

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



7. Kontrola gospodarki finansowej i księgowości:
 - a) kontrola obrotów bezgotówkowych,
 - b) terminowość regulowania należności i zobowiązań,
 - c) terminowość przekazywania spraw do arbitrażu i sądu,
 - d) egzekwowanie tytułów wykonawczych, sum przypisanych do zwrotu oraz należności z tytułu niedoborów zawinionych,
 - e) prawidłowość wypłacania zaliczek do rozliczenia oraz terminowość i rzetelność rozliczania,
 - f) prawidłowość udokumentowania odpisanych należności i zobowiązań nieściągalnych, przedawnionych i prekludowanych.

Ad 4. Wyniki działalności i stan finansowy:

- a) kontrola kosztów — celowość, prawidłowość udokumentowania,
- b) celowość i opłacalność korzystania z usług własnych,
- c) ocena realności bilansu (kontrola — weryfikacja bilansu pod względem formalnym i merytorycznym),
- d) rentowność poszczególnych działów, wyniki działalności pozaoperacyjnej, rentowność ogólna. Weryfikacja wyników — przyczyny ewentualnych strat, zysków niezaskłużonych.

Ad 5. Inne zagadnienia. Zakres udzielonego instruktażu oraz zalecenia pomspekcyjne.

Podana wyżej tematyka inspekcji obejmuje zagadnienia, które inspektor kredytowy może i powinien zbadać w przedsiębiorstwie (oczywiście nie wszystkie tematy podczas jednej inspekcji). Tematyka ta nie może jednak w żadnym przypadku być traktowana jako zbiór pytań, na które inspekcja ma udzielić odpowiedzi. Kontrola wraz z instruktażem obliczona jest na usprawnienie działalności przedsiębiorstwa. Podstawowym też celem inspekcji powinno być dokonanie w pełni obiektywnej, a więc ścisłej i rzeczowej oceny pod kątem prawidłowości i rzetelności działalności przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że inspekcja powinna spełniać warunek profilaktycznego oddziaływania na jednostkę gospodarczą. Ze względu zaś na profilaktyczny między innymi charakter inspekcji materiały z kontroli powinny wyraźnie wskazywać na przyczyny i źródła powstawania uchybień i nieprawidłowości, których ujawnienie w poważnym stopniu rzutować będzie na decyzję o podjęciu odpowiednich kroków, obliczonych na usprawnienie działalności kontrolowanego przedsiębiorstwa.

JAN MIEŚCICKI
Siedlce

LISTY DO REDAKCJI

W „Wiadomościach NBP” nr 10/67 w artykule pod tytułem: „Rejestrowanie obrotów związanych z wartościami walutowo-dewizowymi” autor poddał dyskusji celowość wprowadzenia kont 132.99 i 152.99 prawdopodobnie na skutek mylnej interpretacji zasad funkcjonowania tych kont. Konta 132.99 i 152.99 służą do przejściowego księgowania awizów obciążeniowych wówczas, gdy awiz wpłynął do oddziału przed otrzymaniem pieniędzy lub czeków zagranicznych, a nie do księgowania omawianych awizów przejściowo do czasu szczegółowego przeliczenia. Sprawa szczegółowego przeliczenia otrzymanych wartości należy do wewnętrznych czynności oddziału i nie może mieć powiązania z tymi kontami, gdyż w przeciwnym wypadku dla znaków pieniężnych otrzymanych i nie przeliczonych należałoby na zasadzie analogii wprowadzić konto 2.99.

Konta 132.99 i 152.99 mogą występować sporadycznie, szczególnie w tych okręgach bankowych, gdzie oddziałem zasilającym w pieniądze i чеки zagraniczne jest oddział walutowo-dewizowy, nie będący równo-

ześnie oddziałem zasilającym w znaki pieniężne. W tych przypadkach wartości dewizowe dostarczane są oddziałom za pośrednictwem oddziału trzeciego — zasilającego w krajowe znaki pieniężne przy okazji transportu i w zasadzie awizy obciążeniowe wyprzedzają otrzymanie przesyłki o trzy do pięciu dni.

Sugestia autora odnośnie do wstrzymania księgowania otrzymanego awizu obciążeniowego jest sprzeczna z zasadami funkcjonowania kont 132.99 i 152.99, gdyż właśnie wprowadzenie rozliczeń za pomocą tych kont ma na celu przyspieszenie rozliczeń międzyoddziałowych i nieprzetrzymywanie awizów bez wykonania, co dotychczas miało często miejsce.

Wobec uregulowania sposobu księgowania awizów obciążeniowych przed otrzymaniem wartości dewizowych należałoby się raczej zastanowić, czy w związku z tym konieczne jest sporządzanie odrębnych awizów obciążeniowych do rozliczeń walutowo-dewizowych.

LUDWIK DROŻNIEWICZ
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

Nadesłanych maszynopisów redakcja nie zwraca

Adres redakcji i administracji: Warszawa 1, ul. Świętokrzyska 11/21, tel. 20-03-21 w. 11-46

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

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

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

Druk ukończono w sierpniu 1968 r. Nakład 5,000 egz. Pap. dr. sat. VII. 65 g. Ark. wyd. 9. Ark. druk. 6.

Zakłady Graficzne „Tamka”. Z. 2. Zam. 475. — N-70.

Spotkanie z czytelnikami „Wiadomości NBP”

W dniu 5 czerwca bieżącego roku odbyło się w Łodzi spotkanie przedstawicieli Rady Programowej i Komitetu Redakcyjnego „Wiadomości NBP” z czytelnikami okręgu łódzkiego. W spotkaniu tym udział wzięli czytelnicy spośród pracowników oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych NBP, oddziałów Banku Inwestycyjnego i Banku Rolnego, jak również czytelnicy spoza kręgu pracowników bankowych.

Do dyskusji zebranych wprowadził przewodniczący Rady Programowej „Wiadomości NBP”, wiceprezes NBP, L. Gluck, który przedstawił podstawowy cel spotkania, jakim było zaznajomienie się Rady Programowej i Komitetu Redakcyjnego „Wiadomości NBP” z opiniami czytelników na temat treści pisma oraz z ich postulatami w sprawie dalszych kierunków jego rozwoju. Wiceprezes L. Gluck przedstawił zebranym niektóre opinie i postulaty Rady Programowej, dotyczące w szczególności:

- potrzeby zmiany proporcji między artykułami o bardziej ogólnym, czasami teoretycznym charakterze i artykułami dotyczącymi wymiany doświadczeń — na korzyść tych ostatnich,
- uzasadnienia zamieszczania w „Wiadomościach NBP” artykułów poruszających problemy z zakresu teorii pieniądza i kredytu, uważanych przez część czytelników za zbyt trudne, a niezbędnych jednak jako materiał służący do wzbogacania ogólnych, teoretycznych wiadomości pracowników bankowych,
- konieczności znacznego zwiększenia ilości artykułów na tematy związane z pracą pionu operacyjno-rachunkowego banków;
- wzbogacania na łamach pisma problematyki pieniężno-rynkowej, która ostatnio poruszana jest bardzo rzadko;
- polepszenia informacji o wydarzeniach z codziennego życia banków, o zmianach organizacyjnych, pracach kierownictwa banków itp.

W toku spotkania rozwinęła się żywa dyskusja, która wykazała, że wachlarz zainteresowań czytelników pisma jest bardzo szeroki i różnorodny, co wynika z faktu, iż reprezentują oni różne banki, różne pionu działalności w tych bankach (kredytowy, operacyjno-rachunkowy, organizacyjny, administracyjno-gospodarczy), wreszcie różne szczeble aparatu bankowego (centrale banków, oddziały wojewódzkie, oddziały operacyjne, aktyw kierowniczy i szeregowi pracownicy).

Prawie wszyscy dyskutanci wypowiadali się za zwiększeniem liczby artykułów omawiających konkretne doświadczenia w pracy bankowej. Bardzo mocno podkreślono konieczność zwiększenia liczby artykułów na tematy operacyjno-rachunkowe. Domagano się również publikowania w szerszym niż dotychczas zakresie artykułów dotyczących problemów administracyjno-gospodarczych, kadrowych, socjalnych.

Krytykowano przeładowanie niektórych artykułów materiałem liczbowym i trudno czytelnymi tabelami, stwierdzano, że niektóre artykuły są zbyt długie. Niektórzy dyskutanci wysuwali postulat stworzenia kącika pytań i odpowiedzi. Proponowano zamieszczanie w piśmie reportaży na temat pracy niektórych oddziałów banków, wywiadów z przedstawicielami kierownictwa banków itp.

Pozytywnie zostały przyjęte zamieszczane w „Wiadomościach NBP” problemowe przeglądy bibliograficzne, przy czym proponowano opracowanie takich bibliografii na temat stopy procentowej, pieniądza, rozwoju systemu finansowego.

Kilku dyskutantów proponowało zmianę nazwy pisma na „Wiadomości Bankowe”, ponieważ nie jest ono obecnie pismem Narodowego Banku Polskiego, jakby sugerowała jego nazwa, lecz pismem ogólnobankowym. Były jednak również wypowiedzi kwestionujące celowość zmiany nazwy pisma.

Przebieg dyskusji, wnioski i postulaty czytelników mają być przedmiotem obrad Rady Programowej i Komitetu Redakcyjnego „Wiadomości NBP” w celu właściwego wykorzystania wyników spotkania z czytelnikami w dalszej polityce wydawniczej.

W jednym z najbliższych numerów „Wiadomości NBP” zapoznamy wszystkich czytelników bardziej szczegółowo z przebiegiem spotkania przedstawicieli Rady Programowej i Komitetu Redakcyjnego z czytelnikami okręgu łódzkiego oraz z wnioskami, jakie z tego spotkania płyną dla dalszych prac związanych z wydawaniem pisma.

WITOLD KIEŻUN

Model zarządzania oddziałem operacyjnym

W dniach 29 i 30 maja bieżącego roku w Rybieniu nad Bugiem odbyła się konferencja teoretyczna, zorganizowana przez Biuro Organizacji Narodowego Banku Polskiego.

W konferencji tej udział wzięli: Prezes NBP, członkowie Zarządu, dyrektorzy centrali, oddziałów wojewódzkich i niektórych oddziałów operacyjnych, przedstawiciele organizacji politycznych i społecznych, jak również pracownicy naukowcy Polskiej Akademii Nauk i Szkoły Głównej Planowania i Statystyki, a wśród nich profesorowie — Jan Zieloniewski, Jerzy Kurnal i Stanisław Kowalewski.

Podstawą do dyskusji były referaty obejmujące zagadnienia zarządzania, struktur i rozmieszczenia oddziałów operacyjnych NBP.

W bieżącym numerze „Wiadomości NBP” publikujemy cztery artykuły omawiające podstawowe tematy konferencji teoretycznej. Obszerną relację z dyskusji przedstawimy czytelnikom „Wiadomości NBP” w jednym z następnych numerów.

Koncepcja modelu zarządzania przez dyrektora oddziałem operacyjnym opracowana została na podstawie szeregu badań przeprowadzonych sukcesywnie od roku 1965. Wymienić tu należy: badania organizacji dnia pracy dyrektora i naczelników wydziałów (metodą samo-obszerną kontrolowanej), dwukrotne badania (w latach 1964 i 1967) zakresu osobistego wykonywania obowiązków i realizacji uprawnień przez dyrektorów, analiza zarządzeń, określających kompetencje i obowiązki dyrektorów według stanu na dzień 1 stycznia 1961 roku, 1 października 1964 roku i 1 kwietnia 1967 roku. Materiał badawczy uzupełniono opiniami departamentów centrali banku co do możliwości ograniczenia liczby szczegółowych przepisów, określających obowiązki dyrektorów oraz analizą regulaminów organizacyjnych reprezentatywnej liczby oddziałów (46).

METODY BADAWCZE

Opis metod badania organizacji dnia pracy dyrektorów i naczelników wydziałów przedstawiono w sprawozdaniu z tych badań¹⁾; omówienia wymaga jedynie metoda analizy zarządzeń i sposób określenia zakresu osobistego wykonywania obowiązków i realizacji uprawnień przez dyrektorów.

Analiza objęła szczegółowe postanowienia zawarte w instrukcjach służbowych lub zarządzeniach prezesa, dotyczące bezpośrednio dyrektora oddziału operacyjnego, a więc te wszystkie sformułowania pisemne, które określają wzory działania w formie następującej:

1) gdy „a”, to dyrektor może, ma prawo podjąć decyzję (stosownie do okoliczności),

2) gdy „a”, to dyrektor musi postąpić w określony sposób,

3) gdy „a”, to dyrektor może podjąć decyzję albo sam, albo przekazać kompetencje osobie upoważnionej,

4) dyrektor musi wykonać: „a”, „b”, „c” „n”.

Analizy tej dokonano według stanu z dnia 1 stycznia 1961 roku, 1 października 1964 roku i 1 kwietnia 1967 roku, co umożliwiło również określenie dynamiki ilościowej. Zebrany zbiór postanowień został poddany klasyfikacji:

a) ze względu na typ przepisu (podział na pionowy czynności),

b) ze względu na ilość przepisów w poszczególnych pionach czynności,

c) ze względu na częstotliwość występowania.

Analizy ilościowej dokonano poprzez liczenie przepisu po przepisie, przyjmując za jednostkę każde postanowienie określające uprawnienia czy obowiązki lub stwierdzenie o odpowiedzialności, ujęte w jednym paragrafie lub punkcie.

Klasyfikacji ze względu na częstotliwość wykonywanych obowiązków dokonano jedynie w obrębie pionu „C”, wydzielając grupę tak zwanych „dyspozycji bieżących”.

Określenie stopnia wykonywania szczegółowych przepisów uzyskano za pomocą bezpośredniej ankiety anonimowej rozdanej dyrektorom, uczestnikom kurso-konferencji, organizowanych przez Departament Kadr w roku 1964 (21 i 29 października) i w roku 1967 (5 i 17 kwietnia). Badaniami tymi objęto ogółem 198 dyrektorów.

Badania w roku 1964 opierały się na kwestionariuszu ankietowym, obejmującym 152 podstawowe przepisy, określające obowiązki, uprawnienia, decyzje, a więc czynności dyrektora. Pytania ograniczały się do stwierdzeń:

- wykonuję osobiście,
- nie wykonuję osobiście,
- czasem wykonuję osobiście.

Kwestionariusz badań w roku 1967 obejmował 171 podstawowych przepisów. Zakres py-

¹⁾ Porównaj W. Kieżun: Badania wykorzystania czasu pracy kierowników „Prakseologia” nr 23 z roku 1966, PWN, str. 111; W. Kieżun: Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją W-wa, KiW 1968, str. 84.

tań został poważnie rozszerzony. Obok stwierdzeń co do osobistego wykonywania czynności, sformułowano następujące pytanie:

— czy zdaniem Pana(i) istnieje potrzeba wiązania tego przepisu z osobą dyrektora (tak, nie, nie mam zdania w tej sprawie),

— czy zdaniem Pana(i) istnieje w ogóle potrzeba centralnego wydawania tego przepisu (tak, nie, nie mam zdania w tej sprawie).

Na końcu kwestionariusza sformułowano pytanie syntetyczne:

— ile zdaniem Pana(i) powinno być szczegółowych przepisów określających obowiązki i uprawnienia dyrektora (do 10, 10—30, 30—60, ponad 60).

WYNIKI BADAŃ

1. Formalizacja zarządzania (ilość przepisów określających obowiązki, uprawnienia dyrektora oddziału operacyjnego).

Klasyfikację przepisów według stanu na dzień 1 stycznia 1961 roku, 1 października 1964 roku i 1 kwietnia 1967 roku ustalono w przedziałach merytorycznych dostosowanych do podziału formalnego stosowanego w banku. Licząc przepis po przepisie okazuje się, że w zakresie podstawowej działalności ekonomicznej banku (pion A) następuje wyraźne zmniejszenie liczby przepisów określających osobiste czynności dyrektora. Z 49 w roku 1961, liczba ta zmniejszyła się do 30 w roku 1967. W czynnościach operacyjnych (pion B) istnieje natomiast tendencja odwrotna. Liczba szczegółowych przepisów odniesionych do dyrektorów rośnie z 12 w roku 1961 do 34 w roku 1964 i 73 w roku 1967. Podobna tendencja do zwiększania stopnia formalizacji (mierzonego liczbą szczegółowych przepisów) zarysowuje się w tak zwanym pionie „C”.

W roku 1961 obowiązywały 142 przepisy typu „dyrektor może” lub „musi”, w roku 1964 już 194, a w roku 1967 aż 347. Klasyfikacja ilościowa nie stwarza jednak przesłanek do ścisłego ustalenia miary częstotliwości wykonywania przepisu i obciążenia dyrektora. Występują tu bowiem zarówno poważne obowiązki o dużym stopniu pracochłonności, jak i zupełnie drobne czynności, ograniczające się do podjęcia decyzji o charakterze porządkowym.

Naszym zdaniem istnieje możliwość zastosowania metody badawczej, polegającej na zmierzeniu typowej pracochłonności wykonania każdego poszczególnego przepisu i określeniu typowej częstotliwości jego występowania i w ten sposób dojścia do określenia jakiegoś „jednostkowego przepisu”, według którego można byłoby już precyzyjnie mierzyć stopień formalizacji. Metoda ta byłaby jednak zbyt pracochłonna, dlatego też w badaniach zastosowano metodę analizy czasowej faktycznie wykonywanych przez dyrektorów grup przepisów.

2. Faktyczny zakres realizacji uprawnień i obowiązków przez dyrektora. Do badań mających za zadanie określenie stopnia wykonywania przepisów przez dyrektora wzięto jedynie przepisy typu:

1) gdy „a”, to dyrektor może podjąć decyzję,

2) gdy „a”, to dyrektor musi postąpić w określony sposób,

3) dyrektor „musi” wykonać „a”, „b”, „c”, „d”

a więc wyeliminowano te wszystkie sytuacje, w których wyraźnie wskazuje się, że postanowienia przepisu wykonuje dyrektor lub osoba upoważniona. Stopień więc niewykonywania poszczególnych grup przepisów określa stopień wewnętrznej dekoncentracji zarządzania, a więc przekazywania szczegółowych obowiązków i uprawnień dyrektora w ramach ogólnej delegacji.

Pion A. W zakresie działalności ekonomicznej okazało się, że zasadnicze decyzje dotyczące przyznania kredytów obrotowych, określenia warunków ich przyznania i zastosowania środków oddziaływania w postaci ograniczenia kredytowania czy podwyższania stopy procentowej kredytów, są podejmowane przez wszystkich dyrektorów osobiście. Czynności wykonywane osobiście przez mniej niż 90% dyrektorów dotyczą jedynie czterech zagadnień.

Jeśli chodzi o kryterium wielkości oddziału, to okazuje się, że jego wielkość nie ma wpływu na stopień przekazywania uprawnień; z tego można by wyciągnąć wniosek o coraz mniejszym zaangażowaniu dyrektora osobistą analizą przy podejmowaniu decyzji w miarę wzrostu wielkości oddziału. (Tendencja ta potwierdziła się w badaniach określających czas poświęcony na podejmowanie decyzji w większych i mniejszych oddziałach).

Pion B. Sytuacja w zakresie osobistego wykonywania czynności w pionie „B” wykazuje tendencje do nie większego przekazywania obowiązków niż w zakresie pionu „A”. Jednak przy uporządkowanym ciągu wielkości procentu dyrektorów wykonujących osobiście wszystkie szczegółowe przepisy, modalna kształtuje się na poziomie 70%.

Pion C. Problematyka tego pionu, a więc całość zagadnień organizacji pracy, spraw kadrowych, socjalnych, administracyjnych, gospodarczych jest, jak wynika z analizy merytorycznej i ilościowej, określona bardzo szczegółowymi przepisami; stąd też ilość formalnych, szczegółowych obowiązków dyrektora jest tu dużo większa niż w pionach pozostałych. W pionie tym wydzielono odrębną grupę „dyspozycji bieżących”, to znaczy takich, które dotyczą czynności jednostkowych, regulowanych doraźnie (np.: wydanie decyzji czy pismo lub dokument wymaga podpisu przez jedną lub dwie osoby, wyrażenie zgody na przejazd delegowanego pociągiem pośpiesznym itp.).

Okazało się, że występuje tu zjawisko pewnego zmniejszenia ilości osobiście wykonywanych przepisów przez dyrektora w miarę wzrostu wielkości oddziałów, ale 14,8% całkowicie przekazywanych uprawnień do wydawania bieżących dyspozycji i 8,6% częściowo przekazywanych w oddziałach największych — to zakres dekoncentracji zdecydowanie mały. Ważne jest

stwierdzenie, że stopa wzrostu dekoncentracji w oddziałach dużych wyrównuje jedynie w bilansie czasu wzrost zaabsorbowania związany ze zwiększeniem ilości spraw bieżących.

3. Przeprowadzanie kontroli wewnętrznej. Niezależnie od ogólnej tendencji do osobistej realizacji uprawnień i obowiązków, dyrektorzy nie wykonują w pełni niektórych grup czynności wyraźnie odniesionych do dyrektorów. Dotyczy to przede wszystkim czynności związanych z tak zwaną kontrolą wewnętrzną. Dyrektor oddziału jest obowiązany (bez możliwości przekazania tego obowiązku) do osobistego przeprowadzania:

- fragmentarycznej kontroli raz na kwartał w każdym wydziale,
- kontroli specjalnej, to znaczy określonej odrębnymi przepisami szczegółowymi.

Z przeprowadzanych badań wynika, że jedynie 53% dyrektorów objętych ankietą wykonuje stale osobiście te czynności. Wyniki ankiety potwierdzają zarówno materiały analityczne oddziałów wojewódzkich, jak i wywiady sondażowe. Tendencja ta wynika, prawdopodobnie, zarówno z zaufania do materiałów kontrolnych przekazywanych przez naczelników, wystarczającej osobistej orientacji uzyskiwanej w toku bieżącej kontroli materiałów dostarczanych dyrektorom do decyzji czy dla celów informacyjnych i z napiętego bilansu czasu. W większych oddziałach, liczących trzy do pięciu komórek, dyrektor musiałby poświęcać przynajmniej około tygodnia czasu w skali kwartału na osobistą kontrolę, której rezultaty prawdopodobnie nie byłyby większe niż kontroli przeprowadzonej przez pracowników bardziej wyspecjalizowanych.

4. Czas poświęcony na wykonanie poszczególnych czynności. Badania mające odpowiedzieć na to pytanie objęły 46 dyrektorów, którzy przez okres 53 roboczo dni rejestrowali minutę po minucie swoje czynności w układzie 41 pozycji, umożliwiającym odpowiednią późniejszą segregację, w zależności od takiego czy innego przyjętego układu grupowego.

Należy tu zwrócić uwagę na pewną umowność kryterium czasu wykonywania danej czynności jako miary obciążenia. Ścisłość tego kryterium nie jest pełna, czas poświęcony na wykonywanie jednostkowych nawet czynności dyrektora może wykazywać różnicę w zależności od różnych elementów subiektywnych (cechy charakteru, intelektu) i obiektywnych (poziom załogi). Kryterium czasu nie daje również wyobrażenia o efektywności pracy dyrektora. Z drugiej strony jest to jedyny możliwy sposób sprowadzenia do wspólnego mianownika różnorodnych czynności wykonywanych przez dyrektorów, jedyne kryterium umożliwiające porównywalność. Korektę sprawdzalności tendencji w wymiarze czasowym stanowią takie dodatkowe elementy, jak ocena pracy dyrektora, jego wykształcenie, staż, wielkość i charakter oddziału, ocena pracy oddziału; elementy te zostały uwzględnione w analizie wyników badań.

Wyniki tych badań w zakresie interesującym nas wskazują na zjawisko przeciążenia pracą dyrektora, rozczłonkowanie dnia pracy, jak również zjawisko równowagi czasowej między czynnościami podstawowymi (działalność ekonomiczna) i pomocniczymi (czynności administracyjno-gospodarcze) — przy czym zwraca uwagę minimalne zaabsorbowanie czynnościami planowania pracy i (szczególnie w dużych oddziałach) nieduże zaabsorbowanie podejmowaniem decyzji ekonomicznych, co wskazuje na formalne ich traktowanie.

5. Opinie dyrektorów. Opinie dyrektorów zostały zebrane metodą ankiety anonimowej. Odnosiły się one do następujących zagadnień:

- a) czy zachodzi potrzeba wiązania określonego przepisu z osobą dyrektora,
- b) czy w ogóle istnieje potrzeba centralnego wydawania danego przepisu,
- c) ile powinno być szczegółowych przepisów określających obowiązki i uprawnienia dyrektora.

Eliminując niezdecydowanych (nie ma zdania, brak odpowiedzi) okazało się, że 57% dyrektorów jest zdania, że zachodzi potrzeba wiązania istniejących przepisów w pionie A z osobą dyrektora. Podobnie ma się sprawa w dziale rachunkowości, administracji i gospodarki. We wszystkich pozostałych działach czynności zdecydowana większość jest przeciwna wiązaniu konkretnych przepisów z osobą dyrektora — na przykład w dziale rozliczeń 100%, w dziale — czynności kasowo-skarbowych — 66,4%, w dziale — czynności zleconych (wykonywanych przez bank na rzecz innych banków) — 83,9% i w dziale obrotu wartościami dewizowymi — 58,7%.

Nieznaczna większość dyrektorów (55,4%, 54,1%, 57,4%, 65,4%, 68%) uznaje potrzebę centralnego wydawania przepisów (poza jednym działem rozliczeń), pozostała część jest zdania, że obowiązki te nie muszą być regulowane przepisami wydanymi centralnie. Ogólnie oceniając można stwierdzić, że większość dyrektorów uważa dotychczasowy zasięg formalizacji czynności dyrektora za zbyt duży. Wniosek taki wynika z analizy ilości przepisów ocenionych jako nie nadających się do wiązania z osobą dyrektora. Na pytanie dotyczące maksymalnej liczby szczegółowych przepisów określających obowiązki i uprawnienia dyrektora, 52,6% dyrektorów odpowiedziało, że powinno ich być nie więcej niż 30, natomiast 28,5% jest zdania, że nie więcej niż 60.

ANALIZA WYNIKÓW

Wyniki badań dadzą się określić w następujący sposób:

- a) w NBP istnieje daleko posunięta formalizacja zarządzania w odniesieniu do dyrektorów oddziałów operacyjnych,
- b) formalizacja ta polega na szczegółowym określaniu szeregu drobnych uprawnień i obowiązków dyrektora,
- c) dyrektorzy, wobec istnienia szczegółowych przepisów, mimo ogólnej zasady możliwości de-

legowania uprawnień, korzystają z niej w nie-dużym stopniu,

d) istnieją pewne grupy czynności, których dyrektorzy nie wykonują, mimo istnienia wyraźnego przepisu,

e) wytwarza się pewien stan faktyczny, rzutu-jący na proporcje w wykonywaniu poszczegól-nych funkcji dyrektora.

W świetle tych stwierdzeń powstaje problem oceny sytuacji istniejącej. Ocena jest możliwa jedynie przy przyjęciu jakiegoś wzorca. Wzor-ce takie można skonstruować w oparciu o ogólną koncepcję funkcji wykonywanych przez dy-rektora, które można określić następująco:

a) funkcja merytoryczna (podstawowa), — realizowanie podstawowego zadania instytucji,

b) funkcja administracyjna i organizatorska (struktur i procesów pracy), będąca funkcją po-mocniczą (lub regulującą),

c) funkcja wychowawcy i opiekuna, będąca funkcją w dużej części podstawową (realizacja społecznego celu instytucji), w części pomocni-czą, służącą realizacji funkcji merytorycznej.

Podział ten jest naszym zdaniem sprawdzal-ny w każdej instytucji socjalistycznej. Zakła-damy, że w banku podstawową funkcją mery-toryczną dyrektora oddziału jest **realizacja po-lityki pieniężno-kredytowej**. Z podziału tego wynikają pewne konsekwencje dla hierarchi-zacji funkcji, a więc i określenie stopnia za-absorbowania ich wykonywaniem. Zarówno struktura organizacyjna, przyjęta praktyka awansowa, praktyka nagradzania, jak i okreso-we wytyczne, kładą nacisk na realizację przez dyrektora funkcji podstawowej. **Stąd też można z pewnym przybliżeniem określić stopień za-absorbowania tymi trzema funkcjami jak 5:3:2 — co określimy jako aksjomatyczny wzorzec równowagi funkcyjnej.**

Analiza wyników badań kompleksowych umożliwia nam określenie stanu faktycznego, a więc faktycznie istniejącą proporcję funkcji. Wiemy już, że dyrektorzy wykazują tendencję (obiektywnie uzasadnioną) do osobistego wyko-nywania większości swych uprawnień i obo-wiązków. Dążenie dyrektora do osobistego wykonywania możliwie największej ilości obo-wiązków określa a priori styl zarządzania. Wy-twarza się sytuacja celebrowania przepisów przez najwyższy autorytet oddziałowy, rośnie ilość kontaktów z dyrektorem; dyrektor musi się przedstawiać psychicznie z zagadnień waż-nych na mniej ważne i odwrotnie. Miara wagi zagadnień zaciera się i ostatecznie okazuje się równie ważnym i podobnie absorbującym pro-bblem wydatkowanie drobnych sum na za-kup takich czy innych materiałów biurowych, jak udzielenie milionowego kredytu przed-sięwzięciu. Tak faktycznie układają się pro-porcje czasowe, w świetle bowiem badań ist-nienie równowaga w stopniu zaabsorbowania podstawową działalnością ekonomiczną i admi-nistracyjno-gospodarczo-organizacyjną — przy niewystarczającym zaabsorbowaniu funkcją opiekuna i wychowawcy. Proporcja wzorcowa 5:3:2 zamienia się w praktyce na 4,5:4,5:1.

Porównując stan faktyczny z ustalonym wzorcem widzimy, że wobec nikłego, uzasadnio-nego względami obiektywnymi, stopnia przeka-zywania uprawnień i obowiązków i dyspropor-cji między ramowością przepisów z zakresu działalności merytorycznej, a szczegółowością przepisów typu administracyjno-gospodarczego następuje zachwianie równowagi wyrażającej się w odmiennych od założonych proporcjach czasowych, przy czym stopień zaabsorbowania czynnościami podstawowymi wskazuje na ich niejednokrotnie formalną realizację. Ujemny nacisk formalizacji jest na tyle silny, że nie mogą stanąć mu na przeszkodzie ogólne dyrek-tywy i wytyczne wskazujące dyrektorom na potrzebę zajęcia się przede wszystkim działal-nością podstawową.

Oczywiście zdajemy sobie sprawę również i z szeregu obiektywnych przesłanek wew-nątrzzodziałowych, wpływających na istniejący stan, jak również i przesłanek subiektywnych, związanych z osobą dyrektora. Analiza jednak, uwzględniająca poziom wykształcenia dyrekto-ra, jak również poziom kadry, potwierdziła tezę, że nacisk formalizacji centralnej ma podstawowy wpływ na układanie się proporcji realizacji funkcji kierownictwa.

Typowe zachwiane proporcje, nie zmieniały się również w miarę wzrostu wielkości oddzia-łu. Stąd też można by było wysunąć parę stwierdzeń uogólniających:

1) istnieje tendencja centrali banku do dro-biazgowej formalizacji czynności dyrektora od-działu. Tendencja ta wykazuje nierównomierny stopień nateżenia, gdyż w zakresie działalności podstawowej jest mniejsza, w całym zaś kom-pleksie działalności pomocniczej — wzrasta,

2) formalizacja determinuje w pewnym stop-niu styl zarządzania dyrektora. Jej przerosty powodują zachwianie założonej równowagi funkcji dyrektora, optymalnej dla powodzenia organizacji.

Wszystkie sformułowania charakteryzujące zarządzanie oddziałem z pozycji dyrektora, dotyczą „statystycznego” typowego dyrektora. Możliwość ich sformułowania w jednolitej for-mie wynika z faktu, że metody i charakter kierowania nie wykazują zasadniczych różnic w miarę wzrostu wielkości oddziału.

W związku z podobnymi bezwzględными wielkościami zaabsorbowania czasowego, po-mimo większego wzrostu czynności, możemy jedynie mówić o postępującej formalizacji, pro-porcjonalnej do wielkości oddziału. Przy kon-struowaniu jednak zaleceń pragmatycznych, określających kierunki dostosowania profilu zarządzania do aktualnego charakteru pracy banku, trzeba uwzględnić parę wariantów w zależności od skali wielkości oddziałów. Z toku rozważań wynika również, że u typowego dy-rektora oddziału występuje duża skala czyn-ności: rozdrabnianie się w wykonywaniu mar-ginesowych zagadnień, niedostateczna koncen-tracja na zagadnieniach kluczowych, przekra-czanie nominalnego dnia pracy. Jest to znany model kierowania „operatywnego”, wykonują-cego dużo czynności, zapracowanego, a nie wy-

konującego swoich zadań. Co gorsza, stosowanie tego systemu pracy w przeciągu dłuższego okresu czasu musi doprowadzić do poważnego „wyjałowienia” intelektualnego, w wyniku zrujnowania i celebrowania przepisów.

Zasadniczą więc sprawą jest zaplanowanie modelu dyrektora „myślącego”, takiego który przede wszystkim przewiduje, a więc planuje, inspirowa i zajmuje się zagadnieniami kluczowymi „makroekonomicznymi” w skali oddziału. Potrzeba przyjęcia takiego założenia modelowego wynika z roli oddziału, który grupuje obiektywne, jak najbardziej bieżące, informacje o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw, o sytuacji całego okręgu, jest najlepszym źródłem informacji inspirującej kierunki polityki gospodarczej w powiecie. W grze gospodarczej, która toczy się w okręgu (powiecie czy mieście), jest nieocenionym partnerem dla instancji partyjnej czy rady narodowej, reprezentując parę elementów niepowtarzalnych, a mianowicie:

- a) rzetelność i konkretność informacji,
- b) obiektywizm spojrzenia (spojrzenie z zewnątrz),
- c) szybkość informacji.

W tej sytuacji dyrektor oddziału banku staje się również w jakiś sposób współodpowiedzialny za rozwój gospodarczy okręgu, a więc i w tym kierunku musi wykazać się aktywnością. Stąd też nadmierne rozdrabnianie się w wewnętrznej działalności administracyjnej, jak również nadmierne rozdrabnianie się w społecznej i politycznej działalności zewnętrznej należy uznać za extrema w równym stopniu niesprawne.

Tak postawiony postulat modelu dyrektora wymaga oczywiście szeregu zabiegów organizacyjnych zarówno ze strony centrali, jak i samego dyrektora. Przede wszystkim należałoby zacząć od zasadniczej zmiany metody centralnego sterowania oddziałami. Stosowana obecnie metoda ma w poważnym stopniu charakter zarządzania za pomocą drobiazgowych przepisów. Przy czym tendencja ta rodzi się bądź w centrali banku, bądź w oddziałach wojewódzkich.

Metoda drobiazgowych przepisów jest zarówno pracochłonna, jak i nie zawsze skuteczna; przekonał się o tym na przykładzie sformalizowanych przepisów o kontroli wewnętrznej, które, jak wynika z przeprowadzonych badań, w dużej mierze nie są wykonywane przez dyrektorów. Jako więc metodę przeciwną zaproponować można zwiększenie stopnia automatyzacji zarządzania, opartej na stosowaniu bodźców ekonomicznych, uzależnionych od stopnia wykonania określonych celów stawianych przed oddziałami. Wiąże się to oczywiście z ustaleniem zobiektywizowanych mierników oceny pracy, a te znów z jej mierzalnością. Jest to więc ten kierunek, który leżał u podstaw utworzenia nagrody regulaminowej, nie został jednak konsekwentnie doprowadzony do końca z powodu braku zobiektywizowanych metod oceny pracy na wszystkich szczeblach.

Podsumowując więc wyniki analizy wydaje się wskazane wysunięcie następujących postulatów pod adresem centralnego ośrodka dyspozycji:

1. Ograniczenia przepisów wiążących osobę dyrektora ze szczegółowymi czynnościami, ustalenie ogólnej zasady odpowiedzialności dyrektora za wykonanie zadań oddziału. Przyjęcie zasady ustalania kompetencji oddziału, a nie dyrektora, przez co umożliwi się dyrektorowi swobodne, w zależności od warunków lokalnych, ustalenie podziału obowiązków wewnętrznych. Ogólna zasada nie wyklucza oczywiście wyjątków związanych ze specjalnymi czynnościami dyrektora. W ten sposób pobudzi się twórczą inicjatywę dyrektorów, a jednocześnie zlikwiduje się zjawisko wykonywania przepisu dla przepisu (jak to ma miejsce na przykład niejednokrotnie z kontrolą wewnętrzną).

2. Stworzenie konkretnego systemu ocen za wyniki pracy, wiązanych w sposób instytucjonalny i zrozumiały dla każdego, z bodźcami ekonomicznymi, co w pewnym sensie wytworzy sytuację podobną do koncepcji automatyzmu zarządzania.

3. Operowanie w zarządzaniu ogólnymi jednolitymi zasadami, w ramach których zmieści się treść ustalona indywidualnie przez dyrektora oddziału. Zasadami tymi mogą być na przykład graniczne rozpiętości kierowania, ramowe struktury organizacyjne, normatywy zatrudnienia.

Tak pomyślana organizacja formalna stworzy przesłanki do zwiększenia twórczej inicjatywy dyrektorów. Umożliwi im odpowiednie tworzenie organizacji podstawowej i ustalenie właściwego podziału ról w oddziale. Podstawą organizacji zarządzania jest jednak przyjęcie modelowej konstrukcji dyrektora. Model ten oczywiście musi być pomyślany elastycznie, zakres praktycznej realizacji wyznacza bowiem wielkość oddziału i jego obiektywne warunki. Ogólnie trzeba przyjąć, poczynając od 20—30 osobowych oddziałów, zasadę ograniczania zakresu włączania się dyrektora do codziennego toku czynności. Zakres interwencji dyrektora w codzienny tok czynności ogranicza się w tym układzie do poważniejszych sytuacji awaryjnych, bądź nietypowych.

Odciążenie od czynności operacyjnych i administracyjnych umożliwi skoncentrowanie się na podstawowych czynnościach ekonomicznych, zasadniczych czynnościach organizacyjnych oraz roli opiekuna i wychowawcy załogi. W pełnieniu funkcji ekonomicznych dyrektor musi również dokonać hierarchizacji wykonywanych czynności, ograniczając się do analizy materiału informacyjnego (syntetycznego), ustalania kierunków polityki kredytowej, podejmowania jednostkowych decyzji w ograniczonym podmiotowo lub przedmiotowo zakresie, wreszcie osobistej działalności w radzie narodowej i Komitecie partyjnym, a w większych oddziałach w Komitecie doradczym.

Efektywna praca ekonomiczna wymaga systematycznego studiowania, a w szczególności

bieżącej dobrej znajomości kluczowych problemów okręgu, a więc dobrej informacji w postaci syntezy odpowiednich materiałów bankowych, materiałów rady narodowej, lokalnej komisji planowania gospodarczego, komitetu partyjnego, bieżącej dobrej znajomości kluczowych problemów ekonomicznych w skali kraju, obozu socjalistycznego, a nawet w skali światowej (na przykład tendencje w handlu międzynarodowym). Studia te oczywiście nie mogą obciążać tylko czasu dodatkowego.

Proponowaną konstrukcję modelową można również przedstawić w następującej tablicy, obrazującej stopień szczegółowości zainteresowania dyrektora poszczególnymi czynnościami jako funkcji wielkości oddziału oraz ilości pracowników. Oczywiście przedziały wielkości i skala szczegółowości przyjęte są w sposób mało precyzyjny, chodzi tu bowiem jedynie o charakterystykę proponowanych tendencji organizacji zarządzania, a nie o projekt konstrukcyjny. W tablicy przyjmujemy następującą symbolikę stopnia szczegółowości zaabsorbowania dyrektora:

1. Bardzo ogólne — dyrektor uzyskuje ogólne syntetyczne okresowe informacje i wydaje długofalowe dyrektywy,

2. Ogólne — występuje minimalizacja interwencji²⁾ w sprawy bieżące, zbieranie informacji syntetycznych o średnim stopniu uogólnienia.

3. Szczegółowe — oparte na ograniczonej syntezie — osobiste wykonawstwo występuje incydentalnie.

²⁾ Porównaj T. Kotarbiński: Traktat o dobrej robocie. Wrocław—Warszawa — Kuton 1960, str. 150—171.

KRYSTYNA SMORCZEWSKA
STEFAN SZAŁOWSKI

Zagadnienia polityki rozwoju aparatu operacyjnego Narodowego Banku Polskiego

Zadaniem niniejszego opracowania jest dokonanie próby wysunięcia wstępnych wniosków, określających wytyczne dla polityki w zakresie organizacji sieci terenowych placówek banku na podstawie analizy historycznego i perspektywicznego rozwoju tej sieci. Z konieczności dostosowania rozmiarów opracowania do łamów „Wiadomości NBP”, pomijamy analizę historyczną, ograniczając się do krótkiego ujęcia najważniejszych faktów wynikających z tej analizy. Są one następujące:

NBP, jako centralny bank państwowy, z chwilą powierzenia mu bezpośredniego kredytowania i kontroli olbrzymiej większości przedsiębiorstw społecznych, musiał uruchomić daleko w dół sięgającą sieć oddziałów. Wymagały tego również zadania w zakresie gromadzenia czasowo wolnych środków pieniężnych wszystkich organizacji gospodarki społeczno-

4. Zaabsorbowanie bardzo szczegółowe — dyrektor podejmuje jednostkowe decyzje, włącza się do etapu preparacji i bieżącego wykonawstwa.

Wielkość oddziału	Pion	Programowanie	Zbieranie informacji	Zarządzanie bieżące	Kontrola pracy	Rozwój kadr	Działalność zewnętrzna
1	2	3	4	5	6	7	8
od 20 do 30 pracowników	A	4	3	3	3	4	4
	B	2	2	2	2	4	
	C	2	2	2	2	4	
od 30 do 50 pracowników	A	3	2	3	2	4	4
	B	2	2	2	2	4	
	C	2	2	2	2	4	
od 50 do 100 pracowników	A	2	2	2	2	3	Komitet doradczy
	B	2	1	1	1	2	
	C	2	1	1	1	2	
ponad 100 pracowników	A	2	2	2	1	3	Komitet doradczy
	B	2	1	1	1	2	
	C	2	1	1	1	2	

Uwaga: symbolika cyfrowa jest jedynie odpowiednikiem treści podanej wyżej, a nie może być traktowana jako próba ujęcia wartościowego.

Proponowany model może być zrealizowany jedynie w przypadku konsekwentnego rozmieszczenia kompetencji wśród całej kadry kierowniczej. Szerokie przekazywanie uprawnień przez dyrektora nie tylko naczelnikom, ale również (w większych oddziałach) i szczeblowi niższemu, pozwoli na rozwój samodzielności pracowników, pobudzi ich inicjatywę.

nej i przeprowadzania rozliczeń między tymi organizacjami.

Większość oddziałów banku utworzono w wyniku realizacji reformy bankowej, przejmując agendy likwidowanych banków i zagospodarowując ich lokale.

O tworzeniu oddziałów NBP w pierwszym dziesięcioleciu jego istnienia decydowały praktyczne możliwości (głównie lokalowe) i postulat szybkiej realizacji reformy bankowej — przed ustaleniem wytycznych dla polityki organizacji aparatu banku.

Około roku 1954, na tle powierzonych bankowi obsługi budżetu państwa, jak też mając na uwadze ułatwienie radom narodowym ich współpracy z bankiem w zakresie gospodarczego rozwoju terenu, rozpoczęto w praktyce stosować zasadę, że bank powinien mieć co najmniej jeden oddział w każdym powiecie, obejmującym

mujący swymi agendami wszystkie zadania banku na danym terenie. W zasadzie wszystkie oddziały do roku 1958 miały jednolity, pod względem formalnym, zakres agend i jednolitą strukturę wewnętrzną.

Od roku 1959 w zakresie agend oddziałów i ich wewnętrznej struktury organizacyjnej zaczynają się pojawiać zmiany o szczególnym znaczeniu dla perspektyw dalszego rozwoju sieci aparatu banku. Do zmian tych zaliczamy: przesuwanie agend kredytowania i kontroli określonych rodzaj przedsiębiorstw do oddziałów „specjalistycznych” w tym zakresie, powierzenie oddziałom „powiatowym” prowadzenia rachunkowości jednostek budżetowych z terenu powiatu, tworzenie oddziałów sporządzających wspólny bilans kilku oddziałów i związane z tym powstawanie oddziałów „nie bilansujących”.

Sieć oddziałów banku stanowi zaplecze rozliczeniowe i obliczeniowe, ograniczające potrzeby powiększania sieci terenowego aparatu Banku Rolnego i Banku Inwestycyjnego.

Analiza perspektywiczna. W roku 1967, przystępując do badań w zakresie wytyczenia dalszego rozwoju sieci oddziałów banku, zlecono oddziałom wojewódzkim nawiązanie kontaktów z wojewódzkimi pracownikami planów regionalnych, wojewódzkimi komisjami planowania gospodarczego i z wojewódzkimi pracownikami urbanistycznymi w celu zebrania materiałów dotyczących perspektywicznego rozwoju gospodarki narodowej w latach 1965—1985, lokalizacji inwestycji, procesów demograficznych itp. Dane dostarczone przez oddziały wojewódzkie zasadniczo zamykają się w obrębie bieżącego planu pięcioletniego bez konkretnych informacji w zakresie perspektywicznego rozwoju gospodarki w poszczególnych regionach. Wynika to z tego, że wyżej wymienione wojewódzkie pracownice i komisje znajdują się dopiero na etapie formułowania założeń do planów perspektywicznych.

W związku z tym jako punkt wyjścia analizy perspektyw rozwoju sieci oddziałów i innych placówek banku w okresie do roku 1985 przyjmujemy tylko założenia, wynikające z zadań banku, problematyki teorii rozmieszczenia sił wytwórczych i teorii wzrostu gospodarczego oraz teorii organizacji. W rozważaniach naszych nie bierzemy pod uwagę możliwości zmiany zadań banku, ponieważ wykraczałoby to poza tematykę niniejszego artykułu. Przyjęte przez nas założenia są następujące:

1. Rozmieszczenie przemysłowych sił wytwórczych stanowi pierwszy element, który powinien być wzięty pod uwagę przy analizie kierunków polityki organizacji terenowego aparatu banku.

2. Aparat banku w terenie powinien być dostosowany do potrzeb regionalnego oddziaływania na tempo wzrostu gospodarczego.

3. Nałożone na bank zadanie wykonywania usług na rzecz jednostek budżetowych w formie prowadzenia ich rachunkowości postuluje konieczność posiadania przez bank odpowiedniej placówki co najmniej w każdym powiecie.

4. Przy ustalaniu zakresu agend terenowych placówek banku należy brać pod uwagę kompetencje terenowych organów władzy i administracji państwowej w zakresie przedsiębiorstw terenowych oraz racjonalną organizację operacji wszystkich banków w terenie.

5. Powstawanie wielkich aglomeracji zakładów przemysłu kluczowego bądź przestrzennych aglomeracji branżowych tych zakładów oraz system zarządzania przedsiębiorstwami kluczowymi wymagać będzie poszerzenia specjalizacji agend kredytowania i kontroli w oddziałach „regionalnych” — w zasadzie bez obsługi kasowo-rozliczeniowej, wykonywanej przez oddziały najbliższej zlokalizowane.

6. Teoria organizacji nakazuje przewidywać na terenie dużych miast łączenie pod jednym kierownictwem różnych placówek banku, działających w formie samodzielnych oddziałów.

7. Rozwój automatycznego przetwarzania informacji spowoduje koncentrację prac rachunkowych wszystkich oddziałów w specjalnych ośrodkach.

Prowadzona przez bank obsługa pieniężno-kredytowa i kontrola finansowa obejmuje w zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa społeczne — z wyjątkiem przedsiębiorstw resortu rolnictwa, resortu leśnictwa i przemysłu drzewnego oraz przedsiębiorstw budowlano-montażowych. Jeżeli więc zgodzimy się z tym, że w sferze zadań banku przedsiębiorstwa przemysłowe są najistotniejsze dla potencjału ekonomicznego kraju, założenie powiązania polityki organizacji terenowego aparatu banku z rozmieszczeniem przemysłowych sił wytwórczych może być przyjęte.

Socjalistyczna teoria rozmieszczenia sił wytwórczych¹⁾ wiąże rozbudowę i pełne uruchomienie tych sił z zasadą jednolitego planu gospodarczego. Kluczowe znaczenie w tej teorii posiadają jej założenia polityczno-społeczne, oznaczające tworzenie w kraju coraz liczniejszych i potężniejszych skupisk klasy robotniczej, co wiąże się z powstawaniem przede wszystkim nowych ośrodków przemysłowych, rozwojem transportu i przestawianiem gospodarki drobnotowarowej na tory socjalistyczne. Założenia teorii obejmują poza tym bogatą i wysoce zróżnicowaną tematykę zagadnień ekonomicznych, społeczno-kulturalnych, obronności kraju i dynamiki rozmieszczenia sił wytwórczych — ze specjalnym uwzględnieniem postępu technicznego, jako czynnika niekiedy decydującego dla całości problematyki. Generalne założenia ogólnej teorii rozmieszczenia sił wytwórczych są z kolei podstawą formułowania ogólnych zasad lokalizacyjnych w „branżowych” teoriach rozmieszczenia, przy czym do głównych teorii branżowych zalicza się teorie rozmieszczenia: przemysłu, rolnictwa, transportu i urządzeń usługowych (w tym sieci obrotu towarowego).

W teorii rozmieszczenia przemysłu, która z punktu widzenia zadań banku powinna być w pierwszym rzędzie wzięta pod uwagę przy ana-

1) K. Secomski: Z zagadnień teorii rozmieszczenia sił wytwórczych w gospodarce socjalistycznej. „Ekonomista”, nr 2/56, str. 3—22.

lizie i ustalaniu wytycznych dla polityki organizacji jego aparatu, istnieje teza o maksymalizacji produkcji w poszczególnych gałęziach przemysłu. Teza ta w praktyce jest punktem wyjścia przesłanek lokalizacyjnych, w ostatecznym rezultacie silnie akcentujących koncentrację przemysłu²⁾. Koncentracja ta odzwierciedla się przede wszystkim w poszukiwaniu optymalnej wielkości pojedynczego zakładu przemysłowego, a następnie w różnych formach aglomeracji przemysłu (skupienie kilku zakładów, kombinaty, ośrodki przemysłowe).

Ogólny postęp techniczny w przeważającej liczbie gałęzi produkcji charakteryzuje się dążnością do budowy obiektów o dużych mocach produkcyjnych. Sytuacja ta prowadzi do budowy mniejszej liczby, ale za to dużych jednostek produkcyjnych. Tym samym jednak zmniejszają się możliwości aktywizacji gospodarczej terenów o najniższym poziomie uprzemysłowienia³⁾. Tendencje do aglomeracji przemysłu budzą więc poważne zastrzeżenia na tle przesłanek teorii planowania i rozwoju regionów⁴⁾. Zastrzeżenia te są całkowicie oczywiste z punktu widzenia dążenia regionów zacofanych do przyspieszenia usuwania braków w istniejącej infrastrukturze. Z drugiej jednak strony, występujące w ekonomice regionów silne tendencje do maksymalizacji zatrudnienia prowadzą często do rozpraszania nowo budowanych w regionie obiektów przemysłowych, aby na tej podstawie móc aktywizować nie rozwinięte obszary.

W tej sytuacji ustaliło się przekonanie o konieczności kompleksowego ujmowania branżowo-przemysłowych zjawisk aglomeracyjnych, uwzględniającego postulat bardziej rozproszonego rozmieszczania sił wytwórczych, formułowane z punktu widzenia planowania regionalnego. Wynikający jednak z koncentracji zakładów przemysłowych rachunek ekonomiczny powinien być przy tym bezwzględnie przyjęty także w ekonomice regionu.

W zakresie problematyki planowania regionalnego teoria rozmieszczenia sił wytwórczych uwzględniając prezentowany przez poszczególne gałęzie przemysłu rachunek ekonomiczny poważnych korzyści z tytułu koncentracji zakładów przemysłowych — rozróżnia⁵⁾:

— koncentrację produkcji, opartą na studiach zmierzających do określenia optymalnego typu wielkości zakładu;

— koncentrację przestrzenną, dotyczącą optymalnej wielkości nowo powstających regionów przemysłowych.

Mówiąc o teorii rozmieszczenia sił wytwórczych i o teorii rozwoju regionów gospodarczych zauważyć należy, że pojęcie „regionu” nie zostało jeszcze zdefiniowane; tym niemniej na ogół rozumie się, iż zasadniczym kryterium objęcia pewnego terenu tą nazwą jest wyraż-

nie zaznaczający się na nim profil podziału pracy lub specjalizacji, powodujący dość jednolity charakter ekonomiczny obszaru. Wątpliwości budzi przy tym rozróżnianie regionów gospodarczych dla celów planowania i regionów administracyjnych dla celów zarządzania.

Prowadzone badania w zakresie regionalizacji nie dają jednak jeszcze jednoznacznych wyników, pozwalających na ustalenie modeli regionalnych powiązań produkcyjnych. Wyniki dotychczasowych badań w każdym razie stwierdzają⁶⁾, że aktualny podział administracyjny kraju nie spełnia wymogów niezbędnych dla długofalowego, kompleksowego planowania gospodarczego, a konieczność zmian w podziale administracyjnym, dostosowujących ten podział do kierunków wzrostu gospodarki i założeń uprzemysłowienia, niewątpliwie wystąpi.

Na tle powyższego uważamy, że wiążąc rozwój i lokalizację aparatu banku z rozmieszczeniem przedsiębiorstw przemysłowych należy poważnie liczyć się z koncentracją produkcji w dużych zakładach, jak też z koncentracją przestrzenną w poszczególnych regionach. Konsekwencje tego będą rzutować na rozmieszczenie placówek banku, jak i na zakres ich agend. Nowoczesne ujmowanie procesów koncentracji sił wytwórczych wynika z uwzględnienia osiągnięć w dziedzinie organizacji i podziału pracy, specjalizacji, wykorzystania najskuteczniejszych metod kierowania i kontroli oraz konsekwencji postępu technicznego. Dla banku koncentracja sił wytwórczych oznaczać będzie przede wszystkim **potrzebę pogłębienia specjalizacji obsługi** pieniężno-kredytowej, czynności rachunkowych oraz czynności o charakterze usług zleconych.

Ogólna teoria wzrostu gospodarczego zajmuje się zagadnieniami przemian w gospodarce w dalszej perspektywie. „Cechą wyróżniającą modele wzrostu gospodarki socjalistycznej jest operowanie taką strukturą dochodu narodowego, która umożliwia badanie zależności wzrostu i maksymalizacji funduszu spożycia” — pisze H. Dunajewski⁷⁾. K. Secomski wysuwa postulat integracji teorii wzrostu gospodarczego z teorią rozmieszczenia sił wytwórczych, biorąc pod uwagę występujące w każdym regionie tendencje do maksymalnego przyspieszania wzrostu, w celu osiągnięcia najwyższego poziomu spożycia, które — rozpatrywane w płaszczyźnie rachunku ekonomicznego o szerszym zakresie terytorialnym — nie zawsze są uzasadnione. Jednocześnie uważa on za konieczne przeciwstawienie się poglądom, zgodnie z którymi we wszystkich regionach stopa życiowa powinna kształtować się równomiernie i postuluje zastąpić je „tezą o bardziej wyrównanej stopie życiowej”. Możemy więc stwierdzić, że potrzeba ujęć regionalnych w procesach planowania i zarządzania gospodarką jest silnie odczuwana.

Wysunięte przez nas założenie o konieczności dostosowania aparatu banku do potrzeb regionalnego oddziaływania na tempo wzrostu gos-

²⁾ Praca zbiorowa: Teoretyczne problemy rozmieszczenia sił wytwórczych. Wyd. PWE 1965, K. Secomski, str. 18 i dalsze.

³⁾ W. Kawalec: Okręgi przemysłowe i regiony ekonomiczne w Polsce. W-wa, PWE 1965, str. 304.

⁴⁾ P. Sulmicki: Teoria rozwoju regionów gospodarczych. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. PAN, 1962, tom. I.

⁵⁾ Praca zbiorowa — op. cit., str. 42.

⁶⁾ W. Kawalec: op. cit., str. 12.

⁷⁾ H. Dunajewski: Studia nad teorią wzrostu gospodarczego. W-wa, PWN 1965, str. 218.

podarczego posiada w zasadzie proste uzasadnienie, wynikające bezpośrednio z zadań banku w zakresie oddziaływania przez pieniądź na rozwój życia gospodarczego. Aby bowiem móc oddziaływać na ten rozwój, bank musi posiadać odpowiedni aparat w regionach gospodarczych i administracyjnych. Problem, co możemy określić jako „odpowiedni aparat”, jest jednak zależny od wielu czynników i dlatego propozycje w tej sprawie podajemy dopiero w dalszej części niniejszego artykułu. W tym miejscu natomiast nasuwa się konieczność rozważenia, w jakiej mierze tempo rozwoju gospodarczego regionów należy uwzględniać przy organizowaniu placówek banku?

Jeśli przyjmujemy, że wyprzedzająca rozwój regionu lokalizacja nowych zakładów bądź rozbudowa, o ile nie została poparta kompleksowym rachunkiem ekonomicznym, oznacza jedynie przyspieszenie usuwania braków w infrastrukturze regionu — powstaje pytanie, czy bank powinien rozwijać swój aparat dopiero z chwilą powołania do życia nowych zakładów na danym terenie (lub znacznej rozbudowy zakładów istniejących), czy też z wyprzedzeniem odnośnych decyzji? Dość często bowiem spotykamy się z wnioskami władz administracyjnych regionów słabo rozwiniętych (zwłaszcza odnosi się to do 30 powiatów, w których dotychczas nie ma oddziałów banku), postulującymi powołanie oddziału w związku z **planowanym rozwojem terenu**. Próba sprawdzenia związanej z tym hipotezy, że stosunek liczby pracowników NBP w województwie (bez aparatu zarządzania, jakim są oddziały wojewódzkie) do liczby zatrudnionych w przemyśle (lub łącznie w przemyśle, transporcie, łączności i obrocie towarowym), powinien być związany ze stopniem rozwoju gospodarczego województwa, jest tabela 1, przedstawiająca ciąg wielkości odnośnych wskaźników procentowych.

Wydaje się, że wskaźniki podane w tej tabeli potwierdzają związek wielkości aparatu banku z rozwojem przemysłu i innych działów gospodarki narodowej. Najniższe wskaźniki (z wyłączeniem pięciu miast wojewódzkich) występują bowiem w okręgach uprzemysłowionych, jak województwa: katowickie, krakowskie, łódzkie i wrocławskie. Podobna sytuacja występuje w grupie pięciu wojewódzkich miast wydzielonych. Najwyższe zaś wskaźniki dotyczą województw słabiej rozwiniętych, jak województwa: olsztyńskie, koszalińskie i białostockie.

Bez zbytniego upraszczania wniosków można zaryzykować twierdzenie, że **wielkość aparatu banku** (mierzona liczbą pracowników) **wyказuje pewne wyprzedzenie rozwoju gospodarczego w niektórych województwach**.

Przyjmując zasadę rozpoczynania budowy każdego aparatu od dołu do góry, problem głębokości rozmieszczenia w terenie placówek banku posiada podstawowe znaczenie. Wydaje się, że spośród zadań banku, wpływających na głębokość rozmieszczenia jego placówek, decydujące jest zadanie prowadzenia rachunkowości jednostek budżetowych. Teoretycznie można

Tabela 1

Kolejność	Miasta wydzielone i województwa	Procentowy wskaźnik pracowników „U” oddziałów operacyjnych NBP do zatrudnionych w przemyśle	Procentowy wskaźnik pracowników „U” oddziałów operacyjnych NBP do zatrudnionych w przemyśle, transporcie i obrocie towarowym
1	2	3	4
1	Łódź	0,25	0,20
2	Kraków	0,49	0,34
3	Poznań	0,52	0,34
4	Warszawa	0,53	0,33
5	Wrocław	0,54	0,36
1	katowickie	0,23	0,18
2	krakowskie	0,30	0,22
3	łódzkie	0,35	0,25
4	wrocławskie	0,35	0,27
5	kieleckie	0,42	0,29
6	opolskie	0,43	0,30
7	gdańskie	0,48	0,28
8	rzeszowskie	0,49	0,33
9	poznańskie	0,55	0,36
10	warszawskie	0,56	0,35
11	zielonogórskie	0,58	0,39
12	bydgoskie	0,64	0,36
13	szczecińskie	0,66	0,36
14	lubelskie	0,67	0,38
15	białostockie	0,82	0,46
16	koszalińskie	1,01	0,54
17	olsztyńskie	1,21	0,61

byłoby założyć, że dla wykonywania zadań w zakresie obsługi pieniężnej wystarczyłyby placówki banku w regionach obejmujących dwa lub więcej powiatów, współpracuje ze spółdzielniami oszczędnościowo-pożyczkowymi i ewentualnie z rozbudowanymi — w stosunku do stanu obecnego — placówkami Banku Rolnego. Przyjmowanie jednak źródłowych dokumentów księgowych od rozproszonych w terenie różnych jednostek budżetowych, w celu co najmniej przygotowania ich do zmechanizowanego przetwarzania, w obecnym stanie przewidywać rozwoju techniki musi następować w miejscu maksymalnie zbliżonym do siedzib jednostek budżetowych. Wydaje się poza tym, że nawet w okresie najbliższych 20 lat nie można spodziewać się zaopatrzenia wszystkich jednostek budżetowych we własne urządzenia, zapewniające na miejscu przetworzenie danych księgowych i sprawozdawczych na materiały nadające się do automatycznego przetworzenia.

Nałożone na bank zadania w zakresie rachunkowości jednostek budżetowych oraz wspomniane trudności zaopatrzenia wszystkich jednostek we własne urządzenia do przekształcania i transmisji danych źródłowych — zdaniem naszym przesadzają **konieczność posiadania**

przez bank w każdym powiecie placówki, przyjmującej bezpośrednio od jednostek budżetowych ich dokumenty księgowe oraz wykonującej prace związane ze sprawdzaniem tych dokumentów, jak też dokumentów dyspozycji środkami na rachunkach bankowych jednostek budżetowych z danego powiatu.

Przy ustalaniu zakresu agend terenowych placówek banku zdaniem naszym nie można pominąć kompetencji terenowych organów władzy i administracji państwowej w zakresie przedsiębiorstw terenowych oraz sprawy wykorzystania aparatu NBP przy zastępczej obsłudze niektórych agend innych banków. Jeśli zgadzamy się z koniecznością posiadania przez bank w każdym powiecie swej placówki, to:

— z systemu terenowych organów władzy i administracji państwowej, wyposażonych w szerokie kompetencje w zakresie zarządzania i koordynowania gospodarki oraz ze związanej z tym konieczności współpracy banku z tymi organami — a zwłaszcza na odcinku przedsiębiorstw terenowych,

— z punktu widzenia zasady zastępczej obsługi operacji rozliczeniowych klientów innych banków w tych miejscowościach, w których inne banki nie posiadają placówek o pełnym zakresie agend danego banku,

wynika, że **powiatowa placówka banku** — obok przyjmowania dokumentów księgowych jednostek budżetowych i dyspozycji środkami na rachunkach bankowych tych jednostek — **powinna wykonywać także inne funkcje**. Będą to:

a) funkcje kredytowania i kontroli finansowej państwowych przedsiębiorstw terenowych i przedsiębiorstw spółdzielczych (określanych dalej ogólnie jako przedsiębiorstwa terenowe),

b) funkcje kasowo-skarbowe oraz funkcje w zakresie obsługi rozliczeń pieniężnych (gotówkowych i bezgotówkowych) wszystkich miejscowych przedsiębiorstw i innych organizacji objętych zakresem zadań banku,

c) funkcje w zakresie zastępczej obsługi rozliczeń pieniężnych klientów innych banków.

Przyjmując, że placówki powiatowe powinny być najdalej wysuniętym w teren aparatem banku oraz biorąc pod uwagę ich funkcje w zakresie współpracy z organami władzy i administracji państwowej — należy nadać im status samodzielnych jednostek organizacyjnych, czyli w oparciu o statut NBP funkcje „**oddziałów powiatowych**”.

Poniżej szczebla powiatu, jako mikroregionu gospodarczego, w zasadzie nie ma potrzeby uruchamiania placówek banku. W razie potrzeby usprawnienia obsługi bankowej w niektórych miejscowościach nie będących siedzibą rady narodowej oraz istnienia odpowiednich warunków lokalowych bank może uruchamiać w tych miejscowościach zamiejscowe (detaszerowane) wydziały rozliczeń kasowych i bezgotówkowych, organizacyjnie wchodzące w skład właściwego oddziału powiatowego (jeden wydział tego rodzaju istnieje już w Szklarskiej Porębie jako zamiejscowy wydział Oddziału NBP w Jeleniej Górze).

Teoria rozmieszczenia sił wytwórczych zakłada bezwzględną konieczność uwzględnienia rachunku ekonomicznego, wynikającego z korzyści koncentracji produkcji w różnych formach. Również zmiany wprowadzone w aktualnym systemie zarządzania przedsiębiorstwami, zwiększając rolę zjednoczeń przedsiębiorstw kluczowych, zmierzają wyraźnie do koncentracji produkcji przez tworzenie zakładów optymalnej wielkości lub przez odpowiednią koordynację działalności przedsiębiorstw zgrupowanych na terenie optymalnej wielkości regionów. Wychodząc temu naprzeciw bank już od roku 1958 rozpoczął koncentrować obsługę kredytowo-pieniężną przedsiębiorstw kluczowych według regionów gospodarczych, na ogół nie pokrywających się z administracyjnym podziałem kraju, w roku zaś 1965 rozpoczęto powoływać w terenie tzw. pełnomocników departamentów kredytów centrali dla spraw określonych zjednoczeń.

Tak więc rozwój historyczny i perspektywy dalszego rozwoju pozwalają przyjąć jako pewnik powstawanie wielkich zakładów przemysłu kluczowego bądź przestrzennych aglomeracji. Z drugiej strony tworzenie specjalistycznych — regionalnych (o zasięgu przekraczającym granice obecnego podziału administracyjnego) placówek banku do obsługi kredytowej i kontroli finansowej przedsiębiorstw kluczowych będzie niezbędne z punktu widzenia jednolitości polityki pieniężno-kredytowej i organizacji współpracy z jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw.

Uważamy, że **oddziały „regionalne”** (z reguły w dużych miastach) w zasadzie powinny być tylko oddziałami o agendach ograniczonych do zagadnień **kredytowania i kontroli przedsiębiorstw kluczowych**; obsługę kasowo-rozliczeniową przedsiębiorstw powinny prowadzić najbliższe położone oddziały „powiatowe”. Ograniczenie agend tych oddziałów tylko do kredytowania i kontroli przedsiębiorstw kluczowych wynika z założenia pełnej koncentracji tych czynności w oddziałach regionalnych oraz funkcjonalnego bezpośredniego ich powiązania w tej dziedzinie z centralą. Założenie to nie wyklucza jednak tego, że w określonych warunkach (np. jedyny oddział w danym mieście, lokal) oddział „regionalny” **może pełnić także funkcję oddziału „powiatowego”** w zakresie danego powiatu lub miasta wydzielonego, albo też ze względu na rozmiary agend banku w danym mieście może istnieć kilka specjalistycznych oddziałów banku.

Związana z teorią rozwoju regionów teoria rozwoju miast⁸⁾ dowodzi, że w przypadku konieczności przekroczenia progu rozwojowego określonego miasta lub zespołu miast najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem jest przekroczenie progu w miejscu najtańszym, którym zazwyczaj jest miasto mniejszej wielkości; odkładanie zaś nakładów prowadzi w istocie rzeczy do konieczności wyrównywania wstecz skutków przekroczenia progu. Adaptując w

⁸⁾ B. Mallsz: *Ekonomika kształtowania miast*. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN, W-wa 1963, tom IV.

pewnym sensie tę tezę do sytuacji placówek banku można zaryzykować twierdzenie, że w przypadku przekroczenia progu rozwojowego, istniejącego w określonym mieście oddziału (lub oddziałów), którym najczęściej jest wielkość lokali, najbardziej ekonomicznym rozwiązaniem nie będą nakłady na następny lokal dla nowego oddziału o agendach tego samego rodzaju; najtańszym rozwiązaniem będą raczej nakłady pozwalające na koncentrację określonych agend i specjalizację.

Można tu także przytoczyć słowa M. Franka — „Przyszłość należy na pewno do skoncentrowanych, wielkich zespołów. Powstawanie, rozwijanie i doskonalenie tych zespołów, ich organizacja — rozumiana jako stan statyczny — jako struktura i wreszcie jako funkcja świadomego łączenia części w najbardziej efektywnie działającą całość — oto jest przyszłość organizacji”⁹⁾.

W związku z tym należy przewidywać możliwość powoływania w dużych miastach, posiadających do pewnego czasu dwa lub więcej oddziałów, **jednego wielkiego oddziału ze specjalistycznymi wydziałami, rozlokowanymi ewentualnie w różnych punktach miasta**. Przyjęcie tej możliwości posiada uzasadnienie także w praktyce organizacji aparatu bankowego w NRD w takich miastach, jak np. Lipsk lub Halle.

Czynnikami wyznaczającym w perspektywnym rozwoju sieci placówek banku koncentrację niektórych agend i specjalizację jest także ogólnosiłowy postęp w zakresie mechanizacji i automatyzacji bankowych prac obliczeniowych i sprawozdawczych. Mechanizacja tych prac i koncentracja, niezależnie od efektów w dziedzinie zatrudnienia oraz w dziedzinie racjonalnej gospodarki drogimi maszynami, stwarza ogromne możliwości przyspieszenia informacji niezbędnych dla prowadzenia odpowiedniej polityki przez centralę. Podjęte w roku 1960 i w latach następnych decyzje w zakresie poszerzenia procesów mechanizacji prac banku, prowadzenia zmechanizowanej rachunkowości jednostek budżetowych i automatyzacji prac przez zastosowanie maszyn elektronicznych, pozwoliły na zdobycie wielu cennych doświadczeń w tym zakresie. Na odcinku mechanizacji rachunkowości jednostek budżetowych przeprowadzono już próby sporządzania zbiorczych i łącznych sprawozdań w zakresie województw za pomocą maszyn średniej mechanizacji, jako etap do wyeliminowania sporządzania sprawozdawczości sposobem ręcznym przez jednostki budżetowe, zmierzający w dalszym etapie do powiązania zmechanizowanej rachunkowości jednostek budżetowych z pracami kompleksowymi, wykonywanymi w Centrum Elektronicznym. Plany mechanizacji i automatyzacji prac w resorcie finansów zakładają bowiem, że w przyszłości, po zorganizowaniu w miastach wojewódzkich ośrodków elektronicznego przetwarzania danych, współdziałających z Centrum

Elektronicznym, osiągnięty zostanie podstawowy cel — przyspieszenie i poszerzenie informacji dla władz centralnych.

Od roku 1967 rozpoczęto realizować koncentrację rachunkowości oddziałów. Na ultimo tego roku bank posiadał już 13 tzw. „**oddziałów nie bilansujących**”, to jest objętych rachunkowością skoncentrowaną w oddziałach sąsiednich. Plan na rok bieżący zakłada zwiększenie liczby tych oddziałów do około 60, przy czym w większości będą to oddziały zlokalizowane w miejscowościach o dwu lub więcej oddziałach. Podstawową trudność szerszej koncentracji rachunkowości w zasięgu kilku powiatów, a następnie województw stanowi aktualnie problem powszechnej i w pełni sprawnej technicznie transmisji danych do zmechanizowanej księgowości z oddziałów odległych od oddziałów prowadzących skoncentrowaną rachunkowość. Bank w chwili obecnej nie posiada odpowiednich urządzeń technicznych, w związku z czym zasadniczo przekazywanie danych przebiegać może tylko w formie przesyłania oryginalnych dowodów księgowych (lub ich kopii), które następnie są wykorzystywane do księgowania przy pomocy tradycyjnych klawiszowych maszyn do księgowania.

Szybki postęp na świecie w zakresie automatyzacji prac bankowych pozwala jednak przewidywać, że również w PRL nastąpi rozwój środków łączności i form przekazywania oraz odczytywania danych wejściowych do zautomatyzowanych obliczeń. Optymizm w tym zakresie m.in. uzasadnia to, że już obecnie szereg banków w krajach zachodnich wyłącza z obrotu dokumenty oryginalne, posługując się przewodową łącznością, a nawet taśmami magnetycznymi bądź mikrofilmami, urządzeniami telewizyjnymi i innymi podobnymi urządzeniami. W związku z tym należy spodziewać się, że w przyszłości w kilkunastu ośrodkach będzie skoncentrowana:

- a) rachunkowość wszystkich operacji związanych z realizacją podstawowych zadań NBP;
- b) rachunkowość obecnie prowadzona w oddziałach usługowo dla jednostek budżetowych,
- c) rachunkowość operacji innych banków, wykonywana zastępczo przez oddziały NBP.

Procesy koncentracji będą przebiegać etapami, przy czym możliwe są dwa zasadnicze warianty organizacji zautomatyzowanej rachunkowości:

Wariant I, zakładany w projekcie rozwoju automatyzacji i mechanizacji prac obliczeniowych w resorcie finansów w latach 1966—1985, przewidujący wprowadzenie integralnego resortowego systemu automatycznego przetwarzania informacji (API). System API polega na sukcesywnym organizowaniu w każdym powiecie i województwie po jednym resortowym „ośrodku informacyjno-obliczeniowym”. Ośrodki te będą wykonywać całokształt prac księgowych i sprawozdawczych dla instytucji bankowych, ubezpieczeniowych oraz jednostek budżetowych, przy czym:

⁹⁾ M. Frank: Aktualność, znaczenie i perspektywy organizacji, „Przegląd Organizacji” nr 8/1967, str. 14.

a) ośrodki powiatowe (POIO) za pomocą taśm perforowanych będą przekazywać do ośrodków wojewódzkich (WOIO) dane wynikowe, wymagające wieloprzekrojowego przetwarzania,

b) WOIO będą przekazywać do ośrodka centralnego (COIO) dane wojewódzkie, odpowiednio zagregowane.

W miarę rozwoju transmisji przewodowej przewiduje się łączenie POIO w ośrodki regionalne, a następnie nawet koncentrację w WOIO wszystkich prac POIO.

Wariant II, oparty na realizowanych obecnie w banku kierunkach organizacji scentralizowanej rachunkowości pozwala przewidywać, że koncentracja omawianych prac będzie przebiegać w następujących etapach:

a) koncentracja rachunkowości jednostek budżetowych i rachunkowości operacji zastępczych na rzecz innych banków — w powiatowych oddziałach;

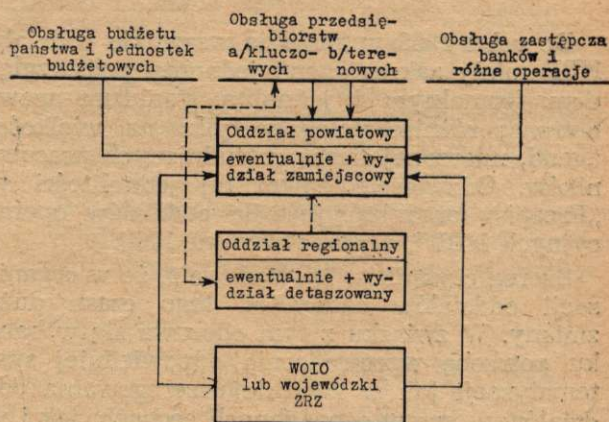
b) koncentracja rachunkowości w wyznaczonych oddziałach NBP, w miejscowościach posiadających dwa lub więcej oddziałów;

c) koncentracja rachunkowości w zasięgu kilku powiatów w wyznaczonych oddziałach;

d) koncentracja rachunkowości w skali województwa w samodzielnych specjalistycznych jednostkach organizacyjnych NBP, pod nazwą: „Zakład Rachunkowości Zmechanizowanej” (ZRZ).

Jak wiadomo wymienione etapy (ad a) i b)) są już w toku zaawansowanej realizacji.

Schemat ideowy perspektywicznej organizacji sieci oddziałów i innych placówek banku przedstawia się następująco:



Linia przerywana między oddziałami regionalnymi a przedsiębiorstwami kluczowymi oraz między tymi oddziałami, a oddziałami powiatowymi oznacza kontakty tylko w zakresie tzw. „pionu A” czynności bankowych.

Kierunki ewolucji w organizacji aparatu banku można też ująć opisowo w następującym zestawieniu:

Stan obecny	Ogólne kierunki zmian	Zmiany w organizacji rachunkowości
32 oddziały w miejscowościach poniżej szczebla powiatu	Przekształcenie na zamiejscowe wydziały operacyjne oddziałów powiatowych *)	I etap — włączone do rachunkowości oddziału powiatowego II etap — włączone do POIO (lub WRZ regionalny)
284 oddziały w miastach powiatowych, posiadających tylko jeden oddział NBP oraz 30 placówek pełnomocników NBP w miastach powiatowych	a) oddziały powiatowe (bez kredytowania przedsiębiorstw kluczowych *) b) oddziały regionalne (wyłącznie kredytujące przedsiębiorstwa kluczowe) c) oddziały regionalne, łączące agendy oddziałów ad a) i b) *)	I etap — koncentracja w POIO (lub WRZ regionalny) II etap — koncentracja w WOIO (lub ZRZ wojewódzki)
88 oddziałów w miastach posiadających po dwa lub więcej oddziałów	a) oddziały regionalne (wyłącznie kredytujące przedsiębiorstwa kluczowe) b) oddziały miejskie lub dzielnicowe ze specjalizacją kredytowania przedsiębiorstw terenowych różnych działów gospodarki lub ze specjalizacją w zakresie różnych agend operacyjnych *) c) wielkie oddziały (jedyne w danym mieście) ze specjalistycznymi wydziałami w różnych częściach miasta (wydziały detaszowane *)	I etap — koncentracja w POIO miasta (lub WRZ regionalny) II etap — koncentracja w WOIO (lub ZRZ wojewódzki)

*) Załatwiają operacje gotówkowe i bezgotówkowe.

ZOFIA DZIDOWA
STEFAN SZAŁOWSKI

Typologia oddziałów NBP i ich struktur organizacyjnych

Do roku 1959 w zasadzie wszystkie oddziały NBP miały zakres agend jednolity pod względem formalnym i jednolitą strukturę wewnętrzną; różnice polegały tylko na wielkości agend, mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników. Odzwierciedleniem tej jednolitości są „Przepisy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych NBP”, wydane w roku 1960.

Szereg czynników spowodowało, że w organizacji oddziałów zaszły od tego czasu duże zmiany. W związku z tym odczuwa się w banku potrzebę wprowadzenia odpowiedniej systematyzacji tak w zakresie uszeregowania oddziałów w grupy o podobnych cechach, jak i w zakresie wprowadzenia porządku w dziedzinie wewnętrznej organizacji oddziałów podobnych. Potrzeby te wiążą się z pracami nad ogólnym usprawnieniem organizacji aparatu bankowego. Przystępując do rozpatrzenia całokształtu wspomnianej problematyki zebrano materiał empiryczny, obrazujący zakres agend i strukturę organizacyjną poszczególnych oddziałów.

Systematyka podziału oddziałów

Podstawową czynnością przy porządkowaniu zbioru według metody typologicznej¹⁾ jest wyodrębnienie cech ogólnych, a następnie ustalenie stopni ich rozpiętości. Ponieważ uporządkowany zbiór oddziałów ma posłużyć do ustalenia typowych struktur, wystarcza wyodrębnić tylko najważniejszych cech charakterystycznych w zbiorowości oddziałów, którymi są:

- a) zakres agend,
- b) specjalizacja/koncentracja,
- c) siedziba oddziału.

Dla pierwszej cechy ogólnej - **zakres agend** - przyjęto w zasadzie skalę dwustopniową:

- 1) pełny zakres agend (341 oddziałów),
- 2) niepełny zakres agend (63 oddziały).

Dla bliższego jednak scharakteryzowania występowania tej cechy należy wziąć pod uwagę fakt, iż istniejące w banku trzy pionory czynności (A, B, C) mogą występować w oddziale operacyjnym w różnych proporcjach wielkości. Ponieważ wielkość agend pionu C (pion administracyjno-gospodarczy) jest uzależniona od wielkości działalności podstawowej, skoncentrowanej w pionach A i B, przy określaniu typów oddziałów zajmujemy się występowaniem agend kredytowania (A) i operacyjno-rachunkowych (B), z pominięciem agend administracyjno-gospodarczych (C).

Bank kredytuje wyłącznie przedsiębiorstwa gospodarki uspołecznionej. Ze względu na agen-

dy kredytowania możemy wyróżnić trzy stopnie ogólnej rozpiętości cechy — zakres agend:

1) wykonywanie czynności kredytowania i kontroli w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw na terenie administracyjnym objętym działalnością oddziału (355 oddziałów),

2) wykonywanie czynności kredytowania i kontroli w stosunku do przedsiębiorstw o określonym profilu gospodarczym, nie związanych terytorialnie z powiatową radą narodową w siedzibie oddziału (występuje tutaj rozszerzenie zasięgu terytorialnego, przy jednoczesnym zawężeniu rodzaju kontrolowanych przedsiębiorstw (37 oddziałów),

3) brak działalności kredytowej (12 oddziałów).

Natomiast agendy operacyjno-rachunkowe, to jest obsługa rozliczeń pieniężnych jednostek gospodarczych i innych oraz rachunkowość, mogą obejmować:

- przedsiębiorstwa i inne banki,
- jednostki budżetowe,
- klientów innych banków,
- osoby fizyczne,
- własną gospodarkę finansową oddziału,
- działalność innych oddziałów.

Ze względu na agendy operacyjno-rachunkowe wyróżniamy więc trzy dalsze stopnie rozpiętości:

1) wykonywanie wszystkich czynności operacyjno-rachunkowych (319 oddziałów),

2) wykonywanie niektórych czynności w zastępstwie lub na rzecz innego oddziału (34 oddziały),

3) wykonywanie czynności operacyjno-rachunkowych w zakresie ograniczonym (51 oddziałów).

Dla drugiej cechy ogólnej — **specjalizacja/koncentracja** — w pionie czynności A występują dwa stopnie rozpiętości:

1) specjalizacja w zakresie przedsiębiorstw kluczowych (19 oddziałów),

2) specjalizacja w zakresie przedsiębiorstw terenowych (18 oddziałów),

W pionie czynności B można wyodrębnić specjalizację bądź koncentrację:

1) obsługi budżetu państwa (29 oddziałów),

2) rachunkowości (10 oddziałów),

3) czynności walutowo-dewizowych (6 oddziałów).

W praktyce występują przy tym różne kombinacje tych specjalności.

W skali rozpiętości trzeciej cechy ogólnej — **siedziba oddziału** — ocenianej z punktu widzenia podziału administracyjnego kraju, występują miasta niepowiatowe, miasta powiatowe i wydzielone na tym szczeblu, wydzielone miasta wojewódzkie oraz miasta podzielone na dzielnice na szczeblu powiatu.

¹⁾ Porównaj S. Ziemiński, Metoda typologiczna i jej zastosowanie w prakseologii. „Prakseologia” nr 26 z roku 1967, Warszawa, PWN, str. 43–68.

Przedstawione cechy ogólne oddziałów — „zakres agend” oraz „specjalizacja/koncentracja” mają rozpiętość wielowymierną, nawet przy zastosowaniu niezbyt rozbudowanych stopni rozpiętości każdej cechy w ramach każdego pionu czynności. Stałym jednak komponentem jest zawsze cecha trzecia — siedziba oddziału, przy czym w zależności od niej układają się pewne prawidłowości lub występuje wielowymierność cech, jeżeli oddziały podzielimy na grupy w zależności od siedziby w mieście niepowiatowym lub powiatowym i wojewódzkim — z uwzględnieniem liczby oddziałów w danym powiecie. Udowadnia to tabela 1.

Tabela 1

Cechy ogólne		Proponowany symbol i nazwa typu
Siedziba	Zakres agend — specjalizacja/koncentracja	
Miasto niepowiatowe z jednym oddziałem	Pełny zakres agend — bez specjalizacji/koncentracji. Wyjątek stanowią cztery oddziały, które nie prowadzą działalności kredytowej (niepełny zakres agend)	I Oddziały niepowiatowe (32 oddziały)
Miasto powiatowe z jednym oddziałem	Pełny zakres agend — bez specjalizacji/koncentracji. Wyjątek stanowi jeden oddział bez działalności kredytowej (niepełny zakres agend) oraz cztery oddziały specjalistyczne	II Oddziały powiatowe (284 oddziały)
Miasto powiatowe lub wojewódzkie z dwoma lub więcej oddziałami	Duża różnorodność zakresu agend, specjalizacji/koncentracji. W obu pionach podstawowych czynności występują wszystkie stopnie rozpiętości cech zakresu agend — specjalizacji/koncentracji	III Oddziały skupione (88 oddziałów)

Grupy te proponujemy przyjąć jako **typy podstawowe**, ponieważ w genetycznym i perspektywicznym rozwoju sieci oddziałów, jak to wynika z innych opracowań na ten temat, na bazie typów podstawowych następuje dalszy ich rozwój na typy bardziej złożone.

Charakteryzując cechy oddziałów i wyróżniając typy pomineliśmy dotychczas cechę bardzo istotną z punktu widzenia budowy aparatu oddziału, a mianowicie wielkość mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. W oddziałach identycznej wielkości zachodzą różne proporcje pomiędzy wielkością pionu A i B. W toku szczegółowej analizy stwierdzono, iż największa ilość oddziałów zatrudnia od 5 do 14 pracowników w pionie A i od 10 do 30 pracowników w pionie B. Są to przeważnie oddziały powiatowe (typ II), o ogólnej liczbie pracowników od 20 do 50. W oddziałach skupionych (typ III) nie zaznacza się jednak żadna grupa oddziałów o zbliżonych proporcjach pionu A i B. Wynika z tego, że proporcje zatrudnionych w pionach czynności bankowych nie mogą być kryterium klasyfikacji. Powracamy więc do kryterium ogólnego stanu zatrudnienia w oddziale, powiązanego jednak z rozpiętością kierowania określaną jako „liczba bezpośrednio podwładnych formalnie podległych danemu kierownikowi”²⁾. Udział procentowy kadry kierowniczej w zatrudnieniu ogółem przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Typ oddziału	Rozpiętość kierowania w oddziałach zatrudniających pracowników				
	do 30 a)	31 — 50 b)	51 — 70 c)	71 — 100 d)	ponad 100 e)
I	21,6	—	—	—	—
II	16,4	15,9	10,8	8,9	9,1
III*)	15,0—25,0	14,5—16,6	10,8—16,0	10,5—14,4	8,5—10,4

*) Uwaga: dane oparte na obliczeniach H. Wiśniewskiego, który oddziały typu III podzielił na oddziały specjalistyczne o pełnym zakresie agend i niepełnym zakresie agend i oddziały niespecjalistyczne o pełnym i niepełnym zakresie agend.

Prawidłowości wynikające z powyższego pozwalają na ostateczne zaproponowanie następującej tabeli typologicznej oddziałów (tabela 3).

Tabela 3

Typ	Klasa					
	do 30 pracowników (a)	31—50 pracowników (b)	51—70 pracowników (c)	71—100 pracowników (d)	ponad 100 pracowników (e)	ogółem oddziałów
I	32	—	—	—	—	32
II	106	127	37	12	2	284
III	3	13	21	31	20	88

Organizacja statyczna oddziałów

1. **Ramowa struktura organizacyjna oddziałów.** Mówiąc o strukturze organizacyjnej oddziału przyjmujemy definicję J. Zieleniewskiego, określającą strukturę organizacyjną jako „szczegółowo opisaną organizację” — z tym, że „termin ten może być stosowany ze statycznego punktu widzenia (do rzeczy) lub z dynamicznego punktu widzenia (do procesów)”³⁾.

W przepisach organizacyjnych banku (Zbiór obowiązujących zarządzeń NBP dział C-I, p. XV) została ustalona jednolita struktura wewnętrzna dla oddziałów operacyjnych, przy założeniu następującego składu komórek podstawowych:

- wydział kredytów,
- wydział operacyjno-rachunkowy,
- stanowisko administracyjno-gospodarcze,

z możliwością — w miarę uzasadnionej potrzeby — powoływania innych wydziałów poza wymienionymi w strukturze ramowej. W oddziałach kategorii B zaszeregowanie komórki kredytów lub operacyjno-rachunkowej do szczebla wydziału zależy od decyzji dyrektora oddziału wojewódzkiego.

Struktura organizacyjna każdego oddziału banku jest strukturą liniową, to jest taką, „w której sprzężenia funkcjonalne pokrywają się ze sprzężeniami służbowymi”⁴⁾. W ramach tej struktury między poszczególnymi kierownikami i pracownikami różnych zespołów (wydziału i stanowisko administracyjno-gospodarcze)

2) J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich, PWN, Warszawa 1967, str. 5—39.

3) J. Zieleniewski, op. cit., str. 76.

4) J. Zieleniewski, op. cit., str. 534.

występuje więc techniczna, polegająca na przekazywaniu informacji, udzielaniu konsultacji itp. kontaktach, które nie mając charakteru poleceń służbowych, nie naruszają struktury liniowej oddziałów. J. Zieleniewski rozróżnia dwa zasadnicze typy struktur ze względu na podział zakresu działania⁵⁾:

a) zespoły jednorodne (to jest z nie rozczłonkowanym zakresem działania),

b) zespoły rozczłonkowane (według różnych kryteriów).

Ramową strukturę organizacyjną oddziału NBP można zaliczyć do typu „zespołów rozczłonkowanych”. Ze względu na wykonywane funkcje wydziały kredytów i wydziały operacyjno-rachunkowe zaliczamy do grupy jednostek „podstawowych”. Uzasadnia to „stopień bezpośredniości, z jaką ich działalność przyczynia się do realizacji podstawowych celów rozpatrywanej instytucji”⁶⁾. Natomiast komórki administracyjno-gospodarcze zaliczamy do jednostek „usługowych” albo — według określenia J. Zieleniewskiego — do „pomocniczych”. W oddziałach banku nie występują komórki „regulujące”, „których funkcja polega na regulowaniu działalności pozostałych”⁷⁾. Funkcje te wykonuje bezpośrednio dyrektor oddziału z uwzględnieniem wytycznych oddziału wojewódzkiego lub centrali.

Powracając jeszcze do komórki administracyjno-gospodarczej wypada zauważyć, że działanie tej komórki charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności, połączonym z dość znacznym ryzykiem odpowiedzialności materialnej. Jak wykazały oddzielne badania, w około 190 przypadkach przepisy banku wyraźnie zobowiązują dyrektora oddziału do bezpośredniego podejmowania decyzji w sprawach gospodarki wewnętrznej. Jeśli uwzględnimy przy tym, że w komórkach administracyjno-gospodarczych oddziałów pracuje tylko 7,5% ogółu pracowników U — staje się oczywiste, że w dziedzinie organizacji prac usługowych obecna struktura organizacyjna oddziału jest bardzo dyskusyjna. Szczególnie należałoby rozważyć włączenie do pionu operacyjno-rachunkowego gospodarki wewnętrznej oddziału ze względu na finansowy i rachunkowy wyraz odnośnych czynności oraz odpowiedzialność głównego księgowego oddziału, w zasadzie dyktującą tylko formalną wobec bezpośredniego podporządkowania gospodarki wewnętrznej dyrektorowi oddziału. Zdaniem naszym — dyrektorowi oddziału powinien podlegać bezpośrednio z tego działu czynności tylko sekretariat i sprawy personalne.

2. Odchylenia od ramowej struktury oddziału. Strukturę organizacyjną, spotykaną w praktyce w oddziałach obrazuje tabela 4, sporządzona według stanu na dzień 1 maja 1967 roku. W tabeli tej liczby na przecięciach poszczególnych kolumn pionowych i poziomych oznaczają liczby oddziałów o jednakowej strukturze.

Tabela 4 uwidacznia, że w 235 oddziałach struktura organizacyjna jest zgodna z ogólny-

Tabela 4

Pion A \ Pion B	Sekcja	Jeden wydział	Dwa wydziały	Trzy wydziały	Cztery wydziały	Razem
bez komórki kredytów	3	5	1	2	1	12
sekcja/zespół	7	6	—	1	—	14
jeden wydział	—	235	82	7	—	324
dwa wydziały	—	22	14	8	1	45
trzy wydziały	—	3	2	3	1	9
Razem	10	271	99	21	3	404

mi zasadami przedstawionymi w poprzednim punkcie. Po zestawieniu tych danych według proponowanych typów i klas oddziałów, ilość oddziałów posiadających podobną liczbę wydziałów w pionie A i B przedstawia się następująco (tabela 5).

Tabela 5

Typy i klasy oddziałów	Ilość oddziałów o jednakowej liczbie wydziałów:				Różne inne sytuacje
	A-1 B-1	A-2 B-1	A-1 B-2	A-2 B-2	
1	2	3	4	5	6
Typ I					
a) do 30 pracowników	17	—	—	—	15 (32)
Typ II					
a) do 30 pracowników	93	—	12	—	1
b) 31—50 pracowników	82	1	44	—	—
c) 51—70 pracowników	16	3	17	—	1
d) 71—100 pracowników	4	1	2	3	2
e) ponad 100 pracowników	—	—	—	1	1
Razem	195	5	75	4	5 (284)
Typ III					
a) do 30 pracowników	2	—	—	—	1
b) 31—50 pracowników	11	1	—	—	1
c) 51—70 pracowników	7	8	2	1	3
d) 71—100 pracowników	3	8	4	6	10
e) ponad 100 pracowników	—	—	1	3	16
Razem	23	17	7	10	31 (88)

Niekiedy jedną z przyczyn powoływania dodatkowych wydziałów w pionie A lub B są względy płacowe. O powoływaniu dodatkowych komórek i kreowaniu większej liczby stanowisk kierowniczych dla przeciwdziałania fluktuacji kadr i dla utrzymania w instytucji ludzi wartościowych pisze S. Kowalewski. Stwierdza on przy tym, iż trudno jest podać dokładne roz-

5) J. Zieleniewski, op. cit., str. 549

6) J. Zieleniewski, op. cit., str. 529.

7) J. Zieleniewski, op. cit., str. 529.

miary tego zjawiska, gdyż „nikt nigdy nie uzasadniał jakiegokolwiek wniosku o powołanie nowej komórki organizacyjnej chęcią podniesienia komukolwiek poborów. Zwykle podaje się najrozmaitsze uzasadnienia mniej lub więcej zgodne z prawdą, pomijając to zasadnicze, w imię którego podejmuje się akcję”⁸).

3. Tabela typologiczna struktur organizacyjnych oddziałów operacyjnych. Z zasad zatrudniania pracowników bankowych (uchwała nr 232/66 Rady Ministrów) wynika, że w oddziałach do stanowisk **kierowniczych o nienormowanym czasie pracy**, poza dyrektorem lub zastępcą dyrektora oraz poza zastępcami naczelników zalicza się stanowiska:

- naczelnik wydziału i równorzędne stanowisko głównego księgowego,
- starszy inspektor kierujący zespołem pracowników,
- starszy skarbnik.

Dyrektorowi może być także bezpośrednio podporządkowane każde inne stanowisko, jak kierownik sekcji, inspektor itp., lecz są to stanowiska o normowanym czasie pracy i wynagradzane według stawek niższych od stawek dla stanowisk wyżej wymienionych. W związku z tym **w podstawowej strukturze organizacyjnej oddziału**, rozumiejąc pod tym komórki organizacyjne **bezpośrednio** podporządkowane dyrektorowi lub jego zastępcy, powoływane na podstawie decyzji jednostki nadrzędnej oddziału, zdaniem naszym powinny występować tylko:

1 — w pionie czynności A:

- a — „stanowisko pracy”, o ile komórka do wykonywania zadań kredytowych i planistycznych jest bardzo mała (1—3 osoby) i dyrektor kieruje nią bezpośrednio (przypadek bardzo rzadki),
- b — „zespół” — kierowany przez starszego inspektora,
- c — „wydział” — kierowany przez naczelnika.

2 — w pionie czynności B:

- a — w oddziałach bilansujących — zgodnie ze specjalnymi przepisami powinno być zawsze stanowisko głównego księgowego oddziału. Ponieważ stanowisko to jest równorzędne ze stanowiskiem naczelnika wydziału, komórkę bezpośrednio podporządkowaną głównemu księgowemu powinniśmy nazywać „wydziałem”,
- b — w oddziałach bilansujących może poza tym dodatkowo występować:
 - „zespół” — kierowany przez starszego inspektora lub przez starszego skarbnika,
 - „wydział” — kierowany przez naczelnika,
- c — w oddziałach nie bilansujących mogą występować tylko komórki wymienione wyżej w punkcie b.

3 — w pionie czynności C:

- a — „stanowisko pracy”, o ile dyrektor bezpośrednio kieruje poszczególnymi pracownikami lub
- b — „zespół” — kierowany przez starszego inspektora.

Narzędziem pomocniczym uporządkowania budowy komórek oddziałów, ogólnego zakresu ich działania oraz nazw, może stać się tabela typologiczna struktur organizacyjnych oddziałów NBP (tabela 6). Konstrukcję tabeli oparto na powiązaniach zachodzących pomiędzy różnymi wariantami komórek organizacyjnych dla prac planistyczno-kredytowych (pion A) i dla prac operacyjno-rachunkowych (pion B), wynikającymi z potrzeby mniejszego lub większego rozczłonkowania zakresu prac.

W pionie prac planistyczno-kredytowych (A) przyjęto cztery warianty podstawowej budowy (od jednej komórki obejmującej całość zakresu tych prac w oddziale do podziału na cztery wydziały). W pionie prac operacyjno-rachunkowych (B) przyjęto 13 wariantów. Ponadto tabela przewiduje:

- różne typy oddziałów (kolumna 6 typy 010 — 150⁹) bez czynności kredytowych (obecnie jest 12 takich oddziałów) oraz
- w przyszłości różne typy oddziałów — bez czynności operacyjno-rachunkowych (typy 141 — 144).

Konieczność stosunkowo dużego zróżnicowania typów struktur organizacyjnych wynika poza tym:

- z faktu istnienia jeszcze znacznej liczby oddziałów, które prowadzą tak zwane OZRB, dotychczas nie zintegrowane z innymi komórkami operacyjno-rachunkowymi,
- z faktu istnienia oddziałów bilansujących i nie bilansujących, przy tendencji do stopniowego poszerzania koncentracji rachunkowości w wytypowanych oddziałach.

Przy podzieleniu struktur organizacyjnych oddziałów według stanu z dnia 1 kwietnia 1968 roku do typów określonych w tabeli okazuje się, że najczęściej występują typy struktur o następujących symbolach:

Symbol typu struktury	Liczba oddziałów, w których występuje
011	233
021	76
012	14
081	9
082	9
010	8
081/K	6

Pozostałe typy struktur występują sporadycznie, przy czym obejmują one 29 wariantów spośród typów wykazanych w tabeli. W przyszłości powinny całkowicie zniknąć typy oznaczone symbolem 020 — 024, a dominować będą:

⁹) Typ 150 stanowi rezerwę dla budowy struktur specjalnych, takich jak zakłady rachunkowości zmechanizowanej, oddziały wyłącznie budżetowe lub operacji zagranicznych, jak też oddziały o różnych kombinacjach połączeniowych wspomnianych agend.

⁸) S. Kowalewski, Zagadnienia struktury organów administracji państwowej, PWN, Warszawa 1964 r., str. 67.

Tabela typologiczna struktur organizacyjnych oddziałów operacyjnych NBP *)

Tabela 6

Pion A Pion B	Stanowisko pracy/ zespół/ wydział kredytów	Dwa wydziały kredytów	Trzy wydziały kredytów	Cztery wydziały kredytów	Brak czynności kredytowych	Uwagi
1	2	3	4	5	6	7
Wydział operacyjno-rachunkowy	011	012	013	014	010	typy struktur oznaczone symbolami 010-074 występują w oddziałach bilansujących
Wydział operacyjno-rachunkowy						
Wydział zmechanizowanej rachunkowości budżetowej (OZRB)	021	022	023	024	020	
Wydział operacyjno-rachunkowy						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy	031	032	033	034	030	typy struktur oznaczone symbolami 080-134 występują w oddziałach nie bilansujących
Wydział operacyjno-rachunkowy						
Zespół/wydział obsługi budżetu państwa	041	042	043	044	040	
Wydział operacyjno-rachunkowy						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Zespół/wydział obsługi budżetu państwa	051	052	053	054	050	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy	061	062	063	064	060	
Wydział rachunkowości						
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Wydział kasowo-skarbcowy i rachunkowości	071	072	073	074	070	
Zespół/wydział operacyjny	081	082	083	084	080	
Zespół/wydział operacyjny						
Zespół/wydział operacji zagranicznych	091	092	093	094	090	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy	101	102	103	104	100	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Zespół/wydział operacji zagranicznych	111	112	113	114	110	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji przedsiębiorstw						
Zespół/wydział kontroli dyspozycji budżetowych						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy	121	122	123	124	120	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji przedsiębiorstw						typy struktur oznaczone symbolami 080/K-134/K występują w oddziałach koncentrujących księgowość kilku oddziałów
Zespół/wydział kontroli dyspozycji budżetowych						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Zespół/wydział operacji zagranicznych	131	132	133	134	130	
Wydział operacyjny						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	081/K	082/K	083/K	084/K	080/K	
Wydział operacyjny						
Zespół/wydział operacji zagranicznych						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	091/K	092/K	093/K	094/K	090/K	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	101/K	102/K	103/K	104/K	100/K	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Zespół/wydział operacji zagranicznych						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	111/K	112/K	113/K	114/K	110/K	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji przedsiębiorstw						
Zespół/wydział kontroli dyspozycji budżetowych						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	121/K	122/K	123/K	124/K	120/K	
Zespół/wydział kontroli dyspozycji przedsiębiorstw						
Zespół/wydział kontroli dyspozycji budżetowych						
Zespół/wydział kasowo-skarbcowy						
Zespół/wydział operacji zagranicznych						
Wydział rachunkowości zmechanizowanej	131/K	132/K	133/K	134/K	130/K	
Brak czynności operacyjno-rachunkowych	141	142	143	144	x	
Struktura specjalna	—	—	—	—	150	

*) W każdym typie struktury organizacyjnej dla czynności administracyjno-gospodarczych (pion „C”) istnieje „stanowisko pracy bądź zespół administracyjno-gospodarczy”.

— wśród oddziałów bilansujących własną działalność — typ 011,

— wśród oddziałów nie bilansujących własnej działalności — typ 081 (z wariantami 082 — 084),

Wśród oddziałów bilansujących działalność własną i innych oddziałów — typ 081/K.

Uporządkowanie struktur organizacyjnych

HENRYK WIŚNIEWSKI

Łomża

Potencjalny zasięg kierowania w oddziałach operacyjnych Narodowego Banku Polskiego

Jest rzeczą powszechnie znaną, że jeden przełożony może efektywnie kierować tylko ograniczoną liczbą bezpośrednio podwładnych. Jeżeli liczba bezpośrednio podwładnych pracowników przekracza ilość, którą jeden kierownik może sprawnie kierować, część podwładnych całkowicie — lub wszyscy w pewnym zakresie — nie będą objęci czynnościami kierowania. Mogą jednak występować (takie sytuacje, że liczba pracowników podporządkowanych kierownikowi jest niedostateczna, ażeby musiał on poświęcać cały swój czas pracy na wykonywanie czynności kierowniczych. W takiej sytuacji kierownik będzie część czasu poświęcał na czynności niekierownicze lub zużywał ją nieproduktywnie.

W zagadnieniach związanych z liczbą bezpośrednio podwładnych, którymi kieruje i może kierować jeden przełożony, rozróżniamy pojęcia: rozpiętość kierowania, rzeczywisty zasięg kierowania i potencjalny zasięg kierowania¹⁾. Rozpiętość kierowania określana jest jako „liczba bezpośrednio podwładnych formalnie podległych danemu kierownikowi” lub liczba osób formalnie podporządkowanych danemu kierownikowi”²⁾.

St. Kowalewski określa rzeczywisty zasięg kierowania jako „liczbę bezpośrednich podwładnych, którymi przełożony rzeczywiście kieruje”³⁾. Potencjalny zasięg kierowania określany jest jako liczba osób, których pracą kierownik mógłby skutecznie kierować⁴⁾ lub „liczba osób, których pracą może on efektywnie kierować”⁵⁾.

Zagadnienia potencjalnego zasięgu kierowania były i są przedmiotem zainteresowań praktyków i teoretyków organizacji pracy; w literaturze z tego zakresu podawane są różne koncepcje i wyniki badań. Określenia dotyczące wielkości potencjalnego zasięgu kierowania, przedstawione w literaturze, wykazują duże zróżnicowanie. Różnice w ilości podwładnych, którymi skutecznie może kierować bezpośrednio jeden przełożony, wynikają z praktyki autorów lub typów jednostek organizacyjnych, dla których jest on ustalony. Rozmiary potencjalnego zasięgu kierowania kształtuje cały szereg różnorodnych czynników.

różnych typów i klas oddziałów przyczyni się do usprawnienia organizacji, planowania działalności całego aparatu banku oraz podniesienia efektywności wykorzystania tego aparatu. Braki w tym zakresie wynikają bowiem między innymi z dość częstych trudności stosowania jednoznacznych określeń i ustaleń w stosunku do oddziałów w zasadzie podobnych.

W oddziałach operacyjnych NBP w głównej mierze są to następujące czynniki: trudność i różnorodność zadań, kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników, zakres koordynacji, czynnik pionowej rozpiętości kierowania, łączność wewnętrzna, stopień decentralizacji uprawnień i decyzji, rozmieszczenie podwładnych, wdrożenie, czynnik personelu pomocniczego i obciążenie czynnościami niekierowniczymi, wyposażenie techniczne, trwałość struktur organizacyjnych, rozmiary komórek podstawowych, grupy nieformalne, integracja pracowników, czynnik socjotechniczny, równomierność tempa pracy, czynnik faktów nieodwracalnych, organizacja pracy własnej kierownika, zakres pracy własnej przełożonego, technika przetwarzania informacji i technika podejmowania decyzji.

Trudność zadań⁶⁾. Na wielkość potencjalnego zasięgu kierowania wpływają niektóre składniki trudności pracy, a głównie złożoność przedmiotowa oraz odpowiedzialność osób. Jeżeli do określenia stopnia złożoności pracy w oddziałach NBP zastosujemy kryteria oceny występujące w polskiej literaturze, to możemy ustalić pięć stopni złożoności. Jako podstawę do zakwalifikowania zadań do jednego ze stopni złożoności przyjęto ocenę wg zestawienia na str. 284.

Stopień złożoności zadań musi być uwzględniany przy ustalaniu potencjalnego zasięgu kierowania dla kierowników komórek organizacyjnych oddziału. Z kwalifikacji czynności wynika, że najwyższy stopień złożoności występuje w komórkach kredytowych i częściowo administracyjno-gospodarczych, niższy jest natomiast w pozostałych czynnościach administracyjno-gospodarczych i operacyjno-rachunkowych.

Dalszymi składnikami trudności pracy, wpływającymi na potencjalny zasięg kierowania, jest ryzyko społeczne (odpowiedzialność materialna). Odpowiedzialność materialna w oddziałach operacyjnych występuje głównie w związku z:

1. Nieznacznym prawdopodobieństwem powstania straty i odpowiedzialności (z punktu widzenia możliwości popełnienia błędów i rygorystyczności przepisów).

2. Nieznacznym i średnim prawdopodobieństwem powstania straty (w zależności od wartości szkody i ilości powstałych błędów, możliwości jej powstania oraz rygorystyczności przepisów).

⁶⁾ Pojęcie „trudność” pracy przyjęto za J. Kordaszewskim: *Placę według pracy*. W-wa 1963 r., KiW, str. 118—123.

¹⁾ S. Kowalewski: *Zagadnienia struktury organów administracji państwowej*; PWN, W-wa 1964 r., str. 4.

²⁾ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*; PWN, W-wa 1967 r. str. 5—39.

³⁾ S. Kowalewski: *Zagadnienia struktury organów administracji państwowej*; PWN, W-wa 1964 r., str. 4.

⁴⁾ S. Kowalewski — op. cit., str. 4.

⁵⁾ J. Zieleniewski: *Organizacja zespołów ludzkich*; PWN, W-wa 1967 r.

Rodzaj czynności	Charakterystyka przedmiotu pracy	Stopień złożoności
Czynności kasowo-skarbowe, czynności rachunkowe (bez obsługi maszyn księgująco-liczących), maszynopisanie, niektóre czynności administracyjno-gospodarcze	Czynności powtarzalne codziennie lub okresowo, jednorodne, których wykonanie staje się zrozumiałe po krótkotrwałym szkoleniu. Metody wykonania uregulowane szczegółowo w instrukcjach	I
Obsługa maszyn księgująco-liczących	Czynności powtarzalne codziennie lub okresowo. Metody pracy i obsługa maszyn szczegółowo uregulowane w instrukcjach. Znajomość obsługi maszyn wymaga długiego okresu szkolenia ze względu na ich stosunkowo skomplikowaną budowę	II
Kontrola dyspozycji (kontrolerzy budżetowi i rachunków bankowych)	Czynności powtarzalne okresowo lub codziennie, część czynności różnorodnych. Metody pracy ustalone w instrukcjach, samodzielność ogranicza się do wyboru właściwej metody	III
Komórki kredytowania przedsiębiorstw, planowanie kasowe, czynności administracyjno-gospodarcze (większość czynności)	Czynności różnorodne, część okresowo powtarzalna. Metody wykonania czynności okresowo powtarzalnych, uregulowane w instrukcjach. Do pozostałych czynności samodzielny wybór metod wykonania. Praca wymaga własnej inicjatywy pracownika.	IV
Analizy ekonomiczne (komórka analiz zbiorczych)	Czynności różnorodne, zmienne, niepowtarzalne. Brak uregulowania w instrukcjach, wymaga inicjatywy, nowatorstwa. Samodzielny wybór i opracowanie metod wykonania	V

3. Średnim i dużym prawdopodobieństwem straty (w zależności od wielkości straty, możliwości jej powstania oraz rygorystyczności przepisów).

Do pierwszej grupy należy zaliczyć: komórki kredytów, planowania kasowego, analiz; do drugiej grupy — komórki administracyjno-gospodarcze, kontroli dyspozycji, rachunkowości; do trzeciej grupy komórki kasowo-skarbowe, walutowo-dewizowe, obsługa maszyn księgująco-liczących.

Różnorodność zadań. Różnorodność wykonywanych prac przez podwładnych wpływa na potencjalny zasięg kierowania. Na związek między różnorodnością zadań, a obciążeniem kierowników zwrócić uwagę Allen⁷⁾. Powody zwyżające potencjalny zasięg kierowania wskazał również Schleh, a mianowicie:

- 1) pracochłonne wyznaczanie zadań dla poszczególnych pracowników,
- 2) równie pracochłonne metody szkolenia personelu,
- 3) utrudniona integracja zadań,
- 4) niższy stopień uświadamiania przez pracowników zadań stawianych przez kierownictwo⁸⁾.

7) L. A. Allen w pracy pt.: *Management and Organization*. New York, Toronto, London 1958 r., str. 179, tak określa powyższe związki: „Różnorodność wymaga większej dozy kierowania, wewnętrzne naciski i rozbieżności są większe, sprzeczne interesy częstsze, zwiększona niepewność przyszłości”.

8) E. Schleh: *Management by Results*. New York, Toronto, London 1961 r., str. 121.

Jako przyczynę ograniczającą potencjalny zasięg kierowania przy różnorodności zadań J. H. Healey wskazał zasięg wiedzy przełożonego⁹⁾. W komórkach poszczególnych pionów oddziałów operacyjnych występuje zróżnicowane nasilenie różnorodności zadań. Uwzględniając podział czynności na piony, należy stwierdzić, że największa różnorodność występuje w pionie C, następnie A i najmniejsza w pionie B. Na przestrzeni lat sześćdziesiątych w pionie B nastąpiło zwiększenie czynności na skutek przejścia przez część oddziałów rachunkowości budżetowej i obecnie w pionie A i B występuje w przybliżeniu taka sama różnorodność czynności.

Dla podkreślenia różnorodności zadań należy jeszcze zwrócić uwagę na strukturę zatrudnienia w poszczególnych pionach oddziałów operacyjnych. Wskaźniki procentowe wynoszą dla pionu A — 27,5%, pionu B — 65,0% i pionu C — 7,5% (struktura zatrudnienia nie uwzględnia pracowników fizycznych).

Duża różnorodność zadań w pionie C rozkłada się na stosunkowo niewielką ilość pracowników (przeważnie 1—2 pracowników). Przy tak małej ilości pracowników występują trudności z opanowaniem przepisów. Na podkreślenie zasługuje fakt, że czynności pionu C oparte są w większości wypadków na zarządzeniach wydawanych przez organa administracji państwowej, w mniejszym natomiast stopniu na zarządzeniach wewnętrznych banku, gdy tymczasem w pozostałych pionach jest odwrotnie. Należy również zwrócić uwagę, że w oddziałach o niepełnym zasięgu agend oraz w oddziałach specjalistycznych ilość czynności jest ograniczona.

Zakres koordynacji. Wpływ koordynacji czynności na potencjalny zasięg kierowania pozostaje w stosunku odwrotnie proporcjonalnym, to znaczy im stopień koordynacji jest większy, tym potencjalny zasięg większy i odwrotnie.

A. Etzioni¹⁰⁾ wskazał, że klasyczna szkoła taylorowska głosiła zasadę maksymalnego podziału pracy, co wymagało jednak dużego wysiłku koordynacyjnego. W związku z tym zwolennicy szkoły taylorowskiej określali potencjalny zasięg kierowania na 5—6 osób. Na obecnym etapie rozwoju organizacji pracy należy przewidywać działanie czynników łagodzących wpływ koordynacji na potencjalny zasięg kierowania. Będzie to następstwem stopniowego przesuwania się obiegu informacji z linii pionowych na poziome, zwiększenia roli specjalistów, którzy będą bezpośrednio wzajemnie koordynować swoją działalność. Zjawisko działania czynników ograniczających koordynację czynności przez szczebel kierowniczy można przewidywać w wyniku ewolucji roli kierownika i w świetle dyskusji o kryzysie struktur hierarchicznych. Są to jednak na razie kwestie dalszej przyszłości. W oddziałach operacyjnych NBP koordynacja czynności występuje między wydziałami oraz w ramach niektórych wydziałów.

Jednym z podstawowych punktów koordynacji jest styk pionu A z pionem B. Koordynacja czynności tych dwóch pionów została nadmiernie rozwinięta i przybrała formy biurokratyczne. W niektórych oddziałach rozbudowano nadmiernie zakres i formy ko-

9) J. H. Healey: *Executive Coordination and Control*; Published by Bureau of Business Research College of Commerce and Administration the Ohio State, University Columbus Ohio 1956, str. 26—27.

10) A. Etzioni: *Modern Organisations*, New Jersey 1965, str. 23.

ordynacji, a nawet ustalono pełnomocników do spraw koordynacji. Każdy kontakt pracowników jednego wydziału z innym był dokumentowany notatką służbową, parafowaną nie tylko przez zainteresowanych pracowników, lecz również i naczelników wydziału¹¹⁾.

Innym terenem wymagającym koordynacji są komórki pionu B. Konieczność koordynacji występuje nie tylko między komórkami, ale również i wewnątrz komórek ze względu na technologię i „taśmowy” system pracy. Jak dotychczas oddziały nie wykorzystwały (z wyjątkiem sporadycznych wypadków) do koordynacji czynności międzywydziałowych i wewnątrzwydziałowych (tych ostatnich w szczególności) harmonogramów czynności i obiegu dokumentów. Harmonogramy czynności i obiegu dokumentów powinny być podstawowym środkiem koordynacji pracy komórek organizacyjnych oddziałów (koordynacja międzykomórkowa i wewnątrzkomórkowa). Po wprowadzeniu harmonogramów koordynacja przez kierownictwo będzie ograniczała się do wyrównawczej kontroli przestrzegania ustalonych harmonogramów. Zastosowanie harmonogramów będzie jednym z przejawów stopniowego przechodzenia ze schematów hierarchicznych na schematy robocze i zmiany krążenia informacji w układzie pionowym na układ poziomy.

Przy obecnym układzie czynności największe obciążenie czynnościami koordynacji przypada kierownictwu pionu B. Jest to wynikiem technologii pracy (wykonywanie zadań w poszczególnych fazach przez zespoły pracowników). Natomiast w pionie A poszczególni inspektorzy wykonują zadania indywidualnie w ramach przydzielonych im przedsięwzięć (wszystkie fazy czynności wykonuje jeden inspektor).

Kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników.

Wpływ kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników na potencjalny zasięg kierowania najdobitniej określa St. Kowalewski. „Im kwalifikacje całego zespołu (przełożonego i podwładnych) są wyższe i bardziej adekwatne do wykonywanych zadań, a więc i większa samodzielność wykonawców, tym potencjalny zasięg kierowania przełożonego jest większy”¹²⁾. Stwierdzenie to jest niewątpliwie słuszne; w zależności od kwalifikacji podwładnych można pozostawić im większą samodzielność w wykonywaniu zadań, a przełożony będzie mógł kierować większą ilością podległych pracowników.

Na podstawie dostępnych materiałów kwalifikacje kadry kierowniczej oddziałów NBP należy ocenić jako dobre. Jako potwierdzenie takiej oceny można przytoczyć cały szereg wypowiedzi na ten temat oraz dostępnych statystyk i sprawozdań. Z tych względów kwalifikacje kadry zarówno kierowniczej, jak i kierowniczej należy uznać jako czynnik dodatni w kształtowaniu potencjalnego zasięgu kierowania.

Czynnik pionowej rozpiętości kierowania. Potencjalny zasięg kierowania maleje w miarę podnoszenia się szczebla hierarchicznego kierownictwa. Przyczyną zwięźszenia potencjalnego zasięgu kierowania jest wzrost znaczenia podejmowanych decyzji. Im wyższy szczebel kierowania, tym mniej szczegółowe są

decyzje, ale o większym znaczeniu dla działalności danej instytucji.

W oddziałach NBP występują w zasadzie trzy podstawowe szczeble kierownicze: dyrektor, naczelnik, kierownik zespołu (sekcji, stanowiska). Jedynie w niektórych oddziałach występuje dodatkowo stanowisko zastępcy dyrektora, zastępcy naczelnika, a zespoły mogą się jeszcze dzielić na wieloosobowe stanowiska pracy. Dyrektor oddziału i jego zastępca niezależnie od wszystkich innych okoliczności ograniczających potencjalny zasięg kierowania, kierują pośrednio całym zespołem (lub jego częścią) pracowników oddziału. Naczelnicy wydziałów kierują pośrednio lub bezpośrednio wydziałem, kierownicy niższego szczebla tylko w nielicznych wypadkach kierują pośrednio podległymi pracownikami.

Łączność wewnętrzna, rozmieszczenie podwładnych.

Problem łączności między przełożonymi i podwładnymi należy do podstawowych czynników determinujących potencjalny zasięg kierowania oraz wiąże się ściśle z rozmieszczeniem podwładnych. Komunikowanie się jest uzależnione od techniki łączności, obustronnej zrozumiałości używanych skrótów i zwrotów (zrozumiałość językowa), rozmieszczenia przestrzennego pracowników (np. wydział w jednej sali, oddział w jednym budynku i na jednej kondygnacji). Łączność może być ograniczona w przypadkach wysokich kwalifikacji podległych pracowników. W miarę wzrostu znaczenia specjalistów i przejmowania przez nich czynności koordynacyjnych i praktyki bezpośredniego uzgadniania działalności między sobą komunikacja przełożony — pracownik będzie ulegała ograniczeniu, wzrośnie natomiast komunikacja pracownik — pracownik. Rozszerzenie działalności specjalistów będzie więc ograniczało konieczność łączności przełożony — pracownik i wpływało na rozszerzenie potencjalnego zasięgu kierowania.

Rozmieszczenie pracowników w oddziałach operacyjnych NBP jest w większości przypadków korzystne dla rozwiązywania bezpośredniej łączności przełożony — pracownik (np. sale operacyjne, na których pracuje podstawowa kadra pionu B, stosunkowo niewielka ilość pracowników zatrudniona w oddziale itd). Względna jasność przepisów nie wymaga częstych kontaktów pracowników z kierownikami (szczególnie w pionie B). Zjawiskiem ujemnym są częste zmiany przepisów.

Kwalifikacje pracowników również wskazują na okoliczności sprzyjające ograniczeniu łączności przełożony — podwładny (pracownik). W niedostatecznym stopniu wykorzystywana jest możliwość większego usamodzielnienia pracowników, szczególnie w komórkach, w których wykonanie zadania nie jest powierzone zespołowi, lecz każdy pracuje samodzielnie i posiada wyodrębnione zadanie (inspektorzy kredytowi, kontrolerzy dyspozycji i inne samodzielne stanowiska). W tych komórkach pracę należy w większym niż dotychczas stopniu opierać na samodzielnych specjalistach, nie wymagających ciągłego nadzoru i instruktażu.

Stopień decentralizacji uprawnień i decyzji. Decentralizacja uprawnień i decyzji posiada bardzo istotny wpływ na potencjalny zasięg kierowania. W oddziałach NBP zagadnienie decentralizacji uprawnień i decyzji nasuwa wiele zastrzeżeń i stwarza możliwości zwiększenia potencjalnego zasięgu kierowania. Ogólnie należy stwierdzić, że w oddziałach operacyjnych

11) Spostrzeżenia o metodach koordynacji zaczerpnięto z obserwacji bezpośrednich w oddziałach oraz artykułów w „Wiadomościach NBP” nr 4/65: P. J. Newerla, L. Urbanowicz — Jeszcze o współpracy międzywydziałowej w oddziale operacyjnym oraz nr 7/65: P. J. Newerla — Współpraca wydziału operacyjno-rachunkowego z ośrodkiem zmechanizowanej rachunkowości budżetowej.

12) S. Kowalewski: Przełożony — podwładny, str. 224.

NBP występuje centralizacja decyzji na szczeblu dyrektora oddziału¹³). Naczelnicy wydziałów posiadają stosunkowo ograniczone uprawnienia do podejmowania decyzji, a kierownicy niższego szczebla niemal żadnych. Szczególnie w małych oddziałach rola naczelników wydziałów kredytów i zakres ich czynności budzi poważne wątpliwości. Według wypowiedzi dyrektorów małych oddziałów, naczelnicy wydziałów kredytów w tych oddziałach pełnią rolę „stacji przekątnikowej” między pracownikami a dyrektorem. Tak wysoki stopień centralizacji uprawnień i decyzji nie wpływa dodatnio na potencjalny zasięg kierowania dyrektora i głównego księgowego oddziału.

Wdrożenia. Pod pojęciem wdrożenia należy rozumieć określenie polityki instytucji, ustalenie procedur redukujących zakres niepewności wynikającej z bieżącej pracy, określenie kryteriów oceny oraz stabilizację elementów oddziałujących na jednostkę. Jeżeli chodzi o powyższe czynniki, to można stwierdzić, że ogólna sytuacja w tym zakresie w banku jest korzystna i sprzyja rozszerzeniu potencjalnego zasięgu kierowania.

Czynnik personelu pomocniczego, obciążenie czynnościami niekierowniczymi, zakres pracy własnej kierownika. Na rozmiary potencjalnego zasięgu kierowania wpływa stopień obciążenia kadry kierowniczej czynnościami niekierowniczymi, personel pomocniczy oraz zakres pracy własnej kierownika.

Z badań przeprowadzonych przez Biuro Organizacji wynika, że czynności niekierownicze zajmują dyrektorom od 2,66% do 4,85% efektywnego czasu pracy, a głównym księgowym od 18% do 26%. W przeprowadzonych badaniach organizacji pracy naczelników wydziałów kredytów nie wyodrębniono czynności niekierowniczych; są one włączone „w zarządzanie bieżące”, niemniej jednak stanowią również wysoki wskaźnik procentowego udziału w strukturze efektywnego czasu pracy. Na niższych szczeblach kierowania czynności niekierownicze stanowią jeszcze wyższy wskaźnik procentowy i w większości wypadków przekraczają wskaźnik czynności kierowniczych. Wskaźniki procentowego udziału czynności niekierowniczych w pracy kierowników należy uznać za zaniżone. Kierownicy, w szczególności dyrektorzy oddziałów, niechętnie ujawniają fakt wykonywania czynności niekierowniczych. Tak na przykład dyrektorzy oddziałów małych wykonują okresowo cały szereg czynności pionu C.

Na wykonywanie czynności niekierowniczych w dużym stopniu wpływa brak tak zwanych pracowników pomocniczych, a jeśli chodzi o dyrektorów oddziałów małych, a częściowo również i średnich — sytuacja w komórkach pionu C. Brak personelu pomocniczego, szczególnie sekretarek dyrektorów, można stwierdzić niemal we wszystkich oddziałach. Sekretariaty zorganizowane są tylko w nielicznych oddziałach. W większości oddziałów dyrektorzy zmuszeni są wykonywać cały szereg czynności, których wykonywanie nie powinno obciążać kadry kierowniczej. Sytuacja na powyższych odcinkach nie wpływa w oddziałach na optymalne wykorzystanie potencjalnego zasięgu kierowania, a szczególnie na stanowiskach dyrektora i głównego księgowego.

¹³) W. Klezun: Decentralizacja zarządzania w oddziałach operacyjnych NBP: „Wiadomości NBP” nr 2 z 1966 r., str. 56—57; W. Klezun: Dyrektor. Z problematyki zarządzania instytucją. W-wa 1968, KiW, str. 325.

Wyposażenie. Na wielkość potencjalnego zasięgu kierowania wpływa wyposażenie jednostki w sprzęt i etaty. W oddziałach operacyjnych NBP wyposażenie zarówno w sprzęt, jak też i etaty należy uznać jako zadowalające, ustalone według rzeczywistych potrzeb. Jedynie długotrwałe zwolnienia chorobowe lub urlopy macierzyńskie utrudniają bieżące, systematyczne wykonywanie zadań. Z tych względów czynnik wyposażenia należy ocenić jako oddziałujący pozytywnie na rozmiary potencjalnego zasięgu kierowania.

Trwałość struktur organizacyjnych, rozmiary komórek podstawowych. Trwałość struktur organizacyjnych wpływa na potencjalny zasięg kierowania. I. Gulick tak określa wpływ trwałości struktur na potencjalny zasięg kierowania: „W organizacji ustabilizowanej kierownik może sobie dać radę z większą liczbą podwładnych niż w organizacji nowej lub zmieniającej się”¹⁴).

Do podstawowych zastrzeżeń w odniesieniu do struktur organizacyjnych oddziałów NBP należy zaliczyć:

1. Istnienie małych oddziałów operacyjnych. Oddziały zatrudniające do 20 pracowników umysłowych (również i niektóre w granicach 20—30) nie posiadają warunków do pełnego wykorzystania potencjalnego zasięgu kierowania.

2. Komórki organizacyjne w małych oddziałach, jak również znaczna ich ilość w oddziałach dużych, są zbyt małe, ażeby można było w pełni wykorzystać potencjalny zasięg kierowania.

3. Małe rozmiary komórek organizacyjnych są przyczyną dodatkowych obciążeń kierowników, jak na przykład koordynacja, i powodują różne inne ujemne następstwa.

Duże jednostki i komórki organizacyjne posiadają wiele cech dodatnich, do których należy zaliczyć:

— większą przepustowość poprzez równomierne obciążenie pracowników,

— możliwość zachowania równomiernego tempa pracy,

— łatwiejsze przetrwanie okresów krytycznych (choroby, nadmierna ilość pracy, którą rozkłada się wtedy na większą ilość pracowników),

— umożliwienie specjalizacji pracowników,

— pełne wykorzystanie potencjalnego zasięgu kierowania kadry kierowniczej.

Czynnik faktów nieodwracalnych. Czynnik faktów nieodwracalnych występuje wtedy, gdy przekazanie zadań pracownikom mogłoby powodować nieodwracalne następstwa i z tych względów kierownictwo obowiązane jest do szczególnej opieki nad wykonaniem zadania. W oddziałach operacyjnych NBP tego rodzaju okoliczności mogą występować przy zagadnieniach zabezpieczenia oddziału, czynnościach kasowo-skarbowych i niektórych czynnościach administracyjno-gospodarczych. Bezpośrednio obciążają one dyrektora oddziału, kierownictwo pionu B i C.

Fluktuacja personelu, grupy nieformalne, integracja pracowników. Stabilizacja kadr wpływa w dużym stopniu na potencjalny zasięg kierowania. Z podwładnymi, którzy posiadają długi staż pracy, praca kierownika jest w dużym stopniu ułatwiona.

W literaturze spotykamy często wypowiedzi na te-

¹⁴) I. Gulick: The Division and Coordination of Work, w pracy Basic Issues in Public Administration, New York 1961.

mat wpływu grup nieformalnych na postawę pracownika oraz na pracę instytucji. Znaczenie grup nieformalnych podkreślane jest również przez teoretyków wojskowych. Na temat znaczenia grup nieformalnych P. A. Hare wypowiada się następująco: „Normy grup nieformalnych nie zawsze są w konflikcie z normami grup szerszych. Grupy nieformalne mogą dokonywać kontroli bardziej skutecznie niż formalna kontrola wielkich organizacji w zakresie (wypełniania celów instytucji)”¹⁵⁾.

Do rozszerzenia potencjalnego zasięgu kierowania przyczynia się również integracja pracowników. „Wewnętrzna integracja organizacyjna, to identyfikacja celów organizacyjnych zakładu pracy z celami indywidualnymi jego pracowników”¹⁶⁾.

„Dwudziestopięciotysięczny zespół pracowników Narodowego Banku Polskiego stanowi niewątpliwie swego rodzaju grupę zawodową, która niezależnie od ogólnych procesów zachodzących w całym społeczeństwie posiada swoje „własne życie” i podlega własnemu procesowi rozwojowemu Główną nicią wiążącą tę społeczność jest więź zawodowa, istniejąca zarówno w płaszczyźnie poziomej między pracownikami różnych komórek organizacyjnych, jak też w płaszczyźnie pionowej — między pracownikami tak zwanych szczebli organizacyjnych.... Na integrację środowiskową pracowników banku niemały wpływ mają momenty, takie jak szeroko rozbudowana sieć własnych domów wczasowych, organizowanie ogólnokrajowych rajdów turystycznych, wpływów kajakowych, scentralizowanie niektórych form szkolenia zawodowego.... W tych warunkach łatwo nawiązują się wzajemne kontakty i znajomości, zaś kontakty zawodowe przekraczają granice ukształtowane formalnie”¹⁷⁾.

„Na samopoczucie kierownictwa i zadowolenie z pracy w poważnym stopniu wpływa atmosfera pracy w oddziale. Wśród dyrektorów biorących udział w ankiecie, 26 osób ocenia atmosferę pracy w swoim oddziale jako bardzo dobrą, 33 osoby jako zadowalającą, natomiast 6 osób stwierdziło, że w oddziale występują objawy złej atmosfery (intrygi). Nie posiadamy żadnego kryterium porównawczego, które pozwoliłoby ocenić wyniki tych odpowiedzi. Nie popełnimy jednak chyba błędu twierdząc, że w oddziałach istnieje na ogół prawidłowa atmosfera”¹⁸⁾.

Z powyższych ocen wynika, że w oddziałach operacyjnych NBP zarówno istniejące grupy nieformalne, jak też stopień integracji pracowników wpływają dodatnio na rozwiązywanie problemów kierowania, a tym samym przyczyniają się do rozszerzenia potencjalnego zasięgu kierowania.

Równomierność tempa pracy. Jeżeli w jednostce organizacyjnej występuje nierównomierne nasilenie tempa pracy, to okresowe wzmoczenie wysiłku pracowników jest nieuniknione i zachodzi konieczność interwencji kierownictwa. W konsekwencji sytuacji tego rodzaju powodują zwężenie potencjalnego zasięgu kierowania. Równomierność tempa pracy w oddziałach operacyjnych NBP budzi poważne zastrzeżenia. Wszystkie piony oddziałów, to znaczy A, B

i C, wykazują bardzo wysokie odchylenie od przeciętnego obciążenia pracą.

Technika przetwarzania informacji i podejmowania decyzji. W oddziałach operacyjnych NBP przetwarzanie materiałów, będących następnie podstawą do podejmowania decyzji, może być rozwiązane w ramach tak zwanej „średniej mechanizacji”. Chodzi w tym wypadku o materiały i decyzje z zakresu działalności ekonomicznej. Obecna organizacja przygotowywania materiałów budzi pewne zastrzeżenia. Chodzi mianowicie o fakt, że stosowane zasady przygotowywania materiałów, prowadzenia statystyk przedłużają ich opracowanie i w konsekwencji zmniejszają przydatność. Gromadzenie materiałów, ich przetwarzanie wymaga większej operatywności i elastyczności.

Technika podejmowania decyzji wykazuje również tendencje zmierzające do zmniejszenia elastyczności. „Pobieżny przegląd organizacji kierowania wykazał w naszym aparacie elementy swoistego biurokratyzmu, który można by nazwać „biurokratyzmem kolegialnym”. W dążeniu do rzekomego „zdemokratyzowania” zarządzania tworzymy i powołujemy różne organy kolegialne, często niepotrzebne, zacieraające jedynie odpowiedzialność i utrudniające podejmowanie operatywnych decyzji. Nie negując potrzeby i celowości kolegialnego omawiania podstawowych zagadnień dla określenia zasadniczych kierunków działania, należy stwierdzić, że organy kolegialne nie mogą podważać zasad jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności”¹⁹⁾.

Ocena potencjalnego zasięgu kierowania w oddziałach NBP i wnioski. W ankiecie, którą wypełniały oddziały, była zamieszczona rubryka przeznaczona na ocenę wielkości potencjalnego zasięgu kierowania dla poszczególnych stanowisk kierowniczych. W większości wypadków oddziały oceniały potencjalny zasięg kierowania jako większy od rozpiętości i rzeczywistego zasięgu kierowania. Oceny oddziałów, dotyczące wielkości potencjalnego zasięgu kierowania, uwzględniały aktualny stan czynników wpływających na jego ukształtowanie.

Wnioski z badań aktualnego stanu czynników kształtujących potencjalny zasięg kierowania oraz możliwości jego dostosowania do warunków optymalnych przedstawia dla poszczególnych stanowisk kierowniczych **tabela potencjalnego zasięgu kierowania** na str. 288.

W celu zwiększenia wymiarności ustalenia potencjalnego zasięgu kierowania zastosowano metodę punktowania poszczególnych czynników kształtujących jego wielkość. Za podstawę przyjęto czynniki, które przede wszystkim wpływają na wielkość potencjalnego zasięgu kierowania.

Złożoność zadań. Za podstawę kwalifikacji przyjęto pięć stopni złożoności zadań, dla których ustalono następujące punkty:

- stopień I — 2 punkty
- stopień II — 4 punkty
- stopień III — 6 punktów
- stopień IV — 8 punktów
- stopień V — 10 punktów

Kwalifikacje czynności do poszczególnych stopni złożoności podano przy szczegółowej analizie wpływu

¹⁵⁾ P. A. Hare: Handbook of Small Group Research, New York 1962.

¹⁶⁾ J. Kurnal: Problemy integracji pracowniczej; „Przegląd Organizacji” nr 2 z 1963 r.

¹⁷⁾ L. Laskowski: Okresowa ocena pracowników w Narodowym Banku Polskim; „Wiadomości NBP” nr 11 z 1967 r., str. 454.

¹⁸⁾ L. Laskowski: Zagadnienia dotyczące kadry kierowniczej w NBP; „Wiadomości NBP” nr 3 z 1965 r., str. 80.

¹⁹⁾ B. Piotrowski: Pierwszy etap realizacji uchwały VII Plenum KC PZPR w Narodowym Banku Polskim; „Wiadomości NBP” nr 9 z 1967 r., str. 356.

Tabela oceny potencjalnego zasięgu kierowania

Stanowiska	Grupa oddziałów	Liczba zatrudnionych pracowników w oddziale	Czynniki wpływające na potencjalny zasięg kierowania — ilość punktów										Określenie potencjalnego zasięgu kierowania (liczba pracowników)
			złożoność zadań	odpowiedzialność	różnorodność zadań	rozmięszczenie pracowników	równomierność tempa pracy	kwalifikacje pracowników	szerokość kierowania	zakres koordynacji	stopień decentralizacji	ilość punktów ogółem	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Dyrektorzy oddziałów	1	wszystkie oddziały	10	4	10	2	3	6	6	4	8	53	5 — 7
	2		10	4	8	2	3	6	6	4	8	51	5 — 7
	3		10	4	4	2	3	6	6	4	8	47	6 — 8
	4		10	4	4	2	3	6	6	4	8	47	6 — 8
	5		10	4	10	2	3	6	6	4	8	53	5 — 7
	6		10	4	8	2	3	6	6	4	4	51	5 — 7
Naczelnicy wydziałów kredytów	1	ponad 100											
		71 — 100	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
		51 — 70											
		31 — 50	10	2	8	2	3	6	2	4	2	39	11 — 13
		21 — 30											
		do 20	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
	2	wszystkie oddziały	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
	3	ponad 100											
		71 — 100	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
		51 — 70											
		31 — 50	10	2	8	2	3	6	2	4	2	39	11 — 13
		21 — 30	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
	4	wszystkie oddziały grupy	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
	5	ponad 100											
		71 — 100	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
		51 — 70											
		31 — 50	10	2	8	2	3	6	2	4	2	39	11 — 13
		21 — 30	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
	6	—	10	2	4	2	3	6	2	4	2	35	13 — 15
Główni księgowi	1	wszystkie oddziały	6	6	8	2	3	6	2	2	8	43	8 — 10
	2		6	6	8	2	3	6	2	2	8	43	8 — 10
	3		6	6	4	2	3	6	2	2	8	39	11 — 13
	4		6	6	4	2	3	6	2	2	8	39	11 — 13
	5		6	6	8	2	3	6	2	2	8	43	8 — 10
	6		6	6	8	2	3	6	2	2	8	43	8 — 10
Naczelnicy wydziałów w pionie „B”	1—5	wszystkie oddziały	4	6	2	2	3	6	2	2	2	29	16 — 20
Kierownicy zespołów i sekcji w pionie „B”	1—5	wszystkie oddziały	4	4	1	1	3	6	1	2	2	24	18 — 22
Kierownicy zespołów kasowo-skarbowych	1—5	wszystkie oddziały	1	6	1	2	3	6	1	2	2	24	18 — 22
Kierujący stanowiskiem administracyjno-gospodarczym	1—5	wszystkie oddziały	8	4	10	2	2	6	1	2	2	37	11 — 13

wu tego czynnika na potencjalny zasięg kierowania. W niektórych wypadkach, przy występowaniu czynności o różnym stopniu złożoności, podległych jednemu kierownikowi, za podstawę przyjęto stopień złożoności podstawowych czynności komórki.

Odpowiedzialność. Podstawą ustalenia stopnia odpowiedzialności jest kwalifikacja podana przy analizie wpływu czynnika odpowiedzialności na potencjalny zasięg kierowania. Ilość punktów ustalona dla poszczególnych stopni odpowiedzialności jest następująca:

- stopień I — 2 punkty
- stopień II — 4 punkty
- stopień III — 6 punktów

Różnorodność zadań. Klasyfikacja zadań dokonana została z zastosowaniem pięciu stopni różnorodności czynności:

- stopień I — 1 punkt — prace jednorodne
- stopień II — 2 punkty — prace o niewielkim zróżnicowaniu
- stopień III — 4 punkty — prace o średnim zróżnicowaniu
- stopień IV — 8 punktów — prace o dużym zróżnicowaniu
- stopień V — 10 punktów — prace o bardzo dużym zróżnicowaniu.

Stopień pierwszy zróżnicowania występuje na najniższych szczeblach kierowania, w wypadku gdy kierownikowi podlegają jednorodne czynności (kierowanie zespołami, sekcjami w pionie B). Naczelników wydziałów w pionie B, mimo że są to wydziały obejmujące ograniczony zakres czynności, zakwalifikowano do drugiego stopnia różnorodności czynności. Niektóre stanowiska, na przykład naczelników wydziałów kredytów, zakwalifikowano do różnych stopni, ze względu na specjalizację pracy (w oddziale występują dwa wydziały kredytów, oddziały specjalistyczne, ograniczony zakres kredytowanych przedsiębiorstw).

Rozmieszczenie pracowników. Do oceny rozmieszczenia pracowników przyjęto:

- jeden pokój (sala operacyjna) — 1 punkt
- jeden budynek — 2 punkty
- w różnych budynkach — 3 punkty

Innych możliwości rozmieszczenia pracowników nie uwzględniono, ponieważ są one bardzo nieliczne.

Objaśnienie do tabeli ocen:

- symbol oddziału oznacza kolejny numer grupy oddziałów
- 1 — oddziały o pełnym zakresie agend
 - 2 — oddziały specjalistyczne o pełnym zakresie agend
 - 3 — oddziały o niepełnym zakresie agend
 - 4 — oddziały specjalistyczne o niepełnym zakresie agend
 - 5 — oddziały powiatowe
 - 6 — oddziały niepowiatowe

Wskaźniki przeliczeniowe dla określenia potencjalnego kierowania:

Ilość punktów	Potencjalny zasięg kierowania
51 — 55	5 — 7
46 — 50	6 — 8
41 — 45	8 — 10
36 — 40	11 — 13
31 — 35	13 — 15
26 — 30	16 — 20
21 — 25	18 — 22

Równomierność tempa pracy. Ustalono cztery stopnie równomierności tempa pracy:

- 1) tempo równomierne — 1 punkt
- 2) tempo wykazuje ciągłe wahania o stosunkowo niewielkich odchyleniach od średniej — 2 punkty
- 3) tempo wykazuje duże wahanie okresowe — 3 punkty
- 4) tempo wykazuje duże wahanie w nieregularnych odstępach czasu — 4 punkty

Kwalifikacje pracowników. Założono trzy stopnie kwalifikacji pracowników:

- 1) dostateczny — 12 punktów
- 2) dobry — 6 punktów
- 3) bardzo dobry — 3 punkty

Przy ustalaniu potencjalnego zasięgu kierowania przyjęto dobry stopień kwalifikacji. Przyjęcie innego stopnia mogłoby mieć miejsce tylko w indywidualnych wypadkach.

Szczebel kierowania. Ustalono trzy szczeble kierowania:

- 1) najniższy — kierujący stanowiskami, sekcjami, zespołami — 1 punkt
- 2) średni — naczelnicy wydziałów, główny księgowy — 2 punkty
- 3) najwyższy — dyrektorzy — 6 punktów

Stopień najniższy przewidywano tylko w pionie „B” i „C”, w pionie „A” uwzględniono tylko stanowiska naczelników wydziałów.

Zakres koordynacji. Do ustalenia zakresu koordynacji przyjęto trzy stopnie:

- 1) ciągły bieżący kontakt komórek, przepływ dyspozycji można uregulować harmonogramem,
- 2) kontakty ciągłe, lecz nie dające się uregulować całkowicie harmonogramami,
- 3) kontakty częste lub ciągłe, powodujące nieporozumienia i konieczność interwencji ze strony kierowników.

Stopień decentralizacji. Przy wysokim stopniu centralizacji uprawnień i decyzji największe obciążenie przypadnie kierownikowi na najwyższym szczeblu kierowania. Na niższych szczeblach obciążenie będzie tym mniejsze, im niższy jest szczebel kierowania. Ponieważ w oddziałach NBP stwierdzono wysoki stopień centralizacji uprawnień i decyzji, ustalono następującą ilość punktów dla:

- dyrektora oddziału i głównego księgowego — 8 punktów
- naczelnika wydziału — 2 punkty
- kierującego zespołami, sekcjami — 2 punkty

Zastępcy kierowników. Wyjaśnienia wymaga jeszcze potencjalny zasięg kierowania w wypadku powołania zastępców dyrektora, głównego księgowego, naczelnika wydziału itd. Potencjalny zasięg kierowania dla zastępców określono analogicznie jak dla kierowników, podwyższając potencjalny zasięg kierowania tych ostatnich o 50—60%. Z tych względów nie sporządzono odrębnej tabeli dla zastępców.

ZYGUNT WITKOWSKI

Długofalowe analizy postępu ekonomicznego

Problem długofalowej bankowej analizy ekonomicznej przedsiębiorstw zaczyna się dopiero zarysowywać. Pierwsze próby, podjęte przez banki w tej dziedzinie mają charakter rekonesansu. W związku z tym za wcześnie jeszcze na instrukcyjne regulowanie pracy analitycznej tego typu. Po zebraniu pierwszych doświadczeń praktycznych trzeba będzie rozstrzygnąć najpierw szereg zagadnień natury merytorycznej i metodycznej. Z najważniejszych problemów wymienić należy: horyzont czasowy analiz długofalowych, ich zakres przedmiotowy, dogłębność i metodykę oraz organizację badań.

W tej sytuacji niniejszy artykuł należy traktować jako przyczynek do wytyczenia ogólnych zarysów analizy oraz uzasadnienia korzyści wynikających z długofalowych badań postępu ekonomicznego przedsiębiorstw.

I

W latach ubiegłych, to jest w okresie planu sześcioletniego oraz pierwszego planu pięcioletniego kontrola bankowa miała w zasadzie zasięg krótkofalowy. Banki ograniczały się z reguły do badania działalności przedsiębiorstw w okresach rocznych, traktowanych jako zamknięte, samoistne odcinki operacyjne. Kontrola ta polegała głównie na:

- badaniu i opiniowaniu zadań ustalonych w rocznych planach produkcyjnych i inwestycyjnych przedsiębiorstw,

- śledzeniu przebiegu realizacji tych zadań,

- czuwaniu nad zgodnością obrotów gospodarczych i finansowych, dokonywanych przez przedsiębiorstwa w ciągu roku, z przepisami normatywnymi oraz ustaleniami planów.

W okresie drugiego planu pięcioletniego zaznaczył się pewien zwrot w tej dziedzinie. W związku z podwyższeniem rangi planów pięcioletnich na szczeblu zjednoczeń oraz zgrupowanych w nich przedsiębiorstw, zakres analizy bankowej zaczął się rozszerzać. Dotyczy to w pierwszym rzędzie działalności kontrolnej Banku Inwestycyjnego. Wobec nałożenia na przedsiębiorstwa obowiązku opracowywania rachunku ekonomicznego dla projektowanych zadań inwestycyjnych oraz uzasadniania ich celowości i efektywności w projektach planów inwestycyjnych, konieczne stało się podjęcie długofalowych badań ekonomicznej inwestycji. Pogłębiona została jednocześnie kontrola koncentracji działalności inwestycyjnej w skali wieloletniej — w celu zapewnienia terminowego oddawania zakończonych obiektów do użytku.

Szerszą platformą dla rozwoju planowania długofalowego, a w konsekwencji dla poszerzenia zakresu czasowego analizy ekonomicznej w bankach, stworzyły prace nad programowaniem rozwoju gałęzi, branż i regionów, zapoczątkowane z końcem poprzedniego pięciolecia. Perspektywiczne kierunki rozwoju przedsiębiorstw zgrupowanych w poszczególnych zjednoczeniach są w coraz szerszej mierze przedmiotem studiów i analiz bankowych, stanowią bowiem

podstawę do sporządzania kolejnych planów pięcioletnich. Mają one istotne znaczenie nie tylko dla banków finansujących działalność inwestycyjną przedsiębiorstw, lecz także dla banków finansujących ich działalność eksploatacyjną. Dla pierwszych — ze względu na konieczność rozeznania generalnych, perspektywicznych kierunków inwestowania w poszczególnych gałęziach, dla drugich — ze względu na potrzebę rozpoznania perspektywicznego zapotrzebowania na produkcję, przy uwzględnieniu stopnia wykorzystania istniejących zdolności produkcyjnych.

Analizy długofalowe banków nie mogą jednak ograniczać się do badania przyszłości, to jest perspektywicznych kierunków rozwoju i założeń planów pięcioletnich. Badania perspektywiczne muszą być powiązane ściśle z badaniami retrospektywnymi. Postulat ten jest nieodzowny z dwóch powodów. Po pierwsze, warunkuje on trafność oceny planowanego rozwoju wieloletniego. Nie można ustosunkowywać się do założeń przyjętych w planach pięcioletnich, ani — tym bardziej — do perspektywicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstw i zjednoczeń, nie uwzględniając ich dotychczasowego postępu ekonomicznego. Po drugie, wiązanie analizy perspektywicznej z analizą sytuacji bieżącej oraz wyników osiągniętych w latach ubiegłych stanowi istotę bankowej kontroli ekonomicznej. Badanie zamierzeń planów (programów) jest wstępną fazą kontroli. Głównym zadaniem banków jest oddziaływanie na prawidłową realizację założeń określonych w planach i programach oraz ostateczne sprawdzenie i rozliczenie poniesionych nakładów z uzyskanymi efektami. Jest to dziedzina kontroli bieżącej i wynikowej.

W ten sposób — pomimo różnych kierunków i celów oddziaływania — wymienione trzy zakresy pracy analityczno-kontrolnej banków uzupełniają się wzajemnie. Pierwszy etap analizy długofalowej powinien zmierzać do poprawy założeń planu pięcioletniego, a ewentualnie także perspektywicznych kierunków rozwoju — na podstawie możliwie dokładnej znajomości dotychczasowego kształtowania się ekonomiki przedsiębiorstw. Zadaniem kontroli bieżącej jest zapewnienie osiągnięcia celów ustalonych w tych „ekonomiczniejszych” planach. Analiza retrospektywna powinna stanowić jednocześnie fazę końcową bieżącej działalności kontrolnej oraz start do analizy perspektywicznej. Takie ustawienie zakresów czasowych i zadań zapewni kontroli bankowej charakter badania kompleksowego, a tym samym możliwie dużą skuteczność oddziaływania na podwyższenie efektywności pracy kontrolowanych przedsiębiorstw.

II

Horyzont czasowy bankowych analiz długofalowych powinien obejmować, jak wspomniano wyżej, poza określoną liczbą lat przyszłych — dłuższy lub krótszy okres ubiegły. Okres ubiegły powinien być możliwie długi. Daleka retrospekcja zwiększa wyrazistość trendów. Długość okresu przyszłego jest funkcją

okresów przyjętych w systemie planowania. W naszych warunkach są to okresy pięcioletnie. Analizy o dłuższym okresie perspektywicznym mogą być oparte tylko na programach rozwoju branż i planach perspektywicznych. Ze względu na to, że założenia naszkicowane w tych dokumentach mają raczej charakter studiów problemowych i nie są ujęte w formie pełnych zbilansowanych rachunków, wykorzystanie tego materiału do systematycznej analizy długofalowej napotyka trudności. Kierunki rozwojowe, określone w wymienionych opracowaniach, mogą być przedmiotem analiz studialnych odrębnego typu.

Istotne znaczenie ma wycena badanych kategorii. W zasadzie przedmiotem analizy długofalowej mogą być jedynie kategorie wyrażone w cenach porównywalnych. W praktyce napotyka to trudności w odniesieniu do danych z okresów ubiegłych. W statystyce na ceny porównywalne jest przeliczana tylko produkcja globalna. Pozostałe kategorie, to jest majątek obrotowy, majątek trwały, koszty produkcji, akumulacja itp. są wykazywane w cenach bieżących. Siłą rzeczy trzeba zatem przyjąć tak wycenione kategorie analityczne. Praktykę tę stosuje się również w rocznych analizach działalności przedsiębiorstw przeprowadzanych w trybie uchwały nr 261 Rady Ministrów¹⁾.

Zakres problemowy bankowych analiz długofalowych powinien ograniczać się w zasadzie do badania ekonomiki przedsiębiorstw. Pod tym pojęciem rozumiemy relację między wielkością efektów produkcyjnych lub usługowych a wielkością rozporządzalnego potencjału produkcyjnego, to jest: majątku trwałego, załogi i środków obrotowych. Wymieniony stosunek określa stopień efektywności pracy przedsiębiorstwa. Analiza długofalowa powinna koncentrować się na badaniu rozwoju ekonomiki przedsiębiorstw w czasie, to jest jej dynamiki rzeczywistej w latach ubiegłych oraz jej dynamiki przyszłociowej, wynikającej z planu pięcioletniego i planów rocznych. W tym rozumieniu długofalowe analizy ekonomiki przedsiębiorstw można określić również jako badanie ich postępu ekonomicznego.

Ze względu na dogłębnosc analiz długofalowych rozróżnia się analizy syntetyczne i analizy szczegółowe. W ramach analiz syntetycznych są badane najważniejsze kategorie, wpływające na ekonomikę przedsiębiorstw. Są one rozpatrywane jako wielkości scalone, wyrażające badane zjawiska w aspekcie ilościowym (w jednostkach naturalnych lub wartościowych). Należą tu takie kategorie wartościowe jak: majątek trwały, zapasy materiałów, produkcja wykonana, produkcja sprzedana, koszty własne produkcji, akumulacja itp., a także stan liczebny załogi przedsiębiorstwa. Z tej racji analiza syntetyczna bywa nazywana także analizą ilościową. Analiza szczegółowa wnika w strukturę wymienionych wyżej kategorii syntetycznych, w związku z czym przedmiotem badań jest tu ich aspekt jakościowy. W ramach tych rozbiórów rozpatruje się między innymi składniki majątku trwałego, środków obrotowych, asortymenty

produkcji, strukturę kosztów własnych produkcji, skład załogi itp. Struktura kategorii syntetycznych może być analizowana w przekroju rodzajowym, funkcjonalnym itp.

Z problemów natury organizacyjnej, związanych z podjęciem długofalowych analiz postępu ekonomicznego przedsiębiorstw, należy wymienić:

— określenie kręgu przedsiębiorstw, jakie mają być objęte badaniem,

— podział pracy analitycznej między jednostki organizacyjne banku,

— formę i technikę badań (bezpośrednie analizy materiałów źródłowych lub zorganizowanie systemu ewidencji wielkości podstawowych),

— metodykę mierzenia dynamiki i struktury podstawowych wielkości (rodzaje wskaźników),

— zasady wykorzystywania wyników analiz w ramach działalności operatywnej banku itp.

III

Poniżej podaję w zarysie koncepcję bankowej analizy rozwoju ekonomiki przedsiębiorstw — jako jedno z możliwych rozwiązań praktycznych. Opiera się ona na następujących założeniach ogólnych:

1. W celu stworzenia podstaw do systematycznego badania postępu ekonomicznego przedsiębiorstw w skali długofalowej wprowadza się w oddziałach banku specjalną ewidencję najważniejszych danych, odzwierciedlających kształtowanie się ekonomiki finansowanych przedsiębiorstw.

2. Wielorubrykowe karty ewidencyjne są zakładane dla wszystkich finansowanych przedsiębiorstw. Wpisów danych rocznych dokonują oddziały raz na rok.

3. Zakres czasowy ewidencji obejmuje lata ubiegłe, począwszy od 1961 roku²⁾ oraz okres kolejnego planu pięcioletniego. Dane planowane wpisywane są do ewidencji ołówkiem, które po wykonaniu planu zastępuje się definitywnymi wielkościami rzeczywiście osiągniętymi³⁾.

4. Długofalowe badanie postępu ekonomicznego przedsiębiorstw jest analizą syntetyczną. W konsekwencji na kartach ewidencyjnych rejestrowane są tylko podstawowe wielkości wyznaczające ekonomikę przedsiębiorstwa. Liczba ich powinna być możliwie ograniczona.

5. Materiałem źródłowym są: dla danych dotyczących lat ubiegłych — roczne analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw, a dla danych planowanych na lata przyszłe — pięcioletnie plany przedsiębiorstw.

6. Dla ułatwienia analizy wpisuje się do kart ewidencyjnych wskaźniki dynamiki obserwowanych wielkości podstawowych oraz średnioroczne tempo ich przyrostów w okresach pięcioletnich.

7. Dla zapewnienia bardziej poglądowej reprezentacji trendów obserwowanych wielkości wskazane jest sporządzanie ich wykresów na osobnych arkuszach, załączonych do kart ewidencyjnych.

1) Uchwała nr 261 Rady Ministrów z dnia 12 października 1965 roku w sprawie przeprowadzania analiz ekonomicznych (Monitor Polski nr 59, poz. 301) oraz ramowe wytyczne, wydane przez Komisję Planowania przy RM i ministra finansów w porozumieniu z Głównym Urzędem Statystycznym w formie osobnych broszur dla przedsiębiorstw przemysłowych, przedsiębiorstw budowlano-montażowych, przedsiębiorstw handlu wewnętrznego, zjednoczeń, ministerstw i prezydów wojewódzkich rad narodowych.

2) Jest to rok wyjściowy sporządzenia pierwszej rocznej analizy działalności gospodarczej w trybie przepisów uchwały Rady Ministrów nr 261.

3) Dane planowane określają zadania do zrealizowania w danym roku. Po jego upływie tracą one swoje znaczenie. Zasada ta jest stosowana powszechnie w statystyce.

Jeśli chodzi o pierwsze założenie metodyczne, należy wyjaśnić uzupełniając, że wprowadzenie specjalnej ewidencji podstawowych danych, charakteryzujących postęp ekonomiczny każdego przedsiębiorstwa jest nieodzowne, mimo niepopularności dodatkowych prac statystycznych w aparacie bankowym. Przemawia za tym szereg względów natury praktycznej. Pierwszy z nich — to skłonienie inspektorów bankowych do systematycznego zapoznawania się z ekonomiką każdego finansowanego przedsiębiorstwa; bez wprowadzenia obowiązku rejestrowania podstawowych danych wymóg ten mógłby nie być spełniony. Drugim motywem jest dążenie do zapewnienia jednolitego, skoncentrowanego trybu analizy oraz do zapobieżenia rozproszeniu pracy analitycznej. Trzecim względem są korzyści praktyczne, jakie zapewnia podręczny, prowadzony w sposób ciągły, zbiór najważniejszych danych, dotyczących każdego przedsiębiorstwa, rozproszonych w oddzielnych opracowaniach analitycznych i planistycznych wśród wielu innych danych i informacji o drugorzędnych dla banku znaczeniu. Warto przy tym dodać, że ograniczenie ilości i częstotliwości zapisów postulowane w pozostałych wymienionych wyżej założeniach metodycznych, a także wykorzystanie w tym celu gotowych materiałów źródłowych, zmniejszają w poważnym stopniu pracochłonność projektowanych ewidencji.

Głównym zadaniem omawianej ewidencji jest stworzenie podstawy do syntetycznej oceny dotychczasowego

i planowanego na dalsze lata postępu ekonomicznego poszczególnych przedsiębiorstw. Ocena ta powinna być dokonywana:

— w skali rocznej w odniesieniu do poszczególnych lat ubiegłych i pozostałych lat planu pięcioletniego,

— w skali pięcioletniej w odniesieniu do ubiegłego, bieżącego i następnego okresu pięcioletniego.

IV

Tabela w niniejszym artykule przedstawia wzór karty ewidencyjno-analitycznej, jako instrumentu badania rozwoju ekonomiki przedsiębiorstwa w skali długofalowej. Uwzględnia ona założenia metodyczne wyszczególnione wyżej.

Dla lepszego zilustrowania omawianej koncepcji wypełniono wzór karty uproszczonym przykładem liczbowym.

Karta obrazuje rozwój ekonomiki przedsiębiorstwa w ciągu dwóch kolejnych okresów pięcioletnich. Dane za pierwsze pięcioletnie (1966—1970) reprezentują wielkości rzeczywiste. Dla lat 1968, 1969 i 1970 przyjęto wykonanie przewidywane. Dane za drugie pięcioletnie przedstawiają poziomy zaplanowane. Liczby wydrukowane kursywą w tej części karty mają wyrażać zapisy ołówkowe. Zostaną one zastąpione liczbami wielkości rzeczywistych, osiągniętych po upływie poszczególnych lat.

EWIDENCJA POSTĘPU EKONOMICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA X													
Dane podstawowe *) w mln zł	1965	Lata 1966 — 1970						Lata 1971 — 1975					
		1966	1967	1968	1969	1970	1970:1965	1971	1972	1973	1974	1975	1975:1970
Potencjał produkcyjny													
Majątek trwały	160	165	192	198	201	203	127,0	204	206	205	210	222	109,3
Zatrudnienie (osoby)	850	856	910	902	898	900	105,9	903	901	890	891	889	98,8
Zapasy materiałów	27	29	31	27	32	30	111,1	34	32	31	30	30	100,0
Efekty produkcyjne													
Produkcja towarowa	338	353	345	414	427	434	128,1	447	458	489	520	565	130,2
Sprzedaż produkcji towarowej	340	347	346	419	420	427	125,6	450	454	491	518	560	131,1
Koszty własne produkcji towarowej	275	281	287	339	332	342	124,4	351	354	393	404	441	129,1
Akumulacja na sprzedaży	65	66	49	80	88	85	130,8	99	100	98	114	119	140,0
Zapasy wyrobów	9	15	14	11	18	25	277,8	22	26	24	26	31	124,0
Przyrosty roczne w procentach													
Potencjał produkcyjny													
Majątek trwały	.	3,1	16,3	3,1	1,5	1,0	4,9	0,5	1,0	—0,5	2,4	5,7	1,8
Zatrudnienie	.	0,7	6,3	—0,9	—0,2	0,2	1,2	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	—1,2
Zapasy materiałów	.	7,4	6,9	—2,9	18,5	—6,3	2,1	13,3	—5,9	—3,0	—3,3	0,0	0,0
Efekty produkcyjne													
Produkcja towarowa	.	4,4	—2,3	20,0	3,1	1,8	5,1	3,1	2,5	6,8	6,5	8,7	5,4
Sprzedaż produkcji towarowej	.	2,0	—0,3	21,1	0,2	1,8	4,6	5,3	0,8	8,0	5,5	8,1	5,6
Koszty własne produkcji towarowej	.	2,2	2,1	18,1	—2,1	3,0	4,5	2,6	0,1	11,0	2,9	9,1	5,2
Akumulacja na sprzedaży	.	1,5	—25,7	63,2	10,0	—3,4	5,5	16,4	1,0	—2,0	16,3	4,4	7,0
Zapasy wyrobów	.	66,7	—6,7	—21,3	63,6	40,0	22,6	—12,0	18,2	—7,7	8,3	19,2	4,4

*) Powyższy zestaw danych stanowi propozycję, która nie w pełni uwzględnia obowiązujący obecnie zakres elementów planowanych.

Obydwa okresy pięcioletnie zamykają rubryki zbiorcze, w których podano wskaźniki wzrostu poszczególnych obserwowanych kategorii, wyliczone ze stosunku poziomów w roku kończącym każde pięcioletnie do poziomów w roku kończącym poprzednie pięcioletnie. W pierwszej kolumnie podano poziomy osiągnięte w ostatnim roku (1965) poprzedniego pięcioletnia (1961—1965), nie objętego zestawieniem.

Zestaw obserwowanych wielkości podstawowych obejmuje ogółem osiem kategorii, w tym trzy kategorie charakteryzujące potencjał produkcyjny przedsiębiorstwa oraz pięć kategorii wyrażających efekty produkcyjne.

Elementami potencjału produkcyjnego są:

- majątek trwały (według wartości początkowej),
- zatrudnienie ogółem (w osobach),
- zapasy materiałów (według wartości).

Ponieważ ekonomikę przedsiębiorstwa ocenia się w skali rocznej, wymienione wyżej składniki potencjału produkcyjnego należy wykazywać według stanów średniorocznych (jako przeciętne pięciu stanów na koniec kwartałów).

Spośród kategorii obrazujących efekty produkcyjne przedsiębiorstwa przyjmujemy:

- wartość wykonanej produkcji towarowej (w cenach zbytu),
- wartość sprzedanej produkcji towarowej (w cenach zbytu),
- koszty własne sprzedanej produkcji towarowej,
- akumulację na sprzedaży,
- zapasy wyrobów gotowych (średni stan w ciągu roku).

Dolną połowę karty ewidencyjnej przeznaczono na zestawienie wskaźników. Najbardziej komunikatywne dla mierzenia dynamiki poszczególnych danych podstawowych w skali rocznej są wskaźniki procentowe ich zwiększeń lub zmniejszeń. Wyprowadza się je z łańcuchowych wskaźników dynamiki (rok poprzedni = 100%). Dla mierzenia dynamiki rozpatrywanego zestawu danych podstawowych w skali pięcioletniej należy obliczyć średnioroczne tempo wzrostu. Wskaźniki te wyprowadza się ze stosunku poziomów w ostatnim roku obserwowanego pięcioletnia do poziomów w ostatnim roku poprzedniego pięcioletnia. Są one przytoczone w górnej połowie tablicy w kolumnach zamykających każde pięcioletnie (rubryka 1970 : 1965 oraz rubryka 1975 : 1970). Na podstawie tych łącznych wskaźników za okresy pięcioletnie odczytuje się orientacyjne wskaźniki średniego tempa wzrostu ze specjalnych tabel przeliczeniowych⁴⁾.

Na podstawie danych podstawowych zamieszczonych w tabeli można obliczyć również wskaźniki struktury, zwane techniczno-ekonomicznymi. Wyrażają one wzajemne relacje między poszczególnymi składnikami potencjału produkcyjnego, relacje między efektami produkcyjnymi a czynnikami wytwórczymi itp. Oto najczęściej stosowane wskaźniki techniczno-ekonomiczne:

Wypożyczenie załogi:

- Majątek trwały na jednego zatrudnionego,
- Zapasy materiałowe na jednego zatrudnionego.

Produktywność potencjału produkcyjnego:

- Produkcja towarowa (wykonana) na 1 zł majątku trwałego,
- Produkcja towarowa (wykonana) na jednego zatrudnionego.

Kapitałochłonność produkcji:

- Majątek trwały na 1 zł produkcji towarowej (wykonanej),
- Zapasy materiałowe i wyrobów gotowych na 1 zł produkcji towarowej (wykonanej).

Rentowność produkcji:

- Poziom kosztów własnych sprzedanej produkcji towarowej (w procentach do jej wartości),
- Poziom akumulacji na sprzedaży (w procentach do wartości sprzedanej produkcji towarowej).

Rentowność potencjału produkcyjnego:

- Akumulacja na sprzedaży z 1 zł majątku trwałego,
- Akumulacja na sprzedaży na jednego zatrudnionego.

Wymienione wskaźniki techniczno-ekonomiczne są stosowane głównie w porównaniach przestrzennych, to jest między przedsiębiorstwami. W analizach długofalowych — mimo ich dużej komunikatywności — są one mniej przydatne; dla ścisłego zmierzenia postępu ekonomicznego określonego przedsiębiorstwa konieczne byłoby obliczanie dodatkowych wskaźników dynamiki dla wyprowadzonych wskaźników techniczno-ekonomicznych.

Ocena kształtowania się ekonomiki przedsiębiorstw polega na wzajemnej konfrontacji wskaźników tempa wzrostu (lub wskaźników spadku) obserwowanych kategorii w kolejnych latach. W analizach rocznych porównujemy wskaźniki przyrostów rocznych, w analizach pięcioletnich — wskaźniki średnioroczne tempa wzrostu. Porównywać należy tylko dynamikę kategorii współzależnych, pozostających w jakimś logicznym związku. Wskaźnikiem wiodącym, o zasadniczym znaczeniu, jest wskaźnik produkcji wykonanej bądź wskaźnik produkcji sprzedanej. Zgodnie z zasadami prawidłowego gospodarowania sytuację można określić — w sposób najogólniejszy — jako korzystną, gdy wzrostowi efektów produkcyjnych (w postaci produkcji wykonanej bądź sprzedanej) towarzyszy wolniejszy wzrost potencjału produkcyjnego oraz wolniejszy wzrost kosztów własnych produkcji wykonanej bądź sprzedanej. W przypadku gdy dynamika produkcji jest niższa od dynamiki potencjału produkcyjnego lub kosztów własnych produkcji, ekonomikę przedsiębiorstwa należy ocenić ujemnie.

V

Omówimy obecnie przykład analizy ekonomiki przedsiębiorstwa na podstawie wskaźników dynamiki — w oparciu o dane liczbowe zawarte w tabeli.

Analiza postępu ekonomicznego w skali rocznej:

W pierwszym roku (1966) wartość wykonanej produkcji towarowej zwiększyła się o 4,4% przy wzroście wartości majątku trwałego o 3,1%, zatrudnienia o 0,7% i zapasów materiałów — o 7,4%. Dość znaczna rozpiętość między dynamiką produkcji i zatrudnienia świadczy o wzroście produktywności załogi. Wskazać jednak należy na stosunkowo znaczną poprawę uzbrojenia pracy żywej, wyrażającą się w rozbudowie bazy technicznej. Zwraca uwagę wyższe tempo wzrostu zapasów materiałów od tempa wzro-

⁴⁾ Tabele takie zawierają między innymi terminarze, kalendarze, agendy, np. „Terminarz — notatnik”, wydawany przez Towarzystwo Naukowej Organizacji i Kierownictwa.

stu produkcji. Wartość produkcji sprzedanej była niższa od produkcji wykonanej, w związku z czym zwiększył się odpowiednio zapas wyrobów gotowych w magazynach (stan ich w ubiegłym roku był zbyt niski). Zastrzeżenia nasuwa większe tempo wzrostu kosztu własnego sprzedanej produkcji od tempa wzrostu wartości produkcji sprzedanej (2,2% wobec 2%). Dysproporcja ta, świadcząca o spadku gospodarności, wyraziła się także w relatywnej obniżce akumulacji na sprzedaży (wzrost akumulacji ze sprzedaży wyniósł 1,5% wobec dwuprocentowego wzrostu wartości sprzedaży).

W drugim roku (1967) sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa uległa poważnej zmianie. W roku tym zakończone zostały większe inwestycje polegające na modernizacji urządzeń produkcyjnych. W związku z tym wartość majątku trwałego przedsiębiorstwa zwiększyła się o przeszło 16%. Uruchomienie nowych urządzeń spowodowało wzrost liczebności załogi (o 6,3%) oraz dalsze zwiększenie bazy materiałowej. Utrudniony rozruch inwestycji nie tylko uniemożliwił planowane zwiększenie produkcji, ale spowodował jej absolutny spadek (o 2,3%). Obniżyła się tym samym wydajność produkcji bazy technicznej, wydajność załogi oraz rotacja zapasów materiałowych. Spadek produkcji zahamował zbyt wyrobów. Mimo naruszania normy zapasów wyrobów gotowych, wartość produkcji sprzedanej była niższa aniżeli w roku poprzednim. Dalszym ujemnym zjawiskiem był wzrost kosztów własnych o 2,1%; miał on swe źródło w wyższym stanie zatrudnienia przy niższej produkcji. Ostateczny rezultat trudności, z jakimi przedsiębiorstwo borykało się w tym roku, wyraził się w obniżce akumulacji na sprzedaży prawie o 26%.

Trzeci z kolei rok (1968) był rokiem przełomowym. Dzięki opanowaniu nowej techniki oraz usprawnieniu organizacji pracy, wartość wykonanej produkcji zwiększyła się o 20% — przy pewnej obniżce średniego stanu zatrudnienia i zapasów materiałowych. Efekty modernizacji urządzeń wytwórczych i udoskonalonych metod pracy wyraziły się w relatywnym spadku kosztów własnych produkcji. Rozwój produkcji wpłynął na poważny wzrost obrotów handlowych. Wartość sprzedanych wyrobów przewyższała znacznie wartość produkcji, w związku z czym obniżył się ponownie stan zapasów wyrobów gotowych. Poprawa ekonomiki przedsiębiorstwa wyraziła się w znacznym wzroście produktywności bazy technicznej i załogi, a także w poważnej obniżce poziomu kosztów własnych. Dzięki tym pomyślnym zjawiskom zwiększyła się akumulacja na sprzedaży, podnosząc wydatnie rentowność przedsiębiorstwa.

W pozostałych dwóch latach rozpatrywanego pięcioletniego działania gospodarcza i ekonomika przedsiębiorstwa wykazują znamiona stabilizacji. Dla roku 1969 charakterystyczny jest umiarkowany wzrost produkcji (3,1%) przy małej obniżce załogi i niewielkim przyroście środków trwałych. Niewspółmiernie do dynamiki produkcji zwiększyły się średnioroczne zapasy materiałów. Wskutek utrzymania się rozmiarów zbytu na poziomie poprzedniego roku zwiększyły się także zapasy wyrobów gotowych. Pozytywnym objawem jest dalsza poprawa gospodarności przedsiębiorstwa, wyrażająca się w ponad dwuprocentowej obniżce całkowitych kosztów własnych sprzedanej produkcji towarowej, co przyczyniło się do podwyżki rentowności przedsiębiorstwa.

Dla 1970 roku znamienne jest dalsze osłabienie dynamiki potencjału produkcyjnego oraz produkcji i zbytu wyrobów. Wobec utrzymującej się dysproporcji między wartością wykonanej i sprzedanej produkcji towarowej zwiększyły się jeszcze bardziej zapasy wyrobów gotowych. Zjawisko to wymaga wyjaśnienia, może bowiem wynikać z trudności zbytu produkcji. Innym niekorzystnym przejawem jest pogorszenie gospodarki przedsiębiorstwa, wyrażające się niewspółmiernym wzrostem kosztu własnego produkcji w stosunku do dynamiki produkcji, mimo niezmiennego w zasadzie stanu zatrudnienia. Ogólnie biorąc, ostatni rok rozpatrywanego pięcioletnia przyniósł pogorszenie ekonomiki przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno wskaźników produktywności potencjału wytwórczego, gospodarności i rentowności, dynamiki sprzedaży i rotacji zapasów wyrobów gotowych.

VI

Rozwój ekonomiki przedsiębiorstwa w skali pięcioletniej ocenia się za pomocą łącznych, pięcioletnich wskaźników dynamiki⁵⁾ lub wskaźników średniego tempa wzrostu obserwowanych kategorii w ciągu całego okresu pięcioletniego. Oto zestawienie porównawcze tych ostatnich wskaźników, wyprowadzonych dla dwóch okresów pięcioletnich (w procentach):

Potencjał produkcyjny	wykonanie projekt planu	
	1966—1970	1971—1975
Majątek trwały	4,9	1,8
Załoga	1,2	— 1,2
Zapasy materiałów	2,1	0,0
Efekty produkcyjne		
Wartość produkcji towarowej	5,1	5,4
Sprzedaż produkcji	4,6	5,6
Koszt własny produkcji sprzedanej	4,5	5,2
Akumulacja na sprzedaży	5,5	7,0
Zapasy wyrobów gotowych	22,6	4,4

Jeden rzut oka na wskaźniki rozpatrywanego przedsiębiorstwa w latach 1966—1970 pozwala stwierdzić, że jego postęp ekonomiczny był mierny. Mimo zrealizowanych pokaźnych inwestycji modernizacyjnych, średnioroczne tempo wzrostu produkcji było bardzo umiarkowane. Pokrywało się ono niemal z dynamiką majątku trwałego, co świadczy o niskiej efektywności zrealizowanych inwestycji (dodać przy tym trzeba, że modernizacja urządzeń została zakończona już w drugim roku pięcioletki). Konkretnym efektem modernizacji urządzeń był jedynie względny spadek zatrudnienia, w związku z czym zwiększyła się produktywność pracy żywej. I ten efekt jest jednak dość skromny. Duże zastrzeżenie budzi ponadto minimalna obniżka poziomu kosztów własnych produkcji. Mimo zainstalowania nowocześniejszych urządzeń produkcyjnych oraz względnej — w stosunku do produkcji — obniżki zatrudnienia, koszty własne produkcji (wykonanej i sprzedanej) utrzymywały się w zasadzie na tym samym poziomie. Ich średnioroczne tempo wzrostu wynosiło 4,5% przy 4,6% dynamice produkcji. W konsekwencji wzrost akumulacji wyprzedzał tylko nieznacznie wzrost produkcji. Źródłem zwiększonych zysków był rozwój produkcji —

5) Wskaźniki te stanowią relację stanów w ostatnim roku obserwowanego pięcioletnia do stanów w ostatnim roku poprzedniego pięcioletnia (np. 1970 : 1965).

a nie obniżka jej kosztów własnych. Innym ujemnym objawem było wolniejsze tempo zbytu wyrobów (4,6% średniorocznie) od tempa wzrostu produkcji (5,1%). Doprowadziło to do poważnego wzrostu zapasów wyrobów gotowych. Ich średnioroczny przyrost wynosił prawie 23%. Wszystkie wymienione ujemne zjawiska świadczą nie tylko o niskiej efektywności zrealizowanych inwestycji, lecz także o niezadowalającej organizacji produkcji oraz jej zbytu.

W świetle założeń projektu planu na lata 1971—1975, ekonomika przedsiębiorstwa przedstawia się w jaśniejszych kolorach. Przy stosunkowo niewielkim zwiększeniu bazy technicznej (przeciętnie o 1,8%) oraz absolutnej odniżce stanu zatrudnienia (około 1,2% rocznie), planowana dynamika produkcji jest nieco wyższa niż w poprzednim pięcioleciu. Wyniesie ona 5,4% wobec 5,1%. Przewidziana jest nadto wydatniejsza — niż w poprzedniej pięciolatce — obniżka poziomu kosztów własnych produkcji, co pozwoli na poprawę rentowności przedsiębiorstwa. Wydaje się ona jednak zbyt mała, jeżeli uwzględni się planowane absolutne zmniejszenie stanu załogi oraz dość duży wzrost wydajności pracy. Pozytywnym momentem jest wreszcie założona w projekcie planu ekspansja obrotu towarowego. W przeciwieństwie do niekorzystnych trendów produkcji i zbytu w latach 1966 do 1970, projekt planu na lata 1971—1975 przewiduje przyspieszenie tempa zbytu wyrobów w stosunku do tempa produkcji. Średnioroczny wskaźnik sprzedaży ma wynosić 5,6% przy 5,4% wzroście produkcji. Dzięki planowanemu natężeniu sprzedaży zwolni się wydatnie dotychczasowa dynamika wzrostu zapasów wyrobów gotowych.

Mimo przedstawionych korzystnych tendencji projektu planu — należy stwierdzić, że założona poprawa ekonomiki przedsiębiorstwa nie jest wystarczająca. Do wniosku tego prowadzi bliższa analiza dynamiki rozpatrywanych kategorii w poszczególnych latach (patrz tabela).

Zastrzeżenia nasuwa:

- zbyt niski wzrost produkcji w roku 1972,
- zbyt niski wzrost sprzedaży wyrobów, a w konsekwencji nadmierny wzrost zapasów wyrobów gotowych w tym samym roku,
- zbyt wysokie tempo wzrostu kosztów własnych produkcji w latach 1973 i 1975.

Dysproporcje te wymagają bliższego zbadania. Wyeliminowanie ich przyczyniłoby się do poprawy ekonomiki przedsiębiorstwa w skali całego pięciolecia.

VII

Powyższy uproszczony przykład liczbowy ma na celu uzasadnienie przedstawionej koncepcji długofalowej analizy ekonomiki przedsiębiorstw — jako instrumentu bankowej kontroli procesów gospodarczych. Chodzi głównie o wykazanie, że dla oddziaływania przez bank na poprawę ekonomiki przedsię-

biorstw konieczne jest systematyczne śledzenie postępu ekonomicznego przedsiębiorstw założonego w rocznych i pięcioletnich planach ich działalności. Obserwacja ta może — a nawet powinna — ograniczać się do badania syntetycznego. Analiza ogólna, koncentrująca się na węzłowych, scalonych kategoriach ekonomicznych pozwala na dostatecznie dokładne:

- poznanie trendów rozwojowych tych kategorii,
- wyjaśnienie ogólnych przyczyn pomyślnych lub niepomyślnych tendencji,

- ustosunkowanie się do założeń rozwoju, przyjętych w projektach planów pięcioletnich i rocznych.

Dzięki tym zaletom powinna ona ułatwić bankowi oddziaływanie na przedsiębiorstwa, zmierzające do eliminowania z planów zjawisk niekorzystnych, uruchamiania rezerw produkcyjnych, a tym samym do stałego podnoszenia efektywności pracy finansowanych przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno planów działalności eksploatacyjnej, jak i planów działalności inwestycyjnej.

W sferze produkcyjnej bank może oddziaływać na:

- poprawę planowanej dynamiki czynników wytwórczych, w szczególności zatrudnienia i zapasów materiałowych,

- pełniejsze wykorzystanie majątku trwałego, załogi i zapasów produkcyjnych w rozporządzalnym czasie,

- intensywniejszą eksploatację środków trwałych oraz zwiększenie wydajności załogi i materiałów produkcyjnych,

- obniżenie kosztów jednostkowych produkcji i zwiększenie jej rentowności w stosunku do poziomów planowanych,

- optymalizowanie gospodarki remontowej i restytucyjnej.

W sferze inwestycyjnej bank może wpływać na:

- polepszanie założonej koncentracji nakładów inwestycyjnych,

- przyspieszenie terminów oddawania do eksploatacji obiektów i zadań inwestycyjnych,

- przyspieszenie terminów osiągania projektowanej zdolności produkcyjnych obiektów oddanych do eksploatacji.

W celu wyjaśnienia szczegółowych przyczyn tych czy innych tendencji możliwe są w zasadzie trzy rozwiązania:

- 1) przeprowadzenie wnikliwszych analiz przez bank na podstawie rozporządzalnych źródłowych materiałów sprawozdawczych i planistycznych,

- 2) rozszerzenie zestawu kategorii, które powinny być systematycznie ewidencjonowane przez bank,

- 3) żądanie od przedsiębiorstw dodatkowego wyjaśnienia i uzasadnienia poziomów planowych, nasuwających wątpliwości.

Są to zagadnienia dotyczące nie tylko techniki i metodyki pracy analityczno-kontrolnej banków, ale także ich polityki kontrolnej.

ZBIGNIEW STUDNIAREK

Wstępna ocena wdrażania nowych zasad finansowania środków obrotowych w budownictwie *)

II

Na wstępie pożądanym byłoby krótkie przynajmniej przypomnienie zmian w dotychczasowych rozwiązaniach zasad gospodarki finansowej przedsiębiorstw państwowych, które dotyczyły przede wszystkim systemu normowania i finansowania środków obrotowych¹⁾.

Metodę tak zwanego „odgórnego” ustalania normatywów (albo ich przyrostu), obowiązującą do końca roku 1957 oraz zasadę dotacyjnego finansowania wzrostu własnych funduszy obrotowych przedsiębiorstw, odpowiednio do powiększonego normatywu środków obrotowych — uznano za błędną. W tych warunkach bowiem dążenie przedsiębiorstw do maksymalizacji normatywu środków obrotowych oraz finansowania tych środków z budżetu ani nie przyczyniło się do usprawnienia gospodarki zapasami, ani też nie stwarzało bodźców do oszczędnego planowania potrzeb w zakresie powiększenia w przedsiębiorstwach własnych funduszy obrotowych. W wyniku reformy systemu finansowego przedsiębiorstw państwowych, przeprowadzonej z początkiem roku 1958, zniesiono zarówno zasadę budżetowego finansowania przyrostu własnych funduszy obrotowych, jak i centralne ustalanie dyrektywnych wskaźników normatywów środków obrotowych.

Nowe rozwiązania polegały na wprowadzeniu zasady pełnego samofinansowania przez przedsiębiorstwa przyrostu własnych funduszy obrotowych z funduszu rozwoju, przy ewentualnej pomocy kredytowej, jednakże przy zachowaniu normowania środków obrotowych. Równocześnie fundusz rozwoju był przeznaczony na finansowanie inwestycji przedsiębiorstw, co stwarzało pewne przesłanki do tak zwanej „gry ekonomicznej” między zapasami i inwestycjami. Rozwiązania te nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, to znaczy wyraźnej poprawy w dziedzinie gospodarki zapasami. Był to jeden z zasadniczych powodów, dla których przeprowadzona została dalsza reforma systemu finansowego przedsiębiorstw państwowych.

*
* *
*

Jak wiadomo, dotychczasowy normatyw finansowy skupiał w sobie dwie funkcje: z jednej strony wyznaczał wielkość środków obrotowych niezbędnych przedsiębiorstwu do wykonania zadań gospodarczych określonych planem, z drugiej zaś stanowił podstawę rozgraniczenia własnych i obcych funduszy obrotowych. Przeciwnie normatywowi finansowemu wypowiedziano tyle, słusznych moim zdaniem, argumentów, że likwidacja tej instytucji finansowej nie powinna budzić wątpliwości. W szczególności podkreślenia wymaga argument, że normatyw finansowy nie repre-

zentował rzeczywistego związania przez przedsiębiorstwo zapasów z procesem produkcji, a tym samym nie stanowił w pełni obiektywnego miernika poziomu zapasów potrzebnych przedsiębiorstwu. Zasada ustalania normatywu w wysokości stałego, średniorocznego zapotrzebowania na własne środki obrotowe, przydatnego w pewnym stopniu dla określania potrzebnych przedsiębiorstwu funduszy własnych, prowadziła jednak do powszechnego występowania takich sytuacji, w których zapasy ponadnormatywne miały tak samo prawidłowy charakter jak i te, które mieściły się w granicach normatywu²⁾.

Fakt likwidacji normatywu finansowego, jak stwierdził między innymi W. Bień, nie oznacza bynajmniej zaniechania wykorzystywania norm techniczno-ekonomicznych dla kontroli prawidłowości zapasów środków obrotowych³⁾. Jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa budowlano-montażowe, to w roku 1966 problem ten leżał w zasadzie poza sferą ich zainteresowań, zaś w roku 1967, jak wykazały badania oddziałów banku, zagadnieniu temu przedsiębiorstwa i ich jednostki nadrzędne poświęciły zbyt mało uwagi, chociaż z dniem 1 kwietnia 1967 roku przedsiębiorstwa zostały zobowiązane do ustalania norm zapasów, bieżącej ich aktualizacji i kontroli opracowywania norm, a ich jednostki nadrzędne do opracowania szczegółowych instrukcji normowania i planowania zapasów oraz harmonogramów prac związanych z ustalaniem norm zapasów⁴⁾.

Zainteresowanie ze strony oddziałów banku omawianym problemem w roku 1967, wzmożone na początku roku 1968, w związku z opinią między innymi do planów zapasów środków obrotowych z punktu widzenia opracowania ich w oparciu o indywidualne normy rzeczowe i grupowe normy wartościowe — powinno być z nie mniejszą siłą kontynuowane, gdyż duża pracowitość ustalania tych norm nie sprzyja szybkiemu i dokładnemu opracowaniu ich przez przedsiębiorstwa, przy czym należy podkreślić, że sprawą opracowania przez przedsiębiorstwa budowlano-montażowe planów zapasów materiałów na podstawie ustalonych norm rzeczowych interesuje się Komisja Planowania przy Radzie Ministrów — traktując te plany jako jeden z elementów usprawnienia zaopatrzenia materiałowego budownictwa. W oddziałach banku istnieje uzasadnione zapotrzebowanie na jakiś zagregowany miernik czy mierniki, które pozwoliłyby, w sposób bardziej syntetyczny niż normy techniczno-ekonomiczne, dokonywać oceny i analizy tak planowanych, jak i rzeczywistych stanów zapasów środków obrotowych, w szczególności zaś materiałów. Moim zdaniem, takiej roli nie może spełniać wielkość

²⁾ W. Pruss: Zmiany w systemie finansowym i kredytowym. „Wiadomości NBP” nr 11/65, str. 367.

³⁾ W. Bień: Nowy system finansowy dla budownictwa. „Życie Gospodarcze” nr 50/56.

⁴⁾ Zarządzenie nr 27 ministra budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych z dnia 11 marca 1967 roku w sprawie ustalania norm i planowania zapasów w przedsiębiorstwach podległych ministrowi BIPMB i przez niego nadzorowanych (nie publikowane).

*) Część I artykułu opublikowana została w nr 5/68 „Wiadomości NBP”.

¹⁾ Z. Fedorowicz: Normatywy, zapasy, inwestycje przedsiębiorstw. „Finanse” nr 3/65, str. 1—6.

przeciętnego stanu zapasów środków obrotowych, przyjęta — jak się wydaje — powszechnie w dotychczasowej praktyce jako nowe finansowe kryterium oceny zasadności zapasów środków obrotowych, zamiast dawnego normatywu finansowego.

Wyżej wspomniany przeciętny stan zapasów środków obrotowych, obliczany jako średnia arytmetyczna wielkości, podlegających częściowemu pokryciu funduszem statutowym, środków obrotowych na dzień 1 stycznia i 31 grudnia roku przedplanowego (z wyłączeniem wartości wielkowymiarowych konstrukcji i elementów zaliczkowanych przez inwestorów oraz zapasów zbędnych i nadmiernych), miał w swoim założeniu początkowo stanowić i w rzeczywistości stanowić jedynie wyjściowy element kalkulacyjny w rachunku sporządzanym dla celów ustalenia wzrostu własnych funduszy obrotowych przedsiębiorstw w roku planowanym w stosunku do roku poprzedzającego okres planowany.

Przyjmowanie więc omawianych wielkości jako kryterium oceny zasadności planowanych zapasów środków obrotowych jest niesłuszne, gdyż stanowi daleko idące uproszczenie problemu oceny zasadności omawianych zapasów i jest kryterium jeszcze bardziej prymitywnym niż dawny normatyw finansowy. Ponadto stosowanie tego „kryterium”, moim zdaniem, osłabia zainteresowanie aparatu budownictwa w opracowywaniu i wykorzystywaniu norm techniczno-ekonomicznych dla kontroli i oceny prawidłowości zapasów środków obrotowych, zwłaszcza zaś materiałów.

Zagregowanych mierników oceny zasadności zapasów środków obrotowych — wydaje się — należałoby obecnie szukać wśród wskaźników wyrażających związek tych zapasów z wielkością produkcji. W tym celu w propozycjach moich pragnąłbym zasugerować posługiwanie się przez oddziały banku ciągiem (bieżący uzupełnianym) w zasadzie dwóch wskaźników, wyprowadzanym dla każdego przedsiębiorstwa za szereg lat, a mianowicie:

— wskaźnika rozwarcia kąta wzrostu produkcji i przeciętnego stanu środków obrotowych w poszczególnych latach (rzeczywistego i planowanego), jako miernika oceny zasadności zapasów planowanych na dany rok oraz

— wskaźnika udziału zapasów, rzeczywistych i planowanych na koniec danego roku w wykonanej lub planowanej produkcji roku następnego, jako miernika oceny zasadności gromadzenia zapasów dla przyszłej produkcji.

*
* *

W miejsce dawnego normatywu środków obrotowych, będącego podstawą rozgraniczenia własnych i obcych funduszy obrotowych, wprowadzono — jak wiadomo — zasadę wyznaczania wielkości stałego związania środków obrotowych w gospodarce przedsiębiorstw za pomocą normy procentowej udziału funduszu statutowego w wielkości planowanej produkcji i usług.

Stworzone zostało jednocześnie duże pole działania dla banku, gdyż pokrycie części zapasów środków obrotowych, przekraczających obliczone w powyższy sposób własne fundusze obrotowe, następuje za pomocą kredytu bankowego, o normalnym lub podwyższonym oprocentowaniu. Ponadto bank może udzie-

lić przedsiębiorstwu kredytu, w zasadzie o podwyższonym oprocentowaniu, na przejściowe pokrycie zapasów środków obrotowych, które są finansowane z własnych funduszy obrotowych, w przypadku powstania niedoboru tych funduszy.

Stopień zaangażowania kredytu bankowego w finansowaniu zapasów środków obrotowych przedstawiają dane tabeli 1.

Tabela 1

Według stanu na dzień 31 grudnia*)	Struktura procentowa sfinansowania		Wskaźnik dynamiki 1966 r. = 100
	1966 r.	1967 r.	
1. Zapas środków obrotowych	100,0	100,0	117,2
2. Własne fundusze obrotowe	58,5	51,2	102,5
3. Kredyt na zapasy	31,5	35,5	132,0
4. Kredyt specjalny *)	1,0	6,3	950,6
5. Razem (poz. 2 + 3 + 4)	91,0	93,0	120,0

*) Według sprawozdawczości Banku Inwestycyjnego.

Jak wynika z tabeli 1, sedno zmian w zakresie finansowania i kredytowania zapasów środków obrotowych w przedsiębiorstwach wykonawstwa inwestycyjnego sprowadza się w zasadzie do tego, że główny ciężar oddziaływania na gospodarkę zapasami tych środków przesunęła się na system kredytowy. Zakładano przy tym, że wprowadzenie nowych zasad finansowania i kredytowania zapasów środków obrotowych będzie stymulowało działanie przedsiębiorstw do maksymalizowania udziału wielkości własnych funduszy obrotowych przez minimalizowanie udziału funduszy obcych, to jest głównie kredytów w finansowaniu zapasów tych środków. Za kredyt bowiem należy płacić odsetki, a cena kredytu jest znacznie podwyższana zarówno w przypadku finansowania za jego pomocą ponadplanowych i nieplanowych strat, jak też zapasów zbędnych i nadmiernych. Zmniejszenie zaś zadłużenia z tytułu wysoko oprocentowanych kredytów oznacza poważne złagodzenie obciążenia strat przedsiębiorstwa bankowymi odsetkami. Oddziaływanie jednak za pomocą środków kredytowych opiera się przede wszystkim na założeniu, że:

— przedsiębiorstwa są w dostatecznym stopniu zainteresowane wielkością i rodzajem środków finansowych, znajdujących się w ich dyspozycji,

— podwyższone odsetki od kredytów bankowych oraz kary za zwłokę w zapłacie zobowiązań, jako czynniki pogarszające wyniki finansowe i w rezultacie odpisy na fundusze specjalne pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa, są dostatecznie silnym bodźcem, aby wywołać zainteresowanie w przedsiębiorstwie tym problemem.

Reprezentuję pogląd, że obecnie istnieją w budownictwie ograniczone możliwości zrealizowania tego założenia. Ogólnie rzecz biorąc, jest to rezultatem przede wszystkim:

— działania na gospodarkę zapasami w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych czynników leżących poza systemem finansowym,

5) Kredyt o charakterze antycypacyjnym, udzielany na uzupełnienie własnych funduszy obrotowych oraz pokrycie niedoboru tych funduszy.

— priorytetu produkcyjnych efektów pracy oraz niskiej efektywności ekonomicznej większości tych przedsiębiorstw (minimalne zyski).

Dalsze moje wywody będą stanowiły próbę uzasadnienia przedstawionego wyżej poglądu.

Na przykład Z. Fedorowicz stwierdza, że z badań wieloletnich, przeprowadzonych przez aparat Narodowego Banku Polskiego, niedwuznacznie wynika, iż główne przyczyny nie planowanego narastania zapasów leżą poza sferą systemu finansowego, w systemie planowania produkcji i zaopatrzenia, w braku stabilności planów produkcyjnych, w nierównomiernym wykonywaniu planów produkcyjnych przez różne gałęzie przemysłu i przedsiębiorstwa, w błędach kooperacji, w nieodpowiedniej jakości produkcji itd.⁶⁾

Powyższe stwierdzenie dotyczy wprawdzie przedsiębiorstw przemysłu kluczowego, tym niemniej moje własne doświadczenia oraz wyniki analiz Banku Inwestycyjnego pozwalają na odniesienie go również do przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego. J. Antosiak z Komisji Planowania reprezentuje — moim zdaniem — również słuszny pogląd, że stan gospodarki zapasami nie może być rozpatrywany w oderwaniu od innych dziedzin działalności gospodarczej i to zarówno w skali gospodarki narodowej, jak i przedsiębiorstwa. Stąd twierdzi dalej, że problem zapasów nie jest zagadnieniem samoistnym; stan zapasów jest wynikiem określonej sytuacji w sferze produkcji i obrotu.

Bardzo charakterystyczne są także w tej kwestii niektóre opinie, które przeważały na Plenum Rady Gospodarki Materiałowej, odbytym w maju 1967 roku, na którym dyskutowano wyniki gospodarki zapasami w roku 1966. Uczestnicy tego plenum doszli między innymi do wniosku, że:

1) stan gospodarki zapasami jest wynikiem przede wszystkim planowania produkcji, sytuacji na rynku materiałowym, organizacji obrotu i pracy aparatu zaopatrzenia i zbytu,

2) nowy system finansowania zapasów nie zapewni całkowitego rozwiązania tego problemu, jeżeli równolegle nie nastąpi poprawa w zakresie terminowości i pewności dostaw, organizacji obrotu oraz struktury rozmieszczenia zapasów,

3) nader ważne jest prawidłowe bilansowanie produkcji i potrzeb oraz uwzględnianie przy tym zasady komplementarności zapasów. Brak dostatecznej ilości jednego lub kilku materiałów powoduje bowiem automatycznie wzrost zapasów innych materiałów.

4) jak dotychczas za nieprawidłowości w dziedzinie zapasów nie pociąga się do odpowiedzialności tak, jak na przykład przy niewykonaniu zadań produkcyjnych, przekroczeniu funduszu płac itd. Stąd wniosek, że konieczne jest większe uwzględnianie spraw gospodarki zapasami w kryteriach oceny działalności przedsiębiorstw, zjednoczeń czy ministerstw⁷⁾.

Potwierdzeniem słuszności powyższych poglądów jest stan rzeczy, który odnosi się w tym przypadku do przedsiębiorstw budowlano-montażowych.

Wobec priorytetu zadań produkcyjnych, ciągłej potrzeby wzrostu potencjału produkcyjnego i nacisku na rytmiczność produkcji, stan zapasów materiałów w przedsiębiorstwach budowlano-montażowych jest wy-

nikiem przede wszystkim aktualnej sytuacji na rynku materiałowym.

O spadku zapasów materiałowych w roku 1965 nie zdecydowało istnienie miernika oceny zasadności tych zapasów w postaci normatywu, lecz poważne braki szeregu podstawowych materiałów, co było jedną z zasadniczych przyczyn niewykonania rocznego planu produkcji przez przedsiębiorstwa budowlano-montażowe podległe Ministerstwu Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych.

Istotna poprawa sytuacji w tym zakresie w latach 1966 i 1967 wywołała niejako automatycznie zjawisko narastania zapasów w budownictwie. Plan zapasów na rok 1966 został przekroczony w skali Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych o 15%, przy czym zjednoczenia ogólnobudowlane wykazują przekroczenie o 14,3%, natomiast zjednoczenia specjalistyczne — o 16%⁸⁾.

Niewątpliwie, duże zapasy materiałów w magazynach własnych przedsiębiorstw budowlano-montażowych, przy znanych niedomogach aktualnej organizacji obrotu i pracy aparatu zaopatrzenia i zbytu, stwarzają łatwiejsze warunki realizacji napiętego i ciągle wzrastającego programu produkcyjnego. Jasną jest rzeczą, że im więcej materiałów, tym trudniej jest panować nad kontrolą ich jakości (zwłaszcza wobec istnienia rynku dostawcy) oraz nad prawidłowym magazynowaniem (wobec szczupłości zaplecza przedsiębiorstw), a tym samym nie dopuszczać do marnotrawstwa materiałów w magazynach i na budowach.

Osiągnięte w roku 1966 rozmiary zapasów materiałowych oraz tempo ich wzrostu obrazuje tabela 2.

Tabela 2
(w milionach złotych)

Stan na dzień	Zapasy materiałowe *)		Wzrost kwotowy
	1965 r.	1966 r.	
1 stycznia	8 018	8 744	726
31 marca	8 681	9 583	902
30 czerwca	8 921	9 964	1 043
30 września	9 112	10 518	1 406
31 grudnia	8 803	10 252	1 449
Stan przeciętny w roku	8 707	9 812	1 105

*) Według sprawozdawczości Banku Inwestycyjnego.

Tempo wzrostu przeciętnego stanu zapasów w roku 1966 (112,90%) było znacznie szybsze niż tempo przyrostu produkcji budowlano-montażowej i pomocniczej (107,10%). Wzrost zapasów materiałów utrzymał się z nie mniejszym nasileniem w roku 1967, gdyż ich przeciętny stan, wynoszący już 11 412 mln zł, stanowi 116,3% przeciętnego stanu z roku 1966. Obniżył się natomiast nieco, w porównaniu z notowanym w roku 1966, stopień rozwarcia kąta wzrostu przeciętnego stanu zapasów do wzrostu produkcji (4,6 punktu wobec 5,8 w roku 1966). Zwraca przy tym uwagę fakt, że gwałtowny wzrost zapasów materiałowych w roku 1966 nie był oceniany przez oddziały banku negatywnie, skoro przeciętny stan zapasów gospodarczo nie uzasadnionych w roku 1966 według

⁶⁾ Z. Fedorowicz: Op. cit., str. 7.

⁷⁾ J. Antosiak: Niektóre problemy analizy zapasów materiałowych w przedsiębiorstwach. „Kontrola Państwowa” nr 5 z 1967 r., str. 39–40.

⁸⁾ Na podstawie opracowania Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych: „Wybrane dane z zakresu finansów” za rok 1966.

ich oceny wyniósł około 450 mln zł, to jest 4,6% przeciętnego stanu zapasów materiałów ogółem, przy 390 mln zł w 1965 roku (4,5%). Problem nabrał znacznie większej wagi dopiero w roku 1967, w którym — według oceny oddziałów banku — przeciętny stan zapasów gospodarczo nie uzasadnionych wynosił około 850 mln zł, to jest 7,4% przeciętnego stanu zapasów materiałów ogółem.

Oddziaływanie banku w analizowanym okresie w kierunku ograniczenia zapasów materiałów przez przedsiębiorstwa budowlano-montażowe odbywało się za pomocą ceny kredytu. Przedstawiają to dane tabeli 3, dotyczące rozmiarów ostatecznie pobranych⁹⁾ przez Bank Inwestycyjny od przedsiębiorstw budowlano-montażowych zależności centralnej, podległych Ministerstwu Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych, podwyższonych odsetek od kredytów obrotowych i specjalnych.

Dla ścisłości należy podkreślić, że w pierwszym półroczu 1966 roku możliwości oddziaływania kredytowego były w pewnym stopniu ograniczone tym, że przedsiębiorstwa posiadały poważne nadwyżki własnych funduszy obrotowych, które zostały odprowadzone od budżetu dopiero pod koniec czerwca 1966 roku.

Wiemy już jednak, że tempo wzrostu zapasów środków obrotowych (głównie materiałów) w zasadzie w roku 1967 nie osłabło w skali resortu budownictwa i przemysłu materiałów budowlanych, mimo tak znacznego zaostrzenia rygorów kredytowych, szcze-

⁹⁾ Odsetki podstawowe są zaliczane do kosztów finansowych przedsiębiorstw, które się planuje, natomiast odsetki podwyższone obciążają straty nadzwyczajne, które — jak wiadomo — nie są dotychczas planowane. Odsetki podwyższone ostatecznie pobrane reprezentują w tym przypadku różnicę między odsetkami naliczonymi i zbonifikowanymi, po spełnieniu przez przedsiębiorstwa określonych warunków.

JANUSZ CZYŻ
MARIAN KOŁLTZ

Próba oceny możliwości reprodukcji prostej ciągników w kółkach rolniczych

Problemy kółek rolniczych znajdują się obecnie bardziej niż kiedykolwiek w centrum uwagi społeczeństwa. IX Plenum Komitetu Centralnego PZPR poświęciło im w swych obradach wiele miejsca, wyznaczając główne zadania tej organizacji w krzewieniu wiedzy fachowej i wprowadzaniu postępu na wsi. Kółkom rolniczym, które działają w ponad 90% wsi i posiadają już doświadczenia w zakresie wdrażania postępu agrotechnicznego, podnoszenia kultury rolnej na wsi i mechanizowania rolnictwa, powierzone zostały szczególne obowiązki na odcinku zwiększenia produkcji rolnej.

Zaopatrywanie gospodarstw chłopskich w kwalifikowany materiał siewny, organizacja czyszczenia i zaprawiania ziarna, szersze stosowanie siewu mechanicznego, wykonywanie zabiegów ochrony roślin, wysiew nawozów, obejmowanie mechanizacją różnorodnych prac w gospodarstwach rolnych — oto niektóre z podstawowych zadań kółek rolniczych.

Aby w pełni wykonać te zadania, konieczne jest między innymi świadczenie przez nie coraz powszech-

Tabela 3

Zjednoczenia	1966 rok		1967 rok		Wskaźniki dynamiki 1966 r. = 100
	kwota odsetek w mln zł	w procentach do wyniku bilansowego	kwota odsetek w mln zł	w procentach do wyniku bilansowego	
1) rentowne					
— specjalistyczne	12,4	1,0	26,6	2,2	214,5
— ogólnobudowlane	6,5	3,9	5,5	4,8	84,6
2) deficytowe					
— specjalistyczne	—	—	5,1	8,8	—
— ogólnobudowlane	46,2	4,1	122,0	8,6	264,1

Według sprawozdania GUS — J-22 oraz sprawozdawczości Banku Inwestycyjnego.

gólnie w stosunku do słabych ekonomicznie przedsiębiorstw ogólnobudowlanych.

Reasumując pragnę podkreślić, iż jestem zdania, że realizacja nowych zasad gospodarki finansowej i kredytowania przedsiębiorstw budowlano-montażowych w minionym dwuletnim okresie nie wywarła zakładanego wpływu na poprawę gospodarki zapasami środków obrotowych przez te przedsiębiorstwa, co według mnie należy przypisać głównie działaniu czynników leżących poza systemem finansowym.

Zdaję sobie sprawę, że mogą istnieć różne poglądy na poruszone przeze mnie problemy i zaprezentowaną wstępną ocenę, toteż ich konfrontacja dałaby niewątpliwie duże korzyści tak zainteresowanym pracownikom aparatu bankowego, jak i wykonawstwom inwestycyjnego.

niej i lepiej usług mechanizacyjnych i racjonalniejsza gospodarka sprzętem maszynowym. Konieczne jest także dalsze koncentrowanie sprzętu w odpowiednio dobranych rejonach (gromadach) kraju w takich ilościach i asortymencie, aby zapewnić należyte jego wykorzystanie, a także zaspokoić w pełni zapotrzebowanie na usługi.

Dotychczasowa działalność kółek rolniczych i organizowanych przez nie międzykółkowych baz maszynowych wskazuje, że skoncentrowanie sprzętu i większy jego asortyment pozwala na poszerzenie wachlarza usług dla indywidualnego odbiorcy. Wyższy poziom organizacyjny i większe możliwości w zatrudnianiu fachowców umożliwiają bazom świadczenie szeregu poszukiwanych usług specjalistycznych jak: wylew wody amoniakalnej, wysiew wapna, wysiew nawozów mineralnych, mechaniczne ładowanie i rozrzucanie obornika, mechaniczny zbiór i suszenie siana itp.

Rozmiary usług wykonywanych przez kółka rolnicze i bazy są znaczne. W roku 1966 na ogólną war-

tość 10,2 mld zł usług produkcyjnych dla rolnictwa, wymienione jednostki wykonały usługi o wartości 3,6 mld zł, to jest około 35%.

Dalsze rozszerzenie zakresu usług mechanizacyjnych wymaga zaopatrzenia kółek i baz w odpowiedni asortyment sprzętu traktorowo-maszynowego oraz zapewnienia mu coraz lepszego nadzoru technicznego. Przewiduje się, że w bieżącym roku kółka rolnicze i bazy zakupią między innymi około 15 tysięcy zestawów traktorowo-maszynowych, a łączna suma nakładów na zakup maszyn i sprzętu wyniesie około 3,3 mld zł. Wartość ciągników, maszyn i narzędzi rolniczych, znajdujących się w omawianych jednostkach, zwiększy się w końcu 1968 roku do blisko 14 mld zł.

Zarządzanie tak znacznym majątkiem wymagać będzie wysokiego poziomu technicznego kadry eksploatacyjnej i dalszego doskonalenia organizacji usług mechanizacyjnych. Dotychczasowy bowiem nadzór nad sprzętem traktorowo-maszynowym, a w szczególności nad prawidłową jego eksploatacją, jest w wielu kółkach i bazach niedostateczny. Wyraża się to nie tylko w nieterminowym wykonywaniu zamówionych usług i często złej ich jakości, ale także w braku stałej konserwacji i nieprawidłowej obsłudze technicznej sprzętu. Powoduje to między innymi przedwczesne zużywanie się maszyn, obniżanie sprawności parku maszynowego, a niekiedy likwidację sprzętu, który zamortyzowany został w niewielkim zaledwie procencie.

Dla utrzymania sprzętu w pełnej sprawności technicznej i zapewnienia środków na odtworzenie posiadanego parku maszynowego kółka rolnicze i bazy obowiązane są tworzyć odpowiednie fundusze. Zgodnie z ustaleniami Centralnego Związku Kółek Rolniczych, akumulacja środków na odtworzenie zużywającego się sprzętu traktorowo-maszynowego oparta jest na założeniu dokonywania odpisów amortyzacyjnych według stawek rocznych (10% od ciągników i 5% od pozostałego sprzętu) od wartości początkowej sprzętu, bez względu na stopień jego wykorzystania w danym roku.

Okres amortyzowania się ciągników powinien zatem trwać 10 lat (przy założeniu wykorzystania ciągników co najmniej przez 1000 godzin rocznie), a pozostałych maszyn — 20 lat. Okres ten został jednak odpowiednio wydłużony w związku z wprowadzeniem zasady dokonywania odpisów od następnego roku kalendarzowego po nabyciu sprzętu, to jest do około 11 lat dla ciągników i 21 lat dla pozostałego sprzętu.

Roczna stawka odpisów na fundusz kapitalnych remontów ciągników i maszyn objętych tymi odpisami wynosi 10% ich wartości początkowej. Akumulacja środków zarówno na odtworzenie wartości początkowej nabywanego sprzętu, jak i na utrzymanie go w sprawności technicznej nie nasuwa przy analizie liczb globalnych zasadniczych zastrzeżeń. Plan akumulacji omawianych funduszy w latach 1960—1967 obrazuje tabela 1.

Szczegółowa ocena przebiegu akumulacji środków wykazuje jednak, że pomimo wysokiego wykonania planów akumulacji pewna liczba kółek rolniczych nie gromadzi w ogóle środków na omawiane fundusze lub gromadzi je tylko w niewielkim stopniu. Z drugiej strony w szeregu kółek i baz wysoki stopień wy-

Tabela 1
(w milionach złotych)

Rok	Fundusz amortyzacyjny			Fundusz na kapitalne remonty		
	plan	wykonanie	procent	plan	wykonanie	procent
1960	41,2	33,5	81,2	—	—	—
1961	149,2	127,5	85,5	—	—	—
1962	247,5	179,9	72,7	115,9	55,5	48,0
1963	286,9	229,5	80,0	228,1	170,4	74,7
1964	347,7	299,6	86,2	244,3	192,7	78,9
1965	488,1	393,4	80,6	325,1	265,6	81,7
1966	622,8	494,1	79,3	395,0	339,1	85,8
1967	768,5	604,2	78,6	450,2	405,0	90,0

konania planów w poszczególnych latach osiągany był również dzięki nadpłatom poszczególnych kółek i baz.

Zaległości w odprowadzaniu środków na fundusze amortyzacyjny i kapitalnych remontów dotyczą przeważnie kółek rolniczych, w których ciągniki nie są w pełni wykorzystywane, występują straty na działalności gospodarczej oraz tych kółek, które w wyniku nieprawidłowej gospodarki mechanizacyjnej przekazały posiadany sprzęt do baz maszynowych i zaprzestały prowadzenia działalności.

Wprowadzona przez Centralny Związek Kółek Rolniczych roczna stawka amortyzacyjna dla ciągników — na podstawie przyjętej normy wynoszącej 1000 godzin pracy ciągnika w ciągu roku — miała niewątpliwie swoje uzasadnienie w początkowym okresie działalności kółek rolniczych, gdy wiele ciągników wykorzystywanych było w niedostatecznym stopniu. Norma pracy jednego ciągnika powiązana była nadto z ustalonym orientacyjnie limitem finansowym w wysokości 50 tys. zł, jaki powinien uzyskać rocznie każdy ciągnik kółka rolnicze.

W ostatnich latach w kółkach rolniczych, a przede wszystkim w międzykółkowych bazach maszynowych, następuje systematyczny wzrost stopnia wykorzystania ciągników, przekraczający znacznie, w wielu przypadkach, roczną normę 1000 godzin pracy na jeden ciągnik. W roku 1965 średnia liczba godzin pracy jednego ciągnika wynosiła w skali krajowej 958 godzin, w 1966 roku — 1034 godziny, a w roku 1967 średnia ta wynosiła 1100 godzin. Liczba ciągników, które przepracowały ponad 1000 godzin, stanowiła w 1966 roku — 38% w stosunku do ogólnej liczby ciągników kółek i baz, a w roku 1967 odsetek ciągników o wykorzystaniu ponad 1000 godzin wzrósł do 65%. W szeregu kółek i baz część ciągników osiąga nawet ponad 2000 godzin pracy rocznie.

Gromadzone środki na funduszu amortyzacyjnym i kapitalnych remontów w dotychczasowej działalności gospodarczej kółek rolniczych nie wystarczają na utrzymanie ciągników w stałej sprawności eksploatacyjnej oraz na odtworzenie wartości początkowej nabywanego sprzętu.

Bank Rolny, sprawując obsługę finansowo-kontrolną kółek rolniczych i międzykółkowych baz maszynowych, analizuje działalność gospodarczą tych jednostek, stopień wykorzystania sprzętu traktorowo-maszynowego, wyniki finansowe, akumulację fun-

duszków specjalnych itp. W celu ustalenia, w jakim stopniu naliczane i akumulowane fundusze zapewniają środki na odtworzenie zużytego sprzętu oraz na pokrycie kosztów remontów kapitałnych, Bank Rolny przeprowadza odpowiednie badania. Pierwsze w tym zakresie prace kontrolno-badawcze podjęto w roku 1964.

Badania przeprowadzone w 103 kółkach rolniczych (z 10 województw), w których znajdowało się 385 ciągników i wiele sprzętu towarzyszącego, wykazały szybsze, niż przyjęto w założeniach Centralnego Związku Kółek Rolniczych, tempo zużywania się sprzętu traktorowo-maszynowego, uniemożliwiające odtworzenie środków na pełną amortyzację traktorów do wysokości 100% początkowej ich wartości. Podobnie oceniona została sprawa amortyzacji i odtworzenia sprzętu towarzyszącego.

W roku 1967 bank ponowił badania, przeprowadzając je w 33 kółkach rolniczych z siedmiu województw. Badaniami tymi objęto 120 ciągników nabytych w latach 1959—1962. Analiza przebiegu eksploatacji ciągników wykazała, że okres ich użytkowania (zarówno ciągników już wycofanych z kółek, jak i nadal pracujących) jest krótszy od okresu ustalonego przepisami Centralnego Związku Kółek Rolniczych i wynosi przeciętnie 7,5 roku. Faktyczny i przewidywany okres eksploatacji badanych ciągników ilustrują dane zawarte w tabeli 2.

Tabela 2

Rok zakupu	Liczba ciągników	Okres eksploatacji w latach		Przeciętna liczba godzin pracy na jeden ciągnik
		dotychczasowy	przewidywany	
1959	15	7,4	7,4	833
1960	31	6,0	6,5	843
1961	57	6,3	8,4	1000
1962	17	5,1	7,9	1217
Razem	120	6,2	7,5	958

Ciągniki zakupione w roku 1959 przepracowały w ciągu całego okresu eksploatacji ogółem 92,056 godzin (przeciętnie po 6,137 na jeden ciągnik), to jest 61% w stosunku do założeń wynikających z norm przyjętych przez Centralny Związek Kółek Rolniczych (10 tysięcy godzin w czasie 10 lat).

Przeciętna liczba godzin pracy, przypadająca na jeden ciągnik, była bardzo zróżnicowana: do 5 tysięcy godzin pracowały 3 ciągniki, od 5 do 6 tysięcy godzin — 5 ciągników, a tylko 1 ciągnik pracował powyżej 10 tysięcy godzin (10.460 godzin).

Z ogólnej liczby zakupionych ciągników 10 zostało już wycofanych, a 5 przeznaczono do sprzedaży indywidualnym rolnikom za pośrednictwem PZGS¹⁾.

Szczególnie krótki jest okres wykorzystywania przez kółka ciągników zakupionych w 1960 roku. W tym roku badane kółka nabyły 17 „Zetorów” oraz 14 „Ursusów” C-325. Wyjątkowo niska spraw-

ność techniczna „Ursusów” spowodowała skrócenie przeciętnego okresu eksploatacji.

Wydłużenie okresu wykorzystywania ciągników w latach następnych wynikało między innymi z zakupu przez kółka ciągników o większej mocy i sprawniejszych technicznie („Zetory” i „Ursusy” C-451). Ciągniki te lepiej przystosowane do miejscowych warunków, były w większym stopniu wykorzystywane, a ich przewidywany okres eksploatacji jest znacznie dłuższy, niemniej jednak krótszy od założeń Centralnego Związku Kółek Rolniczych. Nieosiągnięcie ustalonej normy 10 lat związane jest z wykorzystywaniem ciągników znacznie powyżej 1000 godzin rocznie. Wykorzystywanie ponad normę ciągników nabytych w latach 1961—1962 przyczynia się wprawdzie do szybszego ich zużycia i wycofywania z kółek rolniczych, co jest rzeczą naturalną, lecz przy obowiązującym systemie naliczania odpisów amortyzacyjnych nie może z oczywistych względów zapewnić odtworzenia wartości ciągników. Na przykład ciągniki zakupione w 1962 roku przepracowały przeciętnie w okresie dotychczasowej ich eksploatacji (5,1 roku) po 1.217 godzin rocznie. W związku z tym wydaje się wątpliwe, aby przy tak intensywnym wykorzystywaniu ciągników mogły one być jeszcze eksploatowane przeciętnie po 2,8 roku, to jest do uzyskania przewidywanego przez kółka rolnicze okresu eksploatacji 7,9 roku.

Rozliczenie finansowe środków wydatkowanych na zakup badanych ciągników przedstawione zostało w tabeli 3.

W rozliczeniu tym przyjęto wartość początkową ciągników według cen nabycia, amortyzację według dokonanych naliczeń stawek amortyzacyjnych, bez względu na stopień faktycznej akumulacji, a wartość ciągników będących w eksploatacji i przewidzianych do sprzedaży — według szacunków ustalonych przez kółka rolnicze.

Z tabeli 3 wynika, że naliczone odpisy amortyzacyjne, powiększone o wartość ciągników będących w eksploatacji bądź przekazanych do sprzedaży oraz o uzyskane wpływy z tytułu sprzedanych ciągników, są niższe od wartości początkowej tych ciągników. Niedobór środków stanowi około 15% (od 11% w 1961 roku do 22% w 1962 roku). Niedobór ten byłby jeszcze mniejszy, gdyby dla części traktorów pracujących ponad normę naliczono odpowiednio wyższe odpisy na amortyzację.

Wartość ciągników będących w eksploatacji (1.737,2 tys. zł), jak i przeciętny okres ich dalszej eksploatacji (7,5 lat) ustalony został przez wiele kółek rolniczych raczej optymistycznie, gdyż wynikało to niewątpliwie z przekonania, że wysokie nakłady poniesione na remonty kapitałne ciągników pozwolą na utrzymanie ich w sprawności technicznej przez długi jeszcze okres. Koszty remontów 54 ciągników pozostających nadal w eksploatacji wyniosły 2.073 tys. zł, to jest przeciętnie po 38 tys. zł na jeden ciągnik (3 ciągniki nie były poddane remontom kapitałnym). Rozpiętość kosztów poniesionych na remont jednego ciągnika była bardzo duża — od 12 do 101 tys. zł.

Omówienie zagadnień związanych z gromadzeniem środków na fundusz remontów kapitałnych, wystarczalnością tych środków, gospodarką remontową itp. przekraczałoby ramy tego opracowania i do spraw tych powrócimy w następnym artykule.

1) Uchwałą Nr 78/67 KERM z dnia 21.IV.1967 roku wprowadzono komisową sprzedaż indywidualnym rolnikom ciągników oraz maszyn i narzędzi rolniczych, wycofanych z eksploatacji w jednostkach gospodarki społecznej. Ciągniki sprzedawane są na zasadach kredytu spłaconego w okresie do 5 lat zbożem konsumpcyjnym, według cen państwowego skupu wolnorynkowego. Sprzedaż sprzętu prowadzona jest wyłącznie przez PZGS „Samopomoc Chłopska”.

Tabela 3

(w tysiącach złotych)

Lp	Wyszczególnienie	Razem	W tym ciągników nabytych w roku			
			1959	1960	1961	1962
1	Wartość początkowa	8.761,3	1.053,0	2.170,8	4.304,7	1.232,8
2	Amortyzacja	5.217,2	735,4	1.237,3	2.630,3	614,2
3	Wartość ciągników będących w eksploatacji (według szacunku)	1.737,2	35,0	224,5	1.042,0	435,7
4	Wartość ciągników przekazanych PZGS do sprzedaży (według szacunku)	60,7	19,0	20,1	—	21,6
5	Sumy uzyskane ze sprzedaży ciągników oraz jako ekwiwalent za złom	431,1	91,8	206,9	133,4	—
6	Razem (2+3+4+5)	7.446,2	881,2	1.688,8	3.805,7	1.071,5
7	Niedobór środków (1—6)	1.315,1	172,8	482,0	499,0	161,3
8	Procent niedoboru	15,0	16,4	22,2	11,1	13,0

Wydatkowane przez kółka rolnicze środki FRR na zakup składników majątku trwałego powinny być odtworzone w drodze dokonywania odpisów amortyzacyjnych według ustaleń Centralnego Związku Kółek Rolniczych. Zgodnie z tymi ustaleniami suma FRR, zaangażowana przez kółka na zakup badanych ciągników (8.761,3 tys. zł), powinna być, dla zachowania reprodukcji prostej, w całości odtworzona.

Ustalona w czasie przeprowadzanych badań suma niedoboru środków, wynosząca 15%, mogłaby niewątpliwie ulec dalszemu zmniejszeniu, gdyby, jak już uprzednio wspomniano, odpisy amortyzacyjne były w pełni akumulowane.

Reasumując można stwierdzić, że sprawność techniczna badanych ciągników nie jest jeszcze dostateczna. Na sprawność tę składa się wiele przyczyn, a między innymi warunki eksploatacyjne, aktualny stan zaplecza technicznego, przygotowanie traktorzystów i mechaników, bieżąca konserwacja, terminowość remontów itp. W tej sytuacji ustalona norma eksploatacyjna ciągników, wynosząca 1000 godzin rocznie w ciągu 10—11 lat wydaje się za wysoka, a okres faktycznej eksploatacji nie może zapewnić reprodukcji prostej.

— Informacje z zagranicy —

(kwiecień — maj 1968 roku)

ALGERIA:

BANKI ZAGRANICZNE

W wyniku decyzji rządu algijskiego z października 1967 roku o wprowadzeniu monopolu państwowego zagranicznych operacji finansowych — działalność banków zagranicznych jest stopniowo likwidowana. Proces likwidacji zagranicznych placówek finansowych rozpoczął się w roku 1966. Od maja 1966 roku sześć banków zagranicznych i jeden bank egipsko-algijski zaprzestały swej działalności w Algierii (Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie, la Banque Populaire pour le Commerce et l'Artisanat, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Lyonnais, la Banque d'Algérie Misr, la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie oraz la Société Générale). Ostatnio Barclay's Bank Limited przekazał swe czynności Banque extérieure d'Algérie na podstawie porozumienia zawartego między dwoma stronami. Działalność finansową na terenie Algierii prowadzą

jeszcze niektóre banki francuskie, jednak od października 1967 roku jest ona coraz bardziej ograniczana. (jg)

CZECHOSŁOWACJA:

ŻĄDANIE ZWROTU ZŁOTA

Rząd czechosłowacki przekazał w dniu 2 maja 1968 roku rządowi USA notę, w której zażądał zwrotu złota czechosłowackiego, wartości 20 mln dolarów, zdeponowanego w Stanach Zjednoczonych od roku 1944. Złoto to było swego czasu skonfiskowane przez rząd niemiecki po wkroczeniu Hitlera do Pragi, a w roku 1944 zostało zdobyte przez Amerykanów. Rząd USA odmawia zwrócenia złota, gdyż uważa je za zabezpieczenie pretensji obywateli amerykańskich z tytułu upaństwowienia przedsiębiorstw w Czechosłowacji.

W sprawie tej toczyły się już rozmowy i w listopadzie 1967 roku rząd amerykański przedłożył projekt rozliczeń. Rząd czechosłowacki projekt ten odrzucił i żąda zwrotu całego depozytu. (kn)

BULGARIA:**KIERUNKI ZMIANY SYSTEMU KREDYTOWEGO**

W roku 1968 nowy system zarządzania gospodarką narodową Ludowej Republiki Bułgarii wprowadza się prawie we wszystkich gałęziach produkcji materialnej. Wprowadza się w życie warunki niezbędne do dobrego funkcjonowania mechanizmu nowego systemu planowania i zarządzania, między innymi — zmiany systemu kredytowego. Narodowy Bank Ludowej Republiki Bułgarii, sfuzjowany z Bułgarskim Bankiem Inwestycyjnym, udziela obecnie nie tylko kredytu krótkoterminowego, ale również finansuje i kredytuje nakłady inwestycyjne, przeprowadza wszystkie rozliczenia pieniężne i kontroluje gospodarkę finansową, związaną z procesem produkcji i reprodukcji przedsiębiorstw. W polityce inwestycyjnej maleje znaczenie finansowania bezzwrotnego i rośnie udział kredytów długoterminowych. Unifikacji polityki w stosunku do przedsiębiorstwa, którego niezbędne potrzeby pieniężne są zaspokajane przez jeden bank, towarzyszy praca nad usprawnieniem instrumentów bankowej polityki pieniężno-kredytowej. Jako zasadę przyjęto, że wszystkie gałęzie produkcji materialnej powinny mieć równe prawa do otrzymania kredytu i że kredyt należy przyznawać przede wszystkim tam, gdzie osiąga się najwyższą rentowność.

Jeśli chodzi o stopę procentową, to zakłada się, że czynnikiem istotnym przy ustalaniu stawki procentu powinny być terminy spłaty kredytu. Odsetki najwyższe będą stosowane dla kredytów inwestycyjnych i będą różnicowane w zależności od terminów spłaty — tym niższe, im szybciej kredyt ma być spłacony. W takim układzie przedsiębiorstwa bardzo rentowne, które mogą szybciej spłacać kredyty, otrzymają je po niższej stopie procentowej. Wysoka cena kredytu inwestycyjnego spowoduje ponadto, że będą mogły korzystać z niego przede wszystkim przedsiębiorstwa, które osiągają wysoką efektywność działalności gospodarczej. W razie niespłacenia kredytu w terminie należy stosować odsetki bardzo podwyższone — do 18% w skali rocznej.

Zmiany obejmują także oprocentowanie środków produkcyjnych. Ma być wprowadzona jednolita stopa tego oprocentowania w wysokości 3% wartości środków brutto, to jest ich wartości pierwotnej (bez umorzenia). Przewiduje się zwalnianie niektórych gałęzi przemysłu lub niektórych grup środków od oprocentowania lub stosowanie oprocentowania w wysokości tylko 1%.

Nowe podejście widoczne jest także na odcinku kontroli bankowej. Bank ma prawo i obowiązek kontrolować wykorzystanie swoich środków, postawionych przedsiębiorstwom do dyspozycji. Natomiast dyskutuje się nad tym, czy bank powinien kontrolować wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo jego własnych środków. Rozważa się możliwość, że bank będzie kontrolować tylko to, czy środki przedsiębiorstw są tworzone i wykorzystywane zgodnie z przepisami i że bank nie będzie się interesować kierunkami wykorzystania przez przedsiębiorstwo ich własnych środków. (kn)

FRANCJA:**REORGANIZACJA BANKÓW PRYWATNYCH**

W ostatnim czasie nastąpiła poważna reorganizacja bankowości prywatnej we Francji. Dotyczyła ona banków zwanych „banques d'affaires”, co odpowiadać może określeniu „banki inwestycyjne”. Najpoważniejsze banki tego typu przekształciły się w banki depozytowe, wyodrębniając instytucjonalnie działalność inwestycyjną oraz usamodzielniając oddziały zagraniczne. Ogniwem łączącym nowe organizmy staje się holding finansowy.

Przyczyny techniczne tych zmian według „Le Monde” są trzy. Po pierwsze, statut banku depozytowego umożliwia pewne penetrowanie w społeczeństwo. Stworzenie jednak dostatecznej liczby okienek kasowych, aby ściągnąć miliardowe kwoty, jest praktycznie trudne do wykonania. Pożądane środki uzyskuje się innymi drogami. Po drugie — bank depozytowy może powiększać liczbę oddziałów przez przejęcie banków regionalnych oraz przez sprzedaż części ich akcji na giełdzie, uzyskując w ten sposób poważne kwoty nie tracąc kontroli nad przejętymi instytucjami. Po trzecie — zróżnicowanie działalności przemysłowej pozwala grupom bankowym na rozszerzenie kręgu stowarzyszonych z nimi organizacji przemysłowych. Jako przykład można podać holding finansowy, powstały po reorganizacji największego w Europie „banque d'affaires” (Banque de Paris et des Pays-Bas), który w wyniku porozumienia z organizacjami budownictwa stworzył „Union Crédit pour le Bâtiment”.

Powstaje pytanie, dlaczego zmiany w bankowości prywatnej dokonuje się obecnie i dlaczego ruch ten objął niemal wszystkie, a w każdym razie największe banki. Według „Le Monde” przyczyna tego leży w dziedzinie polityki. Mianowicie bankierzy liczą się z ewentualnością upaństwowienia banków inwestycyjnych, co jest objęte programem partii lewicowych. Stąd usamodzielnienie w ramach holdingu oddziałów zagranicznych i zmiana etykiety na bank depozytowy.

(jg)

FRANCJA:**BANQUE DE PARIS ET DES PAYS-BAS**

Reforma struktury Banque de Paris et des Pays-Bas polega na dwóch zasadniczych zabiegach. Pierwszy zabieg polega na usamodzielnieniu zagranicznych oddziałów banku, drugi przekształca centralę w Paryżu w holding finansowy, który z kolei tworzy nowy bank depozytowy, holding przemysłowy — przejmujący dotychczasowy portfel krajowych udziałów banku oraz holding międzynarodowy, obejmujący udziały zagraniczne banku.

W Stanach Zjednoczonych Paris-Bas Corporation, a w Wielkiej Brytanii Paris-Bas Limited były już uprzednio bankami samodzielnymi, a obecnie „naturalizują” się i usamodzielniają się oddziały w Belgii, Holandii, Szwajcarii i Maroku. Bank w Brukseli będzie dysponował 900 mln franków belgijskich, w Amsterdamie 30 mln florenów, w Genewie 75 mln franków szwajcarskich. Banki te będą podlegać prawom krajów, w którym działają i będą mogły rozwijać się w oparciu o miejscowe kapitały.

Holding finansowy będzie posiadał kapitał w wysokości 474 mln franków francuskich oraz rezerwę 600 mln franków francuskich, czyli tyle samo co dotychczas. Holding otrzymuje nazwę Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas.

Nowy bank depozytowy będzie się znajdował w pierwszym rzędzie wielkich banków depozytowych. Przewiduje się, że bilans zamknie się kwotą 4,5 mld franków francuskich. Bank zatrzyma dawną nazwę, a penetracja w teren będzie dokonywać się bądź przez tworzenie nowych oddziałów, bądź też przez przejmowanie banków już istniejących w kraju.

Holding przemysłowy, który przyjmie nazwę Omnium, będzie administrował portfelem papierów krajowych, szacowanych na ponad 750 mln franków.

Holding międzynarodowy, zwany Paris-Bas International, przejmie walory zagraniczne oszacowane na 600 mln franków francuskich. (jg)

KONFERENCJA MINISTRÓW STREFY FRANKA

W dniu 22 kwietnia 1968 roku w Paryżu zakończyła się konferencja ministrów finansów 14 krajów, należących do „strefy franka”. Komunikat stwierdza, że wydarzenia związane z zasadniczymi międzynarodowymi problemami walutowymi absolutnie nie wywarły wpływu na waluty krajów „strefy franka”, których stabilność „nigdy nie była zagrożona”. Komunikat podaje również, że projekt uzupełnień do Karty Międzynarodowego Funduszu Walutowego zostanie szczegółowo przeanalizowany podczas wrześniowej konferencji ministrów finansów krajów „strefy franka”. (jg)

MIĘDZYNARODOWY FUNDUSZ WALUTOWY

Prezydent Johnson zwrócił się do Kongresu o zaaprobowanie uzupełnień do układu z Międzynarodowym Funduszem Walutowym w sprawie utworzenia „papierowego złota”, czyli ustanowienie specjalnych praw kredytowych w celu zwiększenia światowych rezerw pieniężnych. Prezydent wystosował orędzie do Kongresu, w którym proponuje wyznaczenie Stanom Zjednoczonym „przodującej roli” w realizacji tego planu. (jg)

NIEMIECKA REPUBLIKA DEMOKRATYCZNA:

ZASADY PRACY BANKÓW

Uchwała Rady Państwa Niemieckiej Republiki Demokratycznej z dnia 22 kwietnia 1968 roku „w sprawie dalszego doskonalenia ekonomicznego systemu zarządzania” (Gesetzblatt I nr 9/1968, str. 223) wprowadza dodatkowe zasady pracy banków. Podajemy dosłowny tekst ustępów dotyczących pracy banków.

„Wzrost własnej odpowiedzialności przedsiębiorstw i kombinatów powinien wiązać się ze zmianą pracy banków w dziedzinie aktywnej polityki kredytowej, kształtowania socjalistycznych stosunków handlowych i kompleksowej kontroli planowego rozwoju reprodukcji w przedsiębiorstwie. Bank powinien udzielać kredytu zasadniczo według kryteriów efektywności użytkowej inwestycji i efektywności środków obrotowych. Pierwszeństwo mają mieć kredyty udzielane na finansowanie bardzo efektywnych nakładów na cele racjonalizacji i automatyzacji i na

wprowadzenie techniki na najwyższym poziomie światowym. Bank powinien odmawiać finansowania w przypadkach, gdy nie ma popytu na wyroby, gdy są produkowane wyroby złej jakości, gdy nie można zagwarantować sprzedaży i gdy są wysokie zapasy. Należy rozpoczynać i finansować tylko inwestycje gruntownie przygotowane”. (kn)

NIEMIECKA REPUBLIKA FEDERALNA:

FUZJA BANKÓW

Tendencja do koncentracji w bankowości, przejawiająca się ostatnio w całej Europie Zachodniej, znalazła swój wyraz także w Niemieckiej Republice Federalnej. Dwa banki nadreńskie: Reinische Girozentrale und Provinzialbank z Düsseldorfu oraz Landesbank z Münster, mają połączyć się z dniem 1 stycznia 1969 roku. Nowy bank, który ma otrzymać nazwę Reinische-Westfälische Girozentrale Landesbank, będzie dysponować aktywami rządu 25 mld marek zachodnioniemieckich i w ten sposób stanie się największą instytucją bankową w Niemieckiej Republice Federalnej. Aktywa największego dotychczas banku, to jest Deutsche Bank — wynoszą obecnie 20 mld marek. (aw)

RUMUNIA:

ZMIANY ZASAD KREDYTOWANIA I FINANSOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW

W roku 1968 wprowadzono zmiany systemu rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem w kierunku zwiększenia roli kredytu bankowego. Budżet finansuje w dalszym ciągu w formie bezprocentowych bezzwrotnych dotacji wszystkie inwestycje, decydujące o rozwoju gospodarki narodowej. Natomiast bieżące potrzeby związane z wykonywaniem procesu produkcyjnego i mniejsze inwestycje przedsiębiorstw będą w większym niż dotąd stopniu finansowane za pomocą kredytu bankowego, w pewnej zaś części z własnych środków przedsiębiorstw, które mogą zatrzymywać większą niż dawniej część zysku. W tych warunkach rosną uprawnienia przedsiębiorstw w dziedzinie rozporządzania swoimi środkami, ale równocześnie rośnie odpowiedzialność przedsiębiorstw za dobrą gospodarkę.

Nakłady inwestycyjne na budowę nowych przedsiębiorstw są nadal w pełni finansowane z budżetu. Ten sam sposób finansowania jest stosowany w dalszym ciągu w przypadku większej rozbudowy istniejących przedsiębiorstw, gdy finansowanie tych potrzeb inwestycyjnych przekracza możliwości przedsiębiorstw i ich zjednoczeń. Inne nakłady inwestycyjne, przewidziane w planie rozwoju gospodarki narodowej, nie przekraczające możliwości finansowych przedsiębiorstw, zwłaszcza dotyczące modernizacji, niewielkiej rozbudowy itd. są finansowane z kredytu bankowego.

Przy udzielaniu kredytów instytucje bankowe mają badać ekonomiczną efektywność projektu, sprawdzać, czy istnieje gwarancja wykonania inwestycji w terminie, w szczególności czy jest zagwarantowane terminowe i należyte zaopatrzenie w sprzęt inwestycyjny i czy jest zapewniony zbyt wyrobów uzyskanych z nowych inwestycji. Dopiero na podsta-

wie pozytywnego wyniku tych badań mogą przyznać kredyty inwestycyjne. Spłata kredytów następuje dopiero po pełnym uruchomieniu obiektów inwestycyjnych z własnych środków przedsiębiorstw powstałych z odpisów amortyzacyjnych i z tej części zysku, która pozostaje w przedsiębiorstwie z przeznaczeniem na spłatę kredytów inwestycyjnych.

Zjednoczenia przemysłowe (organizowane na przełomie lat 1967/1968) mają finansować w nowo powstających przedsiębiorstwach pierwsze zaopatrzenie w środki obrotowe z dotacji, udzielanych zjednoczeniom przez budżet na te cele. Natomiast wzrost środków obrotowych ma być finansowany z kredytu bankowego.

Stopa procentowa ma być różnicowana zależnie od celu kredytu, od terminu spłaty i od tego, czy przedsiębiorstwa wypełniają terminowo i właściwie swoje zobowiązania wobec banku.

(kn)

RYNEK ZŁOTA

9 kwietnia. Decyzja Afryki Południowej o zawieszeniu sprzedaży złota wywołała wzrost popytu na najważniejszych rynkach światowych. W Londynie cena złota wyniosła 37,5 dolara za uncję, czyli o pół dolara więcej niż poprzedniego dnia. Zwyżki notowano również w Paryżu i Zurichu. Operatorzy giełdy nie spodziewają się jednak nowej fali spekulacji. Na razie spekulanci, pozbawieni widoków na podwyższenie oficjalnej ceny złota, myślą raczej o upłynianiu ogromnych zapasów ostatnio nagromadzonych. Przypuszcza się, że w ciągu czterech miesięcy poprzedzających decyzję z dnia 17 marca 1968 roku o podwójnym systemie cen złota, w ręce prywatne przeszła ilość kruszca odpowiadająca czteroletniej produkcji południowoafrykańskiej.

10 kwietnia. Cena złota w Paryżu podniosła się do 37,80 dolara za uncję.

11 kwietnia. Wzmagający się popyt na złoto wywołał nową zwyżkę. W Londynie płacono 38,05 dolara za uncję. Według brytyjskiego tygodnika „Economist” Zurich staje się rzeczywiście wielkim centrum handlu złotem, obroty w kwietniu były trzykrotnie wyższe niż w Londynie. Należy jednak zwrócić uwagę, że rynek londyński stara się o pozyskanie swych dawnych klientów.

17 kwietnia. W ramach dziennych fluktuacji cena złota na rynku londyńskim zniżkowała o 0,30 dolara za uncję do 37,70 dolara. Ta sama tendencja wystąpiła w Paryżu i Zurichu. Natomiast zwyżkuje cena srebra, które wydaje się budzić, według operatorów giełdowych, większe zainteresowanie niż złoto.

18 kwietnia. Notowano dalszy spadek cen złota w Londynie, Zurichu, Paryżu i Bejrucie. Najniższy kurs był w Paryżu 37,51 dolara, najwyższy w Bejrucie — 38,25 dolara.

19 kwietnia. Na rynku złota w Zurichu po raz pierwszy od dłuższego czasu klimat był spokojny.

22 kwietnia. Oświadczenie dyrektora rezerw federalnych Stanów Zjednoczonych, W. Martina, że Stany Zjednoczone znajdują się w centrum największego kryzysu finansowego od roku 1941 oraz że dolar może zostać zdewaluowany, spowodowało zwyżkę cen złota. W Londynie kurs wyniósł 38,08 dolara za uncję (obroty na sumę 1.458.000 dolarów), w Zurichu 38,50 dolara za uncję wobec 37,90 dolara przed trzema dniami.

23 kwietnia. Eksperci walutowi na konferencji w Instytucie Badań Międzynarodowych w Genewie (z Francji, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych i Szwajcarii) wypowiedzieli się za podwyższeniem ceny złota mniej więcej dwukrotnie oraz za ewentualnym podjęciem kroków, które by przeszkodziły inflacji wywołanej tym posunięciem. Zdaniem tych ekspertów, uchwała dyrektorów banków centralnych na naradzie w Sztokholmie o ułatwieniach w zakresie czerpania kredytów z Międzynarodowego Funduszu Walutowego napotykać będzie trudności i wprowadzenie jej w życie wymaga dłuższego czasu.

24 kwietnia. Przedstawiciel ZSRR podczas obrad Komisji Ekonomicznej do Spraw Europy zaatakował Stany Zjednoczone za pogłębianie międzynarodowego kryzysu walutowego przez utrzymywanie niskiej ceny złota i oświadczył, że utrzymanie dotychczasowej ceny złota odgrywa ważną rolę w tym kryzysie.

25 kwietnia. Według zachodnioniemieckich władz finansowych wzrost oficjalnej ceny złota nie jest głównym problemem. O wiele ważniejszym jest to, czy Stany Zjednoczone mogą sprawować kontrolę nad bilansem płatniczym z taką sprawnością, że nie będzie ograniczona wymienialność dolarów na złoto w operacjach z centralnymi bankami zagranicznymi.

26 kwietnia. Południowoafrykański minister finansów zaprzeczył pogłoskom mającym źródło w Zurichu, jakoby Republika Południowej Afryki zamierzała sprzedać zagranicznym bankom centralnym 400 ton złota po oficjalnej cenie 35 dolarów za uncję. Oficjalne rezerwy złota Stanów Zjednoczonych przedstawiały na koniec marca 1968 roku wartość 10.703 mln dolarów wobec 11.900 mln dolarów na koniec lutego 1968 roku i 13.184 mln dolarów na koniec 1967 r.

27 kwietnia. Minister finansów Francji powrócił do problemu wymienialności walut, przede wszystkim dolara na złoto. Międzynarodowy problem walutowy według M. Debré wymaga natychmiastowego zlikwidowania wszelkich przywilejów i innych ekskluzywnych praw, a złoto powinno odgrywać centralną rolę w międzynarodowym systemie walutowym. Obecna sytuacja jest odmienna, niż przewidywał układ Bretton-Woods, kiedy Stany Zjednoczone dysponowały 60% całego złota na świecie i mogły gwarantować wymianę walut na złoto. Obecnie Stany Zjednoczone dysponują 25% światowych zapasów złota, odpowiedzialność zatem za wymianę walut na złoto powinna być podzielona.

28 kwietnia. Kurs złota podniósł się do 38,75 dolara za uncję. Podobna tendencja panowała w Paryżu. Jednocześnie cena srebra osiągnęła 240 pensów za uncję.

29 kwietnia. Według Biura Kopaliń Stanów Zjednoczonych amerykańska produkcja złota w lutym 1968 roku wyniosła 45% normalnego stanu, co było wynikiem strajków. W styczniu i lutym wydobyto 167 tysięcy uncji wobec 231 tysięcy w roku 1967.

8 maja. Opublikowany ostatnio raport Międzynarodowego Funduszu Walutowego stwierdza, że rezerwy złota i dewiz w posiadaniu 14 najbardziej uprzemysłowionych krajów świata zachodniego w pierwszym kwartale 1968 roku zmniejszyły się o równowartość 2 mld dolarów. Zapas złota Stanów Zjednoczonych spadł w tym okresie z 12.065 mln dolarów do 10.703 mln dolarów, a wartość zachodnioeuropej-

skich rezerw złota obniżyła się z 19.175 mln dolarów do 18.295 mln dolarów.

(jg)

STANY ZJEDNOCZONE:

TARYFY CELNE I BILANS PŁATNICZY

Ministrowie finansów EWG, zebrani w Luksemburgu, podjęli decyzję o przyspieszeniu o jeden rok redukcji cen, wynegocjonowanej w rundzie Kennedy'ego. Jednocześnie wyrażono zgodę, aby Stany Zjednoczone opóźniły redukcję swych cel, również o jeden rok. Warunkiem porozumienia jest zniesienie przez Stany Zjednoczone systemu „selling price”, w myśl którego importowane przez Stany Zjednoczone chemikalia podlegają ocenie w oparciu o ceny krajowe, wyższe niż ceny zagraniczne. Decyzja ministrów EWG traktowana jest jako pomoc EWG dla Stanów Zjednoczonych w ich trudnościach związanych z deficytem bilansu płatniczego.

W Paryżu obradowała grupa robocza OECD, której głównym tematem była sprawa amerykańskiego bilansu płatniczego. Ekspertcy wyrazili opinię, że jeżeli Kongres amerykański nie podejmie szybko energicznych kroków, deficyt płatniczy Stanów Zjednoczonych zwiększy się i przekroczy poziom z ubiegłego roku (3,6 mld dolarów).

Były przewodniczący rady ekonomicznej przy prezydencie Eisenhowerze — A. Brums, wypowiedział

się, że w Stanach Zjednoczonych wznaga się inflacja, a budżet w znacznym stopniu został wytrącony z równowagi. Jeżeli nie zostaną podjęte szybko kroki do zlikwidowania deficytu bilansu płatniczego, mogą wystąpić poważne wstrząsy finansowe. Przeciągająca się wojna w Wietnamie zaostrza te problemy. Według „New York Times” przeszło połowa chronicznego deficytu bilansu płatniczego Stanów, powodującego ucieczkę złota, związana jest z wydatkami na wojnę w Wietnamie.

(jg)

SZWAJCARIA:

NOWE MONETY

Z dniem 1 maja wypuszczono do obiegu nowe monety szwajcarskie o wartości dwu, jednego i pół franka. Zawartość ich to 75% miedzi i 25% niklu. Nowe monety nie zawierają srebra, gdyż stare — zawierające 835 promille srebra — były wywożone różnymi drogami za granicę. Oblicza się, że w ten sposób wywieziono monety srebrne o wadze 9 ton, czyli 0,5% znajdujących się w obiegu, jednakże proces ten nasilał się.

(jg)

Źródła: PAP, Reuter, AFP, „Neue Zürcher Zeitung”, „Le Monde”, „The Economist”, ANTARA, „Financial Times”.

Z doświadczeń i praktyki bankowej

Sprzedaż nawozów mineralnych na warunkach kredytowych

W wykonaniu uchwały nr 379/66 Rady Ministrów z dnia 6 grudnia 1966 roku Zarząd Główny CRS „Samopomoc Chłopska” podjął uchwałę nr 196/66, która między innymi w paragrafie 1 postanawia:

1. Z dniem 1 stycznia 1967 roku wprowadza się sprzedaż nawozów mineralnych na warunkach bezprocentowego kredytu towarowego dla tych producentów zbóż, którzy ze spółdzielnią zaopatrzenia i zbytu zawarli umowę kontraktacyjną na dostawę zbóż konsumpcyjnych ze zbiorów roku 1967 i lat następnych.

2. Na sfinansowanie udzielonych producentom kredytów towarowych na zakup nawozów spółdzielnie otrzymają bezprocentowy kredyt bankowy.

Te udogodnienia w zakupie nawozów mineralnych zostały w powiecie Śrem w pełni wykorzystane i producenci zbóż w liczbie 2.510 zarówno indywidualni, jak i zespołowi, pobrali nawozy mineralne na warunkach kredytowych w roku 1967 za kwotę 6.437 tys. zł, a w ciągu dwóch miesięcy bieżącego roku z kredytu skorzystało już 588 producentów indywidualnych i 15 zespołowych. Należności gminnych spółdzielni z tego tytułu wynosiły — na dzień 29 lutego 1968 roku — 5.448 tys. zł.

Zgodnie z ZP 7/67 te należności gminnych spółdzielni są kredytowane przez oddziały NBP nie oprocentowanym kredytem obrotowym. W związku z roz-

miarami, jakie akcja ta przybrała i znacznym zaangażowaniem w niej kredytów bankowych, które stanowią około 15—20% wykorzystywanych przez handel wiejski kredytów obrotowych, zagadnieniem tym pion ekonomiczny banku powinien zainteresować się.

W okresie, w którym niniejszy artykuł dotrze do czytelników, upływa ostateczny termin spłaty tych kredytów. Powstaje więc problem windykacji należności gminnych spółdzielni nie spłaconych w terminach ustalonych w umowach kontraktacyjnych. Przeterminowane należności powodują dla spółdzielni między innymi dodatkowe koszty w wysokości 3% odsetek od kredytów obrotowych. Zgodnie bowiem z ZP nr A/7/67 nie oprocentowany jest jedynie kredyt na należności **nie przeterminowane**. Przed gminnymi spółdzielniami powstaje więc konieczność dochodzenia przeterminowanych należności.

Rozliczenia ze spółdzielniami produkcyjnymi za pobrane na kredyt nawozy mineralne reguluje okólnik nr 2/67 CRS i Centrali Przemysłu Zbożowo-Młynarskiego „PZZ” z dnia 23 lutego 1967 roku. W okólniku tym występują pewne nieścisłości, zwłaszcza w punkcie 3, który brzmi: „Rozliczenia ze spółdzielniami produkcyjnymi za pobrane na kredyt nawozy oraz za dostarczone zboża przeprowadzają przedsiębiorstwa „PZZ”. Przy rozliczeniach tych przedsiębiorstwa „PZZ” potrącają spółdzielniom produkcyjnym nale-

żności za pobrane nawozy i przekazują je sukcesywnie do gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Całkowite pokrycie należności gminnych spółdzielni za wydane spółdzielniom produkcyjnym nawozy powinno być dokonane, przez przedsiębiorstwo „PZZ” w terminie do dnia 30 czerwca następnego roku gospodarczego, na przykład rozliczenie należności z tytułu nawozów wydanych pod zbiory roku 1967 powinno nastąpić najpóźniej do dnia 30 czerwca 1968 roku. Jeśli spółdzielnia produkcyjna nie pokryje należności za nawozy dostawami zbóż (ewentualnie zapłaci gotówką) w terminie podanym dla realizacji dostaw — przedsiębiorstwa „PZZ” wystąpią na drogę postępowania sądowego.”

Bliższego ustalenia wymaga sformułowanie „przekazują je sukcesywnie”. Należałoby przyjąć, że należności powinny być przekazywane przez „PZZ” w ciągu pięciu dni od daty potrącenia ich spółdzielni produkcyjnej. Z powyższego cytatu nie wynika również, jak gminne spółdzielnie mogą i powinny dochodzić swoich należności nie spłaconych do dnia 30 czerwca od przedsiębiorstw „PZZ”, które wystąpią na drogę sądową w stosunku do zalegających z zapłatą spółdzielni produkcyjnych. Sprzedaż kredytową nawozów mineralnych indywidualnym rolnikom reguluje instrukcja nr 1/67 w sprawie nowych warunków kontraktacji zbóż z dnia 15 grudnia 1966 roku, wydana przez ministra przemysłu spożywczego i skupu. Instrukcja ta, jak i inne cytowane zarządzenia, zawarte są w „zbiorze przepisów w sprawie nowych warunków kontraktacji zbóż”, wydanym przez CRS w grudniu 1966 roku i znajdującym się w posiadaniu każdej gminnej spółdzielni. Z instrukcji tej cytuję dwa punkty najbardziej interesujące oddziały banku:

41. Sprzedaż zakontraktowanych zbóż powinna nastąpić w terminie określonym w umowie, nie później jednak niż do dnia 31 maja roku gospodarczego.

42. O ile producent rolny nie otrzyma terminu dostawy zbóż, określonego w umowie, gminna spółdzielnia obowiązana jest wysłać do producenta przypomnienie. Pismo to, zgodnie z punktem 24 Instrukcji nr 2/67 Biura Skupu Produkcji Roślinnej oraz Biura Finansów i Księgowości CRS, powinno być wysłane „nie później jednak niż do dnia 15 maja...”. Nie spłacone w terminie należności „mogą być potrącone przez SOP z innych należności producenta” (paragraf 12 umowy sprzedaży). W tym celu gminna spółdzielnia przesyła SOP wykaz zaległych należności od rolników do dalszej windykacji.

Kredytowa sprzedaż nawozów sztucznych, jak wykazują dotychczasowe doświadczenia, jest dla oddziałów NBP dość pracochłonna i kłopotliwa. Już na etapie rozpatrywania wniosków kredytowych wylania się trudność w ustaleniu odpowiedniej wysokości przedmiotu kredytowania w grupie należności. Przepis punktu 34 IS nr A/8 nie może jeszcze mieć tutaj zastosowania, gdyż stany tych należności w roku 1967 nie są porównywalne, bo rok ubiegły był początkiem tej formy sprzedaży nawozów mineralnych. W ciągu całego roku zadłużenie rolników narastało systematycznie i jedynie z końcem roku następowały pewne spłaty, przy równoczesnym wydawaniu nawozów mineralnych na nową akcję roku 67/68.

Przy opracowywaniu wniosków na trzeci kwartał 1968 roku można przyjąć zadłużenie na koniec drugiego kwartału, pomniejszone o przeterminowane na-

leżności od rolników, które powinny być ściągnięte w ciągu trzeciego kwartału i powiększyć o wartość wydanych nawozów na akcję jesiennych siewów. Pomocne w tym zakresie może być przeliczenie ilości hektarów zaplanowanych do zakontraktowania przez wartość nawozów mineralnych związanych z danym rodzajem kontraktacji, co daje w zaokrągleniu: 1 ha pszenicy — 1.260 zł, 1 ha żyta i owsa — 1.170 zł, 1 ha jęczmienia — 990 zł. Biorąc pod uwagę to, że kontraktujący zboże może, ale nie musi, pobrać potrzebne nawozy na kredyt, wyliczenie takie da jedynie pogląd na maksymalną kwotę, o jaką może wzrosnąć należność gminnej spółdzielni w stosunku do producentów zbóż.

Można zakładać, że ten system sprzedaży nawozów mineralnych będzie się nadal rozwijał, został bowiem pozytywnie przyjęty przez producentów, a więc należności spółdzielni z tego tytułu będą wyższe w bieżącym roku niż w ubiegłym. Ustalenie tych wielkości nie da się jednak ściśle przewidzieć we wnioskach kredytowych i będzie musiało z konieczności opierać się na szacunku. Wobec tego przy analizie sytuacji płatniczej i rozpatrywaniu dodatkowych wniosków kredytowych spółdzielni należy zwracać uwagę na stan tych należności, gdyż mogą występować znaczne odchylenia od pierwotnych założeń. Przydatne do tego są sprawozdania CRS FK-34, składane co miesiąc. Porównywanie faktycznych stanów należności za ubiegły miesiąc z założeniami okresowego wniosku daje pogląd na potrzeby kredytowe, związane z tym przedmiotem kredytowania.

Kredytowa sprzedaż nawozów mineralnych ma zasadniczy wpływ na kształtowanie się stanów zapasów nawozów w gminnych spółdzielniach. Dogodne warunki ich nabywania powodują, że rolnicy odbierają szybciej i bardziej regularnie, a więc ułatwia to magazynowanie w spółdzielni i zmniejsza sezonowe napięcia sprzedaży. System ten, jak również udzielanie bonifikat za wcześniejsze nabywanie nawozów powodują, że zapasy nawozów mineralnych utraciły zasadniczo charakter sezonowych. Nowe warunki kontraktacji zbóż są skomplikowane i dla gminnych spółdzielni bardzo pracochłonne, wymagające dokładnej, skrupulatnej i bieżącej ewidencji, zgodnej z obowiązującymi przepisami. Wobec tego w toku inspekcji oddziały powinny badać system zapisów i porównywać dane podawane w sprawozdaniach CRS FK-34 i wnioskach o bonifikatę odsetek bankowych z zapisami spółdzielni.

W sprawozdaniach miesięcznych występuje nadal szereg błędów, do których można zaliczyć:

- nieterminowe nadsyłanie ich do oddziałów banku,
- podawanie stanu zadłużenia tylko z tytułu bieżącej akcji, a nie ogółem,
- podawanie w pozycji 5 wzoru FK-34 aktualnego stanu kredytobiorców a nie, jak wynika z wyjaśnień zamieszczonych na odwrocie, „liczby producentów zbóż, którym udzielono kredytu towarowego na nawozy w okresie od początku roku”. Wynika z tego, że liczba rolników korzystających z kredytu powinna w ciągu roku wykazywać wzrost lub pozostawać niezmienna, a nie może być niższa niż wykazana w sprawozdaniu za miesiąc ubiegły danego roku.

Zgodnie z punktem 3 ZP nr A/7/67 wniosek o bonifikatę odsetek powinien być składany w ciągu 15

dni po upływie kwartału. Wydaje się, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby wnioski te były składane łącznie z bilansami kwartalnymi, co zapewni ujmowanie w nich danych faktycznych, zgodnych z dodatkową pozycją do konta 232-VI-Należności, gdyż zdarzają się często przypadki, że dane sprawozdania CRS FK-34, wniosku o korektę odsetek i bilansu są różne, a więc wymagają wyjaśnień i powodują zbędną korespondencję. Dla ułatwienia pracy w oddziałach i spółdzielniach wnioski mogą zawierać dane w tysiącach złotych, a nie w złotych.

Powyższe uwagi odnośnie terminów i kwot mogłyby mieć również zastosowanie do wniosków o korektę odsetek od kredytów na zapasy rezerw środków ochrony roślin, jak również należności PZGS z tytułu sprzedaży ciągników na warunkach kredytowych.

Omawiany system kredytowej sprzedaży nawozów mineralnych ma również wpływ na obroty pozycji

utarg, skup i kredyty udzielane przez SOP, ewidencjonowane w planie kasowym. Gminne spółdzielnie wyręczają bowiem częściowo spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe w kredytowaniu rozprowadzanych wśród rolników nawozów mineralnych, a pobranie nawozów na kredyt, zamiast zakupu gotówkowego, zmniejsza w danym okresie pozycję — utarg gotówkowy. Należy to mieć na uwadze przy budowie projektu planu kasowego i posługiwaniu się danymi porównawczymi z okresów ubiegłych.

Kredytowa sprzedaż nawozów mineralnych stawia więc przed aparatem ekonomicznym oddziałów Narodowego Banku Polskiego szereg nowych, istotnych zagadnień, wymagających obserwacji i szukania optymalnego ich rozwiązania.

STEFAN KOZŁOWSKI
Srem

Zakup usług i towarów w jednostkach gospodarki nie uspołecznionej

Uchwała nr 203 Rady Ministrów z dnia 30 lipca 1965 roku w sprawie rozwoju usług dla ludności w latach 1966—1970 (Monitor Polski nr 47/65, poz. 259) określa kierunki rozwoju usług dla ludności. Stosownie do uchwały prezydium rad narodowych, jako gospodarze terenu, powinny dążyć do coraz lepszego zaspokajania potrzeb ludności w dziedzinie usług na terenie ich działania przez:

1) ustalenie zadań w zakresie usług i środków do ich realizacji dla przedsiębiorstw i spółdzielni objętych planami terenowymi,

2) występowanie z wnioskami o wykonywanie na ich terenie zadań w zakresie usług przez określone jednostki, objęte planem centralnym,

3) ustalenie zaleceń dla organizacji zrzeszających rzemieślników oraz inne osoby fizyczne, wykonujące na własny rachunek usługi dla ludności, a także branżowych i terenowych kierunków rozwoju tych usług.

Dane szacunkowe z terenu powiatu gorlickiego, dotyczące wielkości produkcji i usług prywatnych zakładów rzemieślniczych, wskazują na dużą ich dynamikę, z tym że wzrost produkcji i usług na rzecz gospodarki uspołecznionej wyprzedza wzrost wartości usług świadczonych dla ludności. Ilustruje to tabela 1.

Tabela 1
(w tysiącach złotych)

Treść	1965 r.	1966 r.	Rub. 3 x 100 rub. 2	1967 r.	Rub. 5 x 100 rub. 2
1	2	3	4	5	6
Ogółem obroty	30.396	35.261	116	44.500	146
w tym: usługi dla ludności	14.504	15.334	106	16.500	114
sprzedaż wyrobów i usług dla jednostek gospodarki uspołecznionej	15.892	19.927	125	28.000	176

Tendencja ta jest niezgodna z założeniami uchwały nr 203/65. W planie kasowym wypłaty gotówkowe w tytule 32 — zakup usług i towarów w jednostkach gospodarki nie uspołecznionej — za lata 1965—1967 przedstawiają się następująco:

1965 rok	9.489 tys. zł	100
1966 rok	11.092 tys. zł	117
1967 rok	11.553 tys. zł	122

Tabela 2
(w tysiącach złotych)

Rodzaj usług	1966 r.	1967 r.	Procent 3 : 2
1	2	3	4
remontowo-budowlane	239	321	134
malarskie	63	480	761
naprawa samochodów	55	135	245
elektryczno-instalacyjne	71	70	100
stolarskie	63	74	117
pozostałe usługi	296	285	96
zakupy (dostawy kamienia, żwiru i inne)	404	499	124
Razem	1.191	1.864	157

Tabela 3
(w tysiącach złotych)

Branża	1966 r.	1967 r.	Procent 3 : 2
1	2	3	4
stolarska	15	654	—
murarska	1.350	5.975	443
malarska	2.311	2.384	103
wodno-kanalizacyjna	—	828	—
elektryczna	53	257	484
szklarska	20	20	—
ślusarsko-kowalska	52	159	305
blacharska	9	62	—
Razem	3.810	10.339	271

Dokładniejsze zbadanie wypłat z tego tytułu przeprowadzone tylko w zakresie wypłat w kwotach od 5.000 zł — w oparciu o oświadczenia składane stosownie do przepisów o obrocie gotówkowym Instrukcji Służbowej A/3 — wykazuje korzystanie przez jednost-

ki uspołecznione z następujących usług i zakupów od jednostek gospodarki nie uspołecznionej, co obrazuje tabela 2.

Ponieważ przy przeprowadzaniu badań nie uwzględniono wypłat dokonywanych dla rzemieślników za pośrednictwem rzemieślniczych spółdzielni zaopatrzenia i zbytu oraz z tytułów wymienionych w punkcie 82 IS A/3, dokładniejszy pogląd na zakres świadczonych usług przez rzemiosło indywidualne można sobie wyrobić na podstawie danych rzemieślniczej spółdzielni. Należy nadmienić, że dane te dotyczą głównie usług świadczonych przez rzemiosło indywidualne na rzecz jednostek gospodarki uspołecznionej i obejmują zarówno gotówkową formę rozliczeń, jak i bezgotówkową.

Usługi świadczone za pośrednictwem spółdzielni rzemieślniczej z tego terenu przedstawione mamy w tabeli 3.

Zagadnienie jakości produkcji na przykładzie Strzeleńskich Fabryk Mebli

Sytuacja gospodarcza kraju wymaga, aby producenci trwałych dóbr konsumpcyjnych dostarczyli na rynek krajowy, z przeznaczeniem dla indywidualnych odbiorców, w jak najszybszym czasie zwiększoną ilość wyrobów. Wyrobami takimi są między innymi meble, których podaż nie nadąża za popytem. Choć nacisk rynku jest silny, odbiorcy pragną jednak, aby były to towary dobrej jakości. Mając powyższe na uwadze, Oddział NBP w Strzelinie zajął się problematyką jakości wyrobów produkowanych przez Strzeleńskie Fabryki Mebli. W badaniach swych oddział nie ograniczył się do jakości produkowanych wyrobów, lecz — szukając przyczyn złej jakości — zajął się także jakością otrzymywanego surowca.

Kontrola jakości prowadzona jest w Strzeleńskich Fabrykach Mebli w odniesieniu do:

- materiałów (surowców) sprowadzanych do fabryki,
- produkcji w toku (tzw. kontrola międzyoperacyjna),
- wyrobów gotowych.

Kontrolę tę sprawuje służba kontroli technicznej (KT) oraz służba technicznej kontroli produkcji (TKP). Niezależnie od tego wprowadzono kontrole doraźne różnego rodzaju, jak na przykład: kontrole lotne, lustracje dyrektorskie, inżynierskie itp. Całość zagadnienia została opracowana w formie zarządzenia dyrektora przedsiębiorstwa, wprowadzającego instrukcję w sprawie organizacji i zakresu działania służb kontroli jakości. Zapoznanie się z tego rodzaju dokumentami ułatwiło badanie zagadnienia. Również przedstawiciele zjednoczenia sprawują kontrolę wyrwykową i na tej podstawie sporządzają w przedsiębiorstwie notatki oraz wydają na piśmie niezbędne zalecenia.

Kontrola techniczna zatrudnia trzy osoby, a techniczna kontrola produkcji sześć osób. Łącznie dziewięć osób zajmuje się kontrolą jakości produkcji. Jest to 2,4% ogółu zatrudnionych. Trudno odpowiedzieć na pytanie, czy ta liczba kontrolerów jest wystarczająca. Sądząc pobieżnie może się wydawać, że jest to liczba stosunkowo duża, ale jeżeli weźmiemy przykładowo kontrolę techniczną tylko w jednym zakładzie, na przykład w Strzelinie, i założymy, że pracownik kontroli zajmuje się tylko wyrobami, to okaże się, że na jedną osobę wypada do skontrolowania około 128 kredensów dziennie, czyli na sprawdzenie jednej sztuki przypadać niecałe cztery minuty. A przecież osoba ta musi jeszcze dokonywać kontroli jakości otrzymywanych dostaw oraz opakowania i załadunku.

Z drugiej natomiast strony należy zauważyć, że kontrolą zajmują się dorywczo magazynierzy między-

Nadmienić należy, że spółdzielnia rzemieślnicza zrzesza tylko 155 zakładów rzemieślniczych na około 500 zarejestrowanych.

Na tle przytoczonych danych ze sprawozdawczości z wykonania planu kasowego, jak i rzemieślniczej spółdzielni wynika poważny wzrost wypłat na rzecz rzemiosła prywatnego. Jeśli weźmiemy pod uwagę przepływ pieniądza ze sfery obiegu kontrolowanej do nie kontrolowanej, w powiązaniu z dużą dynamiką świadczenia usług przez jednostki gospodarki nie uspołecznionej na rzecz jednostek gospodarki uspołecznionej, tytuł planu kasowego — zakup usług i towarów w jednostkach gospodarki nie uspołecznionej — wymaga szczególnej analizy.

ADAM MAKOWIECKI
Gorlice

operacyjni, mistrzowie, kierownicy obu zakładów, a także naczelny inżynier i dyrektor.

Przedsiębiorstwo prowadzi ewidencję reklamacji zgłaszanych pod adresem swoich dostawców. Odnotowuje się w niej między innymi datę reklamacji, dostawcę, rodzaj dostarczonego artykułu, jego ilość i wartość, przyczyny reklamacji oraz sposób jej załatwienia. W roku 1967 Strzeleńskie Fabryki Mebli zareklamowały:

- 216 m³ płyt komórkowych, co równa się blisko 5% rocznego zużycia,
- 191 m³ fryzów meblowych, czyli 22% rocznego zużycia.

Reklamowano także tarcicę (2,8% rocznego zużycia), farbę podkładową (0,8%), emalię (0,2%), płyty wiórowo-laminowane (0,2%). Zatem pretensje co do jakości materiałów odnoszą się głównie do artykułów drzewnych. Powodem reklamacji dostarczanych materiałów była ich zła jakość, wyrażająca się głównie w:

- rozwarstwianiu płyt komórkowych i pilśniowych,
- przesunięciach wkładów w płytach komórkowych, pofalowaniu płaszczyzn, nadmiernym zabrudzeniu klejem,
- rozklejaniu się ramiaków z powodu różnej grubości i nadmiernych szczelin na złączach,
- nadmiernej wilgotności fryzów meblowych,
- nieodpowiednich wymiarach, jeśli chodzi o szerokość i grubość fryzów.

Najczęściej spotykanymi sposobami załatwiania reklamacji jest przeklasyfikowywanie jakości materiałów i w konsekwencji obniżka ceny żądanej przez dostawcę. Przeceny te odbywają się bądź za zgodą kontrahenta, bądź — jeżeli nie reaguje on na reklamację — bez jego zgody.

Wskaźnik zareklamowanej produkcji w procentach, stanowiący stosunek wielkości produkcji zareklamowanej w cenach zbytu do wartości produkcji dostarczonej odbiorcom, w tychże cenach, wyniósł w roku 1967 — 6,47. Wskaźnik procentowy strat powstałych w wyniku wadliwej produkcji, mierzony stosunkiem kwoty tych strat do wartości dostarczonej produkcji w cenach zbytu, ukształtował się na poziomie 1,42.

Dane liczbowe odnoszące się do jakości produkowanych wyrobów prezentuje poniższe zestawienie, sporządzone na podstawie kwartalnych sprawozdań z kształtowania się jakości produkcji mebli, znajdujących się w przedsiębiorstwie. Formularz tych sprawozdań jest oznaczony symbolem LD — PN — 2/2.

	Rok 1967	Struktura w procentach
1. Liczba zgłoszonych i uznanych reklamacji	231	100
w tym spowodowanych:		
— wadliwym wykonaniem	116	50
— wystąpieniem wad ukrytych	53	23
— uszkodzeniem w czasie transportu z powodu wadliwego opakowania	27	12
— uszkodzeniem w czasie transportu z innych przyczyn	15	6
— innymi czynnikami	20	9
2. Wartość produkcji zareklamowanej w cenach zbytu w tys. zł	4.456	X
3. Straty powstałe w wyniku wadliwej produkcji w tys. zł	983	100
w tym:		
— koszty napraw związanych z reklamacjami zewnętrznymi	86	8,8
— straty na sprzedaży z tytułu obniżenia klasy jakości	295	30,0
— inne straty (kary umowne za złą jakość)	602	61,2
4. Wartość dostarczanej produkcji w cenach zbytu w tys. zł	69.00	
5. Wskaźnik zareklamowanej produkcji w procentach (poz. 2 X 100 : poz. 4)	6,47	
6. Wskaźnik strat powstałych w wyniku wadliwej produkcji w procentach (poz. 3 X 100 : poz. 4)	1,42	

Dane zawarte w zestawieniu świadczą o tym, że większość reklamacji zgłaszanych przez odbiorców jest spowodowana przyczynami całkowicie obciążającymi Strzelińskie Fabryki Mebli. Za takie należy bezsprzecznie uznać reklamacje spowodowane wadliwym wykonaniem i opakowaniem. W stosunku do ogólnej ilości reklamacji wynoszą one:

$$\frac{116 + 27}{231} \times 100 = 62\%$$

Wskaźnik ten w istocie jest wyższy, gdyż wśród pozostałych przyczyn reklamacji część jest również zawiniona przez producenta.

W podziale na poszczególne wyroby (asortymenty) wartość dostarczonej produkcji w cenach zbytu oraz wartość reklamacji przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Asortyment	Wartość dostarczonej w 1967 r. produkcji w cenach zbytu (w tys. zł)	Struktura w procentach	Wartość reklamacji produkcji w cenach zbytu (w tys. zł)	Struktura w procentach
Ogółem	69 000	100	4 456	100
Kredens kuchenny typu 1460/1	40 315	58	2 120	48
Komplet kuchenny typu 1474 (zaniechano produkcji w połowie 1967 r.)	23 025	34	1 960	44
Komplet kuchenny „Agata” (wprowadzony do produkcji w połowie 1967 r.)	5 660	8	376	8

Przy produkcji kompletu kuchennego typu 1474 występuje stosunkowo najwyższy stopień wyrobów złej jakości. Jak wynika z tabeli 1, wartość produkcji tego kompletu wynosi 34% ogólnej wartości produkcji, a w reklamacjach ma ona swój udział w 44%. Z tabeli można również wysnuć wniosek, że zakład w Strzelinie pracuje lepiej od zakładu w Ostroszowicach. Produkowany bowiem w Strzelinie kredens

kuchenny stanowi 58% ogólnej produkcji przedsiębiorstwa, a kredensu tego dotyczy jedynie 48% reklamacji zgłaszanych przez odbiorców.

Reklamacje zgłaszane pod adresem producenta są ewidencjonowane w osobnym rejestrze, zawierającym dane niezbędne do ustalenia: kto, kiedy, co, ile i z jakiego powodu zareklamował i jak został załatwiony. Rejestr ten prowadzi kierownik kontroli technicznej.

Lektura reklamacji zgłaszanych przez jednostki handlowe oraz przez użytkowników dostarczyła materiału do ustalenia listy najczęściej spotykanych wad wyrobów oraz do ich podziału na trzy grupy w zależności od tego, gdzie wada powstała. Wady powstają z winy dostawców materiałów, przewoźnika i producenta. Lista wad przedstawia się następująco:

z winy dostawców materiałów

- wichrowate płyty kredensów,
- spaczona czoła,
- zepsute zamki,
- nadmierne szczeliny na złączach,
- rozwarstwione płyty;

z winy przewoźnika

- przetarcia emalii,
- pęknięcia konstrukcji;

z winy producenta

- źle dopasowane drzwi, szuflady,
- pęknięcia i ubytki laminatu,
- rozklejanie się szuflad,
- szczeliny w szufladach i innych elementach ruchomych,
- zanik lakieru na taboretach,
- chropowatość powierzchni zewnętrznej,
- zacieki i zmarszczenia emalii,
- słabo stępione krawędzie,
- odbicia papieru falistego na płaszczyznach,
- różnice kolorów płyt laminowanych.

Jest rzeczą bezsporną, że najwięcej wad powstaje z winy producenta. Można również nie bez słuszności przyjąć, że całość wad — z wyjątkiem szkód transportowych — obciąża producenta, którego obowiązkiem powinno być wyeliminowanie dostarczonych mu materiałów złej jakości. Skoro je przyjął i poddał dalszej obróbce, a następnie wmontował, to wziął na siebie pełną odpowiedzialność.

Przyczyny występowania wad można ująć w następujące punkty:

- zła jakość otrzymywanych materiałów,
- nierytmiczność dostaw wywołująca nierytmiczność produkcji,
- niedokładna obróbka maszynowa poszczególnych elementów,
- błędy montażu,
- szczupłość magazynów wyrobów gotowych,
- zmiana profilu produkcyjnego w roku 1967 w zakładzie w Ostroszowicach.

Błędy obróbki maszynowej i montażu polegają najczęściej na tym, że:

- około 50% szufladek klei się nie pod kątem prostym, co powoduje niedokładne przyleganie do prowadnic,
- niedokładnie nawierca się otwory na kołki w wieńcach górnych i dolnych, na skutek czego wynikają trudności z dopasowywaniem elementów konstrukcyjnych,
- zaprzestano wodowania płaszczyzn zewnętrznych roztworem klejowym; nie jest to zgodne z obowiązującymi normami zakładowymi i w konsekwencji zwiększa wsiąklliwość farb oraz matowienie powierzchni.

Usunięcie wymienionych usterek należy wyłącznie od producenta. Załatwiając zgłaszane reklamacje przedsiębiorstwo najczęściej idzie na kompromis — wyraża zgodę na przeklasyfikowanie partii dostaw do klasy drugiej i na pozostawienie części w klasie pierwszej. Ale bywa też tak, że po dokonaniu naprawy zgłoszonych usterek całość dostawy pozostaje w klasie pierwszej. Zdarza się również, że cała partia zostaje przeklasyfikowana do niższego gatunku. Strzelińskie Fabryki Mebli reklamacje użytkowników załatwiają najczęściej w ten sposób, że wysyłają pocztą poszczególne elementy (zamki, zatrzaski, uch-

wyty itp). Reklamacje z tytułu uszkodzeń w czasie transportu kierowane są do PZU.

Problemy związane z jakością produkcji są przedmiotem troski przedsiębiorstwa. W czasie inspekcji stwierdzono, że są one omawiane na posiedzeniach KSR, na naradach aktywu oraz na zebraniach załóg zakładów. Przedsiębiorstwu zależy na polepszeniu jakości produkowanych wyrobów zarówno ze względów prestiżowych, jak i ze względów bodźcowych. W zadaniach premiowych dla kierownictwa we wszystkich kwartałach 1967 roku było ustalone jako zadanie powszechnie obowiązujące — nieprzekraczanie wskaźnika zareklamowanej produkcji (za 25 pkt). Wstrzymane premie z tytułu niedotrzymania tego warunku są pokaźne i wynosiły dla kierownictwa 24 tys. zł za trzy kwartały 1967 roku. Kwota ta równa się 46% planowanych premii na ten okres.

W stosunku do pracowników powodujących powstawanie braków zawinionych wyciąga się konsekwencje polegające na obciążaniu ich skalculowanym kosztem napraw wybrakowanych elementów lub całych zespołów. Tego rodzaju sankcje stosuje się jednak rzadko, gdyż najczęściej robotnicy zobowiązują się dobrowolnie, a przy tym bezpłatnie, po godzinach pracy braki usunąć.

Wyniki badań przekazano przedsiębiorstwu z prośbą o wykorzystanie ich przy podejmowaniu decyzji mających na celu podniesienie jakości produkowanych wyrobów. Sprawą zainteresowano również samorząd robotniczy oraz miejscową instancję partyjną. Zagadnienie to oddział nasz uwzględnił w programie działania na rok 1968.

W piśmie interwencyjnym zwrócono uwagę zainteresowanych na niektóre istotne momenty, które nie

zostały należycie dostrzeżone przez Strzebińskie Fabryki Mebli, a mianowicie na:

— niski stopień szczegółowości kontroli jakościowej przy odbiorze materiałów,

— zbyt liberalne stanowisko przedstawicieli przedsiębiorstwa, ułatwiających reklamacje w jednostkach handlowych,

— niedostateczne jeszcze wykorzystywanie zasad premiowania jako instrumentu w podwyższaniu jakości wyrobów; oddział uważa, że należy zwiększyć liczbę punktów przy ustalaniu zadań premiowych,

— niedostateczne wykorzystywanie możliwości obciążenia kont osobistych pracowników odpowiedzialnych za produkcję wyrobów wybrakowanych (braków),

— odstępstwa od obowiązującego reżimu technologicznego, jak na przykład zaprzestanie wodowania płaszczyzn zewnętrznych roztworem klejowym,

— słabe wykorzystanie systemu doraźnych kontroli jakości,

— spiętrzanie się prac i związany z tym pośpiech oraz niedokładne wykonywanie poszczególnych elementów i błędy montażu na skutek zachwiania rytmiczności produkcji.

Z dokonanego przeglądu wynika, że zadania stojące przed producentem są poważne. Należy jednak stwierdzić, że i możliwości w zakresie poprawy jakości produkcji są również duże. Niepoślednią rolę w poprawie sytuacji rynkowej może i powinien odegrać aparat kontrolny Narodowego Banku Polskiego.

JAN BIRUT
Strzebiń

Uwagi o sposobie przeprowadzania inspekcji

Wymagania w stosunku do oddziałów operacyjnych NBP, wzrastające z roku na rok, i zwiększająca się w związku z tym odpowiedzialność za wyniki inspekcji w podległych im przedsiębiorstwach — uczyniły aktualnym zadanie usprawnienia metod przeprowadzania kontroli działalności gospodarczej. Działalność inspekcyjna ma — jak wiadomo — na celu:

1. Ocenę wykonania przez przedsiębiorstwo określonych fragmentów narodowego planu gospodarczego.

2. Kontrolę wykonania planu przez określenie węzłowych czynników wpływających na wykonanie planu w ich wzajemnym powiązaniu.

3. Stworzenie właściwych podstaw do lepszego oddziaływania w przyszłości na gospodarkę przedsiębiorstw (przez ujawnienie rozmiarów nieprawidłowości).

A jaki jest stan obecny? Otóż inspekcje — w zależności od umiejętności pracowników bankowych — są w różnym stopniu nasycone specyfiką branżową (np. wpływ przedsięwzięć technicznych i organizacyjnych na kształtowanie się kosztów), jak również charakteryzuje je różny stopień kompletności poruszanych zagadnień. Zazwyczaj lepsze są inspekcje poświęcone wykonaniu planu produkcji, kosztom, sprzedaży i sytuacji finansowej. Słabiej opracowane są zagadnienia dotyczące postępu technicznego, norm zużycia, gospodarki środkami trwałymi i dotyczące inwestycji. Część liczbowa sprawozdań z inspekcji jest lepsza niż część opisowa.

Najslabszą stroną sprawozdania z inspekcji są jednak wnioski. Są one często formułowane niewłaściwie, niekiedy nie wynikają z inspekcji, wskazują tylko na pewne kierunki oddziaływania bez bliższego skonkretyzowania. W wielu przypadkach wnioski pomijają szereg istotnych zagadnień, które wynikają z treści przeprowadzonej kontroli lub też jest ich zbyt wiele, zwłaszcza że w jednakowy sposób traktuje się zagadnienia istotne dla przedsiębiorstwa oraz problemy drugorzędne.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że problem właściwego przeprowadzenia inspekcji jest dość zło-

zony, żeby można było pokusić się na formułowanie ogólnych ocen. Powiązanie zjawisk ekonomicznych, a więc zależność badanej dziedziny gospodarki przedsiębiorstwa od całokształtu zjawisk gospodarczych, nie pozwala na pełne stwierdzenie, jakie są rezultaty danej polityki gospodarczej przedsiębiorstwa. Trudno również ocenić skuteczność poszczególnych pociągnięć gospodarczych, bowiem zmienne są warunki ich funkcjonowania, stąd zawsze można znaleźć argumenty dla podważenia wydawałoby się najpowszechniej przyjętych tez. Niemniej jednak można, wydając się, choćby w skrócie i w bardzo uproszczony sposób porównać obecną sytuację na oddziale przeprowadzania inspekcji z sytuacją sprzed kilku lat. W porównaniu z latami ubiegłymi inspekcje są lepsze pod względem jakości, a szereg inspekcji można uznać za dobre. Mimo jednak postępu, prace kontrolne wykazują nadal szereg niedociągnięć powtarzających się z roku na rok:

1) w sprawozdaniach z inspekcji spotyka się przeładowanie treści tablicami stanowiącymi powtórzenie danych, a małe podkreślenie przyczyn tego stanu i wniosków stąd płynących,

2) inspekcje mają charakter „historyczny”, przeprowadzane są one po upływie dwóch miesięcy po okresie występowania danego zjawiska, gdy w tym czasie sytuacja ulega istotnym zmianom. Wynikiem tego stanu jest ograniczenie się do stwierdzenia podczas inspekcji istniejącego stanu faktycznego,

3) inspekcje przeprowadzane są często pod kątem czynności kontrolnych oddziału wojewódzkiego i Departamentu Rewizyjnego, a w sprawozdaniach przeważa niejednokrotnie chęć usprawiedliwienia niedociągnięć i uwypuklenia osiągnięć,

4) sprawozdania z inspekcji są przeładowane mało istotnymi szczegółami, a wszystkie zagadnienia traktuje się równorzędnie,

5) do rzadkich przypadków należy, aby w sprawozdaniach omawiano wnioski z poprzednich okresów, a w szczególności, czy wnioski te zostały zrealizowane i w jaki sposób oraz jakie efekty w wyniku tego osiągnięto,

6) za mały nacisk kładzie się w kontrolach na ustalenie i zaplanowanie środków zaradczych.

Na tle takiej sytuacji rysują się pewne kierunki działania oraz cele i metody ich realizacji. Przede wszystkim istotne jest zwiększenie użyteczności inspekcji. Wymaga to powiązania przedmiotu kontroli z założeniami planu tak, żeby inspekcja była podstawą do uzasadniania planów na okres następny. Po drugie — powinna istnieć ciągłość inspekcji, przejawiająca się między innymi rozpoczynaniem kontroli danego okresu oceną realizacji wniosków z poprzedniej inspekcji. Poza tym należy odróżniać sprawy decydujące od zagadnień drugorzędnych. Równorzędnym bowiem traktowanie wszystkich zagadnień jest podstawowym mankamentem kontroli i sprawdza czynności analityczne do mechanicznego opisu, w którym sprawy drugorzędne przesłaniają sprawy zasadnicze, decydujące o działalności danego przedsiębiorstwa.

Dlatego inspekcję należy skoncentrować na zagadnieniach węzłowych, mających decydujący wpływ i znaczenie dla prawidłowej działalności przedsiębiorstwa i jego wyników. Przy prezentacji wyników kontroli wskazane jest ich odpowiednie stopniowanie, ustawianie problemów w hierarchii wypuklającej istotne zagadnienia i skracanie komentarzy dotyczących spraw nieistotnych. Natomiast wnioski końcowe powinny być adresowane do określonych osób i działów. Inspekcja powinna być nastawiona przede wszystkim na ocenę sytuacji przedsiębiorstwa. W jej toku powinno się wykryć istotne związki i zależności zachodzące między wynikami działalności a czynnikami ekonomicznymi, technicznymi oraz organizacyjnymi, wpływającymi na nie. Praktyka bankowa wykazuje, że jeśli inspekcja ma dać pożądane wyniki i osiągnąć zamierzony cel, to musi polegać nie tylko na zastosowaniu właściwych metod analityczno-badawczych, ale musi być również odpowiednio zorganizowana. Przebieg inspekcji w przedsiębiorstwie można umownie podzielić na trzy zasadnicze etapy:

- przygotowanie do inspekcji,
- właściwa kontrola i synteza jej wyników,
- wykorzystanie wyników inspekcji.

Istnieje powiedzenie, że dobre przygotowanie, to połowa roboty. Należyte przygotowanie się inspektora kredytowego do inspekcji pozwala na skrócenie czasu jej trwania i odwrotnie. W praktyce szereg kontroli jest poważnie spłyconych wskutek niedoceniania pracy przygotowawczej. Także końcowy etap pracy inspekcyjnej, to jest wykorzystanie kontroli, nie jest w praktyce doceniany. Na skutek tego przydatność inspekcji do usprawnienia zarządzania i mobilizacji rezerw gospodarczych przedsiębiorstw nie jest wystarczająca. W praktyce bankowej brak jest wypracowania jakiegoś wzorcowego sposobu przeprowadzania inspekcji. Trudno zresztą trzymać się sztywno jakiegoś szablonu (poza inspekcjami z zakresu planowania kasowego), należy poszukiwać nowych form, doskonalić organizację, jak i metodykę prac inspekcyjnych, wymieniać doświadczenia między różnymi okręgami bankowymi i przyswajać sobie najnowsze osiągnięcia praktyczne w tym zakresie. Niemniej jednak wydaje mi się, że można ustalić pewną zmodyfikowaną tematykę inspekcji. Tematyka ta w miarę potrzeby może być odpowiednio rozszerzana w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa i specyfiki zagadnień występujących w nim. Na ogół zasady te mogą być stosowane powszechnie. Wszystkie zagadnienia występujące w przedsiębiorstwie można podzielić według następującego schematu:

1. Stan prawnoorganizacyjny.
2. Działalność organów samorządowych i nadzorczych.
3. Gospodarka przedsiębiorstw.
4. Wyniki działalności i stan majątkowy przedsiębiorstw.
5. Inne zagadnienia.

Ad 1. Z kolei w tym punkcie można wyodrębnić następujące zagadnienia, które mogą być przedmiotem inspekcji:

- a) zakres działalności i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa — zmiany od ostatniej kontroli,
- b) uchybienia w stanie prawnoorganizacyjnym przedsiębiorstwa (dokumentacja osobowa),
- c) sposób wykonania zaleceń z poprzedniej inspekcji.

Ad 2. Tematem inspekcji z tego zakresu mogą być następujące problemy:

- a) działalność samorządu robotniczego, legalność uchwał,
- b) planowość w pracy, podejmowanie uchwał, ich kontrola i skuteczność,
- c) funkcjonowanie samorządu robotniczego.

Ad 3. Zagadnienie gospodarki przedsiębiorstw jest tak rozległe, że można tutaj wyodrębnić mnóstwo tematów. Osobiście proponowałbym następujący umowny podział problemów:

1. Sprawozdawczość z wykonania planów:
 - a) rzetelność danych wykazywanych w sprawozdawczości GUS, weryfikacja sprawozdawczości i wykonania planu produkcji i usług, zatrudnienie i fundusz płac. Rozmiary rozbieżności, ich przyczyny i skutki,
 - b) kształtowanie się podstawowych wskaźników wykonania planu produkcji i usług (wartość w cenach zbytu), zatrudnienie, wydajność, płace, koszty.
2. Gospodarka materiałowa:
 - a) kontrola magazynów podstawowych i przedmiotów nietrwałych na ultimo kwartału,
 - b) kontrola gospodarki materiałowej i przedmiotów nietrwałych na składzie i w użytkowaniu,
 - c) kontrola dostaw i faktur w okresie od... do...,
 - d) ustalenie nieprawidłowości w zakresie gospodarki materiałowej od momentu złożenia zamówienia poprzez zapłatę, prawidłowość cen, transport, przyjęcie towaru, odprzedaż, przechowanie do momentu wydania do produkcji,
 - e) kwalifikacje, odpowiedzialność magazyniera i zabezpieczenie magazynów, źródła zaopatrzenia, legalność, stopień realizacji przydziałów.
3. Kontrola zatrudnienia i funduszu płac:
 - a) kontrola przestrzegania dyscypliny zatrudnienia i funduszu płac,
 - b) kwalifikacje i zaszeregowanie pracowników — zachowanie wymogów zawartych w taryfikacjach,
 - c) prawidłowość naliczeń wynagrodzeń pracowników umysłowych pozaprodukcyjnych — płace zasadnicze i premie,
 - d) kontrola płac dodatkowych (godziny nadliczbowe),
 - e) prawidłowość wydatków z funduszu bezosobowego.
4. Kontrola środków trwałych:
 - a) ewidencja, wykorzystanie w produkcji, remonty, zakupy, umorzenie, inwentaryzacja,
 - b) inwestycje: prawidłowość ich finansowania, celowość i efekty produkcyjno-gospodarcze.
5. Kontrola produkcji i usług:
 - a) rozliczenie zużycia materiałów w produkcji (w porównaniu do obowiązujących norm) za okres objęty dwoma kolejnymi spisami z natury (kwartał, półrocze),
 - b) prawidłowość ustalania i realność stosowanych norm jednostkowych zużycia surowców i materiałów. Tryb ustalania i zatwierdzania, częstotliwość zmian — aktualizowanie norm,
 - c) prawidłowość organizacji i dokumentacji procesu produkcji i usług i jej wzajemne powiązania (prawidłowość i rzetelność dokumentacji zużycia surowców i materiałów, dokumentacji zarobkowej w procesie produkcji i w usługach oraz prawidłowość i rzetelność dokumentacji pobieranych surowców i materiałów do produkcji i usług oraz odbioru z produkcji wyrobów gotowych).
6. Kontrola zbytu oraz działalności handlowej:
 - a) ustalenie nieprawidłowości od momentu przyjęcia wyrobów gotowych do magazynu lub wykonanych usług do czasu realizacji (sprzedaży), umowy, rytmiczność i terminowość, reklamacje, przeceny, akwizycja, przechowanie,
 - b) kontrola wystawianych faktur i rachunków w okresie od... do...

SPIS TREŚCI

WITOLD KIEZUN	
Model zarządzania oddziałem operacyjnym	266
KRYSTYNA SMORCZEWSKA, STEFAN SZAŁOWSKI	
Zagadnienia polityki rozwoju aparatu operacyjnego Narodowego Banku Polskiego	271
ZOFIA DZIDOWA, STEFAN SZAŁOWSKI	
Typologia oddziałów NBP i ich struktur organizacyjnych	278
HENRYK WIŚNIEWSKI	
Potencjalny zasięg kierowania w oddziałach operacyjnych Narodowego Banku Polskiego	283
ZYGMUNT WITKOWSKI	
Długofalowe analizy postępu ekonomicznego	290
ZBIGNIEW STUDNIAREK	
Wstępna ocena wdrażania nowych zasad finansowania środków obrotowych w budownictwie cz. II	296
JANUSZ CZYŻ, MARIAN KOELTZ	
Próba oceny możliwości reprodukcji prostej ciągników w kółkach rolniczych	299
INFORMACJE Z ZAGRANICY	
kwiecień — maj 1968 roku	302

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

STEFAN KOZŁOWSKI	
Sprzedaż nawozów mineralnych na warunkach kredytowych	306
ADAM MAKOWIECKI	
Zakup usług i towarów w jednostkach gospodarki nie uspołecznionej	308
JAN BIRUT	
Zagadnienie jakości produkcji na przykładzie Strzelińskich Fabryk Mebli	309
JAN MIEŚCICKI	
Uwagi o sposobie przeprowadzania inspekcji	311
Listy do redakcji	III str. okł.