizmu, kolidującego z dokonanymi stwierdzeniami. W tym bowiem przypadku kwestionowane błędy czy niedomagania będą przez pracowników oddziału operacyjnego bagatelizowane. Wydaje się bowiem, że kontrola w omawianym zakresie, jak i wszelka kontrola w ogóle, nie może być celem sama w sobie. O tyle spełnia ona swoje zadania, o ile przyczynia się do podniesienia poziomu pracy kontrolowanego, którym w danym przypadku jest oddział operacyjny.

ZBIGNIEW BECKER

Bydgoszcz

Zadania i znaczenie komórki analiz zbiorczych

Zarządzenie prezesa Narodowego Banku Polskiego Nr C/5 z roku 1962 określa sposób organizowania oraz zadania nowo powołanych komórek analiz zbiorczych. Na mocy tego zarządzenia do zakresu prac tej komórki należy przede wszystkim:

- opracowywanie projektów planu działalności kredytowej oddziału,
- opracowywanie sprawozdań z wykonania planu kasowego oraz planu działalności kredytowej oddziału,
- opracowywanie analiz ekonomicznych okręgu w zakresie planowania kasowego, kredytowania i kontroli przedsiębiorstw (obejmującej gospodarkę eksploatacyjną i inwestycyjną), wyników bankowej kontroli funduszu płac itp.,
- sprawowanie ogólnego nadzoru nad gospodarką kasową przedsiębiorstw i nad rozliczeniami z gospodarką nie uspołecznioną,
- prowadzenie ewidencji i statystyki oddziału.

Poza pracami wymienionymi powyżej, komórce tej mogą być zlecane, w miarę potrzeb i sytuacji w oddziale, również inne prace.

Jeśli chodzi o organizację komórki analiz zbiorczych, to zarządzenie C/5 pozostawia stosunkowo dużą dowolność w tej dziedzinie. W zależności od organizacyjnego schematu oddziału, a ściślej mówiąc wydziału kredytów, komórka ta może być podporządkowana bezpośrednio dyrektorowi lub jego zastępcy, albo naczelnikowi pełniącemu funkcję koordynatora prac planistyczno-kredytowych.

Po przeanalizowaniu potrzeby i celowości zorganizowania w naszym oddziale komórki analiz zbiorczych ustalono, iż będzie ona bezpośrednio podlegała naczelnikowi wydziału kredytów (istnieje tylko jeden wydział). Za słusznością powołania tej komórki przemawiał fakt, iż oddział nasz jest oddziałem specjalistycznym. Gros kontrolowanych przedsiębiorstw podlega Ministerstwu Górnictwa i Energetyki. Niektóre przedsiębiorstwa, ze względu na ich wagę i znaczenie, podlegają bezpośrednio temu ministerstwu, a niektóre za pośrednictwem zjednoczeń. Kontrolujemy między innymi wszystkie kopalnie podległe Katowickiemu Zjednoczeniu Przemysłu Węglowego oraz część przedsiębiorstw branży energetycznej.

W komórce tej dokonano podziału czynności. Jeden etat przeznaczono wyłącznie do opracowywania analiz ekonomicznych w zakresie gospodarki eksploatacyjnej, inwestycyjno-remontowej, funduszu płac oraz różnych innych prac zleczanych przez dyrektora oddziału lub naczelnika wydziału. Ponieważ praca komórki analiz zbiorczych w części dotyczącej planowania kasowego nie ulega radykalnej zmianie, w niniejszym artykule omówione zostanie tylko to, co zostało wprowadzone na mocy zarządzenia prezesa Nr C/5 z roku 1962.

Komórka analiz zbiorczych rozpoczyna każdy kwartał od analizy wykonania przez inspektorów kredytowych planów pracy. Analiza ta, wraz ze zgłoszonymi wnioskami, jest źródłem zmian i ulepszeń pracy inspektora kredytowego. Między innymi dzięki opracowywanym analizom uzyskano wzrost liczby dni przeznaczonych na inspekcję z 712 w 1964 roku do 1016 dni w roku 1965. Analiza ta zawiera: rozliczenie efektywnego i nominalnego czasu pracy oraz analizę inspekcji według tematów, którą prowadzi się w układzie kontrolowanych przedsiębiorstw, jak również inspektorów kredytowych. Dla wyeliminowania dysproporcji między ilością inspekcji przeprowadzonych przez poszczególnych pracowników w okresie nasilenia wykorzystywania urlopów operuje się udziałem dni inspekcyjnych w efektywnym czasie pracy.

Wyrównano przeprowadza się analizę kontroli wewnętrznych. Opracowanie kompleksowe sporządzono według danych z roku 1965. Przyczyniło się ono do wyższego niż dotychczas poziomu kontroli wewnętrznych, a ponadto wyeliminowało błędy, które trud-

no dostrzec w toku przeprowadzania analiz za krótkie odcinki czasu.

Dalszą istotną pracą komórki analiz zbiorczych w części dotyczącej analiz ekonomicznych jest sporządzanie kwartalnych analiz oddziałowych z wykonania zadań planowych przez przedsiębiorstwa kontrolowane w oddziale. Istotnym elementem tej informacji jest sporządzenie statystyki. Statystykę opracowuje się w układzie branżowym, z wyszczególnieniem — w ramach branży — przedsiębiorstw w niej zrzeszonych. Prócz danych wynikających z arkuszy ewidencyjno-analitycznych — statystyka zawiera takie wielkości jak: godziny nadliczbowe robotników grupy przemysłowej, rozmiar działalności inwestycyjno-remontowej według planów sfinansowania, plan kasowy — realizacja gotówkowa, plan kasowy — wpłaty do banku — wypłaty z banku, plan kasowy — wpłaty — wypłaty ogółem.

Jak wspomniano wyżej, na podstawie statystyki opracowuje się kwartalną analizę oddziałową. Analiza ta składa się z dwóch części: omówienia zbiorczej statystyki oddziałowej oraz omówienia poszczególnych branż. W ramach każdej branży uwzględnia się następujące elementy: wykonanie podstawowych wskaźników ekonomicznych, gospodarka zapasami, gospodarka funduszem płac oraz działalność inwestycyjno-remontowa. Każda taka analiza zakończona jest wnioskami. Wnioski wyjaśniają ogólne zjawisko oraz przyczyny ich powstania, jeśli są one oddziałowi znane. W przypadku nieznaności przyczyn wysunięty wniosek włącza się do planu pracy zainteresowanego inspektora kredytowego. Wysuwając wnioski, bierze się pod uwagę hierarchię nieprawidłowości.

Od roku bieżącego zmieniono nieco formę kwartalnej analizy, a mianowicie za pierwszy i trzeci kwartał opracowuje się analizę skróconą. Ujmuje ona przede wszystkim dane cyfrowe. Omówienie natomiast uwzględnia tylko zjawiska negatywne.

Do stałych opracowań kwartalnych należy także informacja z wykonania zadań planowych wybranych przedsiębiorstw. Informacja ta składa się z części cyfrowej oraz opisowej. Pracę w tym zakresie podsumowuje „kolegium wydziałowe”, w skład którego wchodzi dyrektor oddziału, naczelnik wydziału i kierownicy zespołów kredytowych. Posiedzenia kolegium odbywają się także w poszerzonym składzie. Biorą w nim udział wszyscy pracownicy wydziału, którzy obowiązani są zapoznać się z informacją oddziałową, a dyrektor oddziału reprezentacyjnie prosi niektórych z nich o zreferowanie nieprawidłowości występujących w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez danego inspektora. Na posiedzeniach tych wysuwają się także pewne propozycje dotyczące zmian w dotychczasowej formie kwartalnej analizy oddziałowej.

Poza powyższymi stałymi pracami, komórka analiz zbiorczych sporządza także opracowania problemowe. W rocznym programie pracy na rok 1966 założono następujące tematy:

- Analiza rentowności w przedsiębiorstwach objętych Uchwałą 276/65 za trzy kwartały 1966 roku w porównaniu z analogicznym okresem roku 1965.
- Przebieg upływniania zapasów zbędnych i nadmiernych oraz ujawnianie zapasów w roku 1966 na tle wyników roku 1965.
- Badanie funkcjonowania systemu premiowego pracowników umysłowych z punktu widzenia formułowania oraz możliwości sprawdzenia stopnia wykonania podstawowych zadań, stanowiących warunków uruchomienia funduszu premiowego oraz powiązanie tych zadań z aktualnymi potrzebami gospodarki przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa objęte uchwałą 130/64).
- Przygotowanie inwestycji do realizacji w roku 1966.
- Terminowość i zakres realizowanych inwestycji oraz remontów bieżących, średnich i kapitalnych w roku 1966 w porównaniu z rokiem 1965. Udział

wartości remontów bieżących i średnich w ogólnej kwocie wykonywanych remontów.

Do końca sierpnia bieżącego roku opracowano dwa tematy (3 i 4). Szczególne efekty przyniósł temat dotyczący przygotowania inwestycji do realizacji w roku 1966. W oparciu o to opracowanie wybosowano kompleksowe interwencje do dwóch jednostek nadrzędnych (dotyczyło to 21 przedsiębiorstw) z prośbą o usunięcie zaistniałych nieprawidłowości, jak również o odpowiedni kierunek pracy pionów inwestycyjnych zainteresowanych przedsiębiorstw w celu lepszego przygotowania zadań inwestycyjnych, przewidzianych do realizacji w latach przyszłych.

Poza wymienionymi czynnościami, komórka analiz ekonomicznych wykonuje kontrole wewnętrzne pełne lub wycinkowe, opracowuje sprawozdanie ekonomiczne, a w niektórych przypadkach prowadzi korespondencję za wydział. Ponadto uczestniczy we wszystkich konferencjach organizowanych z przedsiębiorstwami na terenie oddziału, a nawet poza oddziałem. Uczestniczenie w konferencjach pozwala poznać nieprawidłowości przedsiębiorstw; zdobyte informacje wykorzystuje się przy sporządzaniu odpowiednich opracowań.

W roku bieżącym po raz pierwszy dokonano w szerokim zakresie oceny wykonania rocznego programu pracy za rok 1965. Przeanalizowano pracę całego oddziału, z uwzględnieniem wszystkich pionów. Wyciągnięte na jej podstawie wnioski są wykorzystywane przy realizacji zadań przyjętych na rok bieżący. Ponadto nasuwa się potrzeba przeprowadzania takiej analizy w okresie poprzedzającym sporządzanie rocznych programów pracy, tak aby uwzględniały one

wszystkie postulaty wypływające z przeprowadzonej analizy.

Jakkolwiek komórka analiz zbiorczych podlega bezpośrednio naczelnikowi wydziału kredytów, to duże zainteresowanie jej pracą okazuje także dyrektor oddziału. Wszelkie zbiorcze opracowania wykorzystywane są na zewnątrz banku (przede wszystkim przez dyrektora. Dyrektor pełni funkcję przewodniczącego Komisji finansów, budżetu i planu gospodarczego uczestniczy w posiedzeniach kolegiów organizowanych przez zjednoczenia, a ponadto wizytuje przedsiębiorstwa.

Przyjęty schemat organizacyjny pozwala naczelnikowi wydziału kredytów w większym stopniu włączyć się do pracy zespołów kredytowych, a nawet do pracy poszczególnych pracowników.

Jak zaznaczono na wstępie, w niniejszym artykule przedstawiono pracę komórki analiz ekonomicznych tylko w tej części, która dotyczy analiz ekonomicznych. Niewątpliwie dorobek oddziałów w tym zakresie będzie różny, z tego też względu należałoby tym sprawom poświęcić więcej niż dotychczas uwagi na łamach „Wiadomości NBP”. Szczególnie wskazane byłoby wymienianie doświadczeń między oddziałami. Wraz, kiedy służby ekonomiczne w przedsiębiorstwach nabierają coraz większego znaczenia i wzrasta rola analizy, również bank powinien podnieść poziom i udoskonalić styl pracy na omawianym odcinku.

IZABELA KORUTOWSKI
Katowice

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

Nadestanych 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. Domagała; redaktorzy działowi: J. Gniewaszewski, W. Kieżun, W. Machowski, W. Pruss, S. Przywecki

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

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Biuro Ekonomiczne, Warszawa, ul. Świętokrzyska 11/12

Druk ukończono w grudniu 1966 r. Nakład 5.000 egz. Pap. druk. sat. VII kl. 60 g. Ark. wyd. 8,3. Ark. druk. Zakłady Graficzne „Tamka”. Z. 2. Zam. 726 — M-76.

PAŃSTWOWE WYDAWNICTWO EKONOMICZNE

informuje, że są jeszcze do nabycia w KSIĘGARNIACH „DOMU KSIĄŻKI” oraz w OŚRODKU UPOWSZECZNIAŃ WYDAWNICTW PWE następujące książki:

J. Kwejt — Analiza ekonomiczna w zarządzaniu przemysłem	cena 42,— zł
A. Jarugowa — Koszty zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych	cena 20,— zł
H. Król — Wynagradzanie za oszczędności materiałowe w przemyśle	cena 16,— zł
B. Fick — Bójce ekonomiczne w przemyśle	cena 22,— zł
W. Welfe — Indeksy produkcji	cena 52,— zł
S. Skrzywan, Z. Fedak — Rachunkowość w przedsiębiorstwie przemysłowym	cena 80,— zł
J. Szczepański — Finansowanie środków obrotowych przedsiębiorstw przemysłu kluczowego	cena 22,— zł
W. Bień, St. Nisengolec — Ewidencja środków trwałych i amortyzacji	cena 18,— zł
W. Piotrowski — Modernizacja środków pracy a nowe inwestycje	cena 26,— zł
B. Ciepielewska — Statystyka trwałych środków produkcji	cena 15,— zł
Z. Fedorowicz — Instytucje finansowe	cena 32,— zł
L. Zienkowski — Dochód narodowy Polski 1937—1960	cena 27,— zł
L. Zienkowski — Zagadnienia podziału dochodu narodowego	cena 18,— zł
L. Zienkowski — Jak oblicza się dochód narodowy	cena 18,— zł
K. Czyżniewski — Efektywność form finansowania reprodukcji środków trwałych	cena 29,— zł