

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

Rok XIV

W A R S Z A W A 1958

Nr 4

TREŚĆ

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Z prac kolegium kredytowego — <i>M. L. Kostowski</i>	155
2. Kształtowanie się zmian zapasów na tle dochodu narodowego w Polsce i krajach kapitalistycznych — <i>St. Ficowski</i>	162
3. Etapy rozwoju banków biletowych — <i>Z. Karpiński</i>	167
4. Instrumenty polityki pieniężno-kredytowej banków centralnych państw kapitalistycznych — <i>M. Minkiewicz</i>	169
5. Aktualne problemy organizacji oddziału operacyjnego — <i>S. Szalowski</i>	175
6. O funkcjach zarządzania, kierowania, wykonywania w Narodowym Banku Polskim — <i>R. Grabiński</i>	181

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

7. Praca oddziału przed i po wprowadzeniu przepisów nowej instrukcji kredytowej — <i>S. Kamionowski</i>	185
8. Instrukcja służbowa A/8 wprowadzona w życie — <i>J. Kluba</i>	187
9. Zabezpieczenie ściągalsności kredytu a przekredytowanie w spółdzielniach pracy — <i>M. Boruń</i>	188
10. Parę uwag o pracy komórki planowania kasowego — <i>L. Gunulska</i>	190
11. Środki oddziaływania na wykonanie planu kasowego — <i>J. Leśnikowski</i>	193
12. Mechaniczne wykonywanie czynności bankowych — <i>S. Dąbrowski</i>	197
13. Państwowy przemysł drobny nie jest łatwy do kredytowania — <i>T. Kulas</i>	199
14. Zastosowanie wykresów graficznych do prac analitycznych — <i>S. Kozłowski</i>	202

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

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 801—43. Redaguje Kolegium

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Generalny Sekretariat, Warszawa, ul. Warecka 10

Zam. PWG. 9 CZ-58. Druk ukończ. 17.III.58 r. Nakł. 6.700 egz. Pap. druk mat. kl. VII — 60 g. Ark. wyd. 9,3
Stoł. Zakł. Graf. Nr 2. Zam. 146 — A-16

Z PRAC KOLEGIUM KREDYTOWEGO

W sierpniu ub. r. rozpoczęło działalność Kolegium Kredytowe Zarządu Banku, jako organ mający na celu rozpatrywanie zagadnień pieniężno-kredytowych oraz opiniowanie wszystkich ważniejszych z tej dziedziny projektów i spraw, które są przedstawiane Zarządowi Banku.

W półrocznym okresie swej działalności Kolegium wykonało szereg prac, które kształtowały politykę kredytową Banku i wniosły wiele twórczych czynników w poszukiwaniu nowych dróg dla ekonomicznych funkcji kredytu, dla usprawnienia systemu bankowego i doskonalenia metod pracy.

Główna praca kolegium — to bieżąca analiza wykonania planów: kredytowego i kasowego, badanie czynników wpływających na realizację tych planów, wyciąganie i formułowanie wniosków zarówno co do zreformowania metod planowania jak i pobudzenia gospodarczych impulsów niezbędnych do osiagnięcia planowych zadań. Z takim samym natężeniem prowadzono prace nad zwiększeniem roli kredytu w oddziaływaniu na ekonomiczny rozwój kraju oraz na działalność jednostek gospodarczych i ich dyscyplinę finansową.

Opisanie tych wszystkich prac nadałoby artykułowi charakter sprawozdania, które nie mogłoby naświetlić istotnych problemów występujących w aktualnych pracach Centrali Banku i w wielu miejscach byłoby już historią wobec zrealizowania większości prac w formie projektów aktów normatywnych, instrukcji, zarządzeń, listów do oddziałów, konferencji oraz innych środków kształtujących działalność aparatu bankowego.

Dlatego też w artykule przedstawia się najważniejsze problemy, wokół których koncentrowała się uwaga kolegium, poglądy nurtujące w Centrali Banku, dyskusje oraz wyjaśnienia i sugestie oparte na osiągniętych już w wielu sprawach uzgodnieniach oraz na linii reprezentowanej przez Zarząd Banku w jego dążeniach do zwiększenia roli Banku w rozwoju gospodarczym kraju.

1. Problemy planu kredytowego

1. Przy analizie wykonania planu kredytowego — konfrontacji systemu z życiem, narzuca się zawsze pytanie, jaka jest w rzeczywistości rola i funkcja planu, jeżeli chodzi o jego oddziaływanie na prawidłowość przebiegu procesów gospodarczych: czy rejestruje on tylko zjawiska zachodzące w stosunkach gospodarczych objętych planem, ich trafną ocenę i błędne przewidywania, zgodny ze wskaźni-

kami planu przebieg procesów i znaczne odchylenia, czy też jest aktywnym czynnikiem prawidłowego przebiegu tych procesów, urządzeniem korygującym pojawiające się nieprawidłowości i niwelującym zaburzenia występujące w obrocie gospodarczym.

W roku ubiegłym problemy te rysowały się dość ostro. Dynamiczny przyrost zapasów wysoko ponad relatywne założenia planu, który nastąpił mimo mobilizację wszelkich środków systemu kredytowego, mógł zachwiać teoriami o dyrektywności planu i jego sile oddziaływania. Oczywiście pobudził tylko do dociekań poznawczych, do badania przyczyny opóźnionej reakcji i małej skuteczności tych wszystkich środków, które w teorii określało się przymiotnikami: zaradcze, oddziałujące, mobilizujące.

Pierwszym pozytywnym osiągnięciem było ugruntowanie przekonania, że analiza zapasów powinna wchodzić w zakres podstawowej działalności Banku z tą jednak poprawką, że nie może ona być celem samym w sobie i nie może być odcinkową, lecz ma służyć kontroli kredytowej i wiązać się z badaniem całej działalności przedsiębiorstw. Trzeba ją prowadzić we wszystkich jednostkach organizacyjnych Banku, w oddziałach i centrali, objąć nią wszystkie przedsiębiorstwa (kredytowane i niekredytowane), trzeba skontrolować metody analizy, przeprowadzić doświadczalne prace oraz dostosować do jej potrzeb sprawozdawczość bankową.

Za cel analizy stanów zapasów można przyjąć rozpoznanie elementów sytuacji finansowej państwa, stosunków gospodarki materiałowej i towarowej, a tym samym podstawowych elementów dla określenia założeń planu kredytowego.

W związku z tym ważne znaczenie ma jeszcze jedno wskazanie: nie wystarczy poznanie wielkości zapasów i zmian tych wielkości, lecz konieczna jest znajomość praw dynamiki ich wzrostu i związków warunkujących prawidłowe rozmieszczenie zapasów. Ma to decydujące znaczenie zarówno dla skoordynowania źródeł pokrycia finansowego, jak i dla podjęcia kroków w celu usunięcia przesostów i zaspokojenia braków w poszczególnych organizacjach i jednostkach gospodarczych. Rozłożenie tych związków na czynniki proste prowadzi do skonstruowania modelu planu kredytowego.

2. Na tle zaakcentowanych w ten sposób niektórych elementów planu można wyrobić sobie pogląd na jego funkcję. Przede wszystkim chcemy ją widzieć w aktywnej roli planu, który — zgodnie z istotą kredytu w naszym systemie — powinien wpływać na zjawiska gospodarcze, a nie być tylko ich odbiciem.

Sceptycyzm, z jakim często odnosimy się do takiego określenia roli planu wynika, wydaje się, z przypisywania zbyt szerokiego znaczenia do przymiotu aktywnego oddziaływania planu. Trzeba sobie z tego zdać sprawę, że w gospodarce planowej podstawowe decyzje gospodarcze należą do państwa, do naczelných władz gospodarczych. Decyzje te są rozstrzygane w narodowym planie gospodarczym i w całym systemie planów rzeczowych, w których następuje rozwinięcie jego wskaźników. Kredyt i plan kredytowy nie może być więc rozumiany jako bezpośredni czynnik rozwoju działalności gospodarczej, decydujący o podejmowaniu czy zaniechaniu procesów gospodarczych w szerszym zakresie. Funkcję taką może plan kredytowy spełniać w pewnym stopniu, jak np. przy finansowaniu inwestycji zdecentralizowanych, niektórych przedsiębiorstw terenowych i spółdzielczych, a przede wszystkim jednostek gospodarki nieuspołecznionej. Wobec tego jednak, że ogromna większość jednostek gospodarczych znajduje się w obrębie „sektora” uspołecznionego, a nawet państwowego, ta funkcja bezpośredniego oddziaływania ma zbyt wąski zakres, żeby mogła być uznana za istotną cechę roli kredytu.

Nie budzącą wątpliwości jest cecha ujawniania i sygnalizowania objawów i skutków błędów oraz nieprawidłowości gospodarczych. Taka rejestrująca funkcja kredytu jest również doniosła i bezsprzecznie należy do kategorii czynników bardzo przydatnych przy kierowaniu gospodarką narodową, jednak, żeby można jej nadać znaczenie aktywnego oddziaływania, trzeba ją znacznie rozszerzyć.

Kredyt odpowiada określonej sumie pieniężnej, przyznanej przedsiębiorstwu na pewien okres czasu według zasad ustalonych w planie kredytowym. Plan ten ujmuje wykonanie wskaźników finansowych całej gospodarki narodowej, jest jakby jej bilansem. Z tego względu sygnały alarmowe, które się spostrzega przy analizie kredytowej wskazują na rozmiary i kierunki odchylenia od założeń planu, a tym samym od planowanych procesów gospodarczych. Rozważania na temat omawianej funkcji planu powinny się rozpocząć od tego miejsca. Teraz bowiem powstaje główny problem, czy rola planu jest w stosunku do tych zjawisk bierna, czy czynna.

Wydaje się, że sprawa przedstawia się następująco: Przyczyną zaburzeń powodujących niewłaściwy przebieg wykonania planu (zakładając, że nie popełniamy błędów w planowaniu) mogą być różnego rodzaju nieprawidłowości występujące w procesach produkcji, obrotu towarowego, w gospodarce finansowej itp. Bank stwierdziwszy to ma w swej dyspozycji następujące środki oddziaływania, 1) interwencje u jednostek nadrzędnych i naczelných władz gospodarczych, 2) wpływ przy pomocy udzielenia kredytu na rozwiązanie problemów będących ogniskiem zaburzeń gospodarczych, 3) sankcje kredytowe.

W myśl utartego już podziału można by tu różnicować środki tzw. administracyjnego i ekonomicznego oddziaływania. Prowadzony wyżej wywód potwierdza raczej stanowisko, że podział taki nie ma większego znaczenia, jeżeli zważyć, że wszystkie wymienione środki zmierzają do jednego celu i istotne są właściwie ich skutki, ekonomiczne, a nie formy i tryb podjętych środków.

Interwencja, która doprowadzi np. do poprawy jakości produkcji w przemyśle odzieżowym, ma taką samą legitymację jako narzędzie oddziaływania, jak zasada wyłączenia z kredytowania wyrobów o złej jakości, czy sankcja wstrzymania kredytowania.

W obu przypadkach mamy do czynienia z tak oczywistym dowodem oddziaływania na procesy gospodarcze, że one same wystarczą już do potwierdzenia poglądu o aktywnej roli planu kredytowego. Można by jeszcze podważyć takie rozumowanie spostrzeżeniem, że działalność interwencyjna nie należy do zakresu oddziaływania kredytu jako kategorii ekonomicznej, że mogłaby istnieć jako samodzielny instrument działania. Trzeba jednak na to odpowiedzieć, że w istocie rzeczy ogólnogospodarcze znaczenie ma nie przypadek złej pracy przedsiębiorstwa A czy B, lecz suma takich zjawisk, która już rzutuje na realizację planu. Ze związków gospodarczych objętych tym planem możemy ocenić stopień zagrożenia gospodarczego oraz określić rodzaj i zakres środków zaradczych. Bezsprzecznie największe zastosowanie posiadają środki zaliczone do drugiej grupy wyliczonych wyżej instrumentów oddziaływania Banku.

W toku realizacji planów gospodarczych: rzeczowych i finansowych przy ogromnej ilości stosunków obrotu i powiązań wynikających z systemu finansowego nie można uniknąć różnego rodzaju błędów, braku koordynacji i innych mankamentów utrudniających realizację planowych zadań. Powodują one z reguły ujemne skutki finansowe, które w mniejszym czy większym stopniu odbijają się na obrocie gospodarczym: produkcji, sprzedaży, czy akumulacji.

Budżet z natury rzeczy jest systemem mniej elastycznym od kredytu, nie ma zresztą organizacji nastawionej na docieranie do punktów zlokalizowania wymienianych zatorów w realizacji planów. System planu kredytowego umożliwia odnalezienie tych dróg, a kredyt wyrównanie niedoborów finansowych w drodze przejściowej pomocy, antycypacji przyszłych wpływów itp. Udzielenie w takich wypadkach kredytu wywiera bezpośrednio wpływ na działalność przedsiębiorstw i tym samym na ogólne wykonanie planów gospodarczych. Jasne, że wiele przyczyn, których źródła tkwią poza systemem kredytowym, ma decydujący wpływ na gospodarkę przedsiębiorstw, jednak — wydaje się — że przytoczone cechy roli planu kredytowego wystarczająco przemawiają za jego twórczym udziałem w rozwoju życia gospodarczego.

Omówione wyżej zagadnienia, wiążące się z aktywną rolą planu kredytowego, nie wyczerpują oczywiście wszystkich elementów tej roli, nie poruszają nawet najważniejszych, jak przede wszystkim w zakresie dystrybucji środków pieniężnych na proporcjonalny rozwój reprodukcji socjalistycznej, założeniem bowiem tej części relacji z wynikami dyskusji nad planem kredytowym, było wyłączenie z całej jego problematyki, tylko tych myśli, które mają przyczynić się do wyjaśnienia funkcji planu jako instrumentu, którym Bank może czynnie oddziaływać na rozwój gospodarki za pomocą środków, należących do jego wyłącznej gestii. Mamy tu na myśli tę własną sferę działalności banku, która jest oparta na funkcjach ekonomicznych kredytu i kontroli bankowej, która jest czymś więcej niż funkcją rozdzielczą planu kredytowego, określoną ogólnym programem finansowym państwa.

3. Plan kredytowy ma układ bilansu. Rozmiary i kierunki planowanego kredytu są odpowiednikiem środków materialnych, występujących w całej gospodarce narodowej, niezbędnych dla wykonania zadań nakreślonych w narodowym planie gospodarczym. Druga strona określa źródła pokrycia finansowego tych środków, jest wyrazem niemniej doniosłej roli planu w zakresie mobilizacji zasobów pieniężnych potrzebnych do uruchomienia zaplanowanych kredytów. Plan reguluje całość obrotu pieniężnego zarówno bezgotówkowego jak i gotówkowego. Obrót gotówkowy, kształtuje emisję tj. ilość gotówki w obiegu, która stanowi bardzo ważną pozycję planu w jego części ujmującej źródła środków finansowych. Jeżeli pozycje kredytów przyjęte za wielkość stałą, to na ich pokrycie składają się dwie części zmienne: środki pieniężne, akumulowane na rachunkach w Banku i gotówkowy obieg pieniężny.

Odchylenie od planu zarówno w postaci przekroczenia pozycji kredytów, jak i stanu rachunków w Banku grozi zwiększeniem obiegu gotówkowego. Jeżeli wzrost emisji ponad plan będzie spowodowany przekroczeniem plafonu kredytów, to skutki ujemne dla gospodarki powstaną wtedy, gdy wzrost kredytów nie będzie odpowiednikiem rozwoju działalności gospodarczej, czy jej prawidłowego przebiegu — co z reguły oddziaływa na stan emisji.

Przyczyn opisanych odchyżeń od planu należy szukać w całości stosunków gospodarczych, wpływających na kształtowanie się obustronnych wielkości planu, tj. wysokości udzielonych kredytów oraz stanów rachunków i poziomu emisji. Zjawiska występujące w obrocie mają szczególne znaczenie gospodarcze, dlatego analiza ich należy do specjalnych zadań Banku. Na pytanie, czy przekroczenie planowej wysokości emisji jest wyrazem ujemnych zjawisk gospodarczych, odpowiedzi może udzielić tylko gruntowna analiza przebiegu realizacji planu kredytowego we wszystkich jego pozycjach łącznie z planem kasowym. Wydaje się, że innej drogi do szczególniejszego rozeznania sprawy nie ma. W związku z tym stała się dyskusyjna sprawa organizacyjnej metody analizy obiegu pieniężnego.

Fragment planu kredytowego, jakim jest cała analiza pozycji planu — obieg pieniężny, został organizacyjnie wydzielony w postaci planu kasowego. Wielka waga, jaką się przywiązuje do kontroli obiegu pieniężnego może nawet uzasadniać taką koncepcję. W zasadzie nie ma przeszkód, żeby prace związane z analizą obiegu były wyodrębnione. Istota rzeczy polega na tym, w jakim stopniu analiza takiej wyodrębnionej strefy może być czynnikiem regulowania stanu pieniądza w obiegu. Jaką sferę „samodzielności” można wyznaczyć planowi kasowemu. Wydaje się, że bardzo szeroką, jeżeli chodzi o działalność poznawczą struktury obiegu pieniężnego, o lokalizowanie przypadków zaburzeń w planowym obiegu oraz pewnych kierunków, skąd mogą pochodzić przyczyny tych zaburzeń.

Przepisy normujące obrót pieniężny w naszej gospodarce stawiają przegrodę między obrotem w formie bezgotówkowej i gotówkowej, dlatego też sfera obiegu pieniężnego przyjmuje pewien odrębny charakter. W dyspozycjach rozliczeń pieniężnych nie ma swobody wyboru formy gotówkowej czy bezgotówkowej (wyjątki od tej zasady nie mają większego znaczenia), powstaje więc wprost naturalne uzasadnienie wyodrębnionej analizy. Często jednak tak się dzieje, że pod sugestią pewnych pozytywnych stron

jestemy skłonni wielu pożytecznym instytucjom nadawać niepotrzebnie znaczenie rozszerzające, uznawać te instytucje za najwłaściwsze i jedynie skuteczne.

Opierając się na poglądach wyrażonych przez uczestników prac prowadzonych przez kolegium kredytowe można potwierdzić ważne znaczenie planu kasowego z uwagi na omówioną wyżej jego funkcję; wysuwa się tylko tezę czy funkcja ta może samodzielnie, w oderwaniu od analizy planu kredytowego, rozwiązywać istotę zagadnień występujących w obrocie gotówkowym. Przypuszczam, że sprawy tej dosłownie nikt tak nie stawia, jednak sugestia takiej tezy przewija się wyraźnie w naszej praktyce i organizacji analizy zjawisk pieniężnych.

Występuje więc obawa, że problemy emisji mogą być badane bez dostatecznego uwzględnienia analizy ogólnego obrotu pieniężnego, albo, że prace nad tymi zagadnieniami mogą być często dublowane (przez aparat planu kredytowego i planu kasowego).

Dlatego też wysuwane postulaty idą w kierunku:

1) pojmowania planu kasowego, jako analityki emisji będącej jedną z istotnych pozycji planu kredytowego oraz w związku z tym,

2) przyjęcia zasady, że plan kredytowy i plan kasowy powinny być opracowywane niekoniunkcyjnie w formie jednego dokumentu, czy w formie: plan kasowy — załącznikiem do planu kredytowego (choć istnieją sugestie zmierzające również do tego), lecz obowiązkowo plan kasowy powinien być sporządzany jako jedna całość ekonomiczna z planem kredytowym, to jest na podstawie ogółu materiałów; wspólnych założeń o jednakowych kierunkach i dyrektywach. Dlatego też oba plany powinny być jako jedna całość przedstawiane rządowi do zatwierdzenia.

Na takich samych zasadach powinna być sporządzana sprawozdawczość z wykonania planu kasowego. Tutaj rysuje się już wyraźnie celowość sprządzania jednego sprawozdania z obu planów, uwzględniającego wyrażoną jedność treści ekonomicznej.

4. W wyniku rozważań nad rolą i funkcją planu kredytowego, wysuniętych nowych myśli i sugestii musiało znaleźć się na warsztacie prac zagadnienia nowego modelu planu kredytowego.

Obok omówionych już czynników, które mają zasadnicze znaczenie dla tego modelu, trzeba jeszcze zwrócić uwagę na konieczność ujęcia pewnej ciągłości i porównywalności pozycji ujętych w planie. Plan kwartalny powinien więc zachowywać związek z planem rocznym, umożliwiać porównanie założeń planu kwartalnego z planem rocznym, jak również powinien nawiązywać do wykonania planu w ubiegłym okresie, jak również do analogicznego kwartału w poprzednim roku. Porównania te mają ułatwiać ocenę odchyżeń od planu, wyjaśnianie ich przyczyn i unikanie błędów w planowaniu.

Do narzędzi polityki kredytowej należy również limitowanie kredytu. Sprawa limitów jest ciągle zagadnieniem dyskusyjnym. Doświadczenie w ciągu prawie dziesięciolecia nie daje jasnego poglądu na skuteczność panowania nad rozmiarami i kierunkami, kredytu za pomocą limitów. Wydaje się, że zagadnienia tego nie można rozstrzygnąć przez przyjęcie bezwzględnej zasady limitowania, czy kredytowania bez limitów. Jeżeli limit jest środkiem polityki kredytowej, to już przez ten fakt system musi być podporządkowany celom polityki. Można

więc posługiwać się limitem w stosunku do niektórych gałęzi gospodarki, w pewnych okresach czasu, czy przy udzielaniu określonych kredytów. Również limit może mieć różne znaczenie. Może być liczbą, która jest nieprzekraczalnym pułapem kredytu, albo która ma być tylko pewną orientacją dla aparatu kredytowego co do tendencji wyrażonych w planie kredytowym.

W żadnym jednak razie limitowania nie można rozumieć jako formy rozdziału kredytu, gdyż sama taka czynność byłaby zaprzeczeniem właściwej funkcji ekonomicznej kredytu.

Najczęściej przez pojęcie limitu kredytu rozumie się sumę danego rodzaju kredytu, lub sumę kredytu dla danego działu gospodarki, jaką się w planie zakłada na koniec okresu planowanego.

Taki limit jest dla Banku wskazaniem, w jakim zakresie i w jakich kierunkach ma być rozwinięta akcja kredytowa, w jakim stopniu wzrost działalności gospodarczej ma być — przy uwzględnieniu całej struktury środków pokrycia — sfinansowany kredytem. Sprawa Banku jest prowadzenie w ten sposób działalności kredytowej, żeby zachować zakres i proporcje kredytu wytyczone limitami planu. Dla większego zabezpieczenia limitów planowych bank posługuje się w razie potrzeby limitami dla oddziałów wojewódzkich, które z kolei mogą je traktować za wskaźniki dla swej akcji kredytowej, albo — gdy tego wymaga charakter akcji, czy wskazania polityki kredytowej — mogą ustanawiać limity dla oddziałów terenowych. Z reguły stosowana jest ta druga zasada. Limity dla przedsiębiorstw miały główne uzasadnienie w systemie planowania oddolnego, w którym opracowanie planu zaczynało się od przedsiębiorstw. Obecnie limity takie należą do wyjątków. Odeszliśmy od tej metody dlatego, że powszechne posługiwanie się nimi, ma cechy rozdziału kredytu.

Na ogół istnieją obecnie tendencje do bezlimitowego kredytowania gospodarki uspołecznionej. Przedmiotem rozważań była jednak sprawa kredytów normatywnych. Z uwagi na to, że wyrażają one pewnego rodzaju stałe potrzeby przedsiębiorstw w zakresie kredytu na środki normowane, można przywiązywać znaczenie do normowania tych kredytów.

Zasada taka stosowana powszechnie w latach ubiegłych, głównie wiązała się z systemem centralnego ustalania normatywów. W warunkach odgórnego normowania środków obrotowych oraz wyznaczania pokrycia finansowego normatywów, limitowanie kredytów normatywnego miało uzasadnienie. Z chwilą radykalnej zmiany trybu normowania i kształtowania funduszy własnych w obrocie, motywy dla limitowania kredytu znacznie osłabły, koliduje ono z samodzielnością gospodarczą przedsiębiorstwa, gdyż limit kredytu określał wysokość normatywu, co może doprowadzić do oderwania wielkości normatywów od rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw. Przyjmując taką tezę za słuszną, nie można jednak zamknąć oczu na to, że aparat bankowy może, wskutek nacisku ze strony przedsiębiorstw, podchodzić zbyt liberalnie do oceny potrzeb przedsiębiorstw w zakresie środków normowanych, co mogłoby spowodować nadmierny wzrost kredytu normatywnego, a tym samym utrudnić jego spłatę.

Z tego względu nieodzowną rzeczą było ustalenie szeregu wytycznych dla aparatu kredytowego, jak np. że wzrost normatywów powinien być w zasadzie proporcjonalny do wzrostu działalności przedsię-

biorstw, następnie, że kredyt normatywny powinien być ustalany w granicach akumulacji przeznaczonej na wzrost środków obrotowych, że powinny być ustalone terminy spłaty kredytu itp.

Inaczej sprawa się przedstawia, jeżeli chodzi o zagadnienie limitowania kredytów inwestycyjnych. Tutaj były bankowi przedstawiane silne sugestie, żeby stosować ściśle system limitowania włącznie z ustanawianiem limitów dla przedsiębiorstw. Proponowany system spotkał się ze sprzeciwem Banku, jako niezgodny z nowymi zasadami finansowania inwestycji, wynikającymi ze zmian w modelu gospodarczym. Został więc wysunięty stanowczy postulat kierowania się ogólnymi zasadami celowości udzielania kredytu przedsiębiorstwom, z tym że z uwagi na terenową politykę inwestycyjną będziemy posługiwać się limitami oddziałowymi, a jeżeli chodzi o spółdzielczość, również limitami branżowymi. Oczywiście w swojej polityce kredytowej Bank będzie się kierował wytycznymi Komisji Planowania przy R. M. określającymi generalne kierunki inwestycji.

II. W dążeniu do rozwoju ekonomicznego oddziaływania kredytu

1. Stopa procentowa

W naszych badaniach nad rolą kredytu w gospodarce socjalistycznej zagadnienie stopy procentowej było właściwie pominięte. Zresztą trzeba przyznać, że w ostatnim ćwierćwieczu poglądy na znaczenie procentu, jako regulatora działalności gospodarczej poddawane były również rewizji w ekonomii burżuazyjnej, a w polityce pieniężnej państw kapitalistycznych wachlarz środków oddziaływania znacznie się rozszerzył. Np. regulowanie rentowności przez podatek usuwa nieraz na drugie miejsce rolę procentu. Ostatnie jednak wydarzenia w ekonomii państw zachodnich wskazują na powrót do wypróbowanych środków oddziaływania przez stopę procentową. Zastosowanie polityki drogiego pieniądza dało zamierzone rezultaty w zwalczaniu inflacji (Anglia) i regulowaniu koniunktury (NRF), a tym samym potwierdziło regulującą rolę procentu.

Inicjatywa podjęcia prac nad rolą procentu w warunkach gospodarki socjalistycznej, z jaką wystąpił bank zmierza przede wszystkim do uzupełnienia środków oddziaływania przez kredyt, do wzmocnienia tych przymiotów kredytu, które stawiają go w rzędzie kategorii ekonomicznych.

Rozpowszechniona teoria kapitalistyczna o istocie procentu głosi, że jest on wynagrodzeniem za usługę gospodarczą, jaką bank świadczy, udzielając kredytu. Kredytobiorca otrzymuje korzyść gospodarczą i przy pomocy kredytu podejmuje działalność, która daje mu zysk. Część tego zysku przeznacza na opłacenie procentu. Musi zatem istnieć harmonia między płaconym procentem, a osiągniętym zyskiem i tutaj rysuje się związek tych dwóch elementów.

Kredytobiorca przeprowadza dokładną kalkulację zarobkową, musi zmieścić cenę kredytu w kosztach produkcji, zatem mamy również ścisły związek między procentem i kosztem własnym.

Według szkoły austriackiej, procent jest wyrazem pieniężnego agia, jakie ma dyspozycja bieżąca w stosunku do dyspozycji przyszłej. To prawdopodobnie naprowadziło Keyns'a na wysunięcie teorii, że procent jest premią uzyskiwaną na pieniądzu bieżą-

cym w zamian za pieniądź późniejszy. Procent jest więc wynagrodzeniem za rezygnację z płynności.

W teorii tej, jak wiemy, wielu ekonomistów doszukuje się słabych stron. Gdyby bowiem wspomniana preferencja była źródłem procentu, to wysokość stopy powinna być proporcjonalna do terminu kredytu. Wiemy z praktyki, że tak nie jest (np. pieniądź dzienny, kredyt długoterminowy).

Inny pogląd wyraża Marschall, uważając procent za cenę użycia kapitału. Pokrywa się to z teorią ceny za usługę kredytową. Wydaje się, że ten kierunek analizy istoty stopy procentowej może być brany pod uwagę przy rozważaniach nad rolą procentu w gospodarce socjalistycznej.

Również w naszej sytuacji istotnymi warunkami, które tworzą sensu stricto, pojęcie stosunku kredytowego są głównie dwa zobowiązania kredytobiorcy: do spłacenia w terminie kredytu oraz do zapłacenia procentu. Stąd wynika cena usługi kredytowej. Oczywiście nasuwa się tu zaraz zastrzeżenie. W kapitalizmie na cenę tę wpływa mechanizm stosunków podaży kapitałów i popytu na nie. U nas ta gra sił nie istnieje. Musi to mieć zatem wpływ na motywy posługiwania się stopą procentową.

Marks znajduje źródło procentu w wartości dodatkowej. Uważa, że procent występując w charakterze ceny kapitału przedstawia irracjonalną formę ceny, która w tym wypadku nie jest opłatą wartości, ale opłatą użytkowej wartości kapitału, jako towaru.

W świetle nauki Marksa, według której procent jest rezultatem wyzysku kapitalistycznego nie ma dla niego miejsca w gospodarce socjalistycznej w postaci, w jakiej się przedstawia w teoriach burżuazyjnych.

Czy istnieją wobec tego racje, które by uzasadniały potrzebę posługiwania się procentem, jako czynnikiem polityki kredytowej w warunkach naszego systemu?

Według podręcznika Ekonomii Politycznej Akademii Nauk ZSRR procent jest częścią czystego dochodu przedsiębiorstwa, wypłaconą za korzystanie przez pewien czas z wypożyczonych środków pieniężnych. Wysokość procentu określa w sposób planowy państwo, które stoi na stanowisku konieczności zapewnienia materialnego zainteresowania przedsiębiorstw w jak najbardziej celowym i oszczędnym wykorzystaniu środków własnych i wypożyczonych.

W ekonomicznej literaturze radzieckiej można spotkać szereg wypowiedzi na temat funkcji procentu.

Tak np. prof. Ikonnikow w swej pracy „Obrót pieniężny i kredyt” twierdzi, że „pobieranie procentu od organizacji gospodarczych za otrzymane przez nie środki kredytowe zwiększa odpowiedzialność za prawidłowe wykorzystanie tych środków i tym samym sprzyja umocnieniu rozrachunku gospodarczego”. Podobne stanowisko zajmuje Batyriew w artykule „Rola kredytu w gospodarce narodowej ZSRR” (Zbiór „Finanse i kredyt”), wyrażając je następująco: „Procent służy jako środek oddziaływania państwa na proces wykonywania planów produkcji i obrotu towarowego, podziału i redystrybucji zasobów pieniężnych kraju w interesach produkcji socjalistycznej. Procenty płacone od kredytów są dla przedsiębiorstw bodźcem do oszczędności w wydatkach, do racjonalnego wykorzystania środków obrotowych i przyspieszenia ich rotacji”. Opierając

się na tych wypowiedziach można by za istotne znaczenie procentu w gospodarce socjalistycznej uważać jego bodźcowy charakter w oddziaływaniu na ekonomiczne wykorzystywanie środków obrotowych.

Jeżeli chodzi o praktykę, to w Związku Radzieckim od dłuższego czasu istnieją tendencje do bardzo niskiej stopy procentowej, ostatnio stawki procentowe zamykają się w granicach 1%—2%, a dla kredytu przeterminowanego — 3%. W krajach demokracji ludowej na ogół również stosuje się niską stopę procentową. W Czechosłowacji kształtuje się ona na poziomie podobnym, jak w ZSRR, w NRD — w granicach 1,8%—3,6% (przeterminowany 8%). Na Węgrzech pobiera się na ogół wyższe procenty: stopa podstawowa wynosi 3%, odsetki podwyższone dla niektórych kredytów — 7%, stopa ulgowa dochodzi do 0,5% (przeterminowany do 18%). Tak samo wyższe oprocentowanie stosuje się w Jugosławii, a mianowicie kredytów od 5,5% do 7,5%, wkładów od 2% do 5%.

U nas stosunkowo wysokie oprocentowanie kredytów było pobierane w pierwszych latach po wojnie (7%—8%), natomiast od r. 1950 rozpoczął się proces obniżania stopy procentowej. W r. 1950 podstawowe oprocentowanie wynosiło 4%, ulgowe 2%, a w następnych latach stopę 2% stosowało się w coraz szerszym zakresie.

Przyczyny takiej polityki tkwiły w ogólnych tendencjach do negowania roli procentu w warunkach gospodarki socjalistycznej, które zaczęły się nawet przeradzać w teorię, że procent może mieć tylko charakter prowizji za usługi bankowe. Pod tym kątem też faktycznie ustalało się wysokość stopy procentowej, odsetki stały się elementem preliminarza budżetowego Banku.

Struktura stopy procentowej kształtowała się pod wpływem rozwoju klasyfikacji kredytowej, wskutek czego zróżnicowanie oprocentowania było uzależnione od funkcjonowania środków obrotowych jako przedmiotów kredytu od związku kredytu ze strukturą środków i funduszy przedsiębiorstw. Na pierwszy plan wysunęły się więc czynniki systemowe, instytucjonalne.

W związku z procesem reform, który objął również system kredytowy, na warsztatę prac kolegium znalazło się zagadnienie procentu. Starano się ująć go w innym świetle. Stosunek procentu do kosztów i do zysku przedsiębiorstw, przy mało uporządkowanym w ogóle systemie kalkulacji kosztów, nie stwarza korzystnych warunków do działania procentu jako bodźca ekonomicznego, jednak te związki są na pewno drogowskazem do rozwiązania zagadnienia.

Takie myśli złożyły się na zmianę tendencji. Powzięta już w końcu 1956 r. uchwała rządu w sprawie dalszego obniżenia oprocentowania została uchylona i Bank przystąpił do opracowania nowych projektów. Charakteryzują się one ogólnym zwiększeniem stopy procentowej oraz wprowadzeniem dla podstawowych kredytów (na środki normowane i kredytów rozliczeniowych) stopy jednolitej w wysokości 4%, a dla kredytów inwestycyjnych — 3%. Zwiększone oprocentowanie dotyczy kredytów udzielanych w związku z trudnościami finansowymi przedsiębiorstw (w granicach 8%—10%), a ulgowe — kredytów na cele mające specjalne znaczenie dla gospodarki (w granicach do 2%, a jeżeli chodzi o kredyty inwestycyjne — do 1%).

Duży akcent położony na zwiększenie oprocentowania kredytów, będących odpowiednikiem nieprawidłowości w gospodarce przedsiębiorstw znajduje swój pełny wyraz w podniesieniu oprocentowania zadłużenia przeterminowanego do 12%, ważnym zagadnieniem jest również stopa procentowa dla wkładów pieniężnych. Na wstępie wymagała rozstrzygnięcia sprawa oprocentowania rachunków rozliczeniowych. Kolegium stanęło na stanowisku, że wprowadzenie takiego oprocentowania byłoby niecelowe. Rachunki rozliczeniowe koncentrują cały obrót pieniężny, przeważają na nich środki pieniężne, które mają szybką rotację, są pieniądzem w ruchu, reprezentują nie rozliczone jeszcze zobowiązania. Między nimi znajdują się również pieniądze pochodzące z kredytu, gdyby Bank płacił za nie odsetki musiałby automatycznie zwiększyć oprocentowanie kredytu, które jest jakby procentem netto, uwzględniającym już depozyty pieniężne kredytobiorców.

Trzeba jeszcze uwzględnić fakt, że Bank nie pobiera prowizji za swoje usługi manipulacyjne, można więc założyć, że to kompensuje korzyści Banku z przechowywania środków przedsiębiorstw na rachunku rozliczeniowym. Nowy projekt przewiduje jednak oprocentowanie rachunków, na których gromadzi się środki mające rzeczywiście charakter wkładów, czy lokat. Będzie to oprocentowanie już obecnie wypłacane od wkładów oszczędnościowych, lokat PKO i spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, a ponadto wprowadza się oprocentowanie na rachunkach funduszy specjalnego przeznaczenia i innych lokat terminowych.

2. Rozwój metod kredytowania i kontroli

Zmiany w systemie finansowym wprowadziły przede wszystkim nową organizacją finansów przedsiębiorstw, w której podnosi się znacznie rolę funduszu własnego w przedsiębiorstwie, a szczególnie inicjatywę przedsiębiorstwa w procesach tworzenia funduszu i jego przeznaczenia.

Dla Banku powstały pewne nowe problemy w ustalaniu metod analizy zapasów środków normowanych i prawidłowości funduszu własnego w obrocie. W metodzie przedmiotowego kredytowania, jaka jest w zasadzie zachowana w nowej instrukcji kredytowej duże znaczenie ma dla tej analizy rozwiązanie szeregu zagadnień z zakresu systemu normowania środków obrotowych.

Zwiększenie samodzielności gospodarczej przedsiębiorstw znalazło swój wyraz również w przyznaniu im uprawnień do ustalania we własnym zakresie normatywów na zasadzie metod normowania ustalanych przez jednostki nadrzędne. Taką zasadą trzeba uznać za słuszną. Uzupełniają ją stosowany tryb ustalania normatywów, w którym Bankowi przypada ważna rola oceniania ich prawidłowości. W dążeniu do dalszego usprawnienia tej dziedziny trzeba jeszcze dokonać wielu prac, które przyczynią się do wyjaśnienia właściwej roli normatywu i stworzenia prawidłowych metod normowania. Dyskusja nad tymi zagadnieniami nie dała dotąd większych rezultatów, doprowadziła już jednak do uzgodnienia niektórych poglądów. Bardzo ważne znaczenie ma stwierdzenie, że należy rozgraniczyć dwa różne zagadnienia: określenia zasad i metod normowania w celu zabezpieczenia ciągłości produkcji oraz ustalenia podstaw dla finansowania środków normatywnych.

Analiza cząstkowych normatywów rzeczowych jest przydatna dla oceny prawidłowości zapasów, tak jak normatywem finansowym posługujemy się jako kryterium przy ocenie prawidłowości własnych funduszy przedsiębiorstw w obrocie. W systemie normowania środków obrotowych, tj. zapasów, znaczenie ma tylko ustalanie normatywów rzeczowych, jako norm niezbędnych dla prowadzenia prawidłowej działalności gospodarczej, zapewniających od strony materiałów do wytwarzania, ciągłość procesów produkcyjnych. Przy poszukiwaniu metod określania potrzebnych przedsiębiorstwu funduszy własnych na sfinansowanie stałych potrzeb w zakresie środków obrotowych, sięgnięto do instytucji normatywu, jako normy działającej w dziedzinie organizacji produkcji.

Metody, jakimi posługiwaliśmy się w dziedzinie finansowania przechodziły różne ewolucje, wytworzyło się pojęcie różnie często konstruowanego normatywu finansowego. Dalszy krok, to przeniesienie tych instytucji do systemu kredytowania i organizacji kredytu. Dyskusja na temat słuszności takiego systemu nie jest jeszcze zakończona. Jak była najczęściej ma on na pewno strony dodatnie i ujemne. Podstawowy jest tu problem, za pomocą jakiej metody Bank powinien dokonywać analizy zapasów. Powiedzieliśmy już, że normatywy rzeczowe ułatwiają ocenę zapasów. Ponieważ normatywy te są wyrazem rotacji zapasów, nie byłoby wątpliwości, że jest to zupełnie słusna metoda, gdyby zapasy przedsiębiorstw ograniczały się tylko do stanów potrzebnych przy stale jednakowych procesach gospodarczych. Kiedy natomiast, co jest raczej regułą, powstają przejściowe, dodatkowe potrzeby przedsiębiorstw, musimy już rozdzielać stan zapasów na dwie grupy i analizować je oddzielnie. Tutaj tkwi słaba strona systemu. Narzuca się myśl, że zawsze trzeba analizować całość zapasów jedną metodą opartą na rotacji wszystkich zapasów. Zasady starej instrukcji wyłączały wprost z analizy zapasy normatywne. Powstało zagrożenie, że Bank nie będzie w ogóle analizować większości zapasów. W aparacie Banku zaczęło się już ugruntowywać przeświadczenie, że zapas w granicach normatywu jest przez ten fakt gospodarczo uzasadniony i może w ogóle nie podlegać badaniu ze strony Banku¹⁾. Myśli o takim „ułatwieniu” analizy zapasów prowadzą chyba w prostej drodze do odrzucenia tej metody a limine.

Przyjęta zasada ustalania normatywów przez przedsiębiorstwa jest jeszcze z tego względu słuszną, że w każdym zakładzie występują pewne specyficzne warunki i dlatego centralne normowanie nie jest wskazane. Można co najwyżej ustalać pewne wspólne zasady dla danej gałęzi gospodarczej, dalsze centralizowanie groziłoby już powrotem do odrębnego normowania. Dlatego też kolegium wypowiedziało się, na tle przygotowanych projektów uchwały R. M. i instrukcji ministra finansów o normowaniu, za powyższą koncepcją.

Zagadnienie normatywu finansowego jest tak samo trudne. Tematyka ta jest jeszcze bliższa Bankowi, gdyż normatywy finansowe jest próbą znalezienia właściwego kryterium dla normowania funduszu własnego w obrocie. Jeżeli chodzi o ustalenie zasad takiego normowania nie ma przeszkód, ażeby wprowadzić jednolite przepisy w tej materii, stawia się

¹⁾ R. Paśnik — „Znaczenie normatywu dla kredytowania przedsiębiorstw przemysłowych” — Wiadomości NBP Nr 4/57 str. 192.

tu jednak postulat, żeby zasady takie były bardzo ramowe. Idealna byłaby taka metoda, przy której można by — posługując się pewnymi ogólnymi wytycznymi — podchodzić indywidualnie do każdego przedsiębiorstwa.

W tym kierunku zatem powinny pójść prace nad opracowaniem jednolitych zasad w omawianej sprawie. Wydaje się, że w naszych pracach według nowych metod zwiększy się jeszcze bardziej znaczenie bilansu przedsiębiorstwa, analiza jego obrotów i wyników działalności. Wiąże nam się z tym zagadnienie metody ustalania prawidłowej sumy kredytu. Praktyka nasza idzie w kierunku poszukiwania nowych dróg, o czym świadczą odrębne metody kredytowania w różnych gałęziach gospodarki, oparte na zasadzie jednego kredytu, niekoniecznie związanego z poszczególnymi przedmiotami kredytowania. Ze znanych nam metod można wymieniać: stosowaną, jako zasadniczą, metodę przedmiotowego kredytowania oraz metodę ustalania wysokości kredytu za pomocą badania płynności obrotowej przedsiębiorstwa.

Druga metoda jest obecnie rozumiana jako metoda ustalania potrzebnego kredytu przez wyliczenie zdolności kredytowej (nazwa używana w poprzedniej praktyce bankowej), co jednak nie jest ściśle, gdyż obie metody mają na celu określenie zdolności kredytowej. Różnica polega tylko na tym, że do określenia tego dochodzi się za pomocą różnego sposobu, a jak to słusznie zauważono²⁾, dochodzi się ściśle do tego samego wyniku. Wydaje się, że jednak nie można z tego wyciągać wniosku, że druga metoda jest tylko przestawieniem pewnych elementów i dlatego jest zbyt techniczna. Osiągnięcie tego samego rezultatu potwierdza najwyższej jej trafność, można raczej powiedzieć, że w niej jak gdyby mieści się metoda przedmiotowa, że ma ona szerszy zakres. Dużo racji ma chyba teza, że posługiwanie się metodą badania płynności obrotowej kredytobiorcy, opartą na rotacji aktywów obrotowych, jest sposobem postępowania sięgającym w sedno sprawy, w istocie czynników warunkujących prawidłowość gospodarki przedsiębiorstwa.

Przy rozpatrywaniu projektu instrukcji o kredytowaniu gospodarki nieuspołecznionej kolegium postuluje przyjęcie w tej instrukcji drugiej metody. Równoczesne rozszerzenie na wniosek kolegium, samodzielności oddziałów terenowych w przyznawaniu kredytów dla rzemiosła umożliwi zdobycie przez aparat kredytowy potrzebnego doświadczenia dla oceny możliwości jej szerszego stosowania.

W wyniku koncentracji uwagi w nowym systemie na prawidłowości stanów funduszy własnych zostały przygotowane projekty w sprawie zmodyfikowania zasad określających wysokość własnych funduszy obrotowych w spółdzielczości handlowej.

Zagadnienie to należy do tych trudnych problemów, które w okresie wielu lat nie znajduje właściwego rozwiązania. Trudności, na jakie napotyka każda akcja zmierzająca do zwiększenia funduszy własnych, wynikają przede wszystkim z braku bodźców zachęcających do wpłacania większych udziałów. Wobec znikomej dywidendy członkowie traktują udziały jako opłatę, albo składkę typu społecznego. W pionie CRS przeciętny stan wpłaconych udziałów na jednego członka wynosi 33 zł, co jest

poniżej jednego udziału, którego dotychczasowa nominalna wysokość wynosiła 50 zł, a obecnie uchwałą Rady Spółdzielczej została podniesiona do 100 zł.

Jeżeli chodzi o stosunek przeciętnego funduszu własnego w obrocie (tj. udziałowego, zasobowego i innych) do normatywu, to pokrycie takie wynosi ok. 17%. Analiza stosunku funduszy własnych do obcych wykazuje rażąco dysproporcje, mianowicie na 1 zł funduszu własnego wypada 44 zł kredytu i 12 zł funduszu dostawców. Powyższe stosunki nie odtwarzają jeszcze stanu wielu spółdzielni, których stan gospodarki jest bardzo zły i w wyniku tego ponoszą one straty przewyższające własne fundusze obrotowe. Dla zwiększenia dyscypliny finansowej spółdzielni, Bank stosował szereg rygorów kredytowych, a między innymi warunek posiadania minimum funduszy własnych w obrocie. Obecny stan w większości spółdzielni pozwala na zwiększenie tego minimum i dlatego został wysunięty postulat, ażeby wynosiło ono 15% normatywów w GS i PZGS oraz 30% w samodzielnych zakładach spółdzielczych. Trzeba przy tym jednak wyjaśnić, że normy te powinny mieć jednak tylko charakter pewnych orientacyjnych wskaźników dla aparatu bankowego. Warunki stawiane spółdzielniom powinny być oparte na indywidualnej analizie stanu finansowego danej spółdzielni. Analiza ta powinna mieć decydujące znaczenie dla określania zakresu kredytowania.

W postulatach kolegium zostało podkreślone, że należy kłaść duży nacisk na wykonywanie uchwały Rady Nadzorczej CRS, zalecającej podwyższenie udziałów do 100 zł oraz deklarowanie przez członków i wpłacanie kilku udziałów. Poza tym postuluje się również obowiązkowe potrącanie z wypłacanej dywidendy nieopłaconych udziałów.

Uzależnienie kredytu od spełnienia powyższych warunków, stosowane z rozważą i znajomością gospodarki spółdzielni, powinno być głównym środkiem do poprawienia sytuacji finansowej spółdzielczości handlowej.

Stawia się również obecnie w harmonogramie prac zagadnienie właściwych proporcji pomiędzy funduszami udziałowymi i zasobowymi. Te ostatnie są zupełnie nie wystarczające i licząc globalnie w pionie CRS nie pokryłyby strat poniesionych w kilkuset spółdzielniach. Podobne zagadnienia występują w innych pionach spółdzielczości handlowej, są one również przedmiotem rozważań mających na celu określenie środków, które przyczynią się do poprawy stanu finansowego spółdzielni.

3. Zagadnienia prawnych zabezpieczeń kredytu

Przy każdym zasadniczym temacie o działalności kredytowej Banku, wstępuje nierozłącznie sprawa prawnego zabezpieczenia kredytu. Trudności, których od wielu lat nie można rozwiązać, mają swe podłoże głównie w lukach, jakie występują w ustawodawstwie. Przesunięciu prawa własności na rzecz państwa, przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych nie towarzyszyło równocześnie uregulowanie całości zagadnień związanych ze zmienionymi stosunkami obrotu. Regulowanie takie postępuje jednak naprzód i można spodziewać się, że w niedługim czasie zostaną wypełnione luki w przepisach prawnych, normujących pewne formy zabezpieczenia, szczególnie zastawu. Tak samo przyczyną trudności są również nieuregulowane niektóre stosunki majątkowe, które w

²⁾ W. Pruss — „Niektóre problemy nowej instrukcji kredytowej” — Wiadomości NBP Nr 12/57 str. 549/50.

dużym stopniu uniemożliwiają korzystanie z różnych form zabezpieczeń np. hipotecznych. Te wszystkie zagadnienia są nadal trudne do rozwiązania, tym niemniej sprawa ich jest tak ważna i pilna, że zostały podjęte prace nad przeanalizowaniem całości problemów w celu zajęcia stanowiska przez Zarząd Banku i wydania zarządzenia w sprawie stosowania zabezpieczeń. Przyjęto zasadę, że w zarządzeniu zostaną podane wszystkie przydatne formy zabezpieczeń prawnych i warunki, jakie muszą być spełnione, ażeby one były prawnie skuteczne oraz ramowe zasady stosowania zabezpieczeń, zależnie od tego: 1) kto jest kredytobiorcą (przedsiębiorstwo państwowe, spółdzielcze, prywatne, przemysłowe, handlowe, usługowe itp.), 2) jest rodzaj kredytu oraz 3) jaki jest stan finansowy i odpowiedzialność majątkowa kredytobiorcy.

Przede wszystkim trzeba pamiętać, że nowe zasady kredytowania podnoszą znaczenie stosunku umownego między Bankiem a kredytobiorcą. Podstawą tego stosunku jest umowa generalna, w której stawiając warunki kredytowania trzeba uwzględnić również elementy zabezpieczenia. Elementy te obecnie wzrastają. Dzięki zwiększeniu swobody dysponowania przez kredytobiorcę środkami na rachunku rozliczeniowym Bank może to wykorzystać dla ustanowienia w umowie warunku co do pierwszeństwa w spłacie kredytu w określonych okolicznościach.

Jeżeli chodzi o zabezpieczenie majątkowe to aparat bankowy ma do dyspozycji gwarancje jednostek nadrzędnych, przelew wierzytelności, weksle kaucyjne i gwarancyjne oraz zabezpieczenia rzeczowe: hipoteczne, zastaw na rzeczach ruchomych, (na maszynach, urządzeniach, materiałach, czy towarach) i przewłaszczenie powiernicze.

Znamy trudności, jakie połączone są z uzyskiwaniem tych zabezpieczeń prawie we wszystkich ich formach, szczególnie przy gwarancjach, poręczeniach wekslowych i zastawie.

Rzeczą staranności aparatu kredytowego jest uzyskanie takich zabezpieczeń, które realnie i dostatecznie zabezpieczają kredyt. Zrozumiałe, że w wielu przypadkach nie da się uzyskać niezbędnych zabezpieczeń i trzeba poprzestać na innych, mniej właściwych, mniej realnych. Postulat, jaki jest wysuwany, polega na tym, że należy przełamać, uzasadniony w pewnym stopniu wymienionymi trudnościami, pesymizm co do możliwości ustanawiania zabezpieczeń.

Możemy tylko działać w ramach obowiązujących przepisów prawnych i warunków rzeczywistych. Zastaw na nieruchomościach nie będzie mógł być na większą skalę wykorzystany dopóki nie wyjdą nowe przepisy zmieniające warunki jego prawnej skuteczności. Jednak na pewno istnieją takie przypadki, w których można skorzystać z zabezpieczenia tego rodzaju. Inaczej przedstawiać będzie się sprawa zabezpieczenia kredytu dla państwowego przedsiębiorstwa przemysłu kluczowego, terenowego, przedsiębiorstwa handlowego, spółdzielczego itp., dlatego od tych okoliczności i wielu innych zależy wybór zabezpieczenia. Z uwagi na opracowywanie obecnie przepisów, które mogą przyczynić się do rozwiązania niektórych problemów zabezpieczenia, zostały wysunięte postulaty, ażeby Bank włączył się do akcji prawnego normowania tych zagadnień (Kodeks Cywilny, statut przedsiębiorstwa itd.) i interweniował w sprawie zabezpieczenia interesów Banku w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa oraz w sprawie przestrzegania przez spółdzielnie przepisów o upadłości.

Ponadto, wobec konieczności dobrego zaznajomienia się przepisami dotyczącymi zabezpieczeń, nasuwa się postulat odpowiedniego przeszkolenia pracowników kredytowych, przygotowania skryptów, organizowania kursów, wykładów itp.

M. L. Kostowski

KSZTAŁTOWANIE SIĘ ZMIAN ZAPASÓW NA TLE DOCHODU NARODOWEGO W POLSCE I KRAJACH KAPITALISTYCZNYCH

Przy ocenie zmian zapasów w naszej gospodarce narodowej napotykamy poważne trudności, spowodowane brakiem kryterium, w oparciu o które można obiektywnie ocenić rozmiary przyrostu zapasów i sformułować ostateczny pogląd, czy przyrost zapasów jest duży i ewentualnie w jakim stopniu przekracza rozmiary właściwe, prawidłowe.

Wartość normatywu, jako miernika prawidłowej wielkości zapasów jest (przy dotychczasowej metodzie ustalania normatywów) dość powszechnie kwestionowana. Uważa się bowiem, że normatyw jest wyznaczony w ostatecznych globalnych rozmiarach realnymi możliwościami budżetu, dyktowanymi aktualną sytuacją finansową państwa, a nie gospodarco uzasadnionymi rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorstw. Stąd i podział zapasów na normatywne i ponadnormatywne, jako zbudowany na błędnej podstawie, nie daje obiektywnego kryterium dla oceny wielkości zapasów prawidłowych.

W tych warunkach można próbować szukać kryterium do oceny rozmiarów przyrostu zapasów

w płaszczyźnie zasadniczych proporcji gospodarczych. Jako wskaźnik kontrolny — wydaje się słuszne — przyjąć stosunek przyrostu zapasów do dochodu narodowego i inwestycji.¹⁾

Stosunek między tymi trzema zasadniczymi elementami podziału dochodu narodowego wyznacza zasadniczy kierunek rozwoju gospodarki narodowej. Sprawna gospodarka zapasami, to znaczy osiągnięcie najwyższej możliwej w danych warunkach techniczno-ekonomicznych produkcji i najlepszej obsługi konsumenta i inwestora przy możliwie najniższych (lecz nie zagrażających ciągłości produkcji i obrotu towarowego) zapasach rozszerza pole inwestycji i umożliwia zwiększenie konsumpcji.

Ta kluczowa proporcja gospodarki narodowej przyjęta została jako jeden z zasadniczych elementów statystyk wszystkich krajów. Dzięki temu ist-

¹⁾ Celowe byłoby również porównanie stosunku przyrostu zapasów do produkcji, co jednakże ze względu na brak potrzebnych danych statystycznych (w statystyce zagranicznej podawane są indeksy produkcji a nie liczby absolutne) jest niemożliwe.

nieje możliwość porównywania stosunku przyrostu zapasów do dochodu narodowego i inwestycji.

Ponieważ brak jest danych statystycznych, charakteryzujących te relacje w krajach socjalistycznych, przeto niniejsze opracowanie porównawcze ograniczone zostało do Polski i krajów kapitalistycznych.

Dla zilustrowania stosunku zmian zapasów do dochodu narodowego podajemy poniżej zestawienie wskaźników reprezentujących udział procentowy zmian zapasów w dochodzie narodowym 13 krajów kapitalistycznych (12 krajów europejskich i Stanów Zjednoczonych A.P.), o różnej wielkości terytorium i liczbie ludności, o różnym zagęszczeniu i o dużej różnorodności struktury gospodarczej. Wskaźniki te obejmują okres lat pięciu, a mianowicie od roku 1950 do 1954, przy czym w pierwszej rubryce zestawienia podano krańcowe wskaźniki poszczególnych lat, to znaczy najniższy i najwyższy wskaźnik dla każdego kraju w badanym okresie, a w drugiej rubryce podano średnie wskaźniki dla całego okresu lat 1950-54.

Tabela 1

Wskaźnik udziału zmian zapasów w dochodzie narodowym (brutto) za okres lat 1950-1954²⁾

K r a j	Udział procentowy zmian zapasów w dochodzie narodowym	
	od - do	średnia
Austria	od - 3,5 do 2,8	- 1,0
Belgia	od - 1,0 do 2,0	1,1
Dania	od 1,0 do 4,2	1,2
Francja	od 0,9 do 3,3	1,6
Grecja	od - 0,7 do 5,2	2,2
Holandia	od - 3,0 do 8,6	2,6
Niemcy Zachodnie	od 1,4 do 4,9	3,4
Norwegia	od - 0,9 do 3,6	0,5
Portugalia	od 0,8 do 3,6	2,3
Szwecja	od - 0,8 do 2,8	0,5
Wielka Brytania	od - 1,5 do 4,1	0,6
Włochy	od - 0,1 do 2,2	0,8
Stany Zjednoczone	od - 0,8 do 3,2	1,1

Jak wynika z powyższej tabeli wskaźnik udziału zmian zapasów w dochodzie narodowym w badanym okresie wahał się od - 3,5% (Austria) do + 8,6% (Holandia). Są to jednak wskaźniki krańcowe. Wyliczona w ostatniej rubryce tabeli średnia procentowego udziału zmian zapasów w dochodzie narodowym dla poszczególnych krajów za pięć lat wykazuje znacznie mniejsze wahania, a mianowicie: od - 1,0 (Austria) do + 3,4 (Niemcy Zachodnie).

Wskaźnik udziału zmian zapasów w dochodzie narodowym brutto obliczony łącznie dla 17 krajów członkowskich Europejskiej Organizacji Współpracy Gospodarczej (OECE) kształtował się dla lat 1948-1953 w sposób następujący:³⁾

1948	- 1,5%
1949	- 1,0%
1950	- 1,0%
1951	- 3,1%

²⁾ Opracowano na zasadzie danych liczbowych Economic Survey of Europe in 1955. U. W. Genewa 1956 str. 57-63 oraz Statistical Abstract of the United States 1956. Waszyngton 1956 r. str. 293.

³⁾ Obliczono na podstawie danych 6-ème Rapport de l'OECE de la Reconstruction a l'Expansion t. I 1955 r. str. 257.

1952	- 0,9%
1953	- 0,8%
średnia dla lat 1948-1953	- 1,5%

Reasumując można stwierdzić, że przyrost zapasów wynosił w stosunku do dochodu narodowego:

- 1) w gospodarce kapitalistycznej europejskiej — średnio 1,5%,
- 2) w gospodarce Stanów Zjednoczonych A.P. — średnio 1,1%.

Na tle powyższych proporcji w gospodarce kapitalistycznej, analogiczne proporcje w gospodarce Polski przedstawiają się następująco:

Tabela 2

Proporcje: dochód narodowy, inwestycje, zapasy w Polsce*)

Wyszczególnienie	1954 r.		1955 r.		1956 r.	
	mld zł	%	mld zł	%	mld zł	%
Dochód narodowy brutto do podziału**)	224,1	100,0	241,6	100,0	273,8	100,0
w tym:						
Inwestycje brutto***)	36,8	16,4	39,0	16,1	51,7	18,9
Zmiany zapasów (nominalne)	7,2	3,2	9,3	3,8	6,7	2,4
Zmiany zapasów (po uwzględnieniu przeceny)	9,9	4,4	11,0	4,5	7,6	2,8

*) Zestawiono na zasadzie: a) opracowania GUS „Dochód narodowy Polski 1954 i 1955 r.”, b) danych Departamentu Bilansów Gospodarki Narodowej GUS oraz c) danych Narodowego Banku Polskiego.

**) Dochód narodowy podano według wersji II GUS (to jest przy wycenie spożycia naturalnego wsi według cen detalicznych poszczególnych artykułów, pomniejszonych o marżę obrotu towarowego) powiększając dochód netto o amortyzację w sferze produkcji materialnej.

***) Ponieważ w wyliczeniach dotyczących krajów kapitalistycznych inwestycje podane są w wartości brutto, przeto i w niniejszej tabeli uwzględniono inwestycje brutto, dla celów porównawczych, pomimo że w statystyce GUS, dotyczącej podziału dochodu narodowego inwestycje figurują wartością netto.

Wzrost wskaźnika charakteryzującego stosunek inwestycji do dochodu narodowego w 1956 r. jest wynikiem podwyżki cen środków produkcji (1.1.1956 r.).

Na przestrzeni lat 1954-1956 udział nominalnego przyrostu zapasów w dochodzie narodowym kształtował się od 2,4% do 3,8%, a przyrostu obliczonego po uwzględnieniu przeceny od 2,8% do 4,5%. Ponieważ rok 1956 był rokiem wyjątkowego upłynnienia zapasów (gwałtowny wzrost dochodów ludności w drugim półroczu 1956 roku), przeto eliminując stosunkowo niskie wskaźniki przyrostu zapasów w tym roku otrzymujemy dla gospodarki polskiej przeciętny wskaźnik udziału przyrostu zapasów w dochodzie narodowym (brutto), wynoszący 3,5% dla przyrostu nominalnego i 4,5% dla przyrostu po uwzględnieniu przeceny.

Właściwy wskaźnik procentowy, charakteryzujący stosunek realnego przyrostu zapasów do dochodu narodowego w Polsce znajduje się w granicach pomiędzy 3,5% i 4,5%. Dla dokładnego obliczenia realnego przyrostu zapasów, który należałoby porównać z dochodem narodowym konieczna jest znajomość wielu elementów, a przede wszystkim:

a) ile zapasów przecenionych w ciągu roku sprzedano do końca roku,

b) ile zapasów przecenionych pozostało w remanentach przedsiębiorstw na ultimo danego roku,

c) ile zapasów przecenionych zostało wyprodukowanych w danym roku (a nie w latach poprzedzających przecenę) i ile z tej kwoty po przecenieniu zostało sprzedanych w danym roku, a ile pozostało w remanentach przedsiębiorstw na ultimo danego roku,

d) ile zapasów zostało objętych zmianą cen, a nie jednorazową przeceną.

Wreszcie należałoby znać branżowe wskaźniki cen (wskaźników takich nie ma).

Praktycznie dokładne obliczenie realnego przyrostu zapasów jest niemożliwe, gdyż niestety nie dysponujemy tymi wszystkimi elementami, które dla tego rodzaju obliczeń są niezbędne. Ponieważ jednak możemy przyjąć, że poważną część zapasów przecenionych została upłynniona w ciągu tego roku, w którym dokonano przeceny (to znaczy do końca roku), przeto możemy przyjąć, że wskaźnik charakteryzujący stosunek przyrostu zapasów do dochodu narodowego — 4,5%, uwzględniający mechanicznie całą kwotę przeceny jest nieco za wysoki i skorygować go do 4%. Oczywiście należy podkreślić, że jest to szacunek przybliżony i wskaźnik 4% nie może być uważany za ścisły. Jednakże dla naszych rozważań takie przybliżenie jest wystarczające, biorąc pod uwagę rozpiętość pomiędzy wskaźnikiem 4%, a wskaźnikami ilustrującymi kształtowanie się przyrostów zapasów w innych porównywalnych krajach.

Dla krajów o gospodarce uspołecznionej nie posiadamy oficjalnych danych, które pozwoliłyby ocenić proporcje zapasów, dochodu narodowego i inwestycji. Jedynie dla Jugosławii obliczono te proporcje, opierając się na danych zamieszczonych w artykule pt. „Upotreba narodnog dohotka Jugoslavije 1953—1954” dr J. Vinski i N. Čemelovic (Ekonomski Pregled Nr 5/1956 roku strona 367). Wyliczenie to ujmuje poniższe zestawienie.

Tabela 3

Proporcje: dochód narodowy, inwestycje, zapasy w Jugosławii

Wyszczególnienie	1953r.		1954	
	mld din.	%	mld din.	%
Dochód narodowy brutto	1.246,9	100,0	1.371,3	100,0
w tym: inwestycje brutto	400,8	32,1	445,3	32,5
zmiany zapasów	14,7	1,2	-5,6	-0,4

Dane powyższe nie są wystarczające, gdyż obejmują okres zaledwie dwóch lat, przy czym w roku 1953 nastąpił wzrost zapasów, a w roku 1954 spadek — zapasów. Średni wskaźnik wyliczony przez odniesienie łącznej zmiany zapasów w okresie lat 1953—1954 do łącznego dochodu w okresie lat 1953—1954 wynosi 0,3% i niewątpliwie nie jest charakterystyczny dla gospodarki zapasami w Jugosławii. Niestety nie dysponujemy danymi za dłuższy okres czasu.

Syntetyczne zestawienie obliczonych wyżej proporcji w Polsce, Jugosławii i krajach kapitalistycznych, można zamknąć w tabelce Nr 4.

Przy porównywaniu stosunku przyrostu zapasów do dochodu narodowego należy wziąć pod uwagę te czynniki, które utrudniają porównywalność, a mianowicie:

Tabela 4

Wyszczególnienie	Polska średnia lat 1954-1955	Jugosła- wia lat 1953-1954	Kraje kapitalistyczne	
			17 krajów członków E.O.W.G średnia lat 1948-1953	U.S.A. średnia lat 1950-1954
Dochód narodowy brutto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Inwestycje (brutto)	16,5%	32,3%	16,2%	13,8%
Zmiany zapasów	4,0%	-0,4%, 1,2%	1,5%	1,1%

1) zakres dochodu narodowego w statystyce krajów kapitalistycznych jest większy, aniżeli w statystyce Polski i Jugosławii,

2) w zapasach gospodarki polskiej i jugosłowiańskiej nie uwzględnia się zmian zapasów gospodarki nieuspołecznionej,

3) ceny środków produkcji są w Polsce zaniżone w stosunku do cen środków konsumpcji (nawet po reformie cen 1.1.1956 roku),

4) struktura gospodarcza mierzona udziałem poszczególnych działów gospodarki narodowej w całości produktu społecznego jest różna w krajach objętych badaniem,

5) „poziom startu” w zakresie zaopatrzenia, nasylenia gospodarki zapasami jest różny w poszczególnych krajach. Kraj wyniszczony wojną musi przez pewien okres czasu odbudowywać stan zapasów niezbędny dla sprawnego funkcjonowania gospodarki, wskutek czego w okresie tym pracuje przy stosunkowo wysokich przyrostach zapasów,

6) tempo wzrostu gospodarczego wskazuje duże różnice w poszczególnych krajach. Kraj, w którym produkcja przemysłowa, rolnicza, inwestycje wykazują szybkie tempo rozwoju, znajduje się w innych warunkach pod względem gospodarki zapasami, aniżeli kraj, w którym tempo rozwoju gospodarczego jest wolne. Zagadnienie to wiąże się zresztą ze sprawą poruszoną w poprzednim punkcie.

Jeżeli chodzi o zakres dochodu narodowego, wynikający z różnic w metodzie obliczania dochodu w krajach socjalistycznych i kapitalistycznych, to uwzględnienie wynikającej stąd poprawki, w celu doprowadzenia do porównywalności dochodów i badanych relacji, nie zmienia w sposób radykalny wniosków z dotychczasowych zestawień. Tak na przykład w Stanach Zjednoczonych zaliczona do dochodu narodowego wartość usług, czynszów itp. wynosi około 20% całego dochodu, a przecież cechą struktury gospodarczej USA jest bardzo szybki rozwój i szeroki zakres usług. Wyliczając wskaźnik udziału przyrostu zapasów w stosunku do skorygowanego o 20% dochodu narodowego USA otrzymujemy kwotę 1,4% (przed korektą 1,1%), co nie zmienia w sposób zasadniczy wniosków nasuwających się z poprzednich porównań. Należy zaś wziąć pod uwagę fakt, że w innych krajach udział usług w dochodzie narodowym jest mniejszy niż w USA.

Przechodząc do następnego czynnika zniekształcającego porównywalność badanych relacji możemy stwierdzić, że gdybyśmy uwzględnili — w obliczeniach dotyczących przyrostu zapasów w gospodarce polskiej — zmiany zapasów w gospodarce nieuspołecznionej, to wskaźnik udziału zapasów w do-

chodzie narodowym w Polsce wzrósłby w pewnym lecz nieznacznym stopniu.

Natomiast wpływ struktury cen środków produkcji i środków konsumpcji w Polsce na zniekształcenie badanych relacji jest dość złożony. Zależy on od stosunku wielkości przyrostu środków produkcji do wielkości przyrostu środków konsumpcji w badanym okresie oraz od struktury dochodu narodowego. Układ tych wielkości decyduje o tym, czy w wyniku podwyżki cen środków produkcji wskaźnik ilustrujący stosunek przyrostu zapasów do dochodu narodowego — byłby wyższy czy niższy, aniżeli wskaźnik ilustrujący tenże stosunek przed podwyżką cen środków produkcji.

Wpływ struktury gospodarczej (mierzonej udziałem poszczególnych działów gospodarki narodowej w całości produktu społecznego) na zmiany zapasów nie jest tak prosty i zdecydowany, jakby to mogło się wydawać. Hipoteza, że w krajach uprzemysłowionych, gdzie udział przemysłu w wytwarzaniu dochodu narodowego jest duży — stosunek przyrostu zapasów do dochodu powinien być znacznie wyższy, niż w krajach o przewadze rolnictwa, gdzie nie ma potrzeby tworzenia tak wielkiego zaplecza w postaci zapasów — nie znajduje potwierdzenia w rzeczywistości. Tak na przykład Belgia — kraj typowo przemysłowy — ma wskaźnik przeciętny udziału przyrostu zapasów w dochodzie równający się 1,1%, podczas gdy Grecja — kraj rolniczy — 2,2%, Stany Zjednoczone — kraj wysokiej cywilizacji przemysłowej — 1,1%, a Portugalia — 2,3%. Wydaje się, że bardziej ścisły związek zachodzi między strukturą gospodarczą danego kraju, a stanami zapasów, przy pomocy których pracuje gospodarka tego kraju (a nie przyrostami zapasów).

Porównując relacje przyrostu zapasów i dochodu narodowego w Polsce i innych krajach należy zwrócić uwagę na „poziom startu” w zakresie zaopatrzenia, nasycenia gospodarki zapasami. Niewątpliwie w krajach wyniszczonych wojną powstała konieczność odbudowy pewnych stanów zapasów niezbędnych dla zapewnienia ciągłości produkcji, inwestycji oraz rytm czności i sprawności dystrybucji. Dlatego też duże przyrosty zapasów i wiązanie wysokiego odsetka dochodu narodowego w przyroście zapasów w okresie powojennym jest zrozumiałe. O ile okres odbudowy częściowo zniszczonych fabryk lub budowy nowych fabryk w miejsce zniszczonych może rozciągać się na wiele lat, o tyle okres odbudowy zapasów potrzebnych dla zapewnienia ciągłości produkcji jest bez porównania krótszy. Należy sądzić, że dla odtworzenia odpowiednich stanów zapasów wystarcza kilka lat, a w każdym razie w przypadku Polski można uznać, że taki okres upłynął przed latami 1954—56 badanymi przez nas w tej analizie.

Fakt, że w pewnych dziedzinach naszej gospodarki odczuwany jest brak niektórych surowców nie stoi w sprzeczności z powyższym stwierdzeniem. Mówiąc bowiem o relacjach zapasów do dochodu narodowego mamy na myśli ogólną wielkość zapasów w sensie pewnej kwoty uprzedmiotowionej pracy, a nie o konkretnych asortymentach zapasów. W tym zaś ujęciu ewentualne niedobory pewnych surowców i materiałów kompensują się z wielkimi (nieraz kilku — czy kilkunastoletnimi) nadwyżkami innych rodzajów zapasów.

Natomiast jeżeli chodzi o zapasy towarów w aparacie handlowym, to w kraju zniszczonym wojną,

odbudowującym szybko swą gospodarkę (wzrost produkcji) i zapewniającym rosnące dochody ludności, będzie działała tendencja w kierunku pochłaniania tych zapasów przez wyniszczoną wojną k numenta, który odczuwa wielkie i wszechstronne niezaspokojone potrzeby.

Można sądzić, że fakt wielkich wojennych zniszczeń w Polsce nie powinien stanowić czynnika utrudniającego dokonywanie porównań gospodarki zapasami w dziesięć lat po wojnie.

Ostatnim spośród wyżej wymienionych czynników, który należy wziąć pod uwagę przy porównywaniu gospodarki zapasami w różnych krajach, to tempo wzrostu gospodarczego. Różnice w tempie wzrostu gospodarczego niewątpliwie wpływają na tempo i wielkość przyrostu zapasów. Dlatego w krajach zniszczonych wojną, gdzie obserwujemy szybką odbudowę i rozwój gospodarczy, można oczekiwać szybszych i większych relatywnie przyrostów zapasów niż w krajach o ustabilizowanej gospodarce (czy to na wysokim, czy niskim poziomie) i wolnym wzroście gospodarczym. Ta teza znajduje potwierdzenie w rzeczywistości. Ilustruje to poniższe zestawienie:

Tabela 5

K r a j	Stosunek przyrostu zapasów do dochodu narodowego	Tempo wzrostu a) produkcji b) inwestycji				
		1950	1951	1952	1953	1954
Polska	4,0%	a) 100 b) 100	124 111	148 130	175 150	195 161**)
Kraje europejskie — członkowie EOWG*)	1,5%	a) 100 b) 100	110 104	110 106	116 114	128 126***)
Niemcy Zachodnie	3,4%	a) 100 b) 100	119 125	126 137	139 154	155 170
USA	1,1% (po korekcji dochodu narodowego 1,4%)	a) 100 b) 100	107 112	111 112	120 116	112 119

Opracowano na podstawie:

- 1) Statistical Abstract of the U.S. 1956 — str. 792.
- 2) Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1956 r. str. 216.
- 3) 8-ème Rapport de l'OECE L'Europe aujourd'hui et en 1960, 1957 r. t. I — str. 99 i 110.
- 4) Opracowanie GUS — Wykonanie zadań Planu sześciolletniego.
- 5) Economic Survey of Europe in 1955, Genewa 1956 r. str. 57—63.

*) We wskaźniku tym są uwzględnione Niemcy Zach. Gdyby je wyeliminować zarówno wskaźnik przyrostu zapasów, jak i wskaźnik tempa produkcji zostałyby znacznie obniżony.

***) wg cen 1955 r.

****) według cen 1954 r.

Kraje o szybkim tempie wzrostu gospodarczego (Polska, Niemcy Zachodnie) wykazują znacznie wyższy przyrost zapasów, aniżeli kraje o wolniejszym tempie wzrostu gospodarczego. Różnice te rysują się dość ostro. Oczywiście nie można różnic w kształtowaniu się wskaźników przyrostu zapasów tłumaczyć wyłącznie tym czynnikiem. Szybki wzrost produkcji znajduje swe odbicie w szybkim wzroście dochodu narodowego, a przecież wskaźnik ilustru

jący gospodarke zasobami obliczany jest w niniejszym opracowaniu właśnie w stosunku do dochodu narodowego.

Biorąc pod uwagę, że:

1) różnice w zakresie dochodu narodowego, obliczanego w poszczególnych krajach nie zniekształcają w sposób zasadniczy porównywalności wskaźników, ilustrujących stosunek zasobów do dochodu narodowego,

2) w oparciu o konkretne materiały liczbowe, nie stwierdzono ścisłego związku pomiędzy strukturą gospodarki narodowej a przyrostami zasobów,

3) różnica w stopniu nasycenia gospodarki poszczególnych krajów zasobami nie powinna stanowić czynnika zniekształcającego w sposób zasadniczy porównywalność, gdy badamy zagadnienie w dziesięć lat po zakończeniu wojny,

można uznać porównanie wskaźników reprezentujących stosunek przyrostu zasobów do dochodu narodowego różnych krajów — za uzasadnioną próbę oceny gospodarki zasobami w szerszej, niż to czyniono dotychczas płaszczyźnie.

Stwierdzona współzależność pomiędzy szybkim tempem wzrostu gospodarczego, a tempem i wielkością przyrostu zasobów, nie uzasadnia wprawdzie w pełni różnic w rozpiętości analizowanych wskaźników (wzrost produkcji znajduje swe odbicie we wzroście dochodu narodowego), skłania jednak do porównania wskaźników gospodarki zasobami w Polsce i w Niemczech Zachodnich.

Jak wynika z danych statystycznych³⁾ Niemcy Zachodnie wykazują, poczynając od 1952 roku dość równomierny i stały przyrost zasobów (od 1.07. do 1,18 miliarda dolarów według cen i kursów roku 1954), który stanowi od około 35% do około 58% całkowitego przyrostu zasobów wszystkich krajów członkowskich EOWG. Można sądzić, że uwzględnienie przyszłych celów przemysłowo-militarnych i przygotowywanie zaplecza dla ekspansji gospodarczej Niemiec na skalę światową wywiera wpływ na gromadzenie zasobów w tak wielkich rozmiarach, rysujące się jaskrawo na tle innych krajów. Nie omawiając wszystkich czynników, które wpływają na silny przyrost zasobów w Niemczech Zachodnich można w oparciu o dotychczasowe dane stwierdzić, że gospodarka niemiecka pracuje przy relatywnie najwyższych zasobach wśród zbadanych krajów kapitalistycznych Europy i USA.

Gdy porównamy wskaźnik ilustrujący stosunek przyrostu zasobów do dochodu narodowego w Polsce (4%) i w Niemczech Zachodnich (3,4%), to widzimy, że wskaźnik Polski jest wyższy aniżeli wskaźnik Niemiec Zachodnich — potężnego państwa przemysłowego o bardzo szybkim tempie wzrostu gospodarczego i o najwyższym przyroście zasobów wśród krajów kapitalistycznych.

Jak więc wynika z dotychczasowych porównań gospodarka nasza pracuje przy relatywnie zbyt wysokich przyrostach zasobów, przewyższających znacznie przyrosty zasobów krajów kapitalistycznych, w tym nawet Niemiec Zachodnich.

Można spróbować ocenić wielkość przyrostu zasobów z punktu widzenia stosunku przyrostu zasobów do akumulacji, to znaczy starając się odpo-

wiedzieć na pytanie: jaki jest udział przyrostu zasobów w akumulacji rzeczowej. W celu przeprowadzenia próby odpowiedzi na to pytanie posłużymy się poniższym zestawieniem porównawczym:

Tabela 6

Wyszczególnienie	17 krajów członk. EOWG, średnia za lata 1948-53	Niemcy Zachodnie średnia za lata 1950-54	U.S.A. średnia za lata 1950-54	Jugosławia		Polska, średnia za lata 1954-55
				1953 r.	1954	
Inwestycje brutto	92	85	93	96	101	80
Zmiany zasobów	8	15	7	4	-1	20
Ogółem akumulacja rzeczowa	100	100	100	100	100	100

Należy zwrócić uwagę, że ceny środków produkcji w Jugosławii były w badanym okresie wysokie w stosunku do cen dóbr konsumpcyjnych, natomiast w Polsce istnieje odwrotna relacja. Jednakże równocześnie trzeba pamiętać, że środki produkcji w formie zasobów wchodziły w skład zasobów, co w pewnym stopniu kompensuje błąd.

Przyrost zasobów w Polsce w badanym okresie jest w stosunku do akumulacji 2,9 raza wyższy niż w USA, 2,5 raza wyższy niż w krajach EOWG, 1,3 raza wyższy niż w Niemczech Zachodnich.

Porównanie stosunku przyrostu zasobów do akumulacji w badanych krajach potwierdza dotychczasowe obserwacje to znaczy, że przyrost zasobów w Polsce jest relatywnie wysoki.

Dla ujęcia dotychczasowych rozważań w formie syntetycznej sporządzone zostało poniższe zestawienie, w którym wskaźniki Polski odniesione zostały do wskaźników innych krajów.

Tabela 7

Wskaźnik Polski odniesiony do:	17 krajów EOWG	Niemiec Zachodnich	USA
1) Wskaźnik przyrostu zasobów do dochodu narodowego	2,7	1,2	2,9
2) Wskaźnik przyrostu zasobów do akumulacji rzeczowej	2,5	1,3	2,9

Zbieżność wskaźników w dwóch rzędach: 1 i 2 jest uderzająca. Relatywnie wysoki stopień przyrostu zasobów w Polsce rysuje się w takim samym niemal stosunku, zarówno gdy go przyrównujemy do dochodu narodowego, jak i do akumulacji.

Próba porównania przyrostu zasobów do dochodu narodowego i akumulacji w Polsce i krajach kapitalistycznych wskazuje na to, że gospodarka nasza pracuje przy stosunkowo wyższych przyrostach zasobów, aniżeli gospodarka kapitalistyczna. Przyrost zasobów w Polsce, wynoszący ca 4% dochodu narodowego brutto jest zbyt wysoki. Analiza przyczyn takiego stanu rzeczy jest niewątpliwie bardzo ciekawa, lecz przekracza ramy niniejszego artykułu.

³⁾ Patrz *Statistic of National Product and Expenditure* Nr 2. 1957 r. OECE Paryż str. 192.

ETAPY ROZWOJU BANKÓW BILETOWYCH

Od Redakcji

Jest to pierwszy artykuł z cyklu artykułów omawiających rozwój różnych dziedzin działalności banków biletowych w poszczególnych krajach.

Działalność banków uprawnionych do emitowania papierowych znaków pieniężnych, mających uzupełniać obieg pieniędzy kruszcowych, rozwijała się stopniowo, powoli i przez przewyciężanie licznych przeciwności. Początkowe, częściowo pomyślne doświadczenia banków które pierwsze otrzymały od państwa przywilej emitowania biletów (Bank Szwedzki w roku 1657 i Bank Angielski w roku 1694) zostały na dłuższy czas przesłonięte niefortunnym przebiegiem i bankructwem systemu banku biletowego, stworzonego we Francji przez szkockiego finansistę Johna Law'a w pierwszej połowie XVIII wieku.

Z początkiem XIX wieku — obok wymienionych dwóch banków istniejących dawniej — powstaje Bank Francuski, posiadający przywilej wypuszczania biletów i zorganizowany w formie spółki akcyjnej, lecz z władzami mianowanymi częściowo przez rząd. Przy jego założeniu Napoleon sformułował dwa wówczas nowe postulaty, mające wytyczyć linie postępowania banku: „Bank winien być w dostatecznym, lecz nie nadmiernym stopniu w rękach rządu” i „Bank winien być zdolny do udzielania każdemu zasługującemu na to przedsiębiorcy kredytu przy stopie 4%”. Tezy te nie straciły na znaczeniu nawet dziś, po przeszło 150 latach, gdy przedmiotem aktualnych teoretycznych dyskusji i praktycznej polityki bankowej nie przestały być zagadnienia ustalenia właściwego stosunku między bankiem biletowym a władzą państwową oraz normowania odpowiednich rozmiarów i ceny kredytu udzielanego przez bank biletowy.

Wśród nielicznych banków posiadających w pierwszej połowie XIX wieku prawo wypuszczania biletów, poczesne miejsce zajmował założony w roku 1828 Bank Polski, posługujący się z umiejętnością i powodzeniem emisją biletów jako instrumentem działalności bankowej, wówczas jeszcze mało rozpowszechnionym i znajdującym się raczej dopiero w fazie eksperymentowania. Statut nadany bankowi ustalał, że bank jest uprawniony do emitowania biletów do wysokości kapitału zakładowego (pierwsza wpłata, później powiększona wynosiła 4 miliony złotych) i że jest obowiązany do wymieniać swych biletów na każde żądanie na monety srebrną.

Tworzenie większej ilości dużych banków biletowych przypada na drugą połowę XIX wieku. Rozwój kapitalizmu, znaczny przyrost środków pieniężnych w przedsiębiorstwach oraz zasobów gotówki w instytucjach bankowych, powstawanie nowych wielkich banków w formie spółek akcyjnych sprzyjały stopniowemu wzrostowi znaczenia banków biletowych i porządkowaniu ustrojów pieniężnych, polegających między innymi na coraz to częstszym wprowadzaniu waluty złotej na miejsce waluty srebrnej lub biletalizmu. Ograniczając się do banków biletowych, działających na ziemiach polskich, możemy z owego okresu przytoczyć następujące przykłady tej tendencji.

Rosyjski Bank Państwa, założony w roku 1860, spełniał początkowo nałożony nań obowiązek wymiany biletów na monety. Obowiązek ten zawieszono w roku 1863, przy czym niektórzy autorzy¹⁾ podają, że jednym z powodów tego faktu było zaniepokojenie wywołane w całym państwie na skutek powstania na ziemiach polskich. Po reformie walutowej w roku 1897, zatwierdzającej dewaluację rubla o 33%, bank stanął wśród szeregu wielkich banków biletowych, utrzymujących zasady waluty złotej i wymienialność biletów na złoto po stałym kursie. Bank ten stał się na ziemiach polskich formalnym następcą Banku Polskiego, od połowy stulecia znacznie ograniczonego w swej samodzielności i przekształconego w roku 1885 na warszawski kantor Rosyjskiego Banku Państwa.

Bank Austriacko-Węgierski, utworzony w roku 1867. Wypuszczane przez niego bilety ulegały przez dłuższy okres znacznym wahaniom kursowym, dopiero pod koniec stulecia bank wprowadził faktyczną wymienialność swych biletów na monety złote po stałym kursie. Bank utrzymywał liczne oddziały w Galicji i był jedynym spośród trzech banków biletowych, działających na ziemiach polskich, zatrudniał on również znaczną ilość pracowników narodowości polskiej, którzy po roku 1918 stworzyli kadre Polskiej Krajowej Kasy Pożyczkowej, a następnie Banku Polskiego.

Bank Rzeszy Niemieckiej wprowadził od razu przy swoim powstaniu w roku 1875 system waluty złotej w oparciu o kontrybucję w wysokości 5 miliardów franków uzyskaną od zwyciężonej Francji.

Równoległe, z coraz to powszechniejszym wprowadzaniem systemu waluty złotej, zaznacza się w owym okresie objaw o dużym znaczeniu dla porządkowania obiegu pieniężnego a mianowicie stopniowe zmniejszanie ilości instytucji upoważnionych do wypuszczania biletów bankowych. Tendencja ta występuje w Rzeszy Niemieckiej oraz w Wielkiej Brytanii, gdzie przywileje emitowania biletów udzielone dawniej mniejszym bankom są likwidowane na korzyść głównego banku biletowego. Dalším przykładem tej tendencji jest powołanie do życia w roku 1905 Narodowego Banku Szwajcarskiego jako jedynego banku emisyjnego na miejsce 36 banków posiadających uprzednio przywilej emitowania biletów. Po drugiej stronie Oceanu powołano do życia w Stanach Zjednoczonych w roku 1913 12 federalnych banków biletowych, zastępujących emisje biletów dokonywane uprzednio przez wielką ilość nieraz mało odpowiedzialnych banków i banczków.

W przededniu pierwszej wojny światowej istnieją we wszystkich gospodarczo rozwiniętych krajach banki biletowe oparte o system waluty złotej. Ich naczelnym obowiązkiem jest utrzymywanie stałej

¹⁾ Na przykład Handwörterbuch der Staatswissenschaften wydanie IV, tom II str. 313.

wartości biletów bankowych przez nieograniczoną ich wymianę na monety złote po stałym kursie. Dla spełnienia tego obowiązku banki posługują się instrumentem stopy dyskontowej w celu regulowania kierunków przesyłek złota między poszczególnymi krajami. Ustrój ten, który przeszedł do historii pod nazwą „klasycznej waluty złotej” stanowi **pierwszy etap** w rozwoju banków biletowych. Gdy w poprzednich okresach poszczególne banki biletowe działały na podstawie indywidualnych zasad, charakterystyczną cechą systemu waluty złotej było jej oparcie na wspólnej, jednolitej doktrynie przestrzeganej przez banki biletowe przyłączające się do systemu. W naszych obecnych warunkach, gdy powszechnie panuje tendencja ku umiowaniu wszelkiego rodzaju stosunków międzynarodowych (politycznych, gospodarczych, finansowych) w ściśle sformułowane paragrafy traktatów i porozumień, zasługuje na podkreślenie okoliczność, że ów tak sprawnie wówczas funkcjonujący system złotej waluty nie był ujęty w żadną formalną umowę między państwami czy też międzybankową, a działał jedynie w wyniku jednolitej doktryny przyjętej powszechnie przez przodujące banki biletowe.

Ten porządek pieniężny, uznany później za „klasyczny”, został zachwiany przez pierwszą wojnę światową. Był on jednak w świadomości ówczesnej generacji uznany za tak doskonały, że banki biletowe dokonują po wojnie wszelkich wysiłków, aby do niego powrócić po krótszym lub dłuższym okresie powojennej odbudowy gospodarczej i po okresie uporządkowania finansów. Przywrócenie systemu następuje jednak z tą różnicą, w stosunku do stanu przedwojennego, że wymiana biletów bankowych odbywa się już nie na monety złote (które podczas wojny zostały wycofane lub zniknęły z obiegu), lecz na sztaby złota lub zastępujące je dewizy wymienne na złoto.

Równolegle wzrasta ilość banków biletowych. Konferencja gospodarcza odbyta w Brukseli w roku 1920 wzywa państwa nie posiadające jeszcze banków biletowych do ich utworzenia, aby wzorem już istniejących, doświadczonych banków, mogły we właściwy sposób organizować i kontrolować ustrój pieniężny swych krajów, a także umożliwić i ułatwić stosunki finansowe między poszczególnymi bankami biletowymi. Zgodnie z tym apelem zakładane są banki emisyjne w nowopowstających państwach europejskich na przykład Bank Polski — drugi bank tej nazwy — w roku 1924, banki biletowe Czechosłowacji, Litwy, Łotwy, Estonii, a poza tym także w licznych krajach Południowej Ameryki, Azji i Afryki.

*

Okres przejściowej stabilizacji kapitalizmu (w latach 1925—1930), w którym banki biletowe utrzymywały system waluty złotej w jej zreformowanej formie waluty dewizowo-złotej (gold exchange standard) stanowi **drugi etap** w historii banków biletowych. Bank Polski należał wówczas do banków opierających swą działalność na tym systemie. Ten drugi etap w rozwoju banków biletowych trwał zaledwie kilka lat. System walutowy, polegający na utrzymywaniu stałego kursu walut w stosunku do złota i na nieograniczonych obrotach pieniężnych i kapitałowych między poszczególnymi krajami uległ

całkowitemu załamaniu jako jeden z przejawów i następstw powszechnego kryzysu kapitalizmu lat trzydziestych.

Powody załamania się waluty złotej leżały głęboko w politycznym i gospodarczym ustroju kapitalistycznym. System waluty złotej, związany organicznie z liberalną polityką gospodarczą, nie mógł się utrzymać, gdy przestały istnieć podstawowe warunki tej polityki. Poszczególne państwa w obliczu objawów kryzysowych musiały uciekać się do coraz szerszego zakresu interwencjonizmu państwowego w dziedzinie gospodarczej. Pierwszym objawem bankrutwa istniejących systemów pieniężnych była niewypłacalność banków austriackich i niemieckich w połowie roku 1931. Wkrótce potem we wrześniu 1931 roku nastąpiło zawieszenie wymienialności funta sterlinga na złoto i znaczny spadek jego kursu, a wreszcie w marcu 1933 roku załamanie systemu bankowego w Stanach Zjednoczonych i stopniowy spadek kursu dolara, trwający do stycznia 1934 roku.

Na miejsce poprzedniej jednolitej doktryny i polityki walutowej utworzono się w następstwie kryzysu kilka oddzielnych obszarów walutowych, kierujących się odrębnymi zasadami, a mianowicie:

— **blok sterlingowy**, którego przodująca waluta funt sterling ulegał dużym wahaniom kursowym w stosunku do złota,

— kraje wprowadzające system **reglamentacji dewizowej**,

— **blok złoty**, którego uczestnicy wytrwali jeszcze przez kilka lat przy dawnych zasadach waluty złotej, jednak w roku 1936 i one musiały odstąpić od tego systemu i zostały zmuszone do dewaluacji swych walut.

*

Rozbicie banków biletowych państw kapitalistycznych na kilka grup kierujących się odrębnymi zasadami polityki walutowej jest cechą **trzeciego etapu** w historii ich rozwoju. Przypomnieć tu należy że w owych latach, gdy banki biletowe państw kapitalistycznych przechodziły tak ostry kryzys, zmuszający je do szukania coraz to innych sposobów uzdrawiania stosunków pieniężnych, Bank Państwa Związku Radzieckiego — jedyne wówczas państwo socjalistyczne — umacnia swą pozycję jako „jeden, najpotężniejszy z potężnych bank państwowy” i w myśl uchwały rządu radzieckiego z marca 1931 roku staje się „ośrodkiem rozrachunkowym socjalistycznej gospodarki narodowej, aparatem ogólnopaństwowej rachunkowości oraz organem wykonującym za pośrednictwem rubla codzienną kontrolę nad przebiegiem wykonywania planów produkcji i obrotów towarów, planów finansowych i planów akumulacji”.

Druga wojna światowa, włączając banki biletowe wszystkich krajów w obowiązek współdziałania przy finansowaniu wydatków wojennych spowodowała powszechny w świecie wzrost obiegu pieniężnego. Po stopniowym przewyciężaniu inflacyjnych następstw wojny — dokonywanym przez poszczególne banki biletowe z mniejszym lub większym powodzeniem — banki biletowe znalazły się w obliczu nowej problematyki, której początki zarysowywały się już w latach trzydziestych, a po wojnie wystąpiły z pełną wyrazistością. Zarówno objawy przedwojennego kryzysu światowego jak i doświadczenia okresu wojennego postawiły banki biletowe wobec nowych za-

dań i przesunęły punkt ciężkości ich zainteresowań. Utrzymanie stałości waluty, będące ongiś jedynym ich obowiązkiem, stało się na tym nowym etapie rozwoju jednym z wielu ich zadań i to bynajmniej nie zawsze pierwszoplanowym. Natomiast wzrosła po-każnie ich rola jako organów odpowiedzialnych, wspólnie z innymi ośrodkami dyspozycji finansowej, za całokształt stanu i rozwoju gospodarczego swych krajów.

W zmienionych warunkach problematyka kredytowa doszła do coraz to większego znaczenia i to w rozszerzonym zakresie, obejmującym nie tylko bezpośrednią, własną działalność banku biletowego, lecz rozciągającą się ponadto na regulowanie działalności kredytowej całego systemu bankowego. Banki biletowe doszły bowiem stopniowo do pozycji nadrzędnej w stosunku do innych banków, kontrolując i regulując ich działalność kredytową oraz stanowiąc dla nich ostatnie źródło kredytów rezerwowych. To przekształcenie dawnych instytucji „emisyjnych”, o stosunkowo wąskim zakresie działania i odpowiedzialności, na banki „centralne”, będące głównym ośrodkiem dyspozycji w sprawach ogólnokrajowej polityki kredytowej, stanowi cechę obecnego czwartego etapu w historii rozwoju banków biletowych.

Przejawem organizacyjnych zmian zachodzących na tym etapie było niemal powszechne upaństwowanie tych banków biletowych, które do drugiej wojny światowej przetrwały w formie spółek akcyjnych (na przykład Bank Angielski, Francuski, Holenderski, Norweski, a poza Europą, na przykład w Indiach i Indonezji). Nowe banki biletowe powstają również poza krajami socjalistycznymi, gdzie jest to oczywiście, jako banki państwowe (na przykład w Izraelu, Cejlonie).

W naszkicowanym powyżej skrócie najważniejszych wydarzeń w historii banków biletowych poszczególne etapy rozwoju zostały ujęte w zależności od tych zadań, które w danym okresie wybijały się na pierwsze miejsce, nadawały charakterystyczną cechę działalności banków i decydowały o roli spełnianej przez nie w gospodarce ich kraju. W okresie wszystkich tych etapów rozwijała się przy tym — równoległe i niezależnie od wymienionych zadań naczelnych — również szeroka problematyka jeszcze innego rodzaju, obejmująca bardzo różnorodne te-

maty z zakresu niemal wszystkich czynności bankowych. Problematyka ta, ograniczająca się początkowo do technicznych zagadnień związanych z emitowaniem biletów i zabezpieczeniem ich wartości, rozrastała się stopniowo na coraz to nowe dziedziny o znaczeniu ogólnogospodarczym. Niektóre z tych zagadnień zaczęły narastać od pierwszych lat bieżącego stulecia, inne powstawały raczej dopiero później, częściowo jako następstwa kryzysu w świecie kapitalistycznym, częściowo przy budowie ustroju socjalistycznego.

Jest oczywiste, że wobec fundamentalnych różnic między ustrojem kapitalistycznym i socjalistycznym zadania i metody działalności banków biletowych układają się odmiennie w każdym z tych ustrojów, do których banki biletowe muszą być dostosowane i przy rozbudowie których współdziałają. Tym niemniej wiele zagadnień (na przykład z zakresu bankowo-technicznego regulowania obrotów pieniężnych oraz z zakresu organizowania obrotów płatniczych z zagranicą) istnieje równoległe w bankach należących do odrębnych ustrojów gospodarczo-politycznych; wynika to między innymi z tego, że banki socjalistyczne przejęły wiele swych urzędzeń od banków kapitalistycznych, przekształcając je odpowiednio do swych potrzeb. Z drugiej strony banki kapitalistyczne stale zmieniają i ulepszają swe metody postępowania. Istnieje zatem w obu ustrojach szeroka problematyka zasługująca na rozpatrzenie; obejmuje ona między innymi następujące zagadnienia:

- zasady emitowania biletów oraz regulowania obrotów gotówkowych,
 - zadania banków biletowych w zakresie organizowania obrotów bezgotówkowych,
 - rola banków biletowych jako depozytariuszy zapasów złota,
 - rola banków biletowych jako central dewizowych i organów regulujących bilans płatniczy,
 - zakres i metody własnej bezpośredniej działalności kredytowej,
 - rola banków biletowych jako ostatniej rezerwy kredytowej, regulującej działalność kredytową innych banków,
 - efektywność wpływu banków biletowych na rozwój poszczególnych dziedzin życia gospodarczego.
- Problematyce z tych różnych dziedzin poświęcimy następane artykuły.

Z. Karpiński

INSTRUMENTY POLITYKI PIENIĘŻNO-KREDYTOWEJ BANKÓW CENTRALNYCH PAŃSTW KAPITALISTYCZNYCH*)

1. Wielka Brytania

Bank Angielski formalnie rzecz biorąc uzyskał nadrzędne uprawnienia w stosunku do innych banków dopiero w 1946 roku na mocy ustawy o jego nacjonalizacji. Faktycznie jednak pozycję banku banków, a następnie banku rządu zdobył on wiele lat wcześniej. Źródła takiego stanu faktycznego leżą zarówno w historii rozwoju bankowości angielskiej

jak i w procesie kształtowania się, drogą niepisanych zwyczajów i tradycji, instytucji prawnych i politycznych w Anglii. U tych samych źródeł należy szukać przyczyny faktu, że Bank Angielski po nacjonalizacji w praktyce nigdy nie korzystał ze swych uprawnień ustawowych, a stosunki z innymi bankami reguluje nadal w drodze nieoficjalnych rozmów z kierownikami tych banków. Nakreślone w ten sposób ramy stosunków między Bankiem Angielskim a innymi bankami nie mogą pozostawać bez wpływu na środki, którymi posługuje się on kontrolując rynek pieniężny i regulując rozmiary kredytów krótko-

*) Opracowane na podstawie wykładów wygłoszonych na X Sesji Międzynarodowej Szkoły Bankowej w Garmisch-Partenkirchen, 14-21.9.1957 r.

terminowych. Bank Angielski unikał raczej — przynajmniej do niedawna — środków bezpośredniego, administracyjnego oddziaływania na inne banki, starając się oddziaływać na nie przede wszystkim przy pomocy pośrednich, klasycznych środków polityki, jakimi są:

- a) operacje otwartego rynku,
- b) stopa procentowa.

Operacje otwartego rynku, czyli kupno i sprzedaż papierów wartościowych, dokonywane na rynku przez bank centralny, przez zwiększenie lub zmniejszenie zasobów gotówkowych banków oddziałują na ich płynność. W przypadku brytyjskim najważniejszy jest wpływ, jaki w ostatecznym rachunku wywierają te operacje na banki clearingowe, będące głównym źródłem kredytu bankowego. Przedmiotem operacji otwartego rynku były kiedyś wyłącznie krótkoterminowe papiery państwowe. Po wprowadzeniu polityki „taniego pieniądza” w roku 1932 Bank Angielski zmuszony był zająć się szerszym wachlarzem papierów wartościowych. Jednakże od czasu drugiej wojny światowej Bank Angielski w swoich operacjach otwartego rynku ponownie posługuje się przede wszystkim krótkoterminowymi weksłami skarbowymi.

Technika dokonywania operacji otwartego rynku wymaga o tyle osobnego omówienia, że wiąże się ze specyfiką angielskiego systemu bankowego. Specyfika ta polega na tym, że banki handlowe w zasadzie nie mogą bezpośrednio refinansować się w Banku Angielskim. W stosunkach między Bankiem Angielskim a bankami handlowymi występuje pośrednik w postaci rynku dyskontowego. Tradycje rynku dyskontowego sięgają XIX wieku, kiedy to londyńskie banki handlowe zaczęły poszukiwać sposobu natychmiastowego lokowania wkładów w formie tak zwanego pieniądza dziennego (call money), to jest lokat zwracanych niezwłocznie za wypowiedzeniem. Londyński rynek dyskontowy tworzy obecnie dwanaście domów dyskontowych, które z jednej strony przyjmują wolne środki pieniężne od banków handlowych na kilkudniowy termin lub we wspomnianej formie „pieniądza dziennego”, z drugiej zaś strony udzielają im pożyczek. Banki handlowe finansują się więc w domach dyskontowych, które dopiero w razie potrzeby refinansują się w Banku Angielskim. Dlatego też domy dyskontowe lokują swoje wolne fundusze w wartościach nadających się do redyskonta w Banku Angielskim. Obecnie fundusze te lokowane są głównie w weksłach skarbowych.

Ministerstwo Skarbu wspólnie z Bankiem Angielskim co tydzień opracowuje preliminarz wpływów i wydatków budżetowych. Do wydatków dodawana jest suma weksli skarbowych z płatnościami zapadającymi w tygodniu objętym preliminarzem. Niedobór preliminarza wskazuje na to, jaka suma weksła będzie w danym tygodniu przeznaczona na sprzedaż w drodze przetargu. Kiedyś do przetargu stawały banki handlowe składając bezpośrednio swoje oferty. Obecnie, zgodnie z utartym już od wielu lat zwyczajem, oferty składane są tylko przez domy dyskontowe. Jednak sprawa ta jest ciągle przedmiotem dyskusji. Przeciwnicy obecnego systemu twierdzą, że bezpośredni kontakt między Bankiem Angielskim, a bankami handlowymi przy finansowaniu weksli skarbowych byłby bardziej logiczny. Zwolennicy natomiast wskazują na to, że chociaż rząd mógłby niecotaniej sfinansować swoje pożyczki w formie weksli

skarbowych, gdyby miał do czynienia bezpośrednio z bankami handlowymi, to jednak system bankowy straciłby dużo ze swej obecnej elastyczności.

Sprzedaż krótkoterminowych weksli skarbowych z zasady powinna służyć jedynie do pokrycia bieżących potrzeb budżetu państwa. Natomiast potrzeby inwestycyjne budżetu, jak też inwestycje znacjonalizowanych gałęzi gospodarki narodowej, takich jak przemysł węglowy, energetyka, gazownie, ewentualnie mogą być finansowane przy pomocy długoterminowych papierów państwowych. Jeśli jednak rząd nie zdoła ulokować na rynku odpowiedniej ilości papierów długoterminowych, istnieje niebezpieczeństwo, że część wpływów ze sprzedaży weksli krótkoterminowych trafi na pokrycie potrzeb inwestycyjnych. To jest oczywiście zjawisko niezdrowe z punktu widzenia gospodarki pieniężnej, tym bardziej, że krótkoterminowe weksle skarbowe — traktowane w posiadaniu banków handlowych jako aktyw pod względem płynności bliski gotówce — rozszerzą podstawy akcji kredytowej. W celu zneutralizowania tego potencjalnego niebezpieczeństwa Bank Angielski próbował w ostatnich latach część krótkoterminowych weksli skarbowych zamienić na średnio- i długoterminowe obligacje państwowe, innymi słowami skonwertować je i zredukować w ten sposób zasoby płynne banków handlowych. Jednak emisja takich obligacji konwersyjnych nie została dobrze przyjęta i Bank Angielski zdołał tylko część ich ulokować na rynku.

Niektórzy krytycy obecnego systemu finansowania weksli skarbowych domagają się zobowiązania banków handlowych do posiadania w Banku Angielskim wkładów w formie podobnej do wprowadzonego w czasie wojny systemu Treasury Deposit Receipts (skarbowe kwity depozytowe — zwane w skrócie TDR). Celem TDR było uzyskanie od banków środków na sfinansowanie wydatków rządu. Każdy bank handlowy zobowiązany był do nabycia pewnej ilości TDR, zależnie od wysokości swoich wkładów. TDR w zasadzie nie można było spieniężyć, istniała jedynie możliwość zamiany ich na długoterminowe obligacje państwowe. TDR, jako alternatywa weksli skarbowych, nie byłyby oczywiście mile widziane przez bankierów, gdyż stanowiłyby aktywa daleko mniej płynne. Jeśli TDR miałyby być ponownie wprowadzone w celu uzupełnienia pożyczek dokonywanych w formie weksli skarbowych, a bankom pozwolono by zaliczać je do płynnych aktywów, to nadmierne pożyczki krótkoterminowe rządu doprowadziłyby prawdopodobnie do konieczności reulowania płynności banków normami obowiązującymi.

Tradycyjnym instrumentem oddziaływania na kredyt jest stopa procentowa, którą Bank Angielski zaczął ponownie posługiwać się w roku 1951 po blisko dwudziestoletniej przerwie. Stopa procentowa Banku Angielskiego została zredukowana w roku 1932 do 2% i pozostała bez zmian — z wyjątkiem krótkiego okresu podwyżki w pierwszych miesiącach wojny — na tym samym poziomie do końca roku 1951. Bank Angielski ustala tylko jedną stopę procentową (jest to „urzędowa” stopa w odróżnieniu od „rynkowej”) i nie służy ustalać ani oprocentowania wkładów, ani oprocentowania kredytów udzielanych przez banki handlowe. Odsetki od wkładów są ustalane przez banki handlowe zazwyczaj na poziomie o 2% niższym od urzędowej stopy procentowej Banku Angielskiego, chociaż zdarzały się okresy, kiedy rozpiętość była mniejsza.

Wysokość oprocentowania kredytów stanowi sprawę indywidualną do uzgodnienia między bankami a ich klientami w każdym poszczególnym przypadku. Zależy ona od sytuacji finansowej kredytobiorcy i od rodzaju kredytu. Przeciętnie oprocentowanie kredytów kształtuje się o 3/4% powyżej urzędowej stopy procentowej, przy czym zaznaczyć należy, że ta marża wykazywała w ostatnich latach tendencję do kurczenia się. Czasami banki stosują stawki preferencyjne przy kredytowaniu niektórych gałęzi gospodarki. Na przykład kredyty udzielane przedsiębiorstwom użyteczności publicznej, korzystającym bezpośrednio lub pośrednio z gwarancji rządowych, a także kredyty na transakcje eksportowe, gwarantowane przez Export Credits Guarantee Department będą niżej oprocentowane. Jednak są to raczej wyjątki, a normalna droga do ustalenia wysokości odsetek prowadzi przez negocjacje między bankierem a klientem.

Problem używania stopy procentowej jako instrumentu regulowania kredytu stanowi obecnie przedmiot ożywionych dyskusji między zwolennikami dwóch różnych poglądów. Jedni utrzymują, że stopa procentowa jest instrumentem przestarzałym i zbyt tępym, należy więc zastąpić ją bezpośrednią kontrolą kredytu. Zwolennicy klasycznej koncepcji polityki kredytowej twierdzą zaś, że zastosowanie stopy procentowej zawsze da pozytywne wyniki w postaci ograniczenia kredytu, jeśli tylko zostanie ona odpowiednio wysoko podniesiona. Dodają przy tym, że chociaż śrubowanie stopy procentowej może być środkiem bardzo drastycznym, to jednak działa szybko i skutecznie. W każdym z tych poglądów jest niewątpliwie dużo przesady. Nie można oczywiście obecnie oczekiwać od stopy procentowej takich skutków jak dawniej, ponieważ instrument ten działa w zupełnie innych warunkach. W okresie waluty złotej podnoszono stopę procentową w celu ściągnięcia do Londynu kapitałów pieniężnych z zagranicy, uczynienia z Londynu drogiego ośrodka kredytu dla zagranicy i zachęcenia kapitalistów angielskich do trzymania pieniędzy w kraju. Ponadto polityka „drogiego pieniądza” wywierała restrykcyjny wpływ na obrót wewnętrzny. Obecnie podwyższenie stopy procentowej nie działa już w ten sposób. O ile pominięte się zniechęcenie pewnej ilości kredytobiorców zamorskich, działanie wysokiej stopy procentowej jest teraz bardzo ograniczone w swych skutkach, zarówno w zakresie ściągania zagranicznych lokat pieniężnych do Londynu, jak też — przy obecnej polityce pełnego zatrudnienia i wysokiej stopy podatkowej — jeśli chodzi o restrykcyjny wpływ na gospodarkę narodową. Nie można jednak powiedzieć, że stopa procentowa nie wywiera w ogóle żadnego wpływu na gospodarkę. Problem zaś sprowadza się do tego, aby obok stopy procentowej zastosować również inne środki i to działające w tym samym kierunku.

Poważne zmniejszenie się skuteczności działania klasycznych instrumentów polityki banku centralnego doprowadziło do konieczności zastosowania w Wielkiej Brytanii trzeciego instrumentu kontroli kredytu w postaci tak zwanej selekcji kredytów. Selekcja kredytów polega na zalecaniu bankom handlowym celów pożądanej działalności kredytowej, a więc na przykład popieranie rozwoju handlu zagranicznego, rolnictwa lub określonych gałęzi przemysłu o znaczeniu ogólnonarodowym. Chodzi więc o to, aby banki rozpatrywały wnioski o kredyt nie tylko pod

względem sytuacji finansowej klienta i jego zdolności do spłaty kredytu, lecz także z punktu widzenia interesów całej gospodarki narodowej. W związku z tym obecnie istnieje między bankami handlowymi porozumienie, w myśl którego każdy bank jest obowiązany nie udzielać kredytu klientowi innego banku, jeśli ten bank odmówił mu kredytu na gruncie polityki restrykcji kredytowych. To porozumienie międzybankowe rzecz jasna ogranicza konkurencję. Nie cieszy się więc ono popularnością ani wśród bankierów ani wśród kredytobiorców i wszyscy zainteresowani chcieliby, żeby zostało zaniechane możliwie jak najprędzej.

„Selekcja kredytów” osiągnęła do pewnego stopnia zamierzone skutki, jednak spotkała się z ostrą krytyką. Za dyskusją o charakterze teoretycznym kryje się niewątpliwa sprzeczność między celem, który przyświeca Bankowi Angielskiemu, a interesami banków handlowych. Kontrola „selekcyjna” krępuje bowiem decyzje kierowników banków, a jej przeciwnicy twierdzą, że nie można żądać od kierownika banku, aby w nieskończoność odmawiał klientowi udzielania kredytu, który z bankowego punktu widzenia nie budzi żadnych wątpliwości.

Trudno przewidzieć w chwili obecnej, jak długo i w jakim zakresie Bank Angielski będzie uciekał się do metod typu „kontroli selekcyjnej”. Niezależnie jednak od jej losów jedno jest pewne, że klasyczne instrumenty polityki pieniężno-kredytowej obecnie nie wystarczają i należy się liczyć z koniecznością sięgnięcia w przyszłości po arsenał nowych instrumentów, bardziej skutecznych.

II. Stany Zjednoczone

Banki federalne ogólnie rzecz biorąc — podobnie jak Bank Angielski — poczytują za cel swojej polityki stabilizację gospodarki narodowej. Działają jednak one w odmiennych warunkach. System bankowy Stanów Zjednoczonych, w przeciwieństwie do daleko posuniętej koncentracji angielskiego systemu bankowego, cechuje ogromna ilość instytucji samodzielnych. Ilość banków handlowych w Stanach sięga olbrzymiej cyfry 13.600. Na cyfrę tę składa się wprawdzie wiele małych banków o lokalnym znaczeniu, dysponujących zaledwie drobnym ułamkiem całości zasobów bankowych kraju, jednakże w tej liczbie są również olbrzymie banki o światowym zasięgu (450 banków dysponuje wkładami powyżej 50 milionów dolarów, a wkłady w 45 bankach przekraczają sumę 500 milionów dolarów). Druga różnica w porównaniu z Bankiem Angielskim polega na tym, że Zarząd Rezerwy Federalnej może prowadzić politykę pieniężno-kredytową nie biorąc w ogóle pod uwagę bilansu płatniczego kraju. Ponieważ problemy bilansu płatniczego nie stanowią przysłowioвого miecza Damoklesa, banki federalne posiadają większą swobodę działania, chociaż posiada to także swoją ujemną stronę, gdyż brak takiej stałej groźby może utrudnić zastosowanie w porę skutecznych instrumentów polityki.

W Stanach Zjednoczonych — podobnie jak w innych krajach — drugim z kolei celem polityki banku centralnego, chociaż o tym rzadko wspomina się w literaturze oficjalnej, jest pomoc skarbowi państwa w finansowaniu długu publicznego. Pomoc ta w Stanach od roku 1951 nie przybiera wprawdzie już formy sztywnego podtrzymywania kursów pa-

pierów państwowych na niezmiennym poziomie, jednak gdy tylko skarb państwa zjawia się na rynku z wyciągniętą ręką, banki federalne muszą spełnić swój niepisany obowiązek troski przynajmniej o częściowe zaspokojenie nowych potrzeb budżetowych państwa.

Wreszcie trzecim celem polityki Zarządu Rezerwy Federalnej — także na ogół pomijanym w literaturze — jest utrzymanie przynajmniej obecnego stopnia niezależności od rządu. Warto o tym pamiętać chcąc zrozumieć lepiej niektóre posunięcia Zarządu Rezerwy Federalnej.

Obecna koncepcja amerykańskiej polityki monetarnej opiera się na wierze w dobroczynne działanie sił podaży i popytu na wolnym lub na wprost wolnym rynku. W konsekwencji podstawowe instrumenty tej polityki będą posiadały charakter ilościowy, a nie jakościowy.

Ta koncepcja nie oznacza jednak nawrotu do Adama Smitha i *laissez-fairyzmu*, chociaż idzie ona niewątpliwie bardziej w tym kierunku niż w kierunku gospodarki planowej. Potrzeba regulowania obiegu pieniężnego przez bank centralny, wyposażony w szerokie prerogatywy, jest uznawana powszechnie i dlatego chodzi tu raczej o stwierdzenie, że najlepszych wyników należy spodziewać się po minimum bezpośredniej interwencji banku centralnego na rynku kredytowym.

Koncepcja ta nie oznacza również, że Zarząd Rezerwy Federalnej nie interesuje się zjawiskami zachodzącymi w ramach poszczególnych rodzajów kredytu. Jednak wykazuje on dużą powściągliwość, jeśli chodzi o regulowanie poszczególnych rodzajów kredytu i interweniuje tylko w przypadku konieczności.

Koncepcja ta wreszcie nie oznacza wiary w ilościową teorię pieniądza. Nacisk kładzie się wprawdzie na regulowanie ilości pieniądza, jednak uwzględnia się takie czynniki jak szybkość obrotu wkładów, cel wykorzystywania kredytów, politykę kredytową i inwestycyjną banków i innych instytucji finansowych. Krótko mówiąc, czynniki jakościowe brane są pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o sposobie zastosowania ilościowych instrumentów polityki pieniężno-kredytowej.

Najważniejszym instrumentem regulowania kredytów w Stanach Zjednoczonych są operacje otwartego rynku dokonywane przez banki federalne. Przedmiotem tych operacji są krótkoterminowe papiery państwowe. Należy w tym miejscu wspomnieć, że banki będące członkami systemu rezerwy federalnej są obowiązane utrzymywać rezerwy w formie sald na rachunkach w bankach federalnych (przynajmniej w wysokości odpowiadającej ustalёнemu procentowi wkładów). Zakup papierów państwowych dokonany przez banki federalne zwiększa więc salda rezerwowe banków członkowskich, a sprzedając absorbuje rezerwy. Operacje otwartego rynku są w Stanach od wielu lat głównym czynnikiem wpływającym na wysokość rezerw bankowych, a tym samym określają rozmiary kredytu bankowego.

Banki członkowskie mogą z własnej inicjatywy przejściowo zwiększać swoje rezerwy zaciągając pożyczki w bankach federalnych. Możliwość zaciągania pożyczek służy jednak tylko do złagodzenia skutków polityki otwartego rynku, a nie zmniejsza jej skuteczności, ponieważ nie jest do pomysłenia stałe zaciąganie pożyczek. Równocześnie wysokość

pożyczek bankowych stanowi czuły wskaźnik potrzeb kredytowych gospodarki narodowej. Na wskaźniku tym opiera się polityka otwartego rynku. W istocie swej operacje otwartego rynku mają na celu utrzymanie rezerw netto systemu bankowego — to jest sumy rezerw nadwyżkowych (powyżej rezerw obowiązkowych) minus rezerwy uzyskane w drodze pożyczek — na pożądanym poziomie ograniczeń lub ułatwień kredytowych. Krótko mówiąc Zarząd Rezerwy Federalnej zajmuje się przede wszystkim dostarczaniem odpowiednich rezerw systemowi bankowemu lub absorbowaniem nadwyżki rezerw w zależności od sytuacji gospodarczej, usiłując przy tym dostosować strumień pieniądza i kredytu do potrzeb gospodarki narodowej.

Urzędowa stopa dyskontowa banków federalnych uważana jest za instrument bez porównania mniejszej wagi niż operacje otwartego rynku. Zarząd Rezerwy Federalnej w swej polityce nie ufa zbyt skutenności oddziaływania stopy dyskontowej na oszczędności ani na zapotrzebowanie na kredyt, posługując się nią czasami jedynie w celu przyspieszenia lub opóźnienia ruchów rynkowej stopy procentowej. Często zaś zmiany urzędowej stopy procentowej są po prostu opóźnionym potwierdzeniem zmian, jakie zaszły na rynku kredytowym. Ogólnie rzecz biorąc zmiany stopy procentowej uważane są za nieunikniony skutek braku równowagi między niekontrolowanym (w dużym stopniu) popytem a kontrolowaną (częściowo) podażą środków kredytowych.

Przepisy odnośnie obowiązkowych rezerw banków członkowskich traktowane są jako stały punkt oparcia, na którym spoczywa dźwignia kontroli kredytowej. Normy rezerw (w stosunku do wkładów), które w okresie ubiegłych 21 lat były zmieniane wielokrotnie, obecnie nie posiadają już swego pierwotnego znaczenia. Przed rokiem 1951, kiedy polityka otwartego rynku straciła swą operatywność w wyniku realizacji programu podtrzymywania ceny papierów państwowych na poziomie ich wartości nominalnej, mówiono o konieczności zastąpienia polityki otwartego rynku manipulowaniem normą rezerw obowiązkowych. Jednakże wraz z restauracją elastycznej polityki otwartego rynku dyskusje na ten temat ucichły. Jest rzeczą znamioną, że Zarząd Rezerwy Federalnej, ograniczając kredyt w latach 1951—1953 i 1955—1957 nie zwiększył norm rezerw obowiązkowych. Warto przy tym zaznaczyć, że w warunkach USA operacje otwartego rynku są bardziej pożądane jako instrument restrykcji kredytowych niż zmiany normy rezerw.

Nie oznacza to, że normy rezerw pozostaną niezmiennione przez lata. W USA panuje przekonanie, że obecne normy są za wysokie i jeśli nie miałyby ulec zmianom w miarę rozwoju gospodarki narodowej stawałyby się coraz bardziej uciążliwe. Dlatego należy spodziewać się, że Zarząd Rezerwy Federalnej będzie przeprowadzał stopniowe obniżanie tych norm. Możliwe jest, że obniżenia te mogą zbiec się w czasie z wprowadzeniem polityki „łatwego” pieniądza, jednak jest rzeczą mało prawdopodobną, żeby normy raz obniżone miały potem być ponownie podwyższone, chyba, że zajdą nadzwyczajne okoliczności.

W niektórych krajach, a w szczególności w Wielkiej Brytanii, polityka monetarna w poważnym stopniu opiera się na metodzie perswazji. Gdy system bankowy jest skoncentrowany i pozycje klu-

czowe leżą w ręku kilku prywatnych banków nie jest trudno wpływać na politykę banków przez nieoficjalne rozmowy z ich kierownikami. W USA jednakże, gdzie ilość banków jest olbrzymia, a konkurencja jest silna i to nie tylko między samymi bankami, lecz także między bankami a nie bankowymi instytucjami kredytowymi, metoda perswazji posiada daleko mniejsze szanse powodzenia.

Nie znaczy to jednak, że tego rodzaju metoda oddziaływania na banki handlowe w ogóle nie jest stosowana. Większość bankierów amerykańskich wykazuje bardzo dużo zrozumienia dla dążeń Zarządu Rezerwy Federalnej i reaguje na apel o współpracę. Ogólnie rzecz biorąc Zarząd Rezerwy Federalnej stara się unikać takich apelów, wychodząc z założenia, że w warunkach konkurencji motywem działania każdego bankiera powinny być przede wszystkim interesy własnego banku. Z drugiej strony jednakże Zarząd Rezerwy Federalnej musi zdawać sobie sprawę z tego, że w gospodarce wolnorynkowej lepsze wyniki dadzą apele do indywidualnych bankierów, niż próby decydowania za nich w jaki sposób kredyty mają być udzielane.

III. Niemcy Zachodnie

Bankiem centralnym Niemieckiej Republiki Federalnej jest utworzony na mocy ustawy z dnia 26 lipca 1957 roku Deutsche Bundesbank (Niemiecki Bank Federalny). Pełni on funkcje:

- a) banku emisyjnego,
- b) banku banków,
- c) banku państwa, jako agent fiskalny Republiki Federalnej i sfederowanych krajów („Länder”).

Podjęcie Bundesbanku w stosunku do banków handlowych określa w szczególności jego funkcje jako banku emisyjnego i banku banków. Podstawowe zadanie Niemieckiego Banku Federalnego zostało sformułowane w jego statucie w sposób następujący: „Deutsche Bundesbank, posługując się przyznanymi mu w ramach statutu uprawnieniami reguluje obieg pieniężny i podaż kredytu w gospodarce narodowej w celu zabezpieczenia pieniądza”.

Tak więc celem działalności Bundesbanku jest „zabezpieczenie pieniądza”. Bundestag, który uchwałił ustawę o Niemieckim Banku Federalnym, świadomie wstrzymał się od określenia w sposób bardziej konkretny celów polityki pieniężnej. Spotykane w statutach innych banków centralnych cele polityki pieniężnej, jak na przykład pełne zatrudnienie, stały rozwój gospodarki narodowej, stabilizacja wewnętrznej siły nabywczej pieniądza, stabilizacja kursów walutowych lub wymiennalność waluty nie zostały wymienione, ponieważ Bundestag uważał, że w określonych warunkach poszczególne cele tego rodzaju mogą być ze sobą sprzeczne i nie mogłyby być równocześnie realizowane przy pomocy polityki pieniężnej.

Bundesbank posiada wyłączny przywilej emisji pieniądza. Realizując ten przywilej nie jest on związany żadnymi przepisami odnośnie pokrycia. Nie reaktwowano systemu procentowego pokrycia, który obowiązywał dawny Reichsbank w latach 1875—1914 i 1924—1931, chociaż byłoby to możliwe z uwagi na wysoki stan rezerw złota i dewiz Bundesbanku (w chwili obecnej marka zachodnioniemiecka pokryta jest złotem i rezerwami dewizowymi w ponad 100%). Zachowano natomiast system

zmiennej górnej granicy ilości pieniądza w obiegu, obowiązujący poprzednio Bank Deutscher Länder.

Warto zauważyć, że w NRF, to jest w kraju, który usiłuje holdować zasadom gospodarki wolnorynkowej ustawodawstwo unika wiązania pieniądza z automatyzmem, opartym na przykład na zasadach klasycznej waluty złotej. Dlatego Niemcy Zachodnie posiadają obecnie „walutę manipulowaną” bez przepisów odnośnie pokrycia, przy czym bank centralny ma pilnować prawidłowego „dawkowania” ilości pieniądza do obiegu, zgodnie z bardzo ogólną formułą „zabezpieczenia waluty”. Wszystkie tradycyjne pojęcia, przepisy i zwyczaje odnośnie systemu pieniężnego, które pochodzą z czasów waluty złotej, musiały być odpowiednio zrewidowane i adaptowane. Waluta manipulowana wymaga — jak to wyjaśnia preambula ustawy o Bundesbanku — wyposażenia go we wszelkie instrumenty, jakie zgodnie z nowoczesną nauką o pieniądzu i praktyką potrzebne są do manipulowania ilością pieniądza.

Bundesbank nie posiada w żadnym razie charakteru banku handlowego z dodatkowym prawem do emisji banknotów, jak to miało miejsce poprzednio w wielu krajach. Wręcz przeciwnie, został on zupełnie zwolniony od transakcji prywatnych, całkowicie zreorganizowany i kierowany jest pod kątem jego zadań w dziedzinie polityki pieniężnej. Zakres jego działalności został ograniczony i ściśle ustalony. W transakcjach, jakie zezwolono wykonywać Bundesbankowi, nie może on nigdy kierować się motywem zysku, tak jak prywatny przedsiębiorca. Dlatego partnerami Bundesbanku poza rządem są głównie banki i instytucje kredytowe. Interesy z prywatnymi osobami i niebankowymi przedsiębiorstwami w kraju ograniczone są do prowadzenia rachunków bieżących. Z uwagi jednak na to, że Bundesbank nie płaci odsetek od rachunków bieżących, utrzymywanie takich rachunków nie jest bynajmniej atrakcyjne dla prywatnych osób i firm. W czasach Reichsbanku praktyczne było bezpośrednie dyskontowanie weksli przez bank centralny dla instytucji niebankowych. Obecnie praktyka ta została zaniechana. Uważa się bowiem, że autorytet banku centralnego w oczach banków handlowych jest większy gdy nie jest on ich konkurentem.

Ten autorytet banku centralnego posiada istotne znaczenie, ponieważ spełniając swoje zadanie regulowania obiegu pieniężnego i kredytu musi on polegać na współpracy z bankami handlowymi, które stanowią ogniwo wiążące go z gospodarką narodową. Emisja banknotów i ich powrotny przyływ z gospodarki narodowej przybierają głównie formę transakcji między bankiem centralnym a bankami handlowymi, a mianowicie — dyskontowania weksli, udzielania pożyczek pod zastaw weksli i papierów wartościowych, przyjmowania wkładów na rachunki bieżące, kupna — sprzedaży złota i dewiz itp. Dokonując tego rodzaju transakcji Bundesbank posiada warunki ku temu, aby kierować dopływem banknotów do banków handlowych, oddziałując na płynność ich aktywów, a tym samym na rozmiary kredytu udzielanego gospodarce narodowej. W tym też celu posiada on do dyspozycji szeroki wachlarz instrumentów, którymi może posługiwać się w każdej chwili w swojej polityce pieniężnej i kredytowej, załóżmy od wymagań sytuacji gospodarczej. W porównaniu z okresem przedwojennym ten arsenał instrumentów został wzbogacony. W okresie od roku 1948 wprowadzono wiele nowych metod oddziaływania

na gospodarke narodową. Obecnie lista instrumentów stosowanych w polityce Bundesbanku obejmuje:

- 1) politykę dyskontową,
- 2) politykę rezerw obowiązkowych,
- 3) wytyczne dla banków handlowych odnośnie udzielania kredytów,
- 4) ustalanie kontyngentów redyskontowych,
- 5) politykę otwartego rynku.

Polityka dyskontowa jest instrumentem klasycznym. Centralna Rada Bundesbanku ustala stopę dyskontową, która obowiązuje wszystkie centralne banki krajowe (Landeszentralbanken). Ze stopą dyskontową powiązane jest oprocentowanie kredytu pod zastaw papierów wartościowych, które zwykle przewyższa o 1% stopę dyskontową. Zróznicowanie stopy dyskontowej na przykład według rodzajów transakcji lub weksli krajowych i zagranicznych nie jest obecnie praktykowane. Bundesbank odrzucił różnicowanie stopy dyskontowej ze względów zasadniczych, posługując się argumentem, że taka specjalistyczna polityka kredytowa skierowana tylko na niektóre sektory gospodarki utrudniłaby ilościowe regulowanie rozmiarów kredytu i byłaby sprzeczna z systemem gospodarki wolnorynkowej. Ustalanie stopy dyskontowej uzupełnione jest serią przepisów, jeśli chodzi o warunki, jakie musi spełniać weksel nadający się do redyskonta. Redyskontowane są na przykład tylko weksle handlowe maksimum z trzymiesięcznym terminem płatności. Bundesbank finansuje więc tylko takie transakcje, które zapewniają powrót strumienia pieniężnego w krótkim odstępie czasu.

Oprócz stopy dyskontowej oficjalnie ustala się stopę procentową dla odsetek debetowych i dla odsetek kredytowych. Stopa debetowa jest wyższa o $1\frac{1}{2}\%$ od stopy dyskontowej i zmienia się automatycznie w przypadku zmiany stopy dyskontowej. Stopa debetowa nie jest jednak stopą minimalną, ani sztywną, lecz stopą maksymalną, którą banki, zależnie od swojej płynności w konkurencji między sobą, podbijają w dół. Jeśli chodzi o stopę kredytową, to nie jest ona powiązana sztywnym stosunkiem procentowym ze stopą dyskontową i ustala się ją osobno. Na przykład oprocentowanie wkładów niebankierów w związku z każdorazową zmianą stopy dyskontowej ustalane jest przez rządowe organy nadzoru nad bankami po konsultacji ze stowarzyszeniami bankierów. Stopa kredytowa jest stopą maksymalną, znaczy to, że można płacić mniejsze odsetki, lecz nie wolno jej przekroczyć. Z uwagi na konkurencję między bankami od roku 1948 stopa ta w praktyce posiadała charakter sztywny, gdyż żaden bank nie chciał płacić mniej w obawie przed ucieczką wkładów. Jak dalece stopa kredytowa mimo oficjalnego zakazu była przekraczana trudno ustalić, w każdym razie przez dłuższy czas istniał w Niemczech Zachodnich problem nieoficjalnej, tzw. „szarej” stopy kredytowej.

Wpływ stopy dyskontowej na rachunek strat i zysków banków handlowych jest oczywisty, lecz już problem oddziaływania jej na kredytobiorców budzi wiele dyskusji w Niemczech Zachodnich, podobnie jak w innych krajach. Pomijając obszerną argumentację za i przeciw, należy stwierdzić jeden bezsporny fakt, że sama stopa dyskontowa nie jest wystarczającym instrumentem do regulowania działalności kredytowej banków handlowych.

Obowiązkowe rezerwy zostały wprowadzone w Niemczech Zachodnich w roku 1948 według wzor-

u amerykańskiego. Od tego czasu dokonano dziewięć razy zmiany obowiązujących norm. Ustawa o Bundesbanku upoważnia Centralną Radę Banku do ustalania według własnego uznania norm rezerw obowiązkowych, z tym, że normy te nie mogą przekroczyć następujących limitów: 30% dla wkładów *à vista*, 20% dla wkładów terminowych i 10% dla wkładów oszczędnościowych. Limitu minimalnego ustawa nie przewidziała. W ramach tych limitów w zależności od bieżącej sytuacji pieniężnej Centralna Rada Banku ustala obowiązujące normy. Rezerwy obowiązkowe mają być utrzymywane w formie bezprocentowych sald w Bundesbanku. Przez ustalenie norm rezerw obowiązkowych Bundesbank zamraża część płynnych aktywów banków handlowych, redukując w ten sposób ich zdolność do udzielania kredytów. Poza oddziaływaniem na płynność banków rezerwy obowiązkowe wpływają również na zdolność zarobkową banków. Banki handlowe są bowiem zmuszone lokować środki płynne bez procentu w Bundesbanku, ponosząc w ten sposób stratę w sumie kosztów odsetek, które same płacą za uzyskanie tych środków. O ile zwiększenie stopy dyskontowej powoduje podrożenie kredytu, to zwiększenie norm rezerw obowiązkowych bezpośrednio zmierza do zmniejszenia rozmiarów nowych kredytów przez absorpcję płynnych środków banków handlowych. Dlatego też jest to środek bardziej radykalny. Okazało się jednak w okresie kryzysu koreańskiego, gdy podniesiono poważnie normy rezerw obowiązkowych bez osiągnięcia pożądanego wyniku w ograniczeniu kredytu, że jest to mimo wszystko środek nie wystarczający. Wówczas wydane zostały specjalne wytyczne kredytowe dla banków handlowych.

Wytyczne dla banków handlowych odnośnie udzielania kredytów miały na celu ograniczenie globalnej kwoty kredytów. Nie chciano przy tym ustalać pułapu kredytów dla poszczególnych banków na podstawie faktycznych stanów na dowolnie wybraną datę, co wydawało się posunięciem niewłaściwym i zbyt arbitralnym. Wytyczne poszły po linii zachęcenia banków handlowych, aby we własnym interesie przestrzegały pewnych proporcji w bilansie.

Pierwszym krokiem było ograniczenie udziału w globalnej kwocie kredytów udzielanych pod zobowiązania dłużne. Teoretycznie bowiem przy tych kredytach niebezpieczeństwo strat było największe (brak trzeciego podpisu). Ponadto w tej formie najłatwiej było udzielać kredytów niepożądanych z punktu widzenia banku centralnego. Dlatego też ustalono, że banki nie powinny udzielać tego rodzaju kredytu na sumy przekraczające więcej, niż — najpierw siedmio — potem trzykrotnie — fundusze własne (kapitał plus rezerwy).

Dalsze wytyczne — według obecnie obowiązującej wersji — ustalają następujące proporcje:

a) ogólna suma udzielonych kredytów krótko- i średnioterminowych nie powinna przewyższać więcej niż 18 razy fundusze własne banku,

b) ogólna suma wierzytelności z tytułu udzielonych kredytów nie powinna przekraczać 60% łącznej kwoty funduszy własnych i wkładów,

c) ogólna suma płynnych aktywów nie powinna stanowić mniej niż 20% wkładów.

Z uwagi na to, że Bank Deutscher Länder nie posiadał uprawnień nadzorczych w stosunku do banków handlowych, wytyczne odnośnie kredytów nie mogły być wprowadzone w drodze zarządzeń admi-

nistracyjnych. Zostały więc one przedstawione bankom handlowym w formie zalecenia ze strony banku centralnego. Wobec tego, że w razie nieprzestrzeżenia tych wytycznych Bank Deutscher Länder mógłby wstrzymać redyskonto weksli, banki handlowe w obawie przed stratą tego dogodnego sposobu refinansowania się, starały się wypełniać je skrupulatnie.

Wprowadzenie omawianych wytycznych miało swoje ujemne strony. Szczególnie trudno było przestrzegać proporcji między kredytami udzielonymi a łączną sumą funduszy własnych i wkładów tym bankom, które nie zajmują się na szerszą skalę gromadzeniem wkładów. Ponadto, mimo widocznych osiągnięć ogólna suma kredytów bankowych nie została ograniczona w pożądanym stopniu. Wówczas sięgnięto po następny instrument w postaci kontyngentów redyskontowych.

Kontyngenty redyskontowe zostały wprowadzone w październiku 1951 roku. Kontyngenty te są ustalane dla poszczególnych banków w zależności od wielkości ich funduszy własnych. Zgodnie z obowiązującymi przepisami nie mogą być one przekraczane nawet na okres przejściowy. W razie wyczerpania swego kontyngentu bank handlowy może uzyskać w banku centralnym kredyt pod zastaw papierów wartościowych, lecz zależy to od decyzji Rady Banku, bank centralny nie jest bowiem obowiązany do udzielania takiego kredytu. Rada Bundesbanku rozpatruje wnioski o udzielenie kredytu zarówno pod kątem widzenia ogólnej polityki kredytowej, jak też indywidualnej sytuacji wnioskodawcy. Kredyty takie z reguły udzielane są tylko na krótkie okresy czasu, w celu umożliwienia bankom handlowym przebrnięcia przez przejściowe kłopoty spowodowane niedostateczną płynnością. W każdym razie banki handlowe muszą się liczyć z tym, że mogą spotkać się z odpowiedzią odmowną. W tym przypadku mogłyby one próbować zaspokoić swoje potrzeby na rynku pieniężnym. Ze względu na niepewność tego źródła w Niemczech Zachodnich żaden odpowiedzialny kierownik banku nie dopuści do tego, aby jego instytucja była całkowicie uzależniona od rynku pieniężnego.

Generalnej rewizji poddano kontyngenty redyskontowe w maju 1957 roku. Zostały one wówczas

zmniejszone o 15%. Stanowią one mocny instrument w ręku Bundesbanku. Warto nadmienić, że ten środek restrykcyjny kredytowy będzie tym bardziej skuteczny, jeśli równocześnie przeprowadzi się drenaż rynku pieniężnego ze środków płynnych. Do tego celu służą bankowi centralnemu operacje otwartego rynku.

Polityką otwartego rynku Bank Deutscher Länder zaczął posługiwać się na szerszą skalę dopiero w 1955 roku. W tym celu musiał on uzyskać odpowiednią ilość papierów wartościowych, nadających się do sprzedaży na rynku pieniężnym. Problem ten został rozwiązany w drodze porozumienia z Federalnym Ministerstwem Finansów w sprawie tak zwanych obligacji wyrównawczych. W roku 1948 instytucje kredytowe, towarzystwa ubezpieczeniowe, a także Bank Deutscher Länder, jako rekompensatę strat poniesionych w wyniku reformy pieniężnej otrzymały „obligacje wyrównawcze”. Zgodnie ze wspomnianym porozumieniem Bank Deutscher Länder uzyskał możliwość zamiany tych obligacji wyrównawczych na weksle skarbowe pierwotnie do wysokości DM 2 miliardów. W ustawie o Bundesbanku ten został ustalony na DM 4 miliardy, przy czym przewidziano możliwość podwyższenia go do DM 8 miliardów przez rząd federalny na wniosek banku. Weksle skarbowe uzyskane z wymiany obligacji wyrównawczych stały się przedmiotem operacji otwartego rynku. Suma środków płynnych absorbowanych w drodze tych operacji w roku 1956 wyniosła DM 526 milionów, a w pierwszej połowie 1957 roku osiągnęła DM 2069 milionów.

Reasumując można powiedzieć, że Niemiecki Bank Federalny wyposażony w odpowiednie instrumenty polityki pieniężnej jest w stanie dość skutecznie oddziaływać na rozmiary kredytów udzielonych przez banki handlowe. Oczywiście możliwość regulowania rozmiarów kredytu nie jest uniwersalnym lekarstwem na wszystkie trudności w sferze obiegu pieniężnego. Jeśli mówi się o takim, czy innym stopniu skuteczności instrumentów polityki kredytowej warto pamiętać, że na przykład polityka finansowa rządu lub handel zagraniczny powodują często takie zjawiska pieniężne, z którymi nie można uporać się przy pomocy samych tylko ograniczeń kredytowych.

M. Minkiewicz

AKTUALNE PROBLEMY ORGANIZACJI ODDZIAŁU OPERACYJNEGO

I.

Decentralizacja zarządzania, jeśli można tak w wielkim uproszczeniu nazwać kierunek zmian przeprowadzanych w naszej gospodarce społecznej, stawia przed Bankiem szereg problemów, które powinny zostać rozstrzygnięte w roku bieżącym. Problemy te dotyczą niemal wszystkich dziedzin działalności, gospodarki i organizacji Banku. Można by przedstawić długą ich listę z podziałem na szereg grup i podgrup. Na czele tej listy niewątpliwie stoją różne sprawy o charakterze merytorycznym, dotyczące ekonomicznej działalności Banku. Niemniej jednak równoległe do tych spraw zachodzi konieczność rozwiązania nowych, bądź nabrzmiałych już

od pewnego czasu szeregu problemów organizacyjnych. Brak rozwiązań w tej dziedzinie może spowodować, że najlepsze koncepcje nowych metod aktywnego oddziaływania Banku na przedsiębiorstwa pozostaną tylko koncepcjami bądź tylko w części osiągną zamierzony skutek.

Ze względu na złożoność problemów organizacji trudno jest rozwiązać je wszystkie od razu i może nawet pośpiech byłby niewłaściwy, ponieważ wszelkie zmiany powinny odpowiadać aktualnym warunkom ekonomicznym. W każdym razie decentralizacja zarządzania gospodarką narodową, w której przedsiębiorstwa staną się podmiotami samodzielnie gospodarującymi, wytycza również dla Banku jako zagadnienie pierwszoplanowe **decentralizację i dal-**

sze usamodzielnienie jego podstawowego aparatu — oddziałów operacyjnych, w celu ułatwienia elastycznego oddziaływania na gospodarkę i indywidualizowania decyzji w zależności od ekonomicznych warunków poszczególnych przedsiębiorstw.

Z zagadnieniem usamodzielnienia oddziałów w zakresie ich działalności podstawowej łączy się drugie zasadnicze zagadnienie organizacji, dotyczące samodzielności w zakresie wewnętrznej organizacji pracy w oddziale.

Z obu tymi zagadnieniami częściowo łączy się też trzecie aktualne zagadnienie organizacji — zagadnienie zorganizowania właściwej statystyki finansowej w oddziałach i w całym Banku, zgodnej z bieżącymi potrzebami i ułatwiającej podejmowanie prawidłowych decyzji i kroków.

Powszechna — i to nie tylko na naszym terenie — dyskusja, krytyka i projekty dotyczące ustawowych funkcji głównych księgowych, dotychczasowego schematyzmu w tym zakresie jak i w zakresie przepisów o kontroli wewnętrznej w oddziałach, nakazują nam zagadnienie to również umieścić na czele najaktualniejszej problematyki organizacyjnej.

Należałoby również wymienić wiele innych problemów z zakresu organizacji aparatu oddziałów i techniki ich pracy a szczególnie te, które powstają obecnie na tle przejęcia przez Bank nowych zadań związanych z finansowaniem i kredytowaniem części zdecentralizowanych inwestycji, zmian w przepisach kredytowych itp. Jeżeli jednak omawianie tych problemów na łamach Wiadomości NBP, ma co jest moim zamiarem, przez zainteresowanie czytelników dopomóc ich rozwiązaniu, konieczny jest pewien porządek w dyskusji, koncentrujący ją wprawdzie na problemach, którymi aktualnie Centrala zajmuje się bądź ma zamiar „wziąć je na warsztat” w okresie najbliższych miesięcy.

II.

Już prawie rok mija od rozpoczęcia na terenie Centrali, oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych licznych narad w sprawie reorganizacji oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych. Wysunięta już wówczas podstawowa wytyczna reorganizacji — decentralizacja i usamodzielnienie oddziałów operacyjnych w zasadzie nie budziła wątpliwości i ogólnie została uznana za słuszną, zgodną z aktualnymi potrzebami. Z chwilą jednak przystąpienia do jej formalnej realizacji w drodze opracowania odpowiednich „przepisów organizacyjnych” okazało się, że problem ten wymaga kompleksowego zbadania na tle zadań Banku i całej struktury jego aparatu. Przy przyjęciu bowiem założenia zwiększenia samodzielności oddziału operacyjnego i przy natychmiastowym wprowadzeniu go w życie, bez równoczesnego wprowadzenia odpowiednich zmian na szczeblu oddziału wojewódzkiego, z miejsca powstałyby różne wątpliwości, które mogłyby nawet zakłócić tok pracy aparatu Banku, wymagającego bardziej od innych jednolitego działania.

Jedną z zasad naukowej organizacji i zarządzania stwierdza, że możliwość nadzoru określa granice decentralizacji zarządzania. W strukturze aparatu Banku, jeśli pominiemy nadzór dyrektora oddziału

operacyjnego, nadzór nad wykonaniem zadań oddziału wykonuje:

- bezpośrednio oddział wojewódzki,
- pośrednio Centrala, nadzorując w zakresie określonym dla poszczególnych jej jednostek, działalność oddziałów wojewódzkich.

Początkowo wprowadzono dyskusję o potrzebie zachowania zadania nadzoru oddziału wojewódzkiego nad działalnością oddziałów operacyjnych, lecz była to raczej tylko dyskusja dla samej zasady przedyskutowania całości zagadnienia reorganizacji a nie wynikająca z wątpliwości. Potwierdziła ona zresztą w całej pełni, że zupełnie sprzeczna z „nauką zdrowego rozsądku”, jaką jest nauka organizacji, byłaby w obecnych warunkach decyzja zniesienia zadania nadzorowania oddziałów operacyjnych przez oddziały wojewódzkie.

W tym stanie rzeczy powstało jednak nowe pytanie. Zadanie nadzoru jest tylko jednym z zadań przywiązanych do funkcji zarządzania a w związku z tym, czy zadania oddziału wojewódzkiego w stosunku do oddziałów operacyjnych powinny zostać ograniczone tylko do nadzoru? Gdyby jednak oddział wojewódzki tylko nadzorował działalność oddziałów operacyjnych i uwagi swoje przekazywał do Centrali, bez prawa decydowania w sprawach zasadniczych, związanych z realizacją zadań Banku przez oddział operacyjny, jak na przykład warunki kredytowania jednostek gospodarczych, rozliczających się z budżetami terenowymi lub mianowanie, awansowanie i odwoływanie zastępców dyrektorów, bądź naczelników wydziałów, zabrakłoby na szczeblu wojewódzkim ze strony Banku partnera dla współpracy z wojewódzką radą narodową, z instancjami partyjnymi i jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw oraz przede wszystkim dla decydowania w sprawach dotyczących jednostek gospodarczych, rozliczających się z budżetami terenowymi, zacięśnienia dyscypliny płac itp. Jeżeli zaś przyjąć założenie, że oddział wojewódzki, ściśle mówiąc jego dyrektor, zarządza oddziałami operacyjnymi, to w jaki sposób rozwiązać zagadnienie zwiększenia samodzielności dyrektorów oddziałów i czy samodzielność dyrektora oddziału zwalnia dyrektora oddziału wojewódzkiego od odpowiedzialności za działalność oddziałów na terenie województwa?

Dyskusje i badania dotyczące tych spraw prowadzono w Centrali na różnych szczeblach i przy udziale zarówno przedstawicieli niektórych oddziałów wojewódzkich jak i oddziałów operacyjnych. W wyniku ścierania się rozmaitych poglądów i propozycji rozwiązań ustalono szereg założeń dla opracowania przepisów organizacyjnych oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych. We wszystkich założeniach jako podstawową linię reorganizacji przyjmuje się konieczność zwiększenia samodzielności wszystkich jednostek Banku w terenie, a więc zarówno oddziałów operacyjnych jak i oddziałów wojewódzkich. Linia ta będzie w roku bieżącym nadal realizowana w ścisłym powiązaniu z postanowieniami dotyczącymi zmian systemowych w planowaniu, zaopatrzeniu, produkcji i finansowaniu inwestycji.

W związku z tym w założeniach nowych przepisów organizacyjnych dla oddziałów operacyjnych między innymi przyjmuje się, że dyrektor oddziału:

- 1) zarządza całokształtem spraw występujących w oddziale;

2) przy wykonywaniu zadań przywiązanych do funkcji zarządzania powinien posiadać **swobodę działania** w granicach ustalonych zarządzeniami Banku;

3) jego dyspozycje i decyzje (zadania przywiązane do funkcji zarządzania) powzięte w ramach zgodnych z zarządzeniami Banku **nie mogą być uchylane przez dyrektora oddziału wojewódzkiego.**

Natomiast w założeniach do przepisów organizacyjnych oddziałów wojewódzkich przyjęto, że dyrektor oddziału wojewódzkiego obok zarządzania oddziałem wojewódzkim zarządza również oddziałami operacyjnymi, jednakże zadania związane z tą ostatnią jego funkcją dotyczyć powinny oddziałów operacyjnych **tylko w odniesieniu do zagadnień i w zakresie ustalonym w przepisach organizacyjnych oddziału wojewódzkiego i ewentualnie w niektórych specjalnych zarządzeniach Banku.** Wydaje się, że tylko takie rozwiązanie może być logicznym następstwem podstawowego założenia, dotyczącego konieczności powołania także na szczeblu wojewódzkim jednostki Banku samodzielnie określającej, w oparciu o centralnie ustalone założenia, warunki kredytowania, formy rozliczeń, zadania planu kredytowego i kasowego.

Oddział wojewódzki nie mogący podejmować decyzji i nie posiadający uprawnień ustalania zadań dla oddziałów operacyjnych wynikłych z planu kredytowego i kasowego oraz analizy potrzeb w poszczególnych okręgach bankowych, ustalania właściwych dla danego terenu metod kontroli przedsiębiorstw i pozbawiony innych podobnych możliwości — stałby się tylko pośrednikiem między oddziałami operacyjnymi a Centralą i informatorem o sytuacji w oddziałach na tle ewentualnych inspekcji. Współpraca takiego oddziału wojewódzkiego z terenowymi organami władzy, administracji i jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw byłaby iluzoryczna, ponieważ jego ustalenia nie miałyby żadnej mocy wykonawczej w terenie.

Z powyższego wynika, że rola oddziału wojewódzkiego w zakresie realizacji zadań Banku, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki terenowej musi być w nowych przepisach organizacyjnych mocno podkreślona dla stworzenia podstaw formalnych dalszej decentralizacji zarządzania, dostosowującej organizację Banku do zmian modelowych naszej gospodarki. Przy takim rozwiązaniu **dyrektor oddziału wojewódzkiego z tytułu nadzoru** ponosi odpowiedzialność za wykonanie zadań przez oddziały operacyjne. Odpowiedzialność ta — podkreślam — wynika tylko z jednego jego zadania przywiązanego do funkcji zarządzania oddziałami operacyjnymi, to jest z zadania nadzoru. Odpowiedzialność dyrektora oddziału wojewódzkiego z tytułu pozostałych zadań (dyspozycja, decyzja) odnosi się tylko do odpowiedzialności za dyspozycje i decyzje, których zakres w stosunku do oddziałów operacyjnych określają przepisy organizacyjne oddziału wojewódzkiego lub zarządzenia Banku.

W przeciwieństwie do tego **dyrektor oddziału operacyjnego z tytułu wszystkich zadań przywiązanych do jego funkcji zarządzania w oddziale odpowiada za całokształt zagadnień występujących w oddziale.** Dyrektor oddziału wojewódzkiego nie może uchylać jego decyzji lub dyspozycji, o ile nie stoją one w sprzeczności z zarządzeniami Banku. Wydaje się, że takie postawienie sprawy jest jasne i jeżeli znajdzie odpowiedni wyraz w przepisach

organizacyjnych, to ugruntuje samodzielność oddziałów operacyjnych.

III.

Dalszy bardzo ważny problem dla utrwalenia zmian w metodach zarządzania w Banku stanowi sprawa struktury i organizacji pracy tak oddziałów operacyjnych jak i oddziałów wojewódzkich. Przede wszystkim jednak ważne wydaje się powzięcie prawidłowych decyzji w stosunku do oddziałów operacyjnych ze względu na to, że są one podstawowymi organami Banku.

W skrócie zagadnienie sprowadza się do rozstrzygnięcia:

a) czy i jak daleko powinny ogólne przepisy organizacyjne regulować strukturę organizacyjną oddziału operacyjnego (wliczać wydziały, stanowiska pracy w wydziałach i stanowiska poza wydziałami)?

b) czy wymienione przepisy i poszczególne zarządzenia Banku powinny ustalać, jakie prace należą do zakresu czynności poszczególnych komórek oddziału operacyjnego?

W latach minionych słuszne ogólne założenia konieczności jednolitości organizacyjnej Banku realizowano w ten sposób, że w każdym oddziale powołano takie same „komórki podstawowe” (wydziały lub sekcje w małych oddziałach) o takim samym zakresie czynności. Tylko nieliczna grupa oddziałów na podstawie każdorazowo aż w Centrali zatwierdzanych wniosków oddziałów wojewódzkich posiadała nieco odmienny układ komórek podstawowych, do których według obecnego stanu zalicza się wydziały: planowania i kredytów, operacyjno-rachunkowy i stanowisko administracyjno-gospodarcze. Obok tego w większości zarządzeń Banku, omawiających wykonywanie poszczególnych zadań, praktykowano zwyczaj ustalania, że dane czynności wykonuje wydział, komórka, lub stanowisko takie a takie. Ponadto w związku z dostosowaniem symboliki i podziału zarządzeń do jednolitej organizacji pracy w oddziałach, nawet w wypadkach braku wyraźnego podania, jakiego stanowiska dane zarządzenie dotyczy, automatycznie trafiało ono do tych samych stanowisk pracy we wszystkich oddziałach.

Zapewne tego rodzaju podejście do zagadnienia jednolitości organizacji oddziałów, obok wszelkich zarzutów odnośnie do słuszności poszczególnych rozwiązań i metod ich konstruowania, miało wiele zalet. Nie da się bowiem zaprzeczyć, że w ten sposób zorganizowany aparat oddziałów w okresie centralnego zarządzania stanowił niemal wzorowo działający mechanizm, wykonujący niejako automatycznie wszystkie zarządzenia. Potrzeba zastanowienia się przez dyrektora oddziału nad organizacją wykonania pracy ograniczała się co najwyżej do kwestii, czy ilość i poziom zawodowy pracowników komórki, do której Centrala „adresowała” zarządzenie są wystarczające. Oczywiście na sprawność działania oddziałów miał i ma u nas duży wpływ szereg innych przyczyn — jak postawa moralna pracowników, obowiązkowość i dyscyplina, lecz wykraczają one poza organizację i dlatego świadomie pomijam je.

Pewne trudności w kontynuowaniu jednolitego podziału pracy zaczęły występować mniej więcej od roku 1955. Na tle bowiem ogólnych dyrektyw zmniejszenia kosztów i zatrudnienia w admini-

stracji trzeba było zmniejszać ilość etatów osobowych w poszczególnych komórkach, co w mniejszych oddziałach spowodowało częściowe zanikanie niektórych komórek i włączanie ich czynności do czynności innych komórek.

Poważniejszą jednak i zdaje się bardziej istotną przyczyną zachwiania się jednolitości w podziale pracy stały się zmiany w metodach pracy Banku, dążenie do wypracowania metod pogłębiających oddziaływanie kredytowe na przedsiębiorstwa, zwiększających wpływ Banku na usuwanie nieprawidłowości w gospodarce narodowej drogą stosowania różnorodnych bodźców ekonomicznych w miejsce szczegółowych nakazów w postaci wszystkich regulujących zarządzeń. Na takim podłożu zaczęły licznie powstawać w śmielszych oddziałach eksperymenty organizacyjne, obalające uniwersalne wzorce. Eksperymenty te, po początkowych nieśmiałych próbach, zaczęły coraz więcej rozszerzać się i obecnie wydaje się, że na przykład na odcinku kontroli wypłat z tytułu funduszu płac, planowania kasowego, kontroli i finansowania kapitałnych remontów, obsługi budżetu państwa i dysponentów rozliczeń — a nawet kredytowania przedsiębiorstw — nie ma już komórek (stanowisk pracy) o jednakowym we wszystkich oddziałach przydziale obowiązków, gdyż albo poprzednie, wyłącznie specjalistyczne komórki zlikwidowano, albo obowiązki ich częściowo przydzielono innym komórkom.

Słuszność tego stanu rzeczy budzi u wielu liczne zastrzeżenia, czego dowodem jest m. in. szereg artykułów w Wiadomościach NBP na temat eksperymentów organizacyjnych oddziałów, dyskusje na konferencjach dyrektorów oddziałów, zarządzenia niektórych dyrektorów oddziałów wojewódzkich i inne wystąpienia. Nie chciałbym wdawać się w polemikę na temat poszczególnych eksperymentów, z których oczywiście jedne mogą być oceniane dodatnio inne ujemnie, uważam jednak, że należy zwrócić uwagę na argument charakterystyczny dla wielu przeciwników wszelkiego samodzielnego eksperymentowania przez oddziały w zakresie organizacji, którym kończą oni zwykle swe wywody. Jest to argument następujący: schemat organizacyjny oddziału operacyjnego powinien być ściśle związany ze schematem organizacyjnym oddziału wojewódzkiego i Centrali ze względów inspekcyjno-kontrolnych i instruktażowych. Moim zdaniem argument taki nie może być przyjęty, ponieważ o strukturze i organizacji pracy oddziałów nie mogą decydować względy ułatwienia pracy jednostkom wyższego rzędu. Natomiast niewątpliwie poważnie należy rozważyć wszystkie zastrzeżenia wynikające z troski o należyte wykonanie zadań Banku na odcinkach objętych w oddziałach samorzutną reorganizacją pracy i wnioski o ostateczne generalne uregulowanie zagadnienia przez Centralę. W związku właśnie z tymi wnioskami zasadniczym problemem nie jest jednak ustosunkowanie się do poszczególnych eksperymentów lecz **rozstrzygnięcie wymienionych na wstępie wątpliwości co do zakresu odgórnego jednolitego uregulowania struktury organizacyjnej oddziałów i podziału pracy.** Od tego bowiem zależy postulowane generalne ustosunkowanie się Centrali do różnic w organizacji pracy na poszczególnych odcinkach.

Przy rozstrzygnięciu problemu należy mieć na uwadze, że jednolitość organizacyjna zapewnia maksymalną skuteczność działania, do której dąży

nauka o organizacji. Jednolitość osiągamy przez zastosowanie generalnych rozwiązań, ustalonych w drodze metodycznego — naukowego zbadania zjawisk, zachodzących zależności i stwierdzenia granic, w których określone prawidłowości zachowują ważność. Granicę dla generalnych jednolitych rozwiązań stanowi wysokość jednorodności i periodyczności różnych zaszczości, które są przedmiotem organizacji, lub inaczej — przedmiotem działania zmierzającego do najskuteczniejszego ich powiązania. Im bardziej więc zaszczości są różnorodne i w różny sposób układają się w czasie, tym bardziej nie można zastosować generalnych rozwiązań organizacyjnych. Szczególnie trudna jest realizacja generalnej jednolitości organizacyjnej przy pracach o charakterze ekonomicznym, zależnych od stopnia analizy szczegółowej i właściwego uogólniania zjawisk oraz od indywidualnych kwalifikacji pracowników. Typowym przykładem trudności stosowania zasady jednolitości organizacyjnej do prac o wysokiej różnorodności i zmienności jest na przykład Biuro Ekonomiczne, które strukturalnie dzieli się na kilka „zespołów” (a nie wydziałów jak inne jednostki Centrali) o zmiennym zakresie prac.

Jak daleko jednak można i należy w naszej praktyce ujednoczyć organizację oddziałów operacyjnych? Pod względem strukturalnym sędzę, że tylko do podziału na dwa¹⁾ wydziały, odpowiadające dwóm zasadniczym dziedzinom obowiązków: jedna to oddziaływanie na zewnątrz, druga to techniczne wykonywanie usług bankowych. Pod względem natomiast techniki pracy (sposobów wykonywania czynności) ze względu na jej przedmiot (pieniądz) jest wskazane i jak praktyka nasza dowodzi, celowe, bardzo głęboko idące ujednoczenie organizacyjne.

Równoległe z ograniczeniem się w przepisach organizacyjnych do ustalenia w oddziałach tylko jednakowych dwóch komórek na szczeblu wydziałów i ewentualnej dodatkowej komórki gospodarczej, wydaje się wskazane zaniechanie taksatywnego — szczegółowego wyliczania wszystkich obowiązków tych komórek. Jak bowiem wynika z doświadczeń oddziałów, tak w dziedzinie zewnętrznego oddziaływania na jednostki gospodarcze i prac pozornie tylko analityczno-kontrolnych, jak i w dziedzinie prac technicznych, występują czynności, które mogą być w określonych lokalnych warunkach lepiej wykonywane przez wydział inny niż to wynika z zarządzeń Banku.

Podstawowe uzasadnienie proponowanych ustaleń, poza uzasadnieniami wynikającymi z podanych uwag ogólnych dotyczących generalnego — jednolitego regulowania zagadnień organizacyjnych, **widzę w konieczności dalszego utrwalenia na tej drodze nowych metod zarządzania i zwiększenia samodzielności dyrektorów oddziałów.** Wiemy już, że obecnie w wyniku zmian wielu przepisów, które formalizowały pracę pieniężno-kredytową oddziałów, wzrasta znacznie stopień trudności i odpowiedzialności pracy dyrektorów. Uważam, że proponowane ustalenia dopomogą dyrektorom najskuteczniej i zgodnie z lokalnymi warunkami zorganizować pracę. Przyjęcie zaś tych ustaleń automatycznie przesądzi, że nie będą odgórnio podawa-

¹⁾ Organizacja zawsze musi odpowiadać warunkom a więc wyjątki mogą zdarzać się.

ne generalne „recepty” podziału pracy do obowiązkowego stosowania we wszystkich oddziałach, będą natomiast podawane wyniki badań nowych metod organizacji pracy w oddziałach do odpowiedniego wykorzystania w zależności od lokalnych warunków.

Jednolitość organizacyjna w zakresie wewnętrznej struktury oddziałów, poza jednolitością 2—3 podstawowych komórek i techniki pracy, będzie wyrażać się w **podejściu do problemów organizacyjnych, opartym na przesłankach rozumowych, zmierzających w każdym przypadku do osiągnięcia optymalnego stosunku sił i środków do wyniku.**

Może marginesowym z punktu widzenia zadań Banku lecz w praktyce ważkim momentem dla powzięcia tych ustaleń jest też sprawa aktualnej polityki etatowo-płacowej. Ograniczenie bowiem schematyzmu w organizacji zapewne stworzy również w niektórych oddziałach dogodniejsze warunki dla likwidacji zbędnych etatów i poprawy płac pracowników.

IV.

W konsekwencji dokonanych, będących w toku i planowanych zmian w systemie zarządzania gospodarką narodową wzrasta potrzeba szerokiego i głębokiego informowania kierowników wszystkich szczebli aparatu bankowego i władz państwowych o różnych zjawiskach gospodarczych, łącznie z ich analizą i z syntetycznymi wnioskami. Rozumiem pod tym potrzebę systematycznego rejestrowania zjawisk zachodzących w poszczególnych okręgach oddziałów operacyjnych, wojewódzkich i w skali krajowej, analizowanie ich na każdym szczeblu i przedstawianie wniosków ułatwiających kierownictwu aparatu bankowego i władzom państwowym podejmowanie najważniejszych decyzji. Uzasadnienie tego znów wynika z decentralizacji zarządzania gospodarką narodową, która zawsze — tak w skali zakładu pracy, jak i w skali całości — wymaga jednoczesnego zapewnienia kontroli wyników. Aparat Banku jest szczególnie predestynowany do tej roli. Potrzebne jest jednak przejście **od metod przeważnie wycinkowego badania i analizowania pracy przedsiębiorstw i branż przez poszczególnych inspektorów w zakresie ich specjalistycznych stanowisk pracy do analizy kompleksowej.**

W związku z tym, jak to stwierdza J. Dobrowolski (Wiadomości NBP Nr 12/57, str. 533) — „powstają dla nas nowe zadania, a mianowicie wypracowanie najslusznieszych metod analizy oraz stworzenie ogólnobankowej statystyki i sprawozdawczości. Należy samokrytycznie przyznać się do opóźnień pracy w tej dziedzinie. Oddziały odczuwają bardzo ostro brak skoordynowania potrzeb ewidencyjnych i sprawozdawczych i praca ta musi być w możliwie szybkim terminie zakończona”.

Rozwiązanie problemu niewątpliwie obarcza Centralę, przy współpracy z aparatem terenowym. Wydaje się jednak, że oddziały operacyjne mogą i powinny natychmiast przystąpić do zorganizowania na własnym terenie służby statystyczno-ekonomicznej, do obowiązków której należałoby gromadzenie materiałów statystycznych i opisowych z poszczególnych stanowisk pracy w oddziale, a dotyczących przedsiębiorstw z okręgu oddziału. W za-

leżności od kwalifikacji danego pracownika do obowiązków jego należeć powinno przedstawianie zbiorczych zestawień i wniosków ogólnych naczelnikowi, zastępcy dyrektora lub dyrektorowi oddziału.

Niektóre oddziały problem ten już dawno samorzutnie rozwiązały, czy to w formie ustanowienia stanowisk statystyczno-analitycznych, czy też przez gromadzenie odpowiednich danych u naczelnika wydziału planowania i kredytów lub nawet w odrębnym stanowisku poza tym wydziałem. Zmiany te jednak w chwili obecnej formalnie wyłamują się z generalnej linii jednolitych stanowisk pracy w wydziałach, co zresztą jest jeszcze jednym argumentem za pozostawieniem dyrektorom oddziałów odpowiedniej swobody w regulowaniu organizacji pracy w oddziale.

Dyskusja nad poruszonym problemem oczywiście nie powinna ograniczyć się tylko do podkreślenia przeze mnie zagadnienia organizacji służby statystyczno-ekonomicznej w oddziałach bez omówienia merytorycznego informacji, jakie powinny być grupowane w statystyce oddziałowej, metod ich analizy i syntezy.

V.

Swego czasu na terenie Banku, jak i na terenie pozabankowym rozwinęła się szeroka dyskusja na temat funkcji głównych księgowych, przy czym z natury rzeczy skoncentrowała się ona na krytyce obecnego stanu rzeczy. Wnioski jednak na ogół, z małymi wyjątkami (na przykład artykuły w Wiadomościach NBP Nr 3/57 Z. Gładyszowskiego i w Nr 11/57 E. Kasprzykiewicza), ograniczały się do stwierdzenia, że funkcje głównych księgowych należy ograniczyć, lecz właściwie dotychczas, nawet w Centrali, nie pojawiła się żadna koncepcja rozwiązania problemu, jeśli nie liczyć koncepcji w ogóle niesienia tej funkcji, którą to koncepcję Zarząd Banku słusznie odrzucił. Nie można bowiem negować faktu, że główni księgowi z takimi czy innymi zadaniami, dostosowanymi do potrzeb w poszczególnych jednostkach gospodarczych, zawsze istnieli, chociaż pod różnymi nazwami i bez specjalnych uchwał o ich „prawach i obowiązkach”.

Źródła krytyki obecnego stanu rzeczy są różne. Zapewne często, a zwłaszcza w przedsiębiorstwach, gdzie dyskusja na ten temat rozpoczęła się, bezpośrednim jej powodem stały się występujące niekiedy sprzeczności pomiędzy stanowiskiem szefów produkcji lub dyrektorów przedsiębiorstw a głównych księgowych. Częściowo podobnie i u nas powstanie funkcjonalnego „pionu głównych księgowych” przyczyniło się do osłabienia i utrudnienia zarządzania, i to tak w skali oddziału operacyjnego, jak i w skali całości Banku.²⁾ Cała więc dotychczasowa dyskusja koncentrowała się na wyciąganiu na jaw wszystkich sprzeczności różnych teoretycznych zasad i przepisów ustawowych, obowiązków głównych księgowych i praktycznych możliwości ich realizacji. Tak: kierunek dyskusji, z prawie całkowitym pominięciem pozytywnej roli głównych księgowych i zdaje się bezspornych ich osiągnięć na odcinku dokładności i terminowości olbrzymiego zakresu prac wykonywanych w pod-

²⁾ Szerzej sprawę omawia artykuł autora w Nr 8/57 Wiadomości NBP.

porządkowanych im wydziałach operacyjno-rachunkowych, oczywiście jest niesprawiedliwy w stosunku do osób na stanowiskach głównych księgowych i wprowadzając przez to czynnik emocjonalny nie sprzyja rozwiązaniu zagadnienia. Jeżeli więc chcemy rozwiązać zagadnienie niezbędne jest przedstawienie dyskusji z krytyki obecnego stanu rzeczy, która już w zasadzie została przeprowadzona, na ustalenie konkretnego rozwiązania.

Rozwiązanie zagadnienia jest konieczne, ponieważ **od ustalenia funkcji niezbędnych dla prawidłowej działalności oddziałów zależy ustalenie prawidłowej struktury organizacyjnej oddziałów.** Odwrotne postępowanie — najpierw struktura organizacyjna a potem dopasowywanie do niej głównego księgowego — jest nielogiczne.

Nie budzi wątpliwości, że w oddziale niezbędni są:

1. Dyrektor — dla wykonywania funkcji zarządzania. Dyrektor może mieć zastępcę lub zastępców działających w ramach funkcji dyrektora.

2. Naczelnicy wydziałów (lub kierownicy sekcji) — dla wykonywania funkcji kierowania poszczególnymi dziedzinami pracy oddziału.

3. Różni umysłowi i fizyczni pracownicy — dla prac wykonawczych (funkcje wykonawcze).

Funkcja „głównego” księgowego nie jest nową kategorią funkcji uzupełniająca wyżej wymienione. Jeśli się z tym zgodzimy to wypada ją tylko umiejscowić w jednej z wymienionych kategorii, a następnie ustalić jej szczegółowe zadania. Końcowy etap rozważań powinny stanowić wnioski, co do struktury organizacyjnej.

Z samego pojęcia „główny” księgowy wynika, że nie jest to funkcja wykonawcza. Nie jest to również funkcja zarządzająca, gdyż jak wskazuje nazwa zakres zadań ogranicza się do księgowości danej jednostki. **Funkcja głównego księgowego jest więc funkcją kierowniczą w dziedzinie księgowości.**

Ustalenie zadań szczegółowych tej funkcji jest już rzeczą trudniejszą. Wielokrotnie skrytykowane przepisy uchwały o prawach i obowiązkach głównych księgowych nie mogą nam tu być pomocne. Aby więc zagadnienie rozwiązać należy przede wszystkim postawić sobie pytanie, co zawsze w większości banków należało do zadań głównego księgowego i czy w naszych obecnych warunkach jest potrzebne i możliwe przywiązanie takich zadań do tej funkcji?

Główny księgowy oddziału banku był zawsze odpowiedzialny za rzetelność księgowości i sprawozdawczości księgowej. Funkcję swą wykonywał bądź to sporządzając bilanse, bądź to wydając polecenia podporządkowanym mu pracownikom księgowości. Rozdział księgowości syntetycznej i analitycznej pomiędzy różnych pracowników stosowano tylko, o ile rozmiary prac księgowych wymagały tego. Ze względu na to, że wymieniony pracownik przede wszystkim był odpowiedzialny za rzetelność księgowości i formalnie właściwe zaksięgowanie wszystkich zaszłości, bardzo często jego funkcje koncentrowały się na przeprowadzaniu kontroli wtórnej wszystkich dowodów księgowych z danego dnia i na sporządzaniu różnych kontrolnych zestawień w ro-

dzaju naszego obecnego „dziennika obrotów”. Oczywiście w zależności od wielkości oddziału danego banku wykonywał on również inne obowiązki kierownicze, jak na przykład akceptacja wypłat czeków na większe kwoty. Na ogół jednak można stwierdzić, że główny księgowy nie był kierownikiem całości prac operacyjnych i rachunkowych w oddziale; funkcja ta w większości banków na całym świecie należy do pracownika innego, o różnym tytule, upoważnionego do zastępowania dyrektora.

Jak widać więc zadania omawianej kategorii pracowników przede wszystkim koncentrowały się na kontroli księgowości i kontroli formalnej dokumentacji. Czy obecnie istnieje potrzeba takiej kontroli, czy jest ona zorganizowana i czy obecni główni księgowi ją wykonują? Na te pytania najlepiej odpowiedzą sami czytelnicy. Na tle jednak krytyki obecnego ustawienia głównych księgowych nie wydaje mi się, by dobrze i pewnie działały w naszych oddziałach różne formy wewnętrznej kontroli operacji i księgowości.

Widzę więc potrzebę ustalenia dla funkcji głównych księgowych przede wszystkim szeregu zadań z zakresu kontroli wewnętrznej w oddziale. Funkcja kierownicza głównego księgowego predestynuje go do objęcia kierownictwa nad komórką prowadzącą takie urządzenia księgowe, które ułatwiają kontrolę dokumentacji operacji i ich właściwego zaksięgowania a więc nad komórką księgowości syntetycznej. Rachunki bankowe i inne urządzenia księgowości analitycznej w zasadzie (wyjątki możliwe, np. w zakresie gospodarki własnej oddziału) wyłączalibyśmy z zakresu kierownictwa głównego księgowego. natomiast powierzyłbym mu obowiązek okresowej kontroli również tych urządzeń.

Po takim ustaleniu zadań przywiązanych do funkcji głównego księgowego oddziału wydaje mi się, że powinien on wraz ze swą w zasadzie małą komórką zmieścić się w ramach wydziału operacyjno-rachunkowego. Obecni zaś główni księgowi niewątpliwie powinni zostać nadal tym, czym faktycznie są, to jest naczelnikami tych wydziałów.

Korzyści takiej zmiany powinny być podwójne. Zasadnicza korzyść — to **stworzenie warunków umożliwiających naprawdę regularne działanie kontroli wewnętrznej w oddziałach bez szeregu obecnych formalnych przepisów o tej kontroli; korzyść druga — to ułatwienie dyrektorom uregulowania sprawy ich zastępstwa przez naczelników wydziałów operacyjno-rachunkowych (obecnie głównych księgowych) przynajmniej w zakresie wszystkich czynności operacyjnych, księgowości i gospodarki wewnętrznej w oddziale.**

Zaznaczam, że w rozwiązaniach tych zupełnie nie biorę pod uwagę obecnych przepisów o głównych księgowych, ponieważ ogólna krytyka wystarczająco wykazała ich nieżyłowość.

Życzylbym sobie, żeby artykuł niniejszy również przyczynił się do pogłębienia nowych metod zarządzania Bankiem przez dyskusję ułatwiającą kolektywne rozstrzygnięcie przedstawionych problemów.

S. Szałowski

O FUNKCJACH ZARZĄDZANIA, KIEROWANIA, WYKONYWANIA W NARODOWYM BANKU POLSKIM

Można śmiało wyrazić twierdzenie, że istnieje w naszym środowisku całkowita zgodność co do tego, że jednolitość organizacyjna instytucji wielozakładowej i strukturalnie wielostopniowej warunkuje sprawność jej działania.

Zachodzi jednak pytanie, co rozumiemy pod pojęciem „jednolitości“ i w jaki sposób jednolitość tę realizowalibyśmy w praktyce. Praktyka bowiem wykazała, że stosowano w przeszłości dwie formy organizacji oparte na nakazie lub improwizacji, zamiast jednej, opartej na zasadach nauki organizacji.

Dwie pierwsze stosowane były w okresie powszechnie panującego schematyzmu, w którym jednolitość organizacyjną starano się uzyskać w sposób wielce uproszczony. Stąd też zło tkwiące w schematyzmie wyrażało się w deorganizacyjnych skutkach, wynikłych z konieczności naginania życia do ustalonego wzorca, często będącego wytworem improwizacji lub kopią wzorów obcych naszym warunkom. Jednolitość organizacyjna uzyskana tą drogą była pozorna, gdyż wyrażała się w formie a nie w treści.

Jedynym sposobem uzyskania właściwie pojętej jednolitości organizacyjnej jest działanie oparte na zasadach naukowych to jest **ustalonych na przesłankach często rozumowych, zasadach co do których istnieje możliwość udowodnienia ich słuszności i uzasadnienia właściwości — na ich podstawie — logicznie wyprowadzonych wniosków.**

Należy sobie uświadomić, że w organizacji nie ma **absolutnej** dowolności rozwiązań, gdyż tak przy opracowywaniu jak i realizacji obowiązuje **dyscyplina w rozumowaniu i wykonaniu** wynikła z konieczności przestrzegania w każdym przypadku dwóch podstawowych zasad, obowiązujących przy wszelkich pracach organizacyjnych **pierwszej — o celowym podziale zadań (co robi jeden nie powinien tego samego robić drugi), drugiej — o uzyskaniu przy minimalnym nakładzie maksymalnego skutku.**

Poza tym dyscyplinę tę pogłębia obowiązek przestrzegania wielu dalszych zasad ustalonych i właściwych dla danego organizmu. (Inne dla poszczególnych działów produkcji, inne dla handlu lub transportu, instytucji lub banków). Istnieją również i zasady wspólne na przykład dla administracji niezależnie gdzieby ona występowała.

Bez przyswojenia sobie tych wiadomości w stopniu warunkującym umiejętne i trafne stosowanie w praktyce nie może być mowy o **świadoj** pracy organizacyjnej.

Jednolitość organizacyjna oparta na zasadach naukowych, nie będzie się wyrażała w formie, to jest w schematycznych rozwiązaniach, lecz w jednolitym sposobie podejścia do problemów organizacyjnych, opartych na powszechnie stosowanych zasadach ustalonych dla całego konkretnie określonego organizmu, na przykład: zarówno dla poszczególnych jednostek jak i dla całej instytucji NBP.

Wydaje się, że obecnie, to jest w okresie wstępnych opracowań nowych ramowych przepisów organizacyjnych dla jednostek NBP jak i regulaminów w samych jednostkach, należałoby omówić istotę najważniejszego elementu organizacyjnego, którym jest człowiek gdy działa w pewien określony sposób dla osiągnięcia wspólnego konkretnego celu. Bliższe poznanie tego elementu warunkuje w dużym stopniu prawidłowe ustalenie form organizacyjnych poszczególnych komórek jak i jednostek organizacyjnych.

Artykuł niniejszy jest **próbą** określenia zasad i ustalenia pojęć organizacyjnych i z tego powodu pragnę mu nadać charakter dyskusyjny. Rozwiązań praktycznych — będących istotnym celem każdego teoretycznego rozważania — nie podaję celowo, gdyż w pierwszej kolejności należałoby się ustosunkować do samych założeń, a dopiero po ich uzgodnieniu i przyjęciu, wnioski praktyczne nasuną się same przez stwierdzenie: gdzie praktyka była w niezgodzie z przyjętymi ustaleniami teoretycznymi, gdzie tkwiły czy tkwią odchylenia praktyki od teorii i jaka struktura organizacyjna jednostek NBP wyłaniałaby się w świetle takich dociekań.

Założenia:

Funkcja — jako element organizacyjny — występuje wówczas, gdy człowiek działa zbiorowo, kiedy dla osiągnięcia wspólnego celu przydzielono każdemu ze współdziałających konkretnie określone zadania. Stąd pod pojęciem funkcji rozumiemy zadania **całości** w ramach całości. Przy czym funkcja jest to suma zadań przywiązanych zawsze do osoby fizycznej. Z powyższego wynika, że o charakterze funkcji decydują zadania przywiązane do danej osoby. Z tej ścisłej współzależności pomiędzy charakterem zadań i funkcji (te same zadania — te same funkcje, różne zadania — różne funkcje) wynika logiczny wniosek, że

TE SAME ZADANIA NIE MOGĄ WYSTĘPOWAĆ W RÓŻNYCH FUNKCJACH

— na jednym szczeblu hierarchicznym

Zasada ta ma **kapitałne** znaczenie, a nieprzestrzeganie jej musi spowodować przykre konsekwencje w formie dezorientacji (kto co w końcu robi i za co jest właściwie odpowiedzialny), przytępienie poczucia odpowiedzialności a przez to możliwość niewłaściwego wykonania lub zgoła niewykonania dublującego się zadania. **Dlatego też jednym z podstawowych zadań organizacji jest:**

a) ustalenie organizacyjnie koniecznych **rodzajów funkcji** i nadania im konkretnych określeń,

b) sprecyzowanie (pojęciowe a nie taksatywne) **zadań** dla każdej z nich oraz **powiązanie** wszystkich funkcji w taki sposób, aby zadanie jednostki wykonywane było wspólnie i w sposób jak najlepszy.

Podział funkcji i zadań.

Zagadnienie funkcji w aparacie NBP należałoby omówić oddzielnie:

a) dla NBP jako całości, z uwzględnieniem trzystopniowej struktury organizacyjnej (generalna koncepcja),

b) dla jednostek organizacyjnych NBP, traktując każdą z nich jako organizacyjnie zamkniętą całość (opracowania szczegółowe).

Omówienie powyższych zagadnień powinno być dokonane — wbrew założeniu o pierwszeństwie koncepcji — w kolejności odwrotnej, aby na podstawie wyników analizy podziału funkcji w jednostkach organizacyjnych Banku (zagadnienie proste) dokonać ustaleń koniecznych i w znacznym stopniu ułatwiających opracowanie wniosków dotyczących podziału funkcji w NBP jako całości, a wynikłych — z powiązania funkcji Prezesa z funkcją dyrektorów oddziałów wojewódzkich, — powiązania funkcji dyrektorów oddziałów wojewódzkich z funkcją dyrektorów oddziałów operacyjnych (zagadnienie złożone).

Zmianę kolejności uzasadnia fakt przeprowadzenia analizy organizacji **aparatu istniejącego**, stąd konieczność powiązania organizacji poszczególnych części, aby na tej podstawie móc ocenić właściwość organizacyjną całości.

PODZIAŁ FUNKCJI W JEDNOSTKACH ORGANIZACYJNYCH NBP

We wszystkich jednostkach organizacyjnych NBP występują trzy rodzaje podstawowych funkcji:

- funkcja zarządzania,
- funkcja kierowania,
- funkcja wykonania.

Funkcje te — zgodnie z założeniem o przywiązaniu zadań do osoby — podzielone są w jednostkach organizacyjnych Banku w sposób następujący:

— **dyrektor — ZARZĄDZA** jednostką organizacyjną.

Do jego zadań należą:

- dyspozycja (w tym podział pracy, organizacja),
- decyzja,
- nadzór,
- mianowanie,
- reprezentacja,

— **naczelnicy (kierownicy) — KIERUJĄ** komórkami organizacyjnymi. Do ich zadań należą:

- polecenie (wydawanie poleceń),
- akceptacja,
- kontrola,

— **pracownicy — WYKONUJĄ** i sprawdzają wykonanie zadań w sposób określony w instrukcjach służbowych i w zarządzeniach.

Z różnicy nazw nadanych funkcjom: dyrektora „zarządzanie“ i naczelników „kierowanie“ jak i z odmiennych określeń nadanych poszczególnym zadaniom, wynika, że zrealizowano postulat o niemożności występowania tych samych zadań w różnych funkcjach.

Zachodzi pytanie czy to przystosowanie nie wynika z chęci naginania życia do założeń teoretycznych, a jeśli nie, to jakie jest logiczne uzasadnienie dla takiego właśnie „nazwania“ wyżej wymienionych funkcji i określenia przydzielonych do nich zadań. Nazwy funkcji jak i określenie dla nich zadań nadano w wyniku następującego toku rozumowania:

Pod ZARZĄDZANIEM rozumiemy działanie polegające na: dyspozycji, decyzji i nadzorze, zarówno w sprawach dotyczących podstawowych zadań jednostki jak i w odniesieniu do wszystkich zagadnień występujących w jednostce oraz prawo mianowania i reprezentacji.

Pod KIEROWANIEM rozumiemy działanie polegające na wydawaniu poleceń (pracownikom komórki), akceptacji w sprawach wynikających z zadań danej komórki, jak i kontroli czynności wykonywanych w danej komórce.

„Wyższość“ funkcji zarządzania nad funkcją kierowania wyraża się nie tylko zasięgiem działania lecz również i charakterem (ważność, ciężar gatunkowy) zadań tej funkcji. Odmiennosc charakteru zadań funkcji zarządzania i kierowania wynika z niżej podanego zestawienia porównawczego:

1 — a) **DYSPOZYCJA** — (pierwsze zadanie funkcji zarządzania):

— dotyczy nie tylko wykonania podstawowych zadań jednostki lecz i wszystkich spraw warunkujących możliwość wykonania tego zadania (dobór pracowników, podział funkcji, organizacja, wydatki itp.),

— wydawana jest kierownikom, przez co funkcja zarządzania ma charakter pośredniego oddziaływania na

zadania wykonywane w jednostce.

1 — b) **POLECANIE** — (pierwsze zadanie funkcji kierowania):

— dotyczy zadań wykonywanych w danej komórce organizacyjnej lub zagadnień bezpośrednio z nimi związanych,

— wydawane jest pracownikom wykonującym zadanie danej komórki organizacyjnej. Funkcja kierowania ma charakter **b e z p o ś r e d n i e g o** oddziaływania na przebieg pracy w komórce.

Dyspozycja może mieć formę bezosobową (na przykład „należy wykonać“) natomiast polecenie skierowane jest zawsze do konkretnej osoby (osób).

2 — a) **DECYZJA** — (drugie zadanie funkcji zarządzania):

— dotyczy wszystkich zagadnień występujących w jednostce i wyraża się w trojaki sposób:

- zatwierdzenia proponowanego sposobu załatwienia,
- odmowy proponowanego sposobu załatwienia,
- w innym (od proponowanego) sposobie załatwienia.

Właściwość decyzji zależy od trafności wyboru jednej z wyżej wymienionych trzech możliwości. Trafność zaś wyboru uwarunkowana jest znajomością całokształtu zagadnień związanych nie tylko bezpośrednio z przedmiotem decyzji, lecz i ze znajomością wszystkich tych spraw, które mogą mieć wpływ na trafność decyzji, na przykład polityka w danym zakresie, zamierzenia, tendencje. Ryzyko wynikające z decyzji jest nieograniczone, gdyż podstawą dla decyzji nie zawsze są tylko przepisy.

2 — b) **AKCEPTACJA** — (drugie zadanie funkcji kierowania):

— dotyczy jedynie spraw wynikających z zadań danej komórki organizacyjnej,

- jej forma ma charakter alternatywny, albo:
- zatwierdzenia gdy, dla wykonania określonej czynności dopełniono wymagane warunki, albo
- odmowy zezwolenia lub zakazie wykonania danej czynności w przypadku niedopełnienia koniecznych warunków.

Ryzyko z tytułu wykonania zadania akceptacji jest ograniczone i występuje tylko w przypadku niezgodnego z przepisami lub dyspozycją — działania lub wykonania czynności.

Rozgraniczeniu funkcji jak i zadań można by postawić zarzut oparty na fakcie, że naczelnicy nie tylko akceptują lecz również i decydują. Słuszność zarzutu jest pozorna, bowiem w przypadkach gdy naczelnicy mają prawo decyzji, to zadanie to wykonują nie z tytułu funkcji kierowania, lecz jako pełnomocnicy funkcji zarządzania, inaczej działają z polecenia (per procura) osoby zarządzającej.

Z powyższego toku rozumowania wysuwają się dwa wnioski natury zasadniczej:

a) **Zadanie jednej funkcji wykonywane przez funkcję drugą, hierarchicznie niższą — ma zawsze charakter zadania zleconego,**

b) podpis złożony w związku z wykonaniem zadania zleconego musi mieć taką formę, aby ujawniała ona charakter takiego właśnie działania.

W tym miejscu nasuwa się wniosek — nie związany ściśle z tematem lecz również o charakterze organizacyjnym, gdyż dotyczy formy podpisywania w NBP, że wyżej podane dwie zasady stanowić mogą punkt wyjściowy przy rozważaniu i ocenie słuszności obecnie stosowanej

formy podpisywania. Zachodzi pytanie, czy prawo podpisu kilku kierowników w formie „w zastępstwie“ dyrektora jest właściwe. Wydaje się, że właściwszą formą podpisywania byłoby „z upoważnienia dyrektora“, gdyż podpis dotyczyłby spraw w zakresie których dyrektor jednostki udzielił uprawnień, natomiast pisma wychodzące na zewnątrz podpisywane byłyby z polecenia osoby uprawnionej, z tytułu swojej funkcji, do reprezentowania jednostki organizacyjnej poza Bankiem — albo inna forma i ta jest właściwsza — dwuosobowe podpisywanie za Bank.

3 — a) **NADZÓR** — (trzecie zadanie funkcji **zarządzania**): Przed omówieniem zadania nadzoru, jako jednej z form kontroli, należałoby omówić uprzednio pokrótce formy kontroli występujące w jednostkach organizacyjnych NBP. Są nimi:

— „sprawdzanie“ — działanie polegające na celowym powtórzeniu zadania (w całości lub części) dla zbadania właściwości jego wykonania,

— „kontrola“ — działanie polegające na bieżącym badaniu samego wykonania jak i właściwego sprawdzania zadań wykonywanych w podległej komórce organizacyjnej,

— „nadzór“ — działanie polegające na wyrywkowym badaniu sposobu wykonywania funkcji występujących w jednostce organizacyjnej.

Wspólną więc cechą wszystkich form kontroli jest „badanie“. Różnica polega na odmienności przedmiotu badania i zasięgu.

Istotną cechą nadzoru jest wyrywkowe badanie sposobu wykonywania funkcji przez kierowników i pracowników jednostki. Uprawnienia dyrektora w tym względzie są nieograniczone, lecz w praktyce — przy właściwym przebiegu pracy — nie powinna zachodzić potrzeba zbyt częstego ingerowania w zadania należące do funkcji kierowników. Przemawiają za tym nie tylko względy organizacyjne — zasada o celowym podziale funkcji, a zatem i zadań — lecz i względy prestiżowe, autorytetu, wychowawcze i dydaktyczne. Jednakże badania wyrywkowe powinny być przez dyrektora przeprowadzane. Raz, że jest on odpowiedzialny z tytułu nadzoru, powtórze, że tą drogą realizuje zasadę „kontrolowanego zaufania“, zasadę obowiązującą w odniesieniu do wszystkich funkcji występujących w NBP. Dobór form wykonywania nadzoru nie powinien być regulowany przepisami, z wyjątkiem spraw specjalnych.

Zbieżność wniosku z zamierzeniem zniesienia przepisu o tak zwanej kontroli wewnętrznej potwierdza właściwy tok rozumowania i uzasadnia opory dyrektorów przy stosowaniu tego przepisu do chwili jego wprowadzenia.

4 — a) **MIANOWANIE** — (czwarte zadanie **zarządzania**):

5 — a) **REPREZENTACJA** — (piąte zadanie **zarządzania**) nie wymagają omówienia.

Zadanie mianowania choć łączy się poniekąd z zadaniami dyspozycji i decyzji wymieniono osobno z tego powodu, gdyż dotyczy ono nie tylko osób zatrudnionych lecz i osób nowoprzyjętych a więc osób spoza Banku. Wymieniono je poza tym i dlatego, ponieważ zasięg uprawnień wynikających z tego zadania jest odmienny.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ wynika z obowiązku wykonywania zadań w ustalony sposób. Dlatego też definicja dla wszystkich (trzech funkcji) może mieć wspólne brzmienie na przykład:

1. Wszyscy pracownicy zobowiązani są do przestrzegania **dyscypliny** w zakresie zgodnego z przepisami wykonywania zadań przywiązanych do pełnionych funkcji: **zarządzania**, **kierowania** lub **wykonania**.

2. Nieprzestrzeganie powyższego przepisu grozi stosowaniem **kar dyscyplinarnych**.

Podział funkcji w NBP

Rozważania na temat podziału funkcji w NBP jako całości należałoby przeprowadzić w oparciu o następujące wiadome już założenia:

1. Funkcja jest to suma zadań przywiązanych zawsze do **osoby w znaczeniu fizycznym**.

2. Zadania jednej funkcji wykonywane przez funkcję drugą, hierarchicznie niższą, mają zawsze charakter z ad a n i a z l e c o n e g o.

Z pierwszego założenia wynika, że sprawa podziału funkcji w NBP sprowadza się do ustalenia zasięgu zadań:

Prezesa,
dyrektorów oddziałów wojewódzkich,
dyrektorów oddziałów operacyjnych.

I słusznie, bo każdy spośród wyżej wymienionych wykonuje funkcję **zarządzania** w określonym zakresie przy pomocy odpowiedniego a bezpośrednio podległego mu aparatu wykonawczego — Centrala, oddziały wojewódzkie, oddziały operacyjne.

Z drugiego założenia wynika, że zadania przywiązane do:

a) dyrektorów oddziałów wojewódzkich, jak i do
b) dyrektorów oddziałów operacyjnych

— mają zawsze — charakter zadań zleconych.

Zachodzi więc jedynie potrzeba dokonania ustaleń dotyczących z a s i ę g u ich działania, innymi słowy, podziału k o m p e t e n c j i, w formie sprecyzowanej, a więc ściśle określającej:

a) uprawnienia zastrzeżone dla Prezesa,
b) uprawnienia nadane w Centrali,
c) uprawnienia przekazane dyrektorom oddziałów wojewódzkich, i
d) przekazane dyrektorom oddziałów operacyjnych,

— w odniesieniu do każdego z pięciu zadań przywiązanych do funkcji **zarządzania**.

Z powyższego toku rozumowania wynika również, że niesłusznie zalicza się departamenty do „jednostek organizacyjnych“, a stąd i błędny jest obecnie stosowany podział strukturalny na:

— jednostki organizacyjne Centrali,
— oddziały wojewódzkie, i
— oddziały operacyjne.

Właściwy podział byłby następujący:

— Centrala,
— oddziały wojewódzkie,
— oddziały operacyjne.

Od wyraźnego podziału kompetencji uwarunkowany jest porządek organizacyjny na wszystkich szczeblach, który ma bardzo istotny wpływ na organizację jak i efekt pracy jednostek o charakterze operacyjnym.

Ustalone kompetencje określające zakres działania dyrektorów oddziałów wojewódzkich i oddziałów operacyjnych są podstawą do ustalania ich zadań (już nie w pojęciowym a taksatywnym lecz możliwie ogólnym ujęciu). Zadania osób zarządzających rzutują automatycznie na zadania funkcji podległych, a suma wszystkich funkcji warunkuje strukturę organizacyjną jednostki. Stąd dalszy wniosek, że struktura organizacyjna jednostki jest pochodną funkcji w tym znaczeniu, że z uwagi na ograniczoną możliwość nakładania zadań na jedną funkcję (człowiek plus zadania), zachodzi nieraz konieczność podziału funkcji w rozumieniu tworzenia nowych, na przykład funkcje kierownika komórki skarbcowej, dysponentów itp., a te z kolei powodują zmianę istniejącej struktury organizacyjnej jednostki.

Podział kompetencji jest szczególnie ważny przy decentralizacji uprawnień, wyrażającej się w przekazy-

waniu dyrektorom jednostek hierarchicznie niższych szerszych pełnomocnictw w zakresie dyspozycji i decyzji. Bowiernie o celowo przeprowadzonej decentralizacji może być mowa jedynie wówczas, jeśli równocześnie utworzy się lub wzmocni już istniejący aparat kontrolny dla zapewnienia jednolitości działania. Tym aparatem kontrolnym dyrektora oddziału wojewódzkiego jest między innymi oddział wojewódzki, a aparatem kontrolnym Prezesa Banku jest Departament Rewizyjny.

Nie istnieje więc żaden związek między zespołami rewizyjnymi, do niedawna nazywanymi wojewódzkimi zespołami rewizyjnymi, a czynnościami kontrolnymi oddziału wojewódzkiego. Przymiotnik „wojewódzki“ był przyczyną wielu nieporozumień, toteż dobrze się stało, że przemianowano je na zespoły rewizyjne Departamentu Rewizyjnego, nie związane nawet terenowo w swej pracy z oddziałami wojewódzkimi.

Skoro już poprzednio mowa była o formach kontroli, występujących w jednostkach organizacyjnych NBP, należałoby wspomnieć i o formie kontroli oddziału wojewódzkiego nad oddziałami operacyjnymi, wynikającej z zadań nadzoru dyrektora oddziału wojewódzkiego.

Zgodnie z zasadą o niepowtarzalności zadań forma kontroli oddziału wojewódzkiego powinna się różnić od wymienionych dotychczas. Powinna ona poza tym posiadać charakter odpowiadający celowi istnienia oddziału wojewódzkiego. Kontrola oddziału wojewódzkiego powinna posiadać inspekcyjno-instruktażowy charakter.

Pod tą formą kontroli należałoby rozumieć badania przeprowadzane w oddziałach operacyjnych przez pracowników występujących z polecenia dyrektora oddziału wojewódzkiego, a mające na celu ustalenie na miejscu przyczyn powstania pewnych nieprawidłowości, stwierdzonych na podstawie materiałów posiadanych przez oddział wojewódzki, jak i wskazanie — drogą instruktażu — sposobu ich usunięcia. Tego rodzaju inspekcje powinny być przeprowadzane w sposób nie naruszający uprawnień dyrektora oddziału operacyjnego, stąd też powinny być przeprowadzane przy jego współudziale lub osoby przez niego wskazanej, a dyspozycje związane z dokonaną inspekcją powinny być wydawane zawsze przez dyrektora oddziału operacyjnego. Ewentualną rozbieżność zdań rozstrzygać powinien dyrektor oddziału wojewódzkiego.

Kontrola o charakterze inspekcyjno-instruktażowym jest niewątpliwie jedną z form nadzoru dyrektora oddziału wojewódzkiego nad oddziałami operacyjnymi, jednak jej charakter jak i sposób przeprowadzenia świadczy o tym, że w tak ujętej inspekcji tkwią elementy pomocy dyrektorowi oddziału operacyjnego w wykonywaniu jego funkcji zarządzania. Ten sam charakter mają również wizytacje dyrektora oddziału wojewódzkiego w oddziałach operacyjnych. Celem wszystkich form kontroli wykonywanych przez oddział wojewódzki jest stałe podnoszenie poziomu pracy w podległych im jednostkach organizacyjnych.

Odmienny zupełnie charakter co do formy, a wspólny co do celu posiada kontrola przeprowadzana przez Departament Rewizyjny. Dyrektor Departamentu Rewizyjnego jest bezpośrednio podległy Prezesowi Banku z tej właśnie przyczyny, że Prezes zlecił mu wykonanie części zastrzeżonych sobie uprawnień w zakresie nadzoru, w formie rewizji przeprowadzanych przy pomocy aparatu podległego dyrektorowi Departamentu Rewizyjnego. Samą definicję rewizji ująłbym następująco: Rewizja jest działaniem polegającym na kompleksowym badaniu wykonania zadania jednostki organiza-

cyjnej (w tym i zadań poszczególnych funkcji) wraz z oceną działalności całej jednostki organizacyjnej.

Zgodnie więc z zasadą o niepowtarzalności zadań w różnych funkcjach, nadano zadaniom Departamentu Rewizyjnego odmienny charakter od dotychczas wymienionych form kontroli. Kompleksowość wyraża się w badaniu całokształtu zagadnień występujących w danej jednostce, przy pełnym uwzględnieniu wszelkich powiązań jakie istnieją między zadaniami różnych funkcji. Takie zadanie nie występuje w żadnej z dotychczas wymienionych form kontroli, a celem jego jest między innymi badanie rzetelności, która tylko tą drogą może być stwierdzona.

Czytelnikowi może nasunąć się pytanie w jakim zakresie omawiane zagadnienie może być wykorzystane w Banku? Cel jaki sobie postawiłem, to chęć przedstawienia w sposób możliwie prosty zagadnienia na pozór skomplikowanego oraz nadanie założeniom charakteru uogólnionego. Spełnienie tych dwóch postulatów stawia się jako warunek dla wyników badań czy rozważań tego typu. Celem było również wykazanie istnienia powiązań nie tylko między elementami badanego przedmiotu (na przykład powiązanie funkcji, zadania „przywiązane“ i „zlecone“) ale również i z zagadnieniami pośrednio związanymi, na przykład forma podpisu jako następstwo podziału funkcji, albo krytyka obecnie stosowanej formy „kontroli wewnętrznej“, jako niezgodnej z zasadą o niepowtarzalności zadań w różnych funkcjach.

Poza tymi przykładami, wyprowadzone założenia mogłyby posłużyć dla rozstrzygnięcia problemu właściwego i jednolitego ustawienia zastępców dyrektorów na wszystkich szczeblach, przez udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy zastępcy (w normalnym toku pracy, to jest w czasie obecności dyrektora) biorą udział w całej funkcji czy też pomagają w wykonaniu zadań (i czy wszystkich) przywiązanych do funkcji zarządzania? Jak powinni podpisywać w normalnym przebiegu pracy, a jak gdy pełnią funkcję dyrektora (na przykład urlop, dłuższa nieobecność) należałoby odpowiedzieć na pytanie czy „instytucja“ zastępcy jest funkcją? Zastępcy przecież nie posiadają własnych a do ich osoby przywiązanych zadań lecz wykonują w formie zleconej część zadań przywiązanych do funkcji dyrektora i nie w odniesieniu do wszystkich zagadnień, a jedynie w ustalonym zakresie.

Również można by się zastanowić nad tym w czym tkwią sprzeczności między założeniami a praktycznym ustawieniem głównego księgowego w NBP. Można by się zastanowić również nad tym co jest, z organizacyjnego punktu widzenia korzystniejsze, czy zastępca dyrektora w średnich oddziałach operacyjnych, czy też szersze przekazywanie zadań przywiązanych do funkcji zarządzania na kilka funkcji kierowniczych.

Wiele podobnych pytań niewątpliwie postawić sobie będzie mógł niejedyn dyrektor, biorąc przykłady do porównań z własnego terenu pracy.

Staralem się poza tym w artykule wykazać przydatność rozważań teoretycznych dla rozwiązań praktycznych i że „teoretyzowanie“ to nie „abstrakcyjne rozmyślanie“, jak twierdzą niektórzy praktycy. Wiadomo, że każde rozwiązanie można „wypraktykować“ jak i „wydedukować“. Jednak dedukcja i eksperymenty oparte na niej jest metodą lepszą, daje efekty pewniejsze, a poza tym jest tańsza od wyciągania wniosków z praktyki.

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

Praca oddziału przed i po wprowadzeniu przepisów nowej instrukcji kredytowej

Wszystkie dotychczas wprowadzone w NBP zmiany w zakresie pracy bankowej poprzedzane były dość długim okresem przygotowawczym. Pozwalało to pracownikom bankowym na gruntowne zapoznanie się z treścią wprowadzanych w życie przepisów i ustalenia pewnych skonkretyzowanych form wykonywania codziennych czynności.

Jakkolwiek w 1957 r. nie przysłano oddziałom na kilka miesięcy wcześniej zatwierdzonej instrukcji kredytowej, to jednak rolę tę miał spełnić jej projekt, w którym ujęte główne zasady systemu kredytowego, jak przewidywaliśmy, nie powinny ulec żadnym zmianom. Uważaliśmy, że zmiany te mogą jedynie wystąpić w odniesieniu do technicznej strony wykonywanych czynności. Z tego względu projektem instrukcji zainteresowaliśmy się w taki sposób jakby była ona już zatwierdzona. Wychodziliśmy bowiem z założenia, że ewentualne zmiany strony technicznej łatwo będziemy mogli dostosować do przepisów obowiązujących.

Podając powyższe wnioski pragnę w sposób możliwie prosty podzielić się spostrzeżeniami jak pracownicy naszego oddziału byli przygotowani do ewentualnego wprowadzenia obecnie obowiązujących przepisów i w jaki sposób obecnie wykorzystujemy wiadomości nabyte już w trakcie studiowania projektu instrukcji kredytowej.

Przesłany oddziałowi projekt instrukcji kredytowej został przestudiowany przez dyrektora oddziału i oddany już z pewnymi uwagami i dyspozycjami naczelnikowi wydziału planowania i kredytów, który zgodnie z wyżej wymienionym poleceniem miał po zapoznaniu się z jej treścią opracować konkretny plan szkolenia pracowników w formie odpraw szkoleniowych.

Narady szkoleniowe, dotyczące tematyki nowego systemu kredytowego rozpoczęto w oddziale dopiero po przeczytaniu instrukcji przez wszystkich pracowników. Zastosowana forma okazała się korzystna tak dla prowadzących szkolenie jak i dla uczestników, ponieważ w trakcie przeprowadzanych narad szkoleniowych zagadnienia referowane były już znane wszystkim, a narady w takich warunkach przeradzały się w dyskusję nad szczególnie interesującymi zagadnieniami.

Niezależnie od prowadzonego szkolenia w oddziale i indywidualnego przyswajania przepisów nowej instrukcji przez pracowników kredytowych, oddział wojewódzki zorganizował kurs szkoleniowy dla pracowników oddziałów miejskich i pracowników własnych, na którym reprezentowana była głównie tematyka zmian systemu kredytowego. Krótko można stwierdzić że wszystkie wyżej wymienione formy szkolenia były konieczne, co znajduje swoje potwierdzenie w obecnej praktyce.

Przeprowadzone przez oddział wstępne prace dotyczyły okresu przygotowawczego pracowników w oparciu o projekt instrukcji kredytowej.

Po otrzymaniu instrukcji zatwierdzonej i po zapoznaniu się z jej treścią stwierdziliśmy, że czas pozostający do czasu wprowadzenia jej w życie należy przeznaczyć głównie na ustalenie zasad współpracy z przedsiębiorstwami, na szkolenie przedstawicieli kredytowanych jednostek (tak niestety jest, że musimy być również i nauczycielami) i na ułożenie współpracy z innymi działami oddziału.

Przystępując do realizacji nakreślonego programu zorganizowaliśmy naradę z przedsiębiorstwami, na której omówiliśmy główne założenia obecnego systemu kredytowego jak również sprawę finansowania zdecentralizowanych inwestycji,

sprawy zmian w zakresie planowania, uprawnienia i obowiązki przedsiębiorstw i inne.

Zdawaliśmy sobie sprawę, że sama odprawa, na której omówiono również przepisy przejściowe, może nie przynieść takich wyników jak to teoretycznie przewidywano, przeto dodatkowo wystosowaliśmy pismo do wszystkich jednostek posiadających rachunki rozliczeniowe, w którym podaliśmy szczegółowo wyjaśnienia dotyczące tych zagadnień.

W piśmie tym omówiliśmy sprawę dotyczące ograniczeń w zakresie dyspozycyjności przedsiębiorstw rachunkiem rozliczeniowym i rachunkami pożyczkowymi. Omówiono szczegółowo działanie kredytu płatniczego, kolejność pokrywania płatności w przypadku braku środków na rachunku rozliczeniowym, zawieszenie działania niektórych punktów instrukcji kredytowej, rezerwowanie środków na rachunku rozliczeniowym na wydatki zrównane z płatami, tryb akumulowania środków na fundusz płac i wreszcie techniczną stronę uzyskiwania kredytu na wypłatę funduszu płac.

Wykorzystując pismo noszące w swoim założeniu charakter instruktażowy uwzględniliśmy sprawę jakie wiążą się ze współpracą Banku z przedsiębiorstwem i odwrotnie.

W omawianym piśmie podaliśmy jednostkom obowiązujące terminy zawarcia z Bankiem umów generalnych i terminy złożenia kwartalnych wniosków kredytowych. Przy sposobności poinformowaliśmy o warunkach korzystania z kredytu na pełny stan należności od odbiorców.

Ponadto pracownicy kredytowi bieżąco udzielają informacji indywidualnych przedstawicielom przedsiębiorstw, zabezpieczając w ten sposób właściwe opracowywanie kwartalnych wniosków kredytowych i innych dokumentów, które są między innymi podstawą rzeczowego i terminowego ich rozpatrzenia.

Wypełniając wyżej wymienione czynności jesteśmy przekonani, że na odcinku kontaktów z przedsiębiorstwami nie nastąpią niedociągnięcia, które w konsekwencji rzutować by mogły niepomyślnie na pracę naszego oddziału.

Wytyczne nowej instrukcji kredytowej, z uwzględnieniem przepisów przejściowych, należało wprowadzić w życie począwszy już od 1 stycznia br. O ile do wykonywania tych czynności pracownicy kredytowi zostali przygotowani przez wyżej wymienione szkolenie, to trudno sobie wyobrazić, ażeby dysponenti rozliczeń, znając zagadnienia kredytowe w zwięzonym zakresie i w starym układzie, mogli obecnie jak również w przyszłości wykonywać czynności na wymaganym poziomie, bez znajomości nowego systemu i przepisów przejściowych.

Uwzględniając więc prawidłowość wykonywanych czynności i autorytet Banku z jednej strony, a po drugie zadolenie pracowników ze świadomego wykonywania pracy, zorganizowaliśmy odprawę szkoleniową przy współudziale przedstawicieli pionu operacyjno-rachunkowego dysponentów rozliczeń, której tematem były sprawy nowego systemu kredytowego i funkcjonowania poszczególnych kredytów, przy uzgodnieniu czynności jakie przypadają do wykonania dysponentom. Poza informacjami zasadniczymi podaliśmy dysponentom do wiadomości zaakceptowany przez dyrektora oddziału ujednolicony sposób wykonywania prac, który w swoim założeniu ma zabezpieczać i nie dopuszczać do powstawania ewentualnych nieprawidłowości w zakresie przekraczania przez przedsiębiorstwo ustalonej wysokości zadłużenia w rachunku pożyczkowym, co może w przyszłości mieć

miejsce w związku ze zniesieniem po okresie przejściowym ograniczeń dyspozycyjności jednostek.

Ustaliliśmy, że naczelnik wydziału planowania i kredytów doręczy głównemu księgowemu oddziału wykaz przedsiębiorstw, w którym przy każdej kredytowanej jednostce ustalona będzie wysokość kredytu (normatywnego, ponadnormatywnego i zdecentralizowanych inwestycji) do jakiej może być ono w danym kredycie i w ustalonych terminach zadłużone.

Na drugiej z kolei odprawie przy współudziale pracowników komórki rozliczeń inkasowych omówiliśmy formy naszej współpracy z tym stanowiskiem przez czas działania uchwały P. Rz. 527/55 i po jej zniesieniu.

Dalsze odprawy szkoleniowe przeprowadziliśmy w zakresie zdecentralizowanych inwestycji z interpretacją wszystkich aktów prawnych dotyczących tego przedmiotu.

Zagadnieniu powołania i pracy komisji kredytowej poświęciliśmy szczególnie dużo czasu. Kierowaliśmy się zasadą

Nazwa rachunku:	Limity zadłużenia			np. Dla trzech r-ków	
				Nr rachunku:	
	1) do 31 stycznia	152.000 —		1015—31/1—12	
	2) „ 28 lutego	200.000—		1015—31/2—12	
	3) „ 31 marca	450.000—		1015—31/0—12	
				Symbol sprawozd.	Nr karty

Saldo poprzednie		Data	Symbol operacji	Numer dowodu	Numer R-ku	Obroty		Saldo bieżące	
Winien (-Dt)	Ma (+Cr)					Winien (-Dt)	Ma (+Cr)	Winien (-Dt)	Ma (+Cr)

Omawiany wykaz będzie podstawą odnotowania na karcie kontowej (którą wyżej podaję) wszystkich danych koniecznych dysponentowi do sprawowania właściwej kontroli.

Z powyższego widać, że główny ciężar obsługi klienta zostaje przerzucony na dysponenta. Czynimy to z tego względu, że po zniesieniu ograniczeń w dyspozycyjności rachunkiem rozliczeniowym i rachunkami pożyczkowymi powinna być stosowana zasada kontroli, która nie spotkałaby się ze sprzeciwem pożyczkobiorcy. Kontrola bowiem dyspozycji przedsiębiorstwa przez pracowników kredytowych byłaby niewygodna dla klienta i niecelowa, ponieważ przedłużałoby to czas załatwienia czynności i narażałoby Bank na zarzuty wprowadzania niepotrzebnej biurokracji — klient nabył prawa do dysponowania wolną marżą kredytu (pomijam istnienie zadłużenia przeterminowanego) w oparciu o otrzymane zawiadomienie przyznania kredytów na środki normowane.

Karta kontowa z wyżej wymienionymi odnotowanymi danymi pozostawałaby u dysponenta przez czas godzin przeznaczonych dla klientów.

Zahamowań w pracy komórki rachunkowości nie przewidujemy, ponieważ pracownicy tego stanowiska w tym czasie przygotowują dokumenty do tzw. rzutów i księgowanie rozpoczynają dopiero po zakończonej bezpośredniej pracy z klientami.

Nie wykluczam, że mogą być inne rozwiązania np. w postaci arkuszy roboczych dysponentów, jednak wydaje mi się, że możliwe jest to tylko w oddziałach o niewielkiej ilości rachunków pożyczkowych.

Dalsze informacje podane dysponentom dotyczą honorowania wypłat z tytułu udzielonego kredytu płatniczego.

Ustalono, że po przyznaniu przedsiębiorstwu przez oddział kredytu płatniczego obowiązkiem załatwiającego pracownika kredytowego jest wpisanie na czeku lub poleceniu przelewu klauzuli „kredyt płatniczy — debet zł...” i opatrzenie tej klauzuli podpisem. Tak załatwiona sprawa stanowi podstawę honorowania dokumentu przez dysponenta — wyłączamy tu kredyt płatniczy wynikający z punktu 7b umowy.

ujęcia tej sprawy w jednolity i odpowiadającą warunkom oddziału formę przy jednoczesnym niedopuszczeniu do sformalizowania prac powołanej instytucji.

Ustalono konkretnie, że komisja rozpatrywać będzie kwartalne wnioski kredytowe indywidualnie na podstawie opracowanej oceny wniosku kredytowego. Do każdego wniosku kredytowego sporządzony zostanie protokół według niżej podanego wzoru, który następnie stanowić będzie podstawę zaewidencjonowania identycznych danych do specjalnie przygotowanej na ten cel książki (można to określić jako protokół zbiorczy).

PROTOKÓŁ

z posiedzenia Komisji Kredytowej z dn.
Komisja Kredytowa w składzie Naczelnika Wydz. Plan. i Kred. ob. i st. inspektora ob.
zatwierdziła wniosek kredytowy przedsiębiorstwa.....

na I kw. 1958 r. przyznając następujące kredyty:

- Kredyt normatywny na zł
 - wykorzystanie: w I miesiącu kwartału „
w II miesiącu kwartału „
 - z następującymi terminami spłat:

dn.	„
dn.	„
dn.	„
- Kredyt ponadnormatywny na „
 - wykorzystanie: w I miesiącu kwartału „
w II miesiącu kwartału „
 - z następującymi terminami spłat:

dn.	„
dn.	„
dn.	„

Inne uwagi i decyzje Komisji:

Podpisy członków
Komisji Kredytowej:

Podpis
Dyr. Oddziału

Protokół indywidualny pozostaje w aktach danego przedsiębiorstwa, zaś ewidencja tych protokołów u naczelnika wydziału planowania i kredytów. Wyżej wymienione protokoły dołącza się do przedkładanych do podpisu zawiadomień o przyznanych kredytach.

Podane w krótkim zarysie uwagi na temat pracy naszego oddziału pragnę celowo przekazać za pośrednictwem Wiadomości NBP, ponieważ jestem przekonany, że koledzy z innych oddziałów doszli również do różnych wniosków i po zapoznaniu się z naszą metodą pracy zechcą niewątpliwie podzielić się swymi uwagami z innymi oddziałami, co uważam za konieczne, z uwagi na potrzebę stałego podnoszenia poziomu pracy kredytowej, zważywszy, że mamy do dyspozycji instrukcję służbową o wybitnie ramowym charakterze.

Jeżeli chodzi o naszą przyszłą pracę, to rozważane są w oddziale sprawy powołania „komórki ekonomicznej”.

Rozszerzone wymogi Centrali w zakresie przekazywania przez oddziały materiałów informacyjnych z życia gospodarczego danego okręgu przerastają w obecnej strukturze możliwości oddziału w zakresie opracowywania ich na poziomie możliwie najwyższym.

Powołana więc do wyżej wymienionych spraw komórka „ekonomiczna” zajmowałaby się sprawami statystycznymi, nawiązywałaby kontakty z władzami gospodarczymi, z wydziałem finansowym i innymi jednostkami, których materiały dawałyby konkretne informacje do opracowywania sprawozdawczości ekonomicznej. Do zadań jej należałoby również zagadnienie obserwacji życia gospodarczego w szerszym zakresie niż to czynią dotychczas pracownicy pionu. A oraz pomoc dla naczelnika wydziału we właściwym ustawieniu pracy. Do komórki takiej według naszego projektu weszliby pracownicy ze stanowiska kredytów, ze stanowiska planowania kasowego i stanowiska funduszu płac, posiadający najwięcej wiadomości w tym zakresie.

Pisząc o rozważaniach powołania komórki ekonomicznej pragnę zaznaczyć, że ewentualne zrealizowanie naszych zamierzeń przesuwamy na okres późniejszy, z uwagi na trudności personalne, które mogą być, jak sądzę, usunięte po unieważnieniu uchwały Prezydium Rządu Nr 527/55.

S. Kamionowski
Olsztyn

Instrukcja Służbowa A/8 wprowadzona w życie

(pierwsze uwagi)

Uwagi dotyczące spraw związanych z wprowadzeniem w życie Instrukcji Służbowej A/8 zebrałem w okresie pierwszej połowy stycznia. Jest to okres oczywiście bardzo krótki dla zebrania szerokich doświadczeń, jednakże wyłoniły się już w tym czasie pewne charakterystyczne a powtarzające się w szeregu przedsiębiorstw zagadnienia, z którymi wiążą się dotkliwe trudności płatnicze przedsiębiorstw, a terenowe oddziały nie potrafiły znaleźć właściwego wyjścia z sytuacji.

Na tle tej sytuacji można by wysnuć wniosek, że oddziały nie są jeszcze przygotowane do podejmowania pewnych decyzji opartych o własną inicjatywę stosownie do zaistniałej potrzeby, lecz starają się kurczowo uchwycić jakiegoś przepisu wynikającego z IS lub ZP, niezależnie od tego, do jakiej sytuacji może doprowadzić zastosowanie danego przepisu.

Spostrzeżenia moje dotyczą przedsiębiorstw handlowych, kredytowanych według obrotu, ponieważ w tych głównie przedsiębiorstwach IS A/8 dokonała pewnego przewrotu, który wpędził je w poważne trudności płatnicze. Trudności te wyrażają się zahamowaniem wykupu zobowiązań fakturowych oraz zadłużeniem w kredycie przeterminowanym. W obu tych przypadkach przedsiębiorstwa narażone są na płacenie dotkliwych kar za zwłokę lub wysokich odsetek.

Taki zły start w nowym roku powoduje niezadowolenie przedsiębiorstw, szczególnie tych, które należą do dobrze pracujących a podobnych trudności nigdy dotychczas nie odczuwały. Niezadowolenie przedsiębiorstw powoduje to, że łopoty w jakie one popadły nie są wynikiem ich złej pracy, lecz spowodowane są zmianą przepisów bankowych.

Przejdźmy więc do ujawnienia finansowych trudności przedsiębiorstw oraz do naświetlenia przyczyn ich powstania.

W przedsiębiorstwach handlowych kredytowanych według obrotu stan zadłużenia w kredytach odpowiadał w zasadzie wysokości zapasów oraz należności podlegających kredytowaniu z tym, że przy regulacji kredytów dostosowywano wysokość każdego z nich do wielkości odpowiedniego zapasu lub stanu. Tak więc w ostatecznym wyniku regulacji suma wolnego zabezpieczenia lub nadwyżki zadłużenia ponad zabezpieczenie była zwykle niewielka.

Przy przejściu z kredytowania według obrotu na kredytowanie według zasad IS A/8, w myśl ZP A/87, zadłużenie według stanu na koniec grudnia 1957 należało uważać jako limit kredytów do czasu złożenia przez przedsiębiorstwa wniosku na pierwszy kwartał (termin do 23.1. bieżącego roku). W ZP A/87 nie przewidziano tego momentu, że przedsiębiorstwa handlowe w dniu 2.1. bieżącego roku nie będą posiadały (a detal nawet 3.1. bieżącego roku) środków na wykup zobowiązań fakturowych płatnych w tych dniach, ponieważ na rachunkach rozliczeniowych gromadzono dotychczas jedynie marżę służącą na pokrycie kosztów przedsiębiorstwa.

W celu zapobieżenia temu Oddział Wojewódzki w Katowicach w dniu 30.12.1957 roku wydał oddziałom dyspozycję zezwalającą na zarachowanie wpływów z dnia 31.12.1957 roku na rachunek rozliczeniowy (zamiast na rachunek kredytu normatywnego) o czym zawiadomiono Departament Kredytów. Rozwiązanie to, jakkolwiek zapewniło przedsiębiorstwom środki na rachunku rozliczeniowym na wykup zobowiązań płatnych w pierwszych dniach stycznia, jednakże nie zabezpieczało ich od trudności, które miały inne źródła a w szczególności:

a) stan zapasów na koniec roku 1957 był stosunkowo niski z powodu zwiększonej sprzedaży w grudniu,

b) w pierwszej połowie stycznia sprzedaż przebiega słabo, przy czym przedsiębiorstwa dokonują zakupów na uzupełnienie remanentów,

c) w przedsiębiorstwach handlu hurtowego należności według stanu na dzień 10.1.1958 rok obniżyły się znacznie w stosunku do stanu na 31.11. ubiegłego roku (nastąpił wzrost zapasów a spadek należności).

Przy regulacji kredytu na należności fakturowe według nowej instrukcji niektóre przedsiębiorstwa handlu hurtowego popadły w kredyt przeterminowany na bardzo poważne kwoty (do złotych 42/M). Gdyby kredyt ten był regulowany łącznie z kredytem normatywnym i ponadnormatywnym, przedsiębiorstwa te otrzymałyby kredyt na zwiększone zapasy, co pozwoliłoby im spłacić kredyt na należności fakturowe, bez popadnięcia w trudności płatnicze. Jakie wnioski nasuwają się na tle tych uwag:

a) termin 1.1. bieżącego roku dla przejścia przedsiębiorstw handlowych, kredytowanych dotychczas według obrotu, na kredytowanie według zasad zawartych w IS A/58 był nieodpowiedni, ponieważ jest to okres zupełnie wyjątkowy w całym roku.

b) ZP A/87 powinno było przewidzieć pewne przepisy przejściowe, które zapobiegałyby powstaniu trudności finansowych w przedsiębiorstwach kredytowanych według obrotu, tym bardziej, że trudności te nie były przez przedsiębiorstwa zawinione.

Moim zdaniem, do czasu złożenia wniosków kredytowych na pierwszy kwartał kredytowanie powinno było przebiegać według dotychczas obowiązujących przepisów szczegółowych o kredytowaniu obrotu towarowego, z obowiązkiem przeprowadzenia regulacji według stanu na dzień 31.12.1957 roku (zgodnie z tymi przepisami).

Kredytowanie według zasad nowej IS powinno się było rozpocząć dopiero po złożeniu i załatwieniu wniosku kredytowego na pierwszy kwartał, to jest od dnia 1.2. bieżącego roku, co pozwoliłoby uniknąć popadnięcia przedsiębiorstw w poważne trudności finansowe, których jedyną przyczyną była zmiana przepisów bankowych a nie faktyczne nieprawidłowości w przedsiębiorstwach.

Zastanówmy się, co oddziały mogły zrobić, ażeby dać możliwość przedsiębiorstwom uniknięcia przykrych konsekwencji spowodowanych wprowadzeniem w życie z dniem 1.1. bieżącego roku IS A/8, a wynikających przede wszystkim z tego, że przypadkowe zadłużenie w kredytach normatywnym i ponadnormatywnym należało uważać jako dopuszczalną granicę zadłużenia do czasu ustalenia limitu na podstawie wniosku na pierwszy kwartał.

W odniesieniu do kredytu na należności fakturowe można było pierwszą regulację przeprowadzić dopiero w dniu 10.1.1958 roku, jednakże gdyby w dniu tym stan należności

był niższy od zadłużenia nastąpiłaby (przy braku środków na rachunku rozliczeniowym) konieczność spłaty kredytu w ciężar kredytu przeterminowanego. W większości oddziały przeprowadzały pierwszą regulację kredytu w dniu 10 a nie 5 stycznia.

Drugim i według mnie ostatnim wyjściem z sytuacji mogło być skłanianie przedsiębiorstw do składania wniosków na pierwszy kwartał w oparciu o dane przybliżone, z tym, że po złożeniu wniosku ostatecznego nastąpiłaby korekta ustalonego limitu.

Jednakże złożenie takiego wniosku (który miałby jaką taką wartość) trudno było przedsiębiorstwu proponować w pierwszej dekadzie stycznia, gdy nie posiadało ono jeszcze nawet przybliżonych danych, na których mogłoby zbudować namiastkę kwartalnego wniosku — a przecież do wniosku były potrzebne nie tylko stany, lecz planowany zakup i sprzedaż, rozeznanie struktury zapasów itd. Poza tym ZP A/87 przewidywało obowiązek złożenia wniosku do dnia 23.1.1958 roku dlatego, ażeby dane do niego były zaczerpnięte ze sprawozdawczości finansowej, można by więc mieć wątpliwość, czy wniosek sporządzony jedynie na podstawie „wyczucia” przedsiębiorstwa mógł być podstawą do podwyższenia granicy zadłużenia w kredytach. Trzeba jeszcze uwzględnić ten moment, że wnioski w tej formie miały być opracowywane po raz pierwszy, co niewątpliwie przychodzić musiało przedsiębiorstwom z pewną trudnością.

Niezależnie od tego istnieje wśród pracowników przedsiębiorstw słuszna niechęć do dostarczania Bankowi danych nie wynikających z dokumentów (plany, zapisy w księgowości itp), nakłanianie ich więc do odstępowania od przyjętych w tym względzie zwyczajów nie byłoby pociągnięciem właściwym.

J. KLUBA
Katowice

Zabezpieczenie ściągalsności kredytu a przekredytowanie w spółdzielniach pracy

Nawiązując do artykułu kolegi Makowieckiego — „Kredytowanie spółdzielni zrzeszonych w CZSP” — opublikowanego w Nr. 11/57 Wiadomości NBP pragnę zwrócić uwagę na ujęcie przez autora cytowanego artykułu, problemu spłaty kredytu w przypadku wystąpienia przekredytowania spółdzielni, rozszerzając równocześnie poruszony temat o liczne spostrzeżenia praktyczne.

W ostatnim ustępie artykułu, reasumując wnioski o konieczności stałej analizy prawidłowości kredytowania spółdzielni autor podaje, że analiza przeprowadzana w wyżej podany sposób (mowa o wzorze zestawienia analitycznego) umożliwia bieżącą kontrolę wykorzystania kredytu przez spółdzielnię oraz jego spłatę w przypadku stwierdzenia wykorzystania niegodnego z kształtowaniem się środków obrotowych, podlegających kredytowaniu.

Z powyższego wynika, że każdorazowo w przypadku stwierdzenia przekredytowania spółdzielni należałoby dokonywać spłaty niezabezpieczonej części kredytu w trybie ogólnym, określonym w dawnych zasadach (IS VI).

Jak wykazuje praktyka, niektóre oddziały na naszym terenie, interpretując pojęcie zabezpieczenia kredytu w spółdzielniach pracy w sposób określony w podanym cytacie postępują w sposób następujący:

a) w przypadku stwierdzenia, że ustalony limit kwartalny kredytu jest wyższy od zabezpieczenia obniżają go natych-

miast do wysokości zabezpieczenia — na przykład limit 1000/m, przedmiot kredytowania 800/m, wykorzystany kredyt 600/m, w wyniku tego następuje natychmiastowe obniżenie limitu o 200/m,

b) w przypadku stwierdzenia przekredytowania spółdzielni, oddziały dokonują natychmiastowej spłaty „niezabezpieczonej części kredytu” blokując rachunek bieżący, na przykład limit 1000/m, przedmiot kredytowania 800/m, wykorzystany kredyt 900/m — spłacie natychmiastowej podlega kwota 100/m, przy czym równocześnie następuje obniżenie limitu do wysokości aktualnego zabezpieczenia — 800/m.

Takie postępowanie jest jednak niewłaściwe w świetle IS A/5, gdyż przez zawężenie pracy kredytowej do kwestii „zabezpieczenie” powoduje zbędną korespondencję i chaos na odcinku ustalenia limitu i wykorzystania kredytu w ciągu kwartału tym samym dezawuuje celowość opracowywania wniosku kwartalnego i zaprzecza założeniom kredytu antycypacyjnego.

Postępowanie oddziału, który spłaca natychmiast kredyt stwierdzając jednorazowe lub przejściowe obniżenie się przedmiotu kredytowania jest więc niesłuszne, a świadczy w zasadzie o ustaleniu zawyżonego limitu we wniosku kwartalnym, co jest następstwem braku odpowiedniego rozeznania potrzeb spółdzielni, a to stwarza z kolei konieczność niekiedy kilkakrotnej korekty limitu w ciągu kwartału. Wniosek kwartalny jest podstawą do ustalenia prawidłowych potrzeb spółdzielni w kwartał bieżącym, natomiast wszelkie

stany „ponadprawnidlowe” powinny być kredytowane w trybie wniosków doraźnych, bądź też na podstawie wniosku kwartalnego ale z konkretnym określeniem przedmiotu kredytowania i realnymi terminami spłaty kredytu.

Konieczne jest także, aby potrzebę kredytu i celowość jego zużycia oraz zabezpieczenie uzasadniała wyłącznie spółdzielnia przed uruchomieniem kredytu a nie, jak to się zdarza, oddział dopiero w toku kontroli następnej.

W przeciwnym razie z reguły wystąpi ustalenie zbyt wysokiego limitu, co zmusi oddział do jego korekty w ciągu kwartału zawężając problematykę kontrolną wyłącznie do szukania zabezpieczenia.

Można przyjąć ogólne kryterium, że jeżeli przy ustalaniu limitu zostaną spełnione dwa podstawowe warunki: spółdzielnia prawidłowo i rzetelnie przedstawi swe potrzeby kredytowe i właściwie je uzasadni a oddział posiadać będzie pełne rozeznanie stanu finansowego, gospodarczego i organizacyjnego spółdzielni, nie wystąpi żadna nieprawidłowość na odcinku dokredytowania, która by zmuszała oddział do stosowania drastycznych niekiedy sposobów likwidacji skutków, powiedzmy to szczerze, niekiedy własnych błędów. Zdarzają się przypadki, że wniosek kredytowy składany raz na kwartał o wysoki niekiedy kredyt zawiera jedynie krótką wzmiankę, na przykład „potrzebę kredytu uzasadniamy załączonym wyliczeniem” (mowa o cyfrowym uzasadnieniu) lub „w celu uzupełnienia brakujących środków finansowych, według załączonego uzasadnienia”.

Wydaje się, że nie możemy również mówić o znajomości gospodarki spółdzielni przez oddział, skoro kredytowanie w czwartym kwartale oparte jest na rozeznanii, zresztą fragmentarycznym, z lutego lub marca danego roku.

Ażeby rozszerzyć dyskusję nad problematyką kredytowania spółdzielni pragnę zwrócić uwagę, że przy obecnych zasadach kredytowania spółdzielni pracy występują szczególnie wyraźnie dwa zasadnicze problemy:

- 1) przekredytowanie spółdzielni,
- 2) brak zabezpieczenia kredytu.

Ad 1. Przekredytowanie spółdzielni może obecnie wystąpić w dwojakiej formie:

a) przekredytowanie formalne na skutek ustalenia zbyt wysokiego limitu, na przykład limit 400/m, stan środków podlegających kredytowaniu 1000/m, fundusze własne i potrącenia prawidłowe 800/m, wykorzystany kredyt 99/m. W tym przykładzie zachodzi jedynie przypadek ustalenia zbyt wysokiego limitu o 200/m, nie występuje tu jednak ani przekredytowanie faktyczne, gdyż w danym momencie wykorzystany kredyt plus prawidłowe potrącenia nie przekraczają kwoty środków podlegających kredytowaniu, ani też nie ma miejsca brak zabezpieczenia zwrotności kredytu, gdyż suma środków obrotowych wielokrotnie przewyższa zarówno wysokość limitu jak też wykorzystanego kredytu.

Jeżeli sytuacja podobna występuje na przestrzeni pewnego okresu czasu świadczy to o ustaleniu zbyt wysokiego limitu, które może być spowodowane zarówno przyczynami formalnymi, na przykład błędne wyliczenie wysokości funduszy własnych w obrocie, potrąceń prawidłowych i stanów przeciwnych, a także zwykłe błędy rachunkowe lub z przyczyn merytorycznych, do których zaliczyć należy przede wszystkim brak znajomości sytuacji finansowej spółdzielni, lub nieistotne lub nierealne dane podane przez spółdzielnię czy też nieprzewidziane zmiany organizacyjne, czy wydarzenia losowe.

b) przekredytowanie faktyczne na skutek wykorzystania kredytu wyższego niż wynika z analizy zabezpieczenia — limit 400/m, stan środków podlegających kredytowaniu 1000/m, fundusze własne i potrącenia prawidłowe 800/m, wykorzystany kredyt 300/m. W tym przypadku występuje obok zbyt wysokiego limitu także faktyczne przekredytowanie w wy-

sokości 100/m, nie zachodzi tu jednak żadna obawa co do zabezpieczenia zwrotności kredytu.

Stan taki, aczkolwiek niepokojący, nie daje w oparciu o instrukcję służbową podstawy do mechanicznej spłaty kredytu drogą obniżenia zadłużenia przez blokowanie rachunku, a wskazuje jedynie na konieczność podejmowania środków likwidujących przekredytowanie, podanych w punkcie 32 i 33 IS A/5, nie wykluczając zastosowania sankcji ostatecznej, wynikającej z punktu 34 o tej instrukcji.

Trzeba tu wyraźnie podkreślić, że w dawnym systemie kredytowanym spółdzielni (ogólna IS VI) istniał kredyt przeterminowany i wówczas nawet natychmiastowa, nieoczekiwana spłata kredytu nie oddziaływała tak bezpośrednio na sytuację płatniczą spółdzielni jak obecnie.

Zablokowanie więc rachunku bieżącego spółdzielni na spłatę przekredytowania powodować by mogło ujemne skutki gospodarcze i przekreśliłoby sens i wielkie korzyści nowych zasad kredytowania.

Podkreślam tu, że postępowanie wyrażone w zamieszczonym na wstępie cytacie jest następstwem zakorzenionych praktyk mechanicznej regulacji kredytu pod zabezpieczenie, wynikających ze stosowania IS/VI.

Ad 2. Brak zabezpieczenia ściągalności kredytu występuje w zasadzie wówczas, gdy stan przedmiotu kredytowania jest niższy od wykorzystanego kredytu, przy równoczesnym niskim funduszu własnym a także, gdy występują przyczyny powodujące stałe zmniejszanie się funduszu własnego przez występowanie strat operacyjnych oraz wysokie straty wynikłe z nierealnych aktywów spisywanych w ciężar funduszu własnego.

W razie zaistnienia takiej sytuacji należałoby bezzwłocznie podjąć kroki zmierzające do zabezpieczenia zwrotności kredytu, stosując, obok przygotowania i zabezpieczenia windykacji, z dodatkowych form zabezpieczenia, również przedterminową spłatę kredytu, zgodnie z IS A/5 punkt 34e.

Instrukcja służbowa określa w zasadzie jedynie ramy, w których oddziały, stosownie do konkretnej sytuacji spółdzielni, podejmują środki przede wszystkim w celu prawidłowego ustalania potrzeb kredytowych spółdzielni. Jeżeli w tym zakresie powstają zaniedbania, to nie wyklucza się powstania niebezpieczeństwa braku zabezpieczenia zwrotności kredytu, którego zlikwidowanie jest znacznie trudniejsze a niekiedy nawet wprost niemożliwe, przy czym co należy mocno podkreślić, powstać to może wyłącznie na skutek zaniedbań oddziału, a nie z przyczyn obiektywnych.

Nie można jednak gwoi wykluczenia takiej sytuacji stosować metod mechanicznego oddziaływania na spółdzielnię przez bezzwłoczną spłatę kredytu. Nieuzasadnionej ingerencji Banku w sprawy finansowe spółdzielni przeciwstawia się zdecydowanie Lesław Paryczko, który w artykule „O nowe zasady kredytowania i kontroli spółdzielni pracy”, zamieszczonym w Nr. 10 miesięcznika „Finanse” posuwa się nawet znacznie dalej postulując — „by banki ograniczyły swoją kontrolę do zabezpieczenia udzielonych kredytów, z wyeliminowaniem kontroli celowości wykorzystania kredytów przez zainteresowaną spółdzielnię”.

Niewątpliwie autor miał na myśli pozostawienie spółdzielniom pełnej swobody na odcinku dysponowania rachunkiem bankowym (zniesienie kolejności pokrywania zobowiązań i stworzenie między spółdzielnią a Bankiem stosunku niejako kontrahentów), odnośnie czego jesteśmy całkiem zgodni w poglądach, nie możemy natomiast zgodzić się na odstąpienie od badania celowości wykorzystania kredytu przez spółdzielnię jako od zasady, gdyż w przypadku ograniczenia kontroli tylko do badania zabezpieczenia (w sensie dosłownym) stworzyłoby się z kredytu obrotowego kredyt pod zastaw, co niezgodne jest z funkcją kredytu obrotowego w ogóle.

Spółdzielnia

kwartał

195

	Stan według bilansu za _____ kwartał 1958 r.		Rozznania i analizy w ciągu kwartału według stanu na dzień:								Stan przewidywany na ultimo kwartału	
	wyłączenia	podlegające kredytowaniu	wyłączenia	podlegające kredytowaniu	wyłączenia	podlegające kredytowaniu	wyłączenia	podlegające kredytowaniu	wyłączenia	podlegające kredytowaniu	wyłączenia	podlegające kredytowaniu
1. Materiały												
2. Wyroby gotowe												
3. Produkcja w toku i półfabrykaty												
4. Towary												
5. Nakłady przyszłych okresów												
6. Razem												
7. Należności od odbiorców												
8. Zaliczki na kontraktację												
9. Razem środki												
10. Fundusze własne w obrocie												
11. Pasywa stałe												
12. Zobowiązania nieprzetrimowane												
13. Dostawy niefakturowane												
14. Limit kredytowy												
15. Razem pokrycie												
16. Wykorzystany kredyt												
odchylenia w ustalonym limicie	+	+										
odchylenia w wykorzystanym kredycie			+									

Następne okresy odpowiednio dokończyć jako ciąg dalszy

U w a g i: a) w rubrykach 7, 12, 13 w kolumnach — podlegające kredytowaniu — należy wpisywać stany przeciętne, natomiast w kolumnach — wyłącznie — pozostałą wartość tych środków (należności, zobowiązania nieprzetrimowane, dostawy niefakturowane) tak, aby suma obydwu kolumn stanowiła wartość bilansową lub sprawozdawczą.

b) w kolumnach przeznaczonych na rozznania i analizy w ciągu kwartału należy wpisywać zarówno dane ze sprawozdań miesięcznych, wypełniając wówczas odpowiednio wszystkie rubryki jak też dane dotyczące rozznań fragmentarycznych w toku inspekcji i wówczas należy wpisać tylko dane będące przedmiotem rozznania, na przykład stwierdzenie wzrostu stanów wyłączonych zapasów materiałowych — wypełniamy tylko rubrykę 1 kolumny — wyłączenia.

Powyższe przytaczam z uwagi na to, że niektóre spółdzielnie przyjmują zasadę podaną w cytowanym artykule jako obowiązującą wytyczną, sugerując oddziałom Banku zmianę ustosunkowania się do badania celowości udzielanego kredytu, od czego rzecz zrozumiała odstąpić nie możemy.

Równocześnie w celu wymiany doświadczeń podaję wzór zestawienia dla badania prawidłowości kredytowania w ciągu kwartału, stosowany w miarę potrzeby przez niektóre oddziały naszego terenu.

M. Boruń

Parę uwag o pracy komórki planowania kasowego*)

Pracownik komórki planowania obiegu pieniężnego — mimo uregulowania zakresu jego obowiązków przez instrukcje i zarządzenia — natrafia w swej pracy codziennej na liczne trudności i wątpliwości, wynikające ze specyfiki warunków gospodarczych okręgu bankowego, jak również w następstwie konieczności załatwiania spraw zgłaszanych bezpośrednio przez klientów.

Rozpoczynając niedawno swoją pracę w planowaniu obiegu pieniężnego postawiłam sobie pytanie: „co chciałabym wie-

dzieć o naszym terenie — terenie wysuniętym najbardziej na zachód Polski i oddalonym od wszystkich ośrodków centralnych”.

Za najważniejszą sprawę uznałam dokładną znajomość stosunków gospodarczych naszego terenu, a w szczególności — kształtowania się utargów, wypłat na skup, fundusz płac oraz wypłat za usługi.

Dla zbadania powyższych zagadnień zaprowadziłam odpowiednie ewidencje i będąc w stałym kontakcie z terenowymi władzami i organizacjami gospodarczymi zaczęłam śledzić wykonanie planu kasowego w powyższych pozycjach, aby następnie, po skonfrontowaniu ich z planem, dociekać przyczyn odchyżeń. Powyższe umożliwiło mi bieżące wyrobienie

*) Niektóre formy i metody pracy przedstawione w artykule wybiegają poza ramy obecnie obowiązujących przepisów. Redakcja uważa jednak za celowe opublikowanie ich jako doświadczeń, którymi autorka chce się podzielić z czytelnikami.

sobie poglądu na sytuację w terenie oraz w znacznym stopniu ułatwiło opracowanie planu kasowego na pierwszy kwartał 1958 roku.

Między innymi zaprowadziłam ewidencję pozwalającą na codzienne sprawdzanie wykonanej przez oddział emisji. Wspomniana ewidencja była bardzo pomocna dla ustalenia, czy w dniach dużego nasilenia wypłat wpływy oddziału wystarczą na ich pokrycie. Na podstawie powyższej ewidencji oddział na przykład w październiku 1957 roku zarządził dodatkowe wpłaty utargów do kasy dziennej, ażeby uzyskać zaplanowaną na dany miesiąc zmianę obiegu pieniężnego.

Ewidencja nasza wygląda w ten sposób:

Data	Wpływy	Rozchody	Spadek emisji(-)	Wzrost emisji(+)	Saldo ±
1	500	200	300		- 300
2	400	650		250	- 50
3	500	600		100	+ 50

Dalszą pracą było zorientowanie się jak przebiega klasyfikowanie według tytułów planu kasowego wydatków na czekach, gdyż błędy na tym odcinku powodują, że ewidencja obrotów w poszczególnych tytułach planu kasowego nie daje prawidłowego obrazu, co z kolei prowadzi do błędnych wniosków.

W czasie kontroli w przedsiębiorstwach, poza wydatkami na fundusz płac, na które przedsiębiorstwa posiadają kopie zapotrzebowań, niestety nie byłam w stanie ustalić jak przedsiębiorstwo kwalifikowało wydatki na czekach, po oddaniu bowiem czeku w banku, nie ma śladu w dowodach klienta, do jakich tytułów zaliczone zostały wydatki, na które pobierano gotówkę. Gdyby oddział chciał sprawdzić prawidłowość kwalifikacji wydatków na czeku, musiałby wybrać z raportów kasowych klienta pewne wydatki i porównać je w oddziale z kwalifikacją na czekach. Sprawa jest na ogół prosta, ale niestety bardzo pracochłonna i mam wrażenie, że niejednen z oddziałów nie prowadzi tak szczegółowej analizy.

Oddział sprawdzając wydatki przedsiębiorstwa dokonuje kontroli dokumentów przeważnie za okresy minione, to jest wówczas, gdy czeki przedsiębiorstwa, na które pobierano gotówkę, znajdują się już w archiwum bankowym. Wyszukiwanie więc odpowiednich czeków i dowodów wpłat z różnych dat jest bardzo uciążliwe i zabiera dużo czasu. Posługiwanie się rejestrami bankowymi w tym przypadku również nie daje wyników, gdyż bardzo często dysponent w pośpiechu wciąga do rejestru wypłatę według symbolu podanego przez przedsiębiorstwo; tempo bowiem pracy nie pozwala niejednokrotnie na sprawdzenie, czy symbol podany na czeku odpowiada treści wypłaty.

Zauważyłam, że przedsiębiorstwom bardzo odpowiada omówiony tryb kontrolowania klasyfikacji na czekach, ponieważ wydatki oznaczone są na czeku w taki sposób, że oddział przeważnie nie ma możliwości sprawdzenia prawidłowości klasyfikacji.

Z przyczyn wyżej opisanych oddział nie jest w stanie skontrolować wszystkich wypłat w przedsiębiorstwie i udowodnić, że gotówka pobrana na przykład na delegacje została wypłacona za usługi i odwrotnie.

Najwięcej nieprawidłowości na odcinku kwalifikacji wydatków i wpływów popełniają jednostki budżetowe i budżetowane. Na podstawie analizy niektórych wypłat oddział stwierdził, że w czwartym kwartale liczne jednostki budżetowe chcąc wykorzystać budżet w ostatnich dniach grudnia pobierały wysokie kwoty na płace, delegacje i inne wydatki o charakterze placowym, a zużywały je na inne cele.

Obowiązek kwalifikacji wydatków na odwrotnej stronie czeku ma charakter (moim zdaniem) wymogu formalnego, do

którego przedsiębiorstwa z konieczności muszą się stosować, nie gwarantuje jednakże jak dotychczas zgodności ewidencji bankowej z faktycznymi zaszłościami.

Dotychczas, komórka planowania obiegu pieniężnego czy też komórka dysponentów nie ma obowiązku porównywania wypłat z dowodami przedsiębiorstwa natychmiast przy wypłacie (oprócz funduszu płac), dlatego też przedsiębiorstwa, szczególnie jednostki budżetowe, upraszczają sobie pracę przez wstawianie na czeku wygodnego dla siebie symbolu, czego z opisanych poprzednio przyczyn oddział nie jest w stanie skontrolować.

Nie chciałabym sprawy generalizować w ten sposób, że większość wydatków i przez wszystkie przedsiębiorstwa jest niewłaściwie kwalifikowana, jednakże kontrole przeprowadzone przez nas wykazały, że na tym odcinku jest jeszcze wiele do zrobienia, gdyż na skutek mylnej kwalifikacji wiele tytułów jest poważnie zniekształconych.

Oddział nasz posiada 94 rachunki przedsiębiorstw i jednostek budżetowych (oprócz jednostek występujących w symbolu 60 planu kasowego). W tej liczbie jest 38 przedsiębiorstw na pełnym wewnętrznym rozrachunku gospodarczym, kontrolowanych przez oddział, co stanowi 40% w stosunku do ogółu przedsiębiorstw.

Opracowując nasze wnioski do planu kasowego i sporządzając sprawozdawczość oddział posiada zatem 40% danych opartych na planach gospodarczo-finansowych, 60 zaś procent danych oddział zmuszony jest omawiać i badać na podstawie własnych obserwacji i spostrzeżeń.

Jednostki budżetowe, szczególnie przydzia PRN nie orientują się w ogóle w wysokości wypłat jakie będą realizowane w kwartałach przyszłych i w kwartale bieżącym, ponieważ posługują się budżetem rocznym, a porozumienie się z całym terenem (gromadzkie i osiedlowe rady narodowe) jest wprost niemożliwe.

Oddział nasz, chcąc zorientować się jak wygląda w naszym powiecie kwalifikacja wpłat i wypłat gotówkowych przeprowadził w trzecim i czwartym kwartale 1957 roku kontrolę większości wypłat dokonywanych w formie gotówkowej, a niektóre z nich ujął w specjalnej ewidencji (wypłata na delegacje, w ujęciu na każde przedsiębiorstwo, wypłata na fundusz płac, obejmująca również wszystkie jednostki budżetowe). Powyższe prace umożliwiły oddziałowi wyrobienie sobie poglądu na wysokość miesięcznych i kwartalnych wypłat dla poszczególnych przedsiębiorstw i jednostek.

Niezależnie od prowadzenia wspomnianych ewidencji i zestawień analitycznych wprowadzono dodatkowy element kontroli, polegający na tym, że w przypadku poważniejszych wypłat bądź na delegacje, zakup i inne wydatki, lub w jednostkach budżetowych również na płace (symbol 11 i 12), dysponent będzie żądał dodatkowych wyjaśnień od klienta i w sprawach wątpliwych będzie zwracał się o rozstrzygnięcie do komórki planowania obiegu pieniężnego.

Jak praktyka wykazuje kasjerzy jednostek gospodarczych lub innych, osoby upoważnione na czeku do pobrania gotówki w większości przypadków nie są w ogóle zorientowane na jaki cel przeznaczona jest gotówka. Przy wypłatach za usługi, osoby te nie są w stanie udzielić informacji na rzecz kogo nastąpi wypłata (dla wykonawcy prywatnego, czy społecznego). Jeżeli oddział w jakiś sposób określił cel wypłaty, to najczęściej nie ma możliwości ustalenia, czy ten wykonawca (prywatny) jest posiadaczem karty rejestracyjnej, czy też nie, a przecież od tego zależy kwalifikacja rozchodu gotówki w planie kasowym.

Na podstawie kontroli dokumentów kasowych i rozmów z klientami oraz wglądu w załączniki do wypłaty na miejscu w Banku przed dokonaniem wypłaty, oddział w licznych przypadkach wykrył wiele nieprawidłowości, szczególnie na odcinku wypłat dla wykonawców prywatnych.

Obecnie po zakończeniu roku, kiedy podsumowujemy naszą pracę i oddziaływanie na przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że gdyby oddział nie kontrolował wypłat za usługi, nie żądał kosztorysów, umów i odmów z jednostek uspołecznionych, gdyby nie sprawdzał wykonanych robót na miejscu w przedsiębiorstwie, gdyby nie interweniował w jednostkach nadrzędnych itd, przedsiębiorstwa dopuściłyby się wielu nieprawidłowości.

W wyniku obserwacji dokonanych przez oddział w toku bieżącej kontroli wypłat nasuwają się następujące wnioski:

1. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa chciały udzielać zaliczek prywatnym wykonawcom na poczet przyszłych robót, na zakup materiałów itp, ażeby zachęcić ich do szybkiego wykonawstwa lub oszczędzić sobie czasu na wyszukiwanie źródeł zakupu.

2. Jako nagminne zjawisko występuje pobieranie przez wszystkie przedsiębiorstwa gotówki na opłacenie usług do wysokości 3.000 złotych, która to kwota nie podlega kontroli Banku, gdyż przedsiębiorstwa nie mają obowiązku składać na takie kwoty oświadczeń i innych załączników dotyczących wypłaty.

Sporadyczne przypadki dotyczyły faktycznie jednorazowych wypłat dla jednego wykonawcy za drobne usługi, nie przekraczające ogólnej wartości 3.000 złotych.

W większości jednak wypłat, kwoty pobierane gotówką do 3/m miały charakter zaliczki lub należności za roboty i usługi dla jednostek gospodarki nieuspołecznionej i były podejmowane kilkakrotnie, mimo że dotyczyły jednej transakcji na kwotę przekraczającą 3.000 złotych, jedynie dlatego, aby ominąć przepisy (składanie oświadczeń będących podstawą do kontroli obrotów przez wydziały finansowe).

Zdarzały się takie fakty, że jeden wykonawca wykonywał wiele różnych robót w jednym przedsiębiorstwie, których łączna wartość była dość wysoka — 60—80/m złotych. W ciągu na przykład całego roku 1957 wykonawca pobierał z przedsiębiorstw (zleceńodawcy) należność za świadczone przez siebie usługi i roboty kilka razy w miesiącu w kwotach po 2.000—3.000 złotych, czym nie sprawiał żadnego kłopotu zleceńodawcy, który przeważnie takie kwoty na rachunku posiadał, a Bank takich drobnych wypłat nie kontrolował dokładnie.

3. Stwierdziliśmy, że bardzo często wykonawcy prywatni nie byli posiadaczami kart rejestracyjnych, lecz pracując jako pracownicy stali w przedsiębiorstwie uspołecznionym, po godzinach pracy angażowali się do robót w innych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa korzystające z takich usług zamiast kwalifikować je jako wypłaty z bezosobowego funduszu płac, kwalifikowały je jako usługi, gdyż limity funduszu bezosobowego są z reguły nie wystarczające.

Wiadome jest nam, że wiele przedsiębiorstw nie posiadających funduszu bezosobowego zawierało umowy z firmą prywatną (posiadającą kartę rejestracyjną i odpowiednie uprawnienia) na wykonawstwo pewnych robót, gdy tymczasem firma ta w ogóle nie prowadziła robót w danym przedsiębiorstwie, lecz wykonywali je pracownicy przedsiębiorstwa zlecającego, którym później wypłacano należność, tak jakby byli pracownikami firmy prywatnej. Powyższe powoduje to, że przedsiębiorstwo uspołecznione płaci prywatnej firmie za samo firmowanie robót pewne kwoty, ażeby być w zgodzie z obowiązującymi przepisami.

Uważam, że takie przepisy zupełnie nieżyłciowe należałoby jak najszybciej zmienić.

4. Analizując każdą wypłatę gotówkową, pobieraną przez klientów z naszego oddziału, zauważyliśmy, że takie jednostki jak szkoły posiadające internaty, stołówki, przedszkola, żłobki i inne pobierały codziennie wysokie kwoty na zakup żywności.

Interesując się tą sprawą, oddział najpierw przy współudziale klienta — rozgraniczał skup ze źródeł zdecentralizo-

wanych i zakupy w sklepach uspołecznionych. Później dociekaliśmy źródeł zakupu oraz w jaki sposób następuje jego rozliczenie. Doszliśmy do wniosku, że jednostki te bardzo często bezwiednie zużywały wpływy własne (odpłatności za internaty, za pobyt w domach starców, za obiady itp.) na pokrycie należności za zakupione artykuły żywnościowe. Oddział w miarę wykrywania takich czy innych nieprawidłowości na tym odcinku instruował klientów jak należy w podobnych sprawach postępować.

O ile chodzi o jednostki budżetowe, to mimo że pobierają gotówkę z Banku, oddziały nie wnikają głębiej w działalność tych jednostek i w zasadzie z nimi nie konferują, podczas gdy jednostki te mają bardzo duży wpływ na wykonanie planu kasowego oddziału.

Jak stwierdziliśmy, jednostki te bardzo duże zakupy dokonywały za gotówkę w sklepach MHD i PSS. Oddział nasz wpływał na to, ażeby jednostki, o których mowa, zawierały umowy planowe z przedsiębiorstwami handlowymi na dostawę artykułów żywnościowych. W wyniku naszego oddziaływania, wypłaty gotówkowe na zakup żywności zmalały prawie do minimum. O ile przedtem jeden ze żłobków pobierał dziennie gotówkę na zakup żywności w wysokości 2—3/m złotych i więcej, to z chwilą planowych rozliczeń pobiera z Banku niewielkie kwoty raz na jakiś czas.

5. W trzecim i czwartym kwartale 1957 roku oddział przystąpił do likwidacji rachunków tych przedsiębiorstw prywatnych, które nie koncentrowały swych obrotów na tych rachunkach.

Powyższe wpływało na to, że przedsiębiorstwa korzystające z usług wykonawców prywatnych zmuszone były płacić należności gotówką, gdyż po zlikwidowaniu rachunków w oddziale NBP, jednostki nieuspołecznione nie zawsze otwierały rachunki w kasach spółdzielczych. Wypłaty jednorazowe dla prywatnych firm dochodziły do znacznych nieraz wysokości. Oddział zauważył, że pozycja planu kasowego, obejmująca zapłatę za usługi zaczyna poważnie wzrastać. W związku z tym oddział zmuszony był oddziaływać na przedsiębiorstwa, aby zahamować wypłaty gotówkowe. Niejednokrotnie przeprowadzaliśmy rozmowy z prywatnymi wykonawcami, którzy z pretensjami zwracali się do oddziału, że nie wypłacił natychmiast gotówki na czek. Nasze rozmowy odniosły taki efekt, że wszystkie istniejące firmy prywatne i nawet drobni rzemieślnicy, którzy świadczyli stale usługi, posiadają otwarte rachunki w kasach spółdzielczych, obecnie w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych.

Wydaje się nam, że tego rodzaju polityka jest właściwa i celowa, gdyż pozwala rejestrować obroty tego sektora, co następnie jest podstawą do właściwego opodatkowania.

Oddział kierując tą akcją wychodził z następującego założenia:

Jeżeli wykonawca pobiera gotówką z przedsiębiorstwa uspołecznionego swoją należność wynoszącą kilkadziesiąt tysięcy złotych i nie wpłaca jej na swój rachunek, to wydatkowanie tę gotówkę przeważnie w innych miastach, gdzie istnieją lepsze możliwości zaopatrzenia się w materiały, lub zatrzymuje tę gotówkę u siebie. Z chwilą natomiast, kiedy należność wpłynie na jego rachunek podejmuje ją w miarę potrzeb i w pewnych odstępach czasu, a większość zobowiązań reguluje drogą bezgotówkową.

6. Szczególnie w czwartym kwartale 1957 roku wystąpiło niespotykane zjawisko forsownego wykonywania robót przez przedsiębiorstwa uspołecznione i korzystanie z usług wykonawców prywatnych. Bardzo duża część rozpoczętych robót w roku ubiegłym jest obecnie jeszcze kontynuowana i obejmuje wysokie sumy i duży zakres robót.

Powiat nasz posiada dwie firmy uspołecznione, które jako wykonawcy nie cieszą się dobrą opinią. Z chwilą gdy przedsiębiorstwa państwowe otrzymały uprawnienie do zawierania

umów z prywatnymi wykonawcami, robiły to nagminnie. Wiele robót przerwanych, lub ciągnących się od kilku lat zostało powierzonych do wykonania osobom prywatnym.

Tereny zachodnie posiadają jeszcze bardzo dużą ilość obiektów przemysłowych zniszczonych przez działania wojenne, których restauracja była uwzględniona w planach inwestycyjnych i remontów kapitalnych. Wnikliwa kontrola oddziału na tym odcinku ujawniła wiele bardzo poważnych nieprawidłowości, zwłaszcza przy rozliczeniu przez zleceniodawców prywatnych wykonawców. Oto kilka z nich: oddział stwierdził, że jedno z przedsiębiorstw uspołecznionych dostarczyło prywatnemu wykonawcy własne materiały do wykonania remontu. Wartość tych materiałów według wycenienia przedsiębiorstwa wyniosła około 56/m złotych. Po bliższym zainteresowaniu się tą sprawą przez oddział stwierdziliśmy w czasie kontroli w przedsiębiorstwie, że wartość materiałów wyniosła i rzeczywiście tylko kwotę 26/m złotych. Na skutek powyższego znacznie obniżyła się wartość generalii, które wykonawca nalicza od materiałów zleceniodawcy.

Inny przykład stwierdza, że przyśpieszenie wypłaty przez zainteresowane strony kryje za sobą również niejasne sprawy.

Jedno z przedsiębiorstw, posiadające w pewnym okresie znaczne środki na rachunku kapitalnych remontów, codziennie ponaglało oddział o dokonanie wypłaty za usługi. Ponieważ oddział posiadał liczne wątpliwości, nie mógł od razu załatwić sprawy i wypłacić należności. Przedsiębiorstwo (główny księgowy) udzielało niezbędnych wyjaśnień, zdawałoby się zupełnie prawdziwych i wiarygodnych. Tymczasem, kiedy oddział skierował sprawę do jednostki nadrzędnej o wypowiedzenie się w tej sprawie, to minęło już kilka miesięcy i dotychczas, zarówno przedsiębiorstwo, jak i jednostka nadrzędna — milczą, mimo że Bank zawiesił wypłatę.

Po przeczytaniu powyższych spostrzeżeń oddziału, może nasunąć się pytanie, czy oddział stosował sankcje za stwierdzone nieprawidłowości?

Nie będę tłumaczyć lub usprawiedliwiać postępowania przedsiębiorstw. Mogę natomiast powiedzieć, że w każdym

przypadku zwrócenia uwagi przedsiębiorstwu i wyjaśnienia jak należy prawidłowo postępować, nie zdarzyło się, aby przedsiębiorstwa nie stosowały się do wymogów Banku. Odwrotnie, mogę twierdzić, że w przypadkach kiedy oddział nie dał się zasugerować wyjaśnieniami przedsiębiorstw i sam dociekał sedna rzeczy, nabierał w oczach klientów większego znaczenia i poważania. W wielu przypadkach przedsiębiorstwa dziękują za zwrócenie uwagi i później w razie wątpliwości co do kwalifikacji wydatków, zawierania umów, pobierania gotówki itp. bezpośrednio przychodzą do komórki planowania obiegu pieniężnego i omawiają sprawę.

Niemniej jednak w razie ujawnienia rażących nieprawidłowości oddział stosował sankcje wynikające z ZP 95/56, interweniował w jednostkach nadrzędnych, przeprowadzał kontrolę i przede wszystkim instruował.

Również oddział przy współdziałaniu komórki kredytowej, sprawującej opiekę nad spółdzielniami pożyczkowo-oszczędnościowymi, podjął instruktaż pracowników tych spółdzielni na odcinku wypłat gotówkowych dla GS.

Podaję szereg typowych nieprawidłowości na odcinku wypłat gotówkowych oraz kilka sposobów oddziaływania naszego oddziału na przedsiębiorstwa. Na pewno wielu pracowników komórki planowania obiegu pieniężnego poszukuje nowych dróg w swej pracy, ulepszeń, uproszczeń i skuteczniejszych środków oddziaływania. Czasami luźno rzucone zdanie, na pozór błahe, może być załącznikiem poważnych działań innych ludzi. Piszę to dlatego, że dotychczas niewiele było artykułów w Wiadomościach, które pisałiby pracownicy komórki planowania obiegu pieniężnego, bezpośrednio stykający się z klientami.

Obecnie, kiedy od pracowników Banku wymaga się znajomości ekonomiki terenu i oddziaływania na stosunki towarowo-pieniężne, dobrze by było, ażeby koledzy podzielili się swoimi uwagami z codziennej pracy, co niewątpliwie wykaże, że pracownicy komórek planowania obiegu pieniężnego mają duże pole do działania.

L. Gunulska
Zgorzelec

Środki oddziaływania na wykonanie planu kasowego

Z doświadczeń województwa olsztyńskiego

Przed ustosunkowaniem się do tematu — to jest do środków jakie podejmował I Oddział Miejski w Szczecinie w zakresie prawidłowego wykonania planu kasowego na przestrzeni 1957 roku, należy stwierdzić, że w naszym okręgu bankowym występuje od wielu lat zjawisko spadku obiegu pieniężnego. Z tym jednak, że spadek ten z kwartału na kwartał poważnie malał. Zestawienie wpływów i rozchodów gotówkowych według zapisów oddziału na przestrzeni lat 1954—1956 wykazuje, że w okresie tych lat następował spadek obiegu pieniężnego przeciętnie o złotych 70/M rocznie. W roku 1956 spadek obiegu pieniężnego wynosił 14/M, przy czym obserwuje się niewspółmierny wzrost rozchodów w porównaniu do wzrostu przychodów.

W świetle cyfr dotyczących kształtowania się obrotów gotówkowych sytuacja obiegu pieniądza w naszym okręgu bankowym na przestrzeni lat 1954—1956 przedstawia się następująco:

Z przytoczonych danych wynika, że sytuacja w zakresie obiegu pieniężnego miała przebieg niepomysłny, szczególnie, że na wysokość obiegu pieniężnego zasadniczy wpływ miały dwie pozycje planu kasowego: po stronie przychodowej „utarg towarowy”, po stronie rozchodowej pozycja „płace”. Po przeanalizowaniu struktury obrotów gotówkowych w planie kasowym i ustaleniu przyczyn systematycznego

spadku obiegu pieniężnego — doszliśmy do wniosku, że właśnie oddział z reguły nie osiągał pełnych zaplanowanych wpływów w pozycji „utarg towarowy”, przekraczając natomiast planowane wpłaty w pozycji „płace”. Przekroczenie nawet w niektórych kwartałach planowanego utargu towarowego nie wpłynęło na zmianę spadku obiegu pieniężnego, bowiem wzrost wypłat na płace zawsze wyprzedzał wzrost wpływów w pozycji utarg towarowy.

Rok	Przychody ogółem	Rozchody ogółem	Spadek obiegu pieniężnego	procentowy spadek obiegu
I kw.1954	171.248	151.975	19.273	88,7
II kw.54	203.288	186.670	16.618	91,8
III kw.54	213.744	202.281	11.463	92,6
IV kw.54	240.460	219.460	21.116	91,2
I kw.55	200.998	189.313	11.689	94,2
II kw.55	226.785	212.138	14.647	93,1
III kw.55	235.873	224.521	11.352	94,1
IV kw.55	262.243	250.698	11.545	91,7
I 1956	215.640	206.167	9.473	96,6
II	231.824	233.224	1.330	100,5 wzrost
III	242.421	237.172	5.242	98,8 obiegu
IV	305.424	304.814	610	99,8 pieniężnego

Tego rodzaju sytuacja wyraźnie wskazywała na zakłócenia w stosunkach towarowo-pieniężnych naszego okręgu bankowego i zobligowała oddział do podjęcia środków zabezpieczających prawidłowość realizacji tych dwóch pozycji. I już w roku 1957 zadania spadku obiegu pieniężnego wykonane zostały znacznie korzystniej aniżeli w latach poprzednich.

Bowiem planowany spadek obiegu pieniężnego wykonany został w 48/M, co w porównaniu do roku 1956 stanowi przeszło trzykrotny wzrost, a co najważniejsze że w skali rocznej przekroczyliśmy nieznacznie stronę przychodową planu kasowego, wypracowując oszczędności po stronie rozchodowej w wysokości 6/M.

Tak więc po raz pierwszy od czterech lat w roku 1957 spadek obiegu pieniężnego wykonany został na poziomie planowanym, a co najważniejsze, że w roku 1957 nastąpiły poważne zmiany w porównaniu do lat 1954—1956 w zakresie kształtowania się wysokości obiegu pieniężnego, polegające na stałym wzroście przychodów nad rozchodami.

Przyczyn tego sukcesu trzeba szukać naturalnie w środkach jakie oddział podejmował na przestrzeni całego roku. Nasz okręg bankowy, obejmujący miasto Olsztyn, posiada specjalną strukturę gospodarczą i ludnościową, stąd też jest on okręgiem, w którym znaczna część gotówki w pewnych okresach roku nie znajduje zatrudnienia, przepływa do innych okręgów bankowych — i odwrotnie na skutek napływu turystów i wczasowiczów na nasz teren poważne zasoby gotówkowe przepływają do kas naszego Banku. Zwolnienie w roku 1957 naszej komórki planowania obiegu pieniężnego do wielu czynności o charakterze manipulacyjnym i przekazanie tych czynności dysponentom rozliczeń, jak również zniesienie — jako formy obligatoryjnej — oddziaływania na wykonanie planu kasowego dało nam swobodę wyboru form oddziaływania na plan kasowy.

Nie ulega wątpliwości, że wypracowanie nowych form oddziaływania na plan kasowy jak również dostosowanie w sposób praktyczny i rzeczowy zmian wynikających z nowoobowiązujących przepisów w zakresie planowania kasowego wymagało od pracowników planowania kasowego jak i pionu kredytowego rozwinięcia szerokiej inicjatywy i operatywności.

Jeśli mowa o środkach jakie podejmował oddział w zakresie zabezpieczenia realizacji planu kasowego, to skiero-
wane były one na:

- 1) współpracę z władzami gospodarczymi,
- 2) współpracę z komórkami kredytów naszego oddziału,
- 3) oddziaływanie przez prasę lokalną.

Szczególnie tę ostatnią formę oddziaływania chcemy szeroko omówić, ponieważ wydaje się, że oddziały nie wykorzystaty jej w dostatecznym stopniu. Utało się przekonanie wśród większości pracowników pionu A o nieskuteczności interwencji, jakie podejmuje oddział w zakresie wykonania planu kasowego.

Chcemy więc na konkretnych przykładach przekonać tych pracowników, że właściwe, rozumne przeprowadzane oddziaływanie daje jednak poważne efekty gospodarcze. Chcemy również wskazać na środek niedostatecznie wykorzystany przez oddziały, jakim są kontakty i przekazywanie wiadomości prasie.

Jedną z zasadniczych przyczyn prawidłowego wykonania zadań wynikających z planu kasowego w stosunku do lat ubiegłych jest bardzo ścisła współpraca z władzami gospodarczymi i administracyjnymi naszego okręgu bankowego. Zdawaliśmy sobie sprawę, że opanowanie trudnej i skomplikowanej sytuacji gospodarczej naszego okręgu bankowego i skierowanie ekonomiki na właściwe tory jest rzeczą poważną i skomplikowaną.

Na drodze do uzdrowienia stosunków gospodarczych tu i ówdzie wraz z rozwojem handlu prywatnego zaczęły się wyłaniać za wszelką cenę elementy chaosu i spekulacji.

Zrozumiałe stało się, że na tle przemian tak ważnych dla gospodarki narodowej nadanie kierunku pracy i wypracowanie właściwych form oddziaływania było dla oddziału zadaniem bardzo ważnym.

W pierwszym rzędzie samą konstrukcją projektu planu kasowego oparliśmy o przesłanki ekonomiczne, wyływające z założen planów gospodarczych terenu, a zwłaszcza o pozycję utarg towarowy, gdzie wpływy w tej pozycji w 70% decydują o realizacji strony przychodowej planu kasowego. W wyniku przeprowadzonych badań nad realnością planów obrotu towarowego jednostek handlowych doszliśmy do wniosku, że w trzecim kwartale 1957 roku plany te w stosunku do możliwości wykonania i zdolności sily nabywczej ludności były zaniżone dla wszystkich pionów handlowych o złotych 35 milionów. I o tę kwotę wystąpił w wnioskiem do wojewódzkiego zarządu handlu o podwyższenie planów obrotu towarowego dla jednostek handlowych. Postulaty nasze zostały w 80% uwzględnione i zobligowały nas jednocześnie do kontroli wykonania postulowanych zadań na odcinku obrotu towarowego.

Przechodząc do omówienia środków oddziaływania na realizację planu kasowego uważaliśmy, że jedną z najsuk-
teczniejszych form w rozwiązywaniu zagadnień gospodar-
czych będzie nawiązanie ścisłej współpracy z prasą lokalną.

Od wielu lat w Zakładach Mięśnych w Olsztynie nagromadzone zostały olbrzymie zapasy podrobów i smalcu. Komórka kredytowa wydziału planowania i kredytów na przestrzeni trzech lat prowadziła nieustanną walkę o rozładowanie zapasów podrobów, która nie dała oczekiwanych wyników. Badania przeprowadzone przez pracowników planowania kasowego łącznie z pracownikiem komórki kredytowej ustaliły, że według stanu na dzień 30.VII.1957 roku Zakłady Mięsne posiadały zapasy smalcu w wysokości 219 ton i 180 ton podrobów, które w 80% zostały wyłączone z okresu gwarancyjnego w chłodni. Łączna kwota zapasów wynosiła 12 milionów złotych.

Przeprowadzona z kolei czwarta narada z udziałem kierownictwa Zakładów Mięśnych i rady robotniczej, na której przedłożono wyniki badań i wnioski dotyczące rozładowania zapasów nie zmieniły istniejącej sytuacji. Widząc niedo-
łężstwo i bezradność Zakładów Mięśnych opublikowaliśmy w Nr. 199 Głosu Olsztyńskiego artykuł pod tytułem „Podroby podroby a gdzie głowy” — w którym ostro zaatakowaliśmy wojewódzki zarząd handlu o beztrnąską gospodarkę podrobami. Artykuł ten zainteresował władze wojewódzkie i w niespełna dwa tygodnie po ukazaniu się artykułu przewodniczący prezydium wojewódzkiej rady narodowej o-
biście zwołał naradę wszystkich zainteresowanych kierowni-
ków jednostek handlowych i gospodarczych, a więc MHM, WZH, Zakładów Mięśnych, WZGS, ZSS i innych przy udziale przedstawicieli KW PZPR, której przedmiotem było zagadnienie rozładowania zapasów.

- W wyniku narady powzięto sześć uchwał dotyczących:
- a) opracowania wniosków dotyczących odpowiedniego obniżenia cen na podroby,
 - b) uruchomienia sklepów w pionie MHM, które by rozprawa-
dzały wyłącznie podroby,
 - c) podjęcia produkcji konserw z podrobów, wykorzystując w tym celu niewykorzystaną moc produkcyjną Zakładów Rybnych w Giżycku,
 - d) wprowadzenia w zakładach żywienia zbiorowego i handlu dni sprzedaży asortymentów podrobowych.

Z zadowoleniem możemy stwierdzić, że od sierpnia 1957 roku problem zapasów podrobowych przestał istnieć mimo, że w obecnym okresie Zakłady Mięsne wzmogły produkcję uboju żywca o 80% w porównaniu do pierwszego półrocza 1957 roku.

Od szeregu lat zaopatrzenie naszego rynku w piwo i napoje chłodzące było niedostateczne — a deficyt ten pogłębił

się zwłaszcza w okresie letnim, w którym następował olbrzymi napływ na nasz teren turystów i wczasowiczów. Podejmowane interwencje w tej mierze u władz wojewódzkich i w Centralnym Zarządzie Zakładów Piwowarsko-Słodowniczych częstokroć pozostawały bez odpowiedzi.

Badania przeprowadzone przez pracowników komórki planowania kasowego wspólnie z pracownikami zainteresowanej komórki kredytowej ujawniły, że Zakłady Piwowarsko-Słodownicze zmniejszyły plany produkcji piwa i wód gazowych na rok 1957, w porównaniu do planu z roku 1956, o 9,6%. Przyjmując, że wzrost obrotu towarowego w roku 1957 wzrósł o dalsze 15%, to w rezultacie plan produkcji piwa i wód gazowych zmniejszony został o 25%. Wyszło również na jaw, że Zakłady Piwowarsko-Słodownicze część maszyn i urządzeń odprzedały jednostkom gospodarki nieuspołecznionej, która podjęła produkcję napoi chłodzących. Ujawniono również nieopisany bałagan, graniczący z bezprzykładnym marnotrawstwem gospodarczym środków trwałych. Stwierdzono niedobory 53 silników elektrycznych i 118 maszyn i urządzeń. Stwierdzono również wiele innych nieprawidłowości w gospodarce bezosobowym funduszem płac. Były wypadki, że pracownicy techniczni zakładów wykonywali czynności dla podległych browarów w godzinach urzędowych za co pobrali 118 tysięcy złotych, która to kwota została wypłacona z bezosobowego funduszu płac.

Ujawnienie wyżej wymienionych nieprawidłowości przekonało nas, że wystąpienie do centralnego zarządu o uzdrowienie sytuacji na odcinku produkcji, środków trwałych i gospodarki bezosobowym funduszem płac nie zmieni sytuacji, zważywszy, że przed wspomnianą kontrolą oddział wystosował trzy interwencje do Centralnego Zarządu, które pozostały bez odpowiedzi.

W wyniku opublikowanego artykułu w Głosie Olsztyńskim pt. „Dziwna beztroska i jej skutki” bałaganem w Zakładach Piwowarsko-Słodowniczych zainteresował się centralny zarząd, Ministerstwo Kontroli Państwowej i inne władze wojewódzkie. Niezależnie od artykułu zorganizowaliśmy naradę w oddziale Banku przy udziale przedstawicieli centralnego zarządu, kierownictwa i rady robotniczej Zakładów Piwowarsko-Słodowniczych i przedstawicieli prasy, na której omówiono nieprawidłowości występujące w zakładach jak również podjęto wnioski zmierzające do zmiany tej sytuacji.

Między innymi podjęto wniosek skorygowania planu produkcji piwa i wód gazowych, zakończenia rozpoczętej od dwóch lat odbudowy browaru w Biskupcu oraz przeprowadzenia modernizacji browaru w Olsztynie. Ustalono termin uporządkowania gospodarki środkami trwałymi, zwłaszcza spowodowano upłynnienie maszyn i urządzeń zbędnych dla przedsiębiorstwa oraz spowodowano przestrzeganie dyscypliny w zakresie gospodarki bezosobowym funduszem płac.

Przedstawiciele centralnego zarządu wyrazili podziękowanie oddziałowi za energiczną i stanowczą postawę wobec Zakładów Piwowarsko-Słodowniczych w Olsztynie.

Ważnym momentem w naszej pracy było spowodowanie, na skutek opublikowanego w Życiu Olsztyńskim artykułu pod tytułem „Skończyć z handlowymi nonsensami; produkujemy dla Warszawskiego Calluxu — a w olsztyńskich sklepach pustki”, nawiązania współpracy między jednostkami handlowymi, a spółdzielczym przemysłem terenowym.

Od wielu lat na naszym terenie istniała dziwna tendencja współpracy przemysłu terenowego i spółdzielczego z organizacjami handlowymi spoza terenu naszego województwa. Rynek naszego województwa tracił więc podwójnie — wzbyszał się surowca, który przeznaczony był na potrzeby naszego rynku, a z kolei produkcja wykonana z tego surowca znajdowała się w obrocie poza granicami naszego województwa. Na przestrzeni roku 1957 wyzbyliśmy się surowca za 119 milionów złotych. Przy pomocy prasy spowodowaliśmy dwie konferencje u zastępcy przewodniczącego rady

wojewódzkiej w sprawie ustalenia zasad współpracy między drobną wytwórczością a jednostkami handlowymi. Konferencje te podobnie jak i dwie poprzednie zakończyły się wnioskami zmierzającymi do rozwiązania poruszanych przez nas zagadnień.

W związku z zapoczątkowanym rozwojem chałupnictwa na naszym terenie pracownicy planowania kasowego opublikowali dwa artykuły informacyjne i wiele informacji wskazujących na możliwości rozwoju chałupnictwa na naszym terenie, zwłaszcza zastosowania nowych form współpracy w zakresie produkcji chałupniczej, tak zwanej produkcji nadkładczej, polegającej na tym, że chałupnik otrzymuje w wielu przypadkach surowiec do produkcji artykułów przez siebie wyrabianych. Pod naciskiem oddziału spowodowano zorganizowanie wystawy artykułów chałupniczych, gdzie chałupnicy z całego województwa pokazali bardzo bogaty asortyment artykułów powszechnego użytku.

Z doświadczenia wiemy, że wnioski podejmowane na różnego rodzaju naradach i konferencjach o tematyce gospodarczej częstokroć pozostają tylko na papierze i nie są realizowane. I w tej mierze ingerencja Banku ma swoje pozytywne osiągnięcia. Staramy się bowiem w porozumieniu z prezydium wojewódzkiej rady narodowej, aby podejmowane wnioski przedkładane były przez organizacje handlowe i jednostki gospodarcze prezydium wojewódzkiej rady narodowej, które po przeanalizowaniu o ich słuszności przechodzą w formie uchwał do wykonania. Oddział natomiast stara się w miarę możliwości czuwać nad wykonaniem przez jednostki gospodarcze uchwał powziętych przez prezydium wojewódzkiej rady narodowej. Sprawę nierealizowania uchwał prezydium wojewódzkiej rady narodowej przez wojewódzki zarząd handlu — poruszyliśmy w Życiu Olsztyńskim w artykule pt. „Kogo obowiązują uchwały PWRN jeśli nikt ich nie realizuje”. Niezależnie od powyższych zagadnień interesowaliśmy się następującymi sprawami:

1) zakupem towarów ze źródeł zdecentralizowanych. Przedsiębiorstwo handlu hurtowego na polecenie Centralnego Zarządu Handlu Artykułami Galanteryjnymi zaprzestało dokonywać zakupu artykułów od chałupników. Stanowisko to uzasadnione jest tym, że zakupywana masa towarowa jest mało atrakcyjna a tym samym niechodliwa. Uważaliśmy, że stanowisko Centrogalu jest niesłuszne, bowiem należało raczej wskazać kierunek produkcji i za pośrednictwem prasy spowodowaliśmy zmianę decyzji centralnego zarządu.

2) przestrzeganiem przez jednostki handlowe limitów sprzedaży pozarynkowej, od wielkości której uzależnione jest wykonanie wpływów w pozycji utarg.

3) podejmowaniem szeregu kroków zapewnających należyte przygotowanie do sprzedaży sezonowej (na przykład święta, rozpoczęcie roku szkolnego itp).

Osiągnięcie pozytywnych wyników w realizacji naszych poczynań zawdzięczamy w dużej mierze właściwej współpracy komórki planowania kasowego z komórkami kredytowymi.

Do tak ważnej akcji przeprowadzonej wspólnie z komórką kredytową należy zaliczyć uzdrowienie stosunków w zakresie kontraktacji lnu jak również rozładowania zapasów słomy lnianej. Zapasy te według stanu na dzień 30 czerwca 1957 roku wynosiły 62.500 ton, co równa się wartości około 50 milionów złotych. Przedsiębiorstwo Surowców Włókienniczych i Skórzanych zakupiło w roku 1956 44.800 ton słomy lnianej, w roku 1957 52.680 ton, podczas gdy roszenie na terenie naszego województwa zdolne są przerobić 30.800 ton rocznie, a zatem nadwyżka słomy lnianej w porównaniu do możliwości przerobu za rok 1956 i 1957 wynosi 36.680 ton. Nadwyżka ta równa się rocznemu planowi kontraktacji. Trzeba dodać, że roszenie nasze z dostarczonej ilości słomy lnianej wyprodukowały w roku 1956, 16,2% włókna długiego, czyli jedna szósta przerobionej słomy lnianej stano-

wła pełnowartościowy surowiec. Reszta włókna lnianego nadaje się na produkcję powrozów i worków. Tego rodzaju nonsensy dzieją się dlatego, że rozszarnie otrzymują surowce złej jakości, produkują trzy- czterokrotnie mniej włókna długiego, niż można byłoby uzyskać przy produkcji sposobem chałupniczym czy rzemieślniczym. Szczególnie, że koszt własny produkcji 1 kilograma włókna lnianego przez rozszarnie wynosi 23,54 złote, a koszt produkcji jednego kilograma włókna lnianego sposobem chałupniczym wynosi 18,33 złotych, a więc różnica w koszcie wytworzenia wynosi 5,21 na niekorzyść rozszarni. Przyjmując, że 95% włókna wyprodukowanego przez chałupników stanowi pełnowartościowy surowiec, podczas gdy wyprodukowane włókno lniane przez rozszarnie stanowi tylko w 18% surowiec pełnowartościowy.

Nic więc dziwnego, że przy tego rodzaju kalkulacji rozszarnie wypracowały miliony strat, a w skali krajowej dokładamy setki milionów złotych do kontraktacji i produkcji włókna lnianego.

Może zbyt szeroko starałem się omówić powyższe zagadnienie lecz uważam, że skoro oddziaływanie Banku wkracza niejednokrotnie w sprawy błahe, dlaczego więc pominąć takie zagadnienie jak sprawa kontraktacji lnu i jego przerób, które przynoszą państwu milionowe straty, a co najważniejsze, że produkcja włókna lnianego i jego jakość decyduje o jakości tkanin produkowanych przez zakłady produkcyjne, o których tak często piszemy, że jakość ich nie odpowiada potrzebom konsumenta. Ingerencja nasza posunęła się tak dalece, że materiały dotyczące omawianego zagadnienia będą przedłożone zespołom poselskim w naszym województwie, które z kolei posłużyć mają naszym posłom do złożenia interpelacji poselskiej na wiosennej sesji sejmowej.

Drugą z kolei pozycją, której poświęciliśmy wiele uwagi są wypłaty z tytułu płac (symbol planu kasowego 10).

Z doświadczeń kilkuletniej pracy w planowaniu kasowym częstokroć gdy zapytano pracownika dlaczego nastąpił wzrost wypłat na płace padała zawsze jedna i ta sama odpowiedź „podwyżka płac zdecydowała o wzroście płac”. Bo przecież innej odpowiedzi pracownik ten nie mógł dać, skoro nie posiadał dokładnego rozeznania kształtowania się funduszu płac na tle wskaźników produkcji i wydajności pracy. Zagadnieniu temu poświęciliśmy na przestrzeni drugiego półrocza 1957 roku 18 lustracji, w wyniku których badano fundusz płac w powiązaniu ze wskaźnikami produkcji i wydajności pracy. Na przykład wyniki takich badań posłużyły nam do zwołania konferencji z zakładami piwowarsko-słodowniczymi przy udziale centralnego zarządu, na której przedłożono wnioski dotyczące redukcji nadmiernych etatów i podwyższenia zadań produkcyjnych.

Energiczną akcję przeprowadziliśmy w zakresie gospodarki bezosobowym funduszem płac. Przeprowadzone badania odnośnie legalności wypłat z bezosobowego funduszu płac wykazały, że poza popełnionymi nadużyciami z tytułu wypłat z bezosobowego funduszu płac, jednostki gospodarcze dofinansowują z bezosobowego funduszu płac swoich pracowników za wykonane przez nich prace, które powinny być wykonane z racji zajmowanych stanowisk.

Przez liczne interwencje skierowane do jednostek nadrzędnych oraz przez artykuł opublikowany w Życiu Olsztyńskim pod tytułem „Fałszywa polityka funduszu płac — szkodliwy liberalizm”, uzdrowiliśmy w pewnym stopniu niezdrową sytuację, zwłaszcza w tych jednostkach gospodarczych, gdzie gospodarka funduszem płac przybrała rozmiary katastrofalne.

Jedną z głównych przyczyn obniżania się wydajności pracy i wskaźnika obniżania się produkcji jest absencja pracowników zakładów produkcyjnych. Zagadnienie to było przedmiotem licznych badań. Stwierdzone uchybienia na odcinku absencji przedkładane były radom robotniczym. Pracownicy planowania kasowego, łącznie z pracownikami zainteresowanych komórek kredytów, brali również udział w naradach organizowanych przez rady robotnicze, na których wysuwano wnioski odnośnie uzdrowienia sytuacji na odcinku absencji. Na skutek naszych interwencji rady robotnicze w Zakładach Mięsnych i w Zakładach Sieci Elektrycznych w Olsztynie uchwały regulaminy pracy normujące wzajemny stosunek między pracownikiem a przedsiębiorstwem.

Wprowadzenie z początkiem drugiego półrocza 1957 roku regulaminów pracy w wyżej wymienionych dwóch zakładach obniżyło niewątpliwie poważnie absencję pracowników. I tak:

W Zakładach Mięsnych	nieusprawiedliwionych roboczo-dniówek
styczeń 1957 rok	985
luty	866
marzec	1128
kwiecień	980
maj	1280
czerwiec	1160
lipiec	2164
sierpień (wprowadzono regulamin pracy)	893
wrzesień	758
październik	673
listopad	892
grudzień	750

W Zakładach Sieci Elektrycznych w trzecim kwartale 1956 roku absencja wynosiła 248 roboczo-dniówek, a w trzecim kwartale 1957 roku wynosiła 185 roboczo-dniówek, w czwartym kwartale 1956 roku absencja wynosiła 460 roboczo-dniówek, w czwartym kwartale 1957 roku wynosiła 296 roboczo-dniówek. Wprowadzenie regulaminów pracy zmieniło radykalnie sytuację na tym odcinku.

Na zakończenie pragnę zwrócić uwagę na zasadniczy moment, a mianowicie: że obok dotychczasowych form i metod oddziaływania na plan kasowy i jego realizację jedną z najważniejszych form jest współpraca z prasą. Bank jest źródłem koncentrowania się wszelkich materiałów dotyczących stosunków towarowo-pieniężnych naszego kraju. Nie będę przypominał okresu gdzie oddział poświęcał prawie całe dni na różnego rodzaju lustracje, badając estetykę lokali, ułożenie towaru na półkach, wystawy itp., a które w efekcie nie zmieniły sytuacji. Oceniając nasze wysiłki na przestrzeni roku 1957 możemy stwierdzić, że nastąpił zasadniczy przełom w naszej pracy. Bowiem niezależnie od widocznych efektów osiągniętych w zakresie stosunków towarowo-pieniężnych w naszym okręgu bankowym, wzrosła znajomość problematyki gospodarczej. Ze wzrostem znajomości problematyki gospodarczej poważnie zwiększyło się wpływanie oddziału na życie gospodarcze w okręgu i to zdecydowało o prowadzeniu środków jakie oddział podejmuje i będzie podejmował w zakresie realizacji planu kasowego.

J. Leśnikowski
Olsztyn

Mechaniczne wykonywanie czynności bankowych

(Automatyzm w pracy bankowej)

W artykule niniejszym pragnę poruszyć zagadnienie mechanicznego wykonywania czynności operacyjno-rachunkowych (automatyzm), pod którym to pojęciem rozumiem ograniczenie pełnej psychicznej czujności kontrolnej w wyniku wykonywania przez pracowników masowych, jednorodnych i z tych powodów monotonycznych czynności.

Artykuł mój uważam za dyskusyjną próbę oceny poszczególnych czynności manipulacyjnych z punktu widzenia cech dodatnich i ujemnych zjawiska występującego przy naszych czynnościach, a które w skrócie nazywam „automatyzmem”.

Szczególnie chodzi mi o próbę odpowiedzi, przy jakich czynnościach automatyzm może występować, a przy jakich stanowczo powinien być wyeliminowany całkowicie.

O ile we wszelkich pracach koncepcyjnych zjawisko automatyzmu jako wybitnie szkodliwe nie powinno mieć miejsca i powinno być zdecydowanie zwalczane, o tyle przy niektórych czynnościach manipulacyjnych posiada ono swe walory dodatnie i w wielu przypadkach jest zjawiskiem naturalnym, umożliwiającym wykonywanie tych czynności w skali masowej i w szybkim czasie, co przy obecnej naszej organizacji pracy oraz przy olbrzymich zadaniach naszej Instytucji posiada niejednokrotnie decydujące znaczenie.

Dla konkretnego poznania omawianego zjawiska przyjrzyjmy się mu na tle naszych czynności, wykonywanych w niektórych komórkach organizacyjnych.

Komórka rachunkowości. W zasadzie większość operacji dokonywanych w tej komórce wymaga pełnej czujności i dlatego pożądane jest tu ograniczenie automatyzmu do minimum. Samo rozpoznawanie, badanie, segregowanie dokumentów księgowych powinno odbywać się przy utrzymaniu pełnej świadomości kontrolnej, niezbędnej dla kierowania tych dokumentów na właściwe stanowiska pracy i ustalania ich prawidłowości. Zdajemy sobie jednak sprawę, że praktycznie rzecz biorąc, przy opracowywaniu wielu tysięcy tych dokumentów dziennie, przez ściśle ograniczony ilościowo zespół, żądanie stawiane powyżej nie jest możliwe do przeprowadzenia w pełnym wymiarze. Jest bowiem rzeczą bardzo trudną, aby przy takiej masie dokumentów, każdy na przykład przelew złożony w Banku mógł być skontrolowany we wszystkich szczegółach, a więc aby kolejno mogła być dokładnie sprawdzona kwota cyfrowa, porównana z kwotą słowną, aby zbadane były wszystkie inne cechy przelewu i to we wszystkich jego egzemplarzach (oryginały, kopie). Przy takim bowiem założeniu, w zasadzie formalnie obowiązującym, albo ilość opracowanych dokumentów byłaby znikoma, co ze względu na wymogi życia gospodarczego jest nie do pomyślenia, albo ilość pracowników musiałaby wzrosnąć niewspółmiernie do naszych możliwości organizacyjnych i etatowych. Niemniej, co należy podkreślić z dużym naciskiem, automatyzm przy powyższych czynnościach powinien być zlikwidowany do minimum.

Samo księgowanie jest czynnością tak odpowiedzialną, że tu nie możemy sobie pozwolić na żadne odchylenia od wymogu pełnej czujności i dlatego jakiegokolwiek, nawet nieznaczne przejawy automatyzmu muszą być przez nas na tym odcinku bezwzględnie zwalczane. Inne czynności wykonywane w tej komórce, a mające charakter pomocniczy (dodawanie primanot, układanie dowodów itp) dopuszczają stosowanie automatyzmu w dość znacznym zakresie.

Komórka kasowo-skarbcowa, skarbiec. Czynności skarbników są wyjątkowo odpowiedzialne. Każdy błąd, każde

przeoczenie w czynności skarbnika spowodować może nieobliczalne straty materialne i dlatego ustawianie pracy w skarbcu uwzględnia w zasadzie wymogi pełnej czujności, pełnej kontroli i samokontroli wszystkich spełnianych czynności i zmierza do wyeliminowania najdrobniejszych nawet przejawów automatyzmu. Nie znaczy to jednak, że skarbnikom nie zagraża jego niebezpieczeństwo. Muszą oni zdawać sobie sprawę z tego niebezpieczeństwa i wykonywać swe prace przy pełnej świadomości kontrolnej, nie dopuszczającej nawet na moment jakiegokolwiek zmiejszenia uwagi, czy czujności.

Kasy. Automatyzm na odcinku czynności kasjerów, rozumiany przez nas jako czynnik ograniczający i osłabiający naszą uwagę, naszą samokontrolę i czujność jest dla tych pracowników zjawiskiem bardzo groźnym. O niebezpieczeństwie tego zjawiska pamiętać musi każdy kasjer, musi on umieć tak ustawić swą pracę, aby zawsze był w pełni świadomy, co w danej chwili czyni, aby ani przez moment czynności jego nie stały się ruchami automatycznymi. Należy zwrócić baczną uwagę na niebezpieczeństwo ruchów automatycznych kasjera dlatego, że wyrażają się one w dużej mierze w przenoszeniu fizycznym wartości pieniężnych, konkretnie w wydawaniu pieniędzy z kas Banku do rąk osób postronnych, do rąk klientów Banku. Jest rzeczą zasadniczej wagi, aby ilość wydawanych pieniędzy odpowiadała ściśle wręczonym w zamian Bankowi dokumentom kasowym, a ponadto, aby dokumenty te były ważne, uprzednio właściwie skontrolowane przez odpowiednie komórki organizacyjne Banku, co powinno być uwidocznione na samych dokumentach, przez umieszczenie na nich przewidzianych znaków, stempli, podpisów.

Na te wszystkie szczegóły kasjer musi zwracać uwagę, musi stwierdzić, że odnośne adnotacje kontrolne zostały na dokumentach zamieszczone, musi ustalić ich prawidłowość przez porównanie z posiadanymi wzorami. Praca ta sama w sobie nie jest w zasadzie trudna, wymaga jednak skupienia pełnej uwagi i czujności. Niebezpieczeństwo tkwi jednakże w tym, że tych dokumentów do opłacenia jest wiele, że są ich dziesiątki w ciągu dnia. Czynności te są powtarzalne: po opłaceniu jednego czeku trzeba opłacić drugi trzeci i dziesiąty, a wszystko to w tempie stosunkowo szybkim. I tu czyha na kasjera jego wróg, jakim w opisywanej sytuacji jest automatyzm. Doświadczeni kasjerzy znają to niebezpieczeństwo, wiedzą jak łatwo ulec mu przy wykonywaniu całych dziesiątków czynności kasowych, tak do siebie podobnych, prawie że identycznych. A jednak dobry kasjer musi umieć zwalczać to niebezpieczeństwo, musi każdą następną wypłatę oddzielić wyraźnie od poprzedniej nie tylko fizycznie ale i pojęciowo, musi zapomnieć o dokonanej już wypłacie poprzedniej, ustosunkować się do wypłaty następnej, z nową czujnością, z nowym skupieniem uwagi, z nową świadomością samokontrolną.

Oczywiście dużą pomoc stanowią tu osobiste walory danego kasjera, jak zdolność utrzymania spokoju psychicznego, właściwego oddziaływania na klientów, umiejętność obcowania z klientami, co przy różnorodnych charakterach i temperamentach tych ostatnich nie jest rzeczą łatwą. Dlatego nie każdy pracownik bankowy, nawet przy dostatecznych kwalifikacjach zawodowych, może spełniać funkcje kasjera.

Wiele notowanych przypadków różnic kasowych posiada swoje źródło przede wszystkim w automatycznym wykonywaniu pracy przez kasjerów, co świadczy o tym, że pracownicy ci nie zdają sobie często sprawy z niebezpieczeństwa automatyzmu lub lekceważą jego ujemne skutki.

Sortownie. Ten odcinek pracy jest częstokroć niewłaściwie oceniany, obciążenie pracą jest zazwyczaj nadmierne, a występujące trudności są nieraz bagatelizowane przez czynniki nadrzędne. Niejednokrotnie spotykamy się z nieuzasadnionymi poglądami, porównującymi liczenie pieniędzy do pracy typowo fizycznej. Istotnie jest to praca fizyczna o ile chodzi o ruchy rąk, wykonywane przy przerzucaniu poszczególnych banknotów, ale jest to tylko funkcja pomocnicza, tak jak w księgowości funkcją pomocniczą jest przesuwanie załatwionych dokumentów księgowych do odpowiednich koszyczków czy pudełek. Nikt jednak nie nazwie pracy księgowych pracą fizyczną. Oczywiście tych ruchów fizycznych u liczarki jest znacznie więcej niż u księgującego, wynika to jednakże z charakteru samej czynności i nie może decydować o pozabawieniu ich cech pracy umysłowej.

Co jest istotą pracy liczarek, jaki jest cel ich czynności? Mają one za zadanie przerobić całą masę gotówkową, wpłacaną codziennie do kas Banku. Na przerobienie tej gotówki składa się wiele czynności, jak: sumaryczne przejęcie tej gotówki, przy porównaniu z odnośnymi dowodami wpłat, szczegółowe przeliczenie poszczególnych wpłat, z ustaleniem ewentualnych różnic kasowych, uchwycenie ewentualnych fałszyfikatów, utworzenie odpowiednich paczek i wiązek z banknotów zdalnych do dalszego obiegu, przeznaczonych do wypłat realizowanych w ramach planu kasowego i odnośnego funduszu płac. Wszystkie te czynności wykonywane są z zasady w tempie bardzo szybkim, systemem niejako taśmowym, przy czym niektóre z tych czynności, jak: liczenie, segregowanie, wychwytywanie fałszyfikatów, wykonywane są w zasadzie jednocześnie, bez żadnych „przegródek czasowych”.

Przyglądając się pracy liczarek z zewnątrz, obserwując szybkość ich ruchów można mimo woli stawiać sobie pytanie, czy przy takim tempie, przy błyskawicznym wprost liczeniu banknotów, praca ta może być pewna i dokładna. Praktyka nasza daje nam na to odpowiedź całkowicie pozytywną. Eliminujemy tu oczywiście liczarki początkujące. Tę bowiem zdolność szybkiej, a mimo to dokładnej i pewnej pracy w sortowni uzyskać można dopiero z biegiem czasu, w miarę oswajania się z tymi czynnościami, przy stopniowym przyswojeniu sobie umiejętności wykorzystania właściwego dodatku w tym przypadku cech automatyzmu, bez szkody dla celu i wyniku tych czynności. Nie możemy bowiem zaprzeczyć, że poszczególne fragmenty wymienionych czynności posiadają wszelkie cechy automatyzmu i tylko dzięki niemu praca ta może być wykonywana w takich rozmiarach ilościowych. Z doświadczenia wiemy, że w poszczególnych czynnościach przy sortowaniu, jak liczenie, sortowanie, czy rozpoznawanie fałszyfikatów, automatyzm nie jest niebezpieczny dla wyników samej pracy, posiada natomiast tę wielką zaletę, że umożliwia uzyskiwanie w tych procesach bardzo wysokiej wydajności, do której przyzwyczailiśmy się tak dalece, że uważamy ją za całkiem normalną.

Tak więc przy przeliczaniu banknotów w paczkach uwaga liczarki powinna być skierowana na to czy dana paczka zawiera podaną na opasce ilość banknotów, czy nie ma w niej fałszyfikatów, czy wszystkie banknoty są zdalne do dalszego obiegu. Stała powtarzalność tych czynności, jednorodność ich charakteru, doprowadza do takiej doskonałości, że liczarka bez specjalnej kontroli myślowej, wprost automatycznie przelicza do pięćdziesięciu czy stu, automatycznie niejako zatrzymuje się przy różnicy ilościowej i podobnie rozpoznaje banknot fałszywy. Przez stałe wpatrywanie się w obraz danych banknotów utrwała sobie ona jego obraz tak dokładnie, że bez żadnej dodatkowej analizy, wprost odruchowo — automatycznie potrafi wśród setek przerzucanych banknotów wykryć banknot fałszywy.

Zazwyczaj w pierwszej fazie rozpoznawania fałszyfikatu liczarka nie zdaje sobie dokładnie sprawy z tych elementów,

które decydują o takiej kwalifikacji, wprost coś jej się w danym banknocie nie podoba. Dopiero następne, dokładniejsze badanie wykazuje istotne elementy dyskwalifikujące dany banknot. Ale właśnie ta zdolność niejako automatycznego uchwycenia fałszyfikatu jest tu decydująca. Przy naszym tempie pracy, niezbędnym dla normalnej obsługi kasowej, nie do pomyślenia byłoby indywidualne badanie poszczególnych banknotów, porównywanie poszczególnych elementów czy fragmentów każdego pojedynczego banknotu z wzorami urzędowymi. Ta więc cecha specyficznego automatyzmu w opisanych czynnościach sortowniczych uznana być może jako zjawisko dodatnie, dające pozytywne wyniki, pod warunkiem jednak utrzymania właściwego skupienia myślowego, nie pozwalającego na rozpraszanie uwagi, na przykład rozmową, obserwacją, czy myślowym oderwaniem się od miejsca pracy.

Dysponent rozliczeń. To stanowisko pracy wykonuje również wiele czynności powtarzalnych, jak: badanie poszczególnych elementów dokumentów kasowych (kwoty, numery konta, wzory podpisów), sprawdzanie pokrycia itp. W związku z tym i tu istnieje tendencja do wykonywania tych czynności automatycznie, to jest bez pełnej, dostatecznej czujności kontrolnej.

Przy tych czynnościach jednakże wspomniany automatyzm jest zjawiskiem wysoce niebezpiecznym. Niedokładne zbadanie czeku lub mało uważne porównanie podpisów na czeku z odnośnymi wzorami urzędowymi może ułatwić dokonanie przestępstwa, na przykład w postaci realizacji fałszywego czeku, co w konsekwencji przynieść może bardzo poważne straty materialne.

Dlatego na omawianym stanowisku pracy odnośni pracownicy muszą zdawać sobie dokładnie sprawę z istoty automatyzmu, z jego niebezpieczeństwa i starać się wyeliminować całkowicie to zjawisko z ich czynności. Można by przedstawić w powyższy sposób cały szereg dalszych czynności i opisywać występujące na ich tle czynności automatyzmu, wykraczałoby to jednakże poza ramy niniejszego artykułu.

Celem moim było wykazać, że zjawisko automatyzmu występuje w naszych czynnościach bankowych, że na niektórych odcinkach pracy może być ono pod pewnymi warunkami tolerowane, a nawet w niektórych przypadkach przyjmowane jako element umożliwiający nam właściwe wykonanie naszych zadań, że jednakże w całym szeregu czynności musi być ono zwalczane, jako czynnik destruktywny, wysoce ujemny, nie tylko utrudniający prawidłowe wykonywanie tych czynności, ale i niosący za sobą duże niebezpieczeństwo strat materialnych, zarówno dla pracowników jak i dla Banku.

Pierwszym warunkiem skutecznego zwalczania automatyzmu tam, gdzie stanowi on czynnik ujemny, jest świadomość jego istnienia. Musimy wiedzieć, musimy pamiętać i odtwarzać sobie w naszej świadomości fakt, że w czynnościach naszych, zwłaszcza masowych, często powtarzalnych, popadamy łatwo i bezwiednie w automatyczne ich wykonywanie, narażając się na wszelkie ujemne skutki stąd płynące.

Zdając sobie sprawę z istnienia tego niebezpieczeństwa musimy stosować wszelkie dostępne nam środki eliminujące to niebezpieczeństwo lub chroniące nas przed jego zgubnymi następstwami. Zasadniczym takim środkiem ochronnym jest przede wszystkim ściśle przestrzeganie obowiązujących przepisów. Doświadczenie uczy nas, że w wielu przypadkach, dzięki właśnie przestrzeganiu przepisów, zdołaliśmy wyprostować popełnioną omyłkę lub rewindykować na przykład brak kasowy.

Oczywiście przestrzeganie przepisów nie gwarantuje nam pełnego bezpieczeństwa. Należy stosować dodatkowe środki ochronne. Zasadniczej recepty profilaktycznej nie ma. Należy

tu działać indywidualnie, w zależności od charakteru wykonywanych czynności, od warunków lokalnych itp. Dla przykładu weźmy czynności kasjera. Praca jego jest częstotliwa, powtarzalna, operacje na przestrzeni całego dnia i calych miesięcy są do siebie bliźniaczo podobne i stąd płynie poważne niebezpieczeństwo automatyzmu a przecież, jak to już wyżej wspomnieliśmy, automatyzm u kasjera, to możliwość przeliczenia się, to groźba nieobliczalnych wprost strat materialnych.

Poza usilnym staraniem utrzymania stałej czujności i ścisłego przestrzegania przepisów powinien on, w miarę nabywanej praktyki, uzbrajać się w dodatkowe środki ochronne, na przykład bezbłędne, pewne, opanowanie pamięciowe niektórych symboli, znaków, czy określeń cyfrowych. Powinien on na przykład posiadać dokładnie utrwalone w pamięci wartości poszczególnych paczek czy wiązek banknotów, konkretnie, automatycznie wprost powinien on ustalać, że na przykład w paczce z banknotami dwuzłotowymi mieści się złotych dwieście, a w paczce z odcinkami piędziesięciozłotowymi — złotych pięć tysięcy itd. Takie dokładne, mechaniczne wprost opanowanie pewnych danych ryfrowych może niejednokrotnie uchronić kasjera przed potknięciem się nawet w przypadkach chwilowego osłabienia jego czujności, wywołanego niejednokrotnie przeszkodami niezawinionymi.

Kasjer powinien mieć również pewne zasady postępowania. Nie wolno na przykład łączyć rozpoczętej czynności (wyłaty) przerywać na rzecz innej. W takim bowiem przypadku przasza się uwagę, osłabia czujność kontrolną, skierowaną na dokonywaną pierwszą czynność, w wyniku czego łatwo popełnić omyłkę, nieraz bardzo przykrą w skutkach materialnych. Należy również zachować spokój psychiczny wobec natarczywych a czasami nawet nietaktownych klientów, ułożyć odpowiednio pracę z innymi komórkami, słowem trzeba umieć stworzyć sobie warunki spokojnej pracy, do czego ostatnio przepisy Banku nie tylko upoważniają, ale przez pewne uprawnienia (zamknięcie okienka kasowego przed klientami zachowującymi się niewłaściwie) wybitnie kasjerowi pomagają.

Podobne środki należałoby stosować we wszystkich innych komórkach i przy wszystkich czynnościach, przy których może grozić nam popadnięcie w szkodliwy automatyzm.

Zagadnienie automatyzmu jest zagadnieniem poważnym na odcinku pracy bankowej, skutki cech ujemnych tego zjawiska tyle już razy dały się odczuć naszej Instytucji na przestrzeni ostatnich lat w formie nadużyć ze strony elementów przestępczych, którym właśnie automatyzm naszej pracy ułatwił lub umożliwił ich powodzenie, że i od strony naszych czynników oficjalnych powinno być ono poddane głębszej analizie.

Jak już wyżej wspomniano, automatyzm rodzi się przede wszystkim przy czynnościach powtarzalnych, wykonywanych

w szybkim tempie. Im szybsze tempo pracy, tym groźba automatyzmu jest większa. Otóż włączenie naszych władz do walki z automatyzmem wyrażać się powinno przede wszystkim we właściwym ustawieniu poszczególnych czynności pod względem przydzielania na jednego pracownika odpowiedniej ilości pracy, czyli we właściwym ustalaniu norm pracy. Do niedawna wysiłki naszych władz nastawione były stale na uzyskiwanie coraz większej wydajności pracy i to ze szkodą nawet dla jej jakości. Zdaje mi się, że na obecnym etapie ogólnej reorganizacji poszczególnych odcinków naszej pracy zagadnienie automatyzmu powinno być odpowiednio uwzględnione. Wiele stanowisk pracy w oddziałach manipulacyjnych jest przeciążonych i dlatego przy wielu czynnościach, przy których, ze względu na ich charakter i ciężar gatunkowy, wymagane jest maksimum uwagi i czujności, pracownicy popadają w automatyzm przy ich wykonywaniu, co, jak wiemy, grozi zgubnymi następstwami. Oczywiście nie można twierdzić, że automatyzm w naszych czynnościach bankowych wynika wyłącznie z przeciążenia, z nadmiernej ilości pracy przypadającej na jednego pracownika. Z zasady prace manipulacyjne są tak jednorodne przy swojej powtarzalności, tak do siebie podobne, że nawet przy normalnym ich nasileniu bardzo łatwo popaść w automatyzm. Tutaj jedynie właściwa czujność i uwaga pracowników może ochronić ich przed tym niebezpieczeństwem.

W wielu jednakże przypadkach obciążenie pracą jest za duże, pracownik nie mieści się w czasie niezbędnym dla prawidłowego i zgodnego z przepisami wykonywania przydzielonych mu zadań i jeśli pracę tę wykonuje w określonym czasie, to nie jest ona dokładna i nie jest pozbawiona zazwyczaj szkodliwych cech automatyzmu. Tutaj jedynym lekarstwem jest ustalenie właściwej proporcji pomiędzy ilością pracy przydzielonej danemu pracownikowi a faktyczną możliwością tych pracowników dobrego wykonania tej pracy w ściśle określonym czasie.

W tym miejscu można by przestrzec niektórych pracowników przed występującą niejednokrotnie u nich fałszywą ambicją imponowania lub wyróżniania się złudnymi efektami w postaci uzyskiwania norm pracy, niewspółmiernie wyższych od przeciętnych, zdobywanych jednakże tylko dzięki stosowaniu metod typowo mechanicznych, automatycznych, co czyni ich pracę niedokładną, niepewną, mogącą narazić Bank lub klientów Banku na niepożądane straty. Bank wymaga pracy stosunkowo szybkiej i dobrej a nie rekordowej i złej.

Mam nadzieję, że artykuł mój wywoła dodatkową dyskusję na ten temat, co pomoże nam do lepszego poznania i skutecznego zwalczania ujemnych cech automatyzmu oraz właściwego wykorzystywania jego cech dodatnich tam, gdzie charakter danej pracy pozwala na to lub tego wymaga.

S. Dąbrowski
Łódź

Państwowy przemysł drobny nie jest łatwy do kredytowania

W Wiadomościach NBP Nr 11/57 ukazał się bardzo wnikliwie opracowany artykuł przez S. Sopińskiego i T. Matusiaka pod tytułem „Zagadnienia gospodarczo-finansowe państwowego przemysłu drobnego”. Autorzy przy pomocy tablic analityczno-statystycznych wykazali cyfrowo jak poszczególne zagadnienia finansowe kształtują się w skali porównawczej na terenie całego kraju, przy uwzględnieniu poszczególnych województw. Na zakończenie podano w formie wniosków, jakimi wytycznymi należy się kierować przy kredytowaniu tego przemysłu.

Oczywiście autorzy ujęli te wnioski w formie przykładowej, dlatego też nie można mieć pretensji, że nie podano

wszystkich nieprawidłowości, jakie można stwierdzić przy kontroli i kredytowaniu państwowego przemysłu drobnego.

Warto by jednak poruszyć przykładowo takie zagadnienia jak:

1) stałe i wysokie przekraczanie akumulacji bez zasługi przedsiębiorstwa,

2) narzucanie nowej produkcji przez jednostkę nadrzędną, bez zapewnienia pomocy technicznej i ustalenia sposobu realizacji,

3) lekkomyślne podchodzenie, zarówno przez jednostkę nadrzędną jak też i przez samo przedsiębiorstwo do sprawy zmian asortymentu produkcyjnego w skali całego przedsię-

biorstwa, przy równoczesnej zmianie podstawowego parku maszynowego.

Zagadnienie wymienione w punkcie pierwszym występuje od kilku lat w przedsiębiorstwach podległych Miejskiemu Zarządowi Przemysłu w Łodzi.

Analizując sytuację finansową poszczególnych przedsiębiorstw przemysłu terenowego podległych temu zarządowi spotyka się na przestrzeni całego roku 1956 oraz trzech kwartałów roku 1957 bardzo charakterystyczne zjawisko — bardzo wysokie przekroczenie planu akumulacji. Przekroczenie to często wyraża się w poważnej pozycji kwotowej. Co ciekawsze, że stan taki obserwuje się we wszystkich branżach, to jest chemicznej, drzewnej, papierniczej, spożywczej i metalowej. Jedynie w branży krawiecko-kuśnierskiej nie występuje to zjawisko. W niektórych przedsiębiorstwach takie przekroczenie akumulacji w poszczególnych kwartałach osiąga wprost niewiarogodną cyfrę procentową, na przykład w Łódzkich Zakładach Drzewnych przekroczenie akumulacji za pierwszy kwartał 1956 roku wyniosło 1.120%, za drugi kwartał tego roku 409%, za czwarty kwartał — 422%. Zjawisko to występuje w tym przedsiębiorstwie również w roku 1957. Za pierwszy kwartał przekroczenie akumulacji wyniosło 184%, za drugi kwartał — 153%.

W Łódzkich Zakładach Budowy Maszyn przekroczenie akumulacji za drugi kwartał 1957 roku wyniosło ponad 250%.

Takie charakterystyczne i systematyczne przekraczanie akumulacji występuje w Łódzkich Zakładach Chemicznych Przemysłu Terenowego. Przekroczenie to w roku 1956 przedstawiało się następująco: pierwszy kwartał 100%, drugi kwartał 142%, trzeci kwartał 182%, czwarty kwartał 121%. Pierwszy kwartał roku 1957 wykazał 167%, drugi kwartał 158% i trzeci kwartał 143%. Również kwotowo, jak na przemysł terenowy, jest to pozycja w Łódzkich Zakładach Chemicznych bardzo wysoka, bo wynosi około złotych 5.000.000.—

Warto się więc zastanowić, co powoduje taki stan — czy jakieś specjalne osiągnięcia racjonalizatorskie, czy nie spotykane gdzie indziej bardzo wysokie oszczędności na surowcu i innych pozycjach, czy wybitny wzrost wydajności pracy.

W pewnym procencie, ale bardzo niewysokim, mają te czynniki wpływ na przekroczenie akumulacji. Ale istotną przyczyną tak poważnego przekroczenia akumulacji nie jest zasługa przedsiębiorstwa czy też załogi. Polega ona na tym, że przedsiębiorstwo planuje produkcję w oparciu o droższy surowiec, a wykonuje ją z surowca tańszego lub z odpadów.

Należy wobec tego postawić pytanie, czy kierownictwo przedsiębiorstwa, budując plan roczny, nie zdaje sobie sprawy z jakiego surowca będzie produkowało, lub posiadając już doświadczenie z lat ubiegłych — powtórnie w następnym roku wprowadza ten błąd do planu. Czy dyrekcje przedsiębiorstw przemysłu terenowego nie zdają sobie sprawy, że przemysł miejscowy powinien się opierać w jak największym stopniu na surowcach miejscowych i to przeważnie odpadowych. Po co więc ta przesada w planowaniu.

Można tu dla lepszej ilustracji przytoczyć charakterystyczne zjawisko występujące w Łódzkich Zakładach Chemicznych Przemysłu Terenowego. Głównym asortymentem produkcyjnym tego przedsiębiorstwa jest hydrol — płyn niezbędny przy produkcji hamulców. Podstawowym surowcem hydrolu jest olej rycynowy, sprowadzany z zagranicy. Z początkiem roku 1956 przeciętna cena za kilogram kształtowała się w granicach 79 złotych. Później znaleziono tańsze źródła nabycia i obecnie cena za olej rycynowy kształtuje się w wysokości złotych 59,—. Taka cena była już znana w drugim półroczu roku 1956, a mimo to na rok 1957 ustalono plany w oparciu o cenę przeciętną złotych 79. Efekt

jest taki, że przedsiębiorstwo stale przekracza plan ponad 150%. Akumulacja tego przedsiębiorstwa stanowi ponad 30% akumulacji całej branży, to jest wszystkich przedsiębiorstw podległych miejskiemu zarządowi przemysłu. Oczywiście ma to duży wpływ na wynik bilansowy całej branży. Wynik ten istotnie cyfrowo przedstawia się w zbiorczym sprawozdaniu bardzo korzystnie (przekroczenie akumulacji wynosi około 60%), choć jednostka nadrzędna nie przyczynia się specjalnie do osiągnięcia takiego wyniku.

Tego rodzaju postępowanie przynosi największą szkodę samym przedsiębiorstwom. Powoduje samospokojenie oraz brak inicjatywy, aby rzeczywiście przekraczać plany akumulacji świadomą wolą i wysiłkiem całej załogi przedsiębiorstwa.

Przejdźmy z kolei do punktu drugiego. Przy produkcji przemysłu terenowego stosuje się zasadę, że przemysł ten powinien się rozwijać na bazie surowców miejscowych. Od tej zasady stosowane być muszą różne wyjątki, ponieważ żaden rejon nie jest zasobny we wszystkie surowce. Często też przy produkcji przemysłu terenowego wchodzi w grę aspekt zatrudnienia bezrobotnych, a zwłaszcza kobiet.

Przy takim rozwiązywaniu problemu zwiększenia miejscowego zatrudnienia nie zawsze szczęśliwie i praktycznie podchodzi się do rozpoczęcia nowej produkcji, nie posiadając odpowiednich fachowców, właściwych urządzeń oraz zapewnionego zbytu na wyprodukowane wyroby. Czasem do tych kłopotów dochodzi jeszcze skomplikowana procedura zatwierdzenia receptury oraz cen zbytu.

W takiej kłopotliwej sytuacji znalazło się ostatnio Pabianickie Miejskie Przedsiębiorstwo Przemysłu Terenowego, podległe Wojewódzkiemu Zarządowi Przemysłu w Łodzi. Zaproponowane przez zarząd zaopatrzenia wojewódzkiego zarządu przemysłu zakupiło z hurtowni wojewódzkiej podległej Centralnemu Zarządowi Handlu Artykułami Kosmetycznymi wszystkie niechodliwe remanenty do dalszej przeróbki o wartości około złotych 4.000.000.— W zapasach tych znajdowały się najróżnorodniejsze kremy kosmetyczne, lakiery do paznokci, kredki do ust, tusze do rzęs oraz przestarzałe wody kolońskie.

Podjęwszy taką decyzję przedsiębiorstwo liczyło, że przerobi te kosmetyki w bardzo krótkim czasie i uzyska przy tym poważną akumulację, zatrudniając kilkadziesiąt kobiet poszukujących pracy.

Mimo że remanenty te przejmowano we wrześniu 1956 roku, nie wprowadzono tej pozycji do planu na rok 1957, licząc się z tym, że w ciągu kilku miesięcy przedsiębiorstwo upora się z tą przeróbką.

Po zebraniu całego balastu z jednostek podległych CZHAK — zawałono magazyny nowootwartego zakładu chemicznego i przystąpiono do przeglądania wszystkich słoików i butelek przelewając i przekładając ich zawartość do butli czy też dużych beczek.

Chcąc wprowadzić do handlu nowy artykuł z zebranych surowców, zaczęto szukać nowej receptury, która uzyskałaby zatwierdzenie władz i znalazła pokup na rynku. Zaszła więc konieczność uruchomienia specjalnego laboratorium, które rozwiązałoby te zadania.

Powoli skompletowano cały personel i przystąpiono do pracy. Była to praca żmudna i skomplikowana, ponieważ trzeba było z różnych składników o różnych właściwościach i zapachach stworzyć nowy kosmetyk, który zyskałby uznanie i znalazł nabywców.

Organizacja tej pracy zabrała dobre kilka miesięcy czasu. Kiedy ustalono już recepturę i wyprodukowano pierwsze próbne artykuły zaczął się dopiero początek kłopotów proceduralnych z zatwierdzeniem do handlu nowych artykułów kosmetycznych. W tej branży jest zasada, która ustala, że nowy artykuł może być wyprodukowany i sprzedawany, je-

żeli będzie zatwierdzony przez sześć różnych instancji, a to: Państwową Komisję Kwalifikacyjną, Wojewódzką Stację Sanitarną, Centralny Zarząd Handlu Artykułami Kosmetycznymi, Ministerstwo Handlu Wewnętrznego, Państwową Komisję Cen i Państwowy Zakład Higieny. Przy tylu instancjach zaczęły się dopiero kłopoty kierownictwa zakładów. Każda instytucja miała swoje zastrzeżenia i stawiała warunki. Wykonanie zaleceń łączyło się ze stratą czasu i przedłużeniem wykończenia produkcji. Doszło w końcu do tego, że kierownik techniczny zakładu przestał urzędować w przedsiębiorstwie, a zaczął objeżdżać po kolei wymienione urzędy.

Kierownik po dłuższych staraniach uzyskał zatwierdzenie receptury i ceny na sprzedaż wody kolońskiej według nowych składników. Sprzedaż rozpoczęto we wrześniu 1957 roku, czyli równo po roku od rozpoczęcia przejmowania remanentów do przerobu. Niestety, woda kolońska stanowiła tylko około jedną piątą wartości przejętych remanentów.

W magazynie znajduje się nadal surowców o wartości ponad złotych 3.000.000.— i nie ma widoków na szybkie zatwierdzenie cen. Zapasy te nie są już kredytowane i powodują poważne trudności finansowe dla przedsiębiorstwa.

Minął już rok, a produkcja kosmetyków figuruje dalej w przedsiębiorstwie jako ponadplanowa. Zachodzi jednak pytanie, czy słuszne jest obarczanie przedsiębiorstwa taką produkcją i pozostawienie go własnemu losowi. Czy przy takich trudnościach proceduralnych nie powinny przyjść z radą i pomocą władze nadrzędne, a nawet sam resort. Takie zapominanie o przedsiębiorstwie zniechęca kierownictwo do dalszych prób rozwinięcia produkcji nowych asortymentów kosmetycznych. Przedsiębiorstwo powinno się nastawić na ten rodzaj produkcji po wprowadzeniu poważnych inwestycji oraz przeszkoleniu pracowników. Wprawdzie jest to produkcja bardzo skomplikowana, ale przemysł terenowy, zwłaszcza w takim mieście jak Pabianice, gdzie jest rozwinięty przemysł farmaceutyczny, może znaleźć fachowców i kwalifikowanych robotników. Przemysł tego rodzaju ma przed sobą widoki, ale potrzebuje pomocy i to stałej oraz fachowej.

Przeglądając analizę działalności ekonomicznej za trzeci kwartał 1957 roku Łódzkich Zakładów Sprzętu Pożarowego w Łodzi, podległych Centralnemu Zarządowi Przemysłu Okuć w Poznaniu — na pierwszym miejscu widzi się hydronetki wodno-pianowe. Plan tego asortymentu wykonało przedsiębiorstwo w 109,2%. Artykuł ten stanowi prawie 30% wykonania planu wartościowego, a jest jednym z osiemnastu artykułów produkowanych przez przedsiębiorstwo w trzecim kwartale. Trzeba przy tym dodać, że pięć artykułów wprowadziło przedsiębiorstwo do produkcji poza planem.

Hydronetki wodno-pianowe stanowiły więc jeden z podstawowych asortymentów produkcyjnych. Jeżeli jednak popatrzymy na dalsze cyfry wspomnianego sprawozdania ekonomicznego, to widzimy bardzo niepokojące zjawisko, ponieważ normatyw wyrobów gotowych jest przekroczony o 125%. W zapasie tym znajdują się właściwie hydronetki wodno-pianowe.

Nasuwa się wobec tego pytanie, dlaczego produkowano hydronetki, jeżeli nie było na nie zbytu, jeżeli Centrala Sprzętu Pożaricznego nie dawała rozdzielników na tę produkcję.

Na to pytanie otrzymuje się krótką odpowiedź — taki był plan, takie otrzymaliśmy zaopatrzenie, na taką produkcję były nastawione nasze maszyny.

Po dłuższej rozmowie z przedstawicielami przedsiębiorstwa okazuje się, że trudności ze zbytem hydronetek występowały już w roku 1956. Dlatego na rok 1957 tak okrojono plan produkcji, że produkcję hydronetek zakończono już w końcu trzeciego kwartału 1957 roku.

Mimo że już w roku 1956 były poważne oznaki trudności w zbycie hydronetek wodno-pianowych, które były głównym artykułem produkcyjnym przedsiębiorstwa, nie zastanowiono się poważnie nad natychmiastowym przestawieniem produkcji. Dopiero w drugim kwartale 1957 roku zaczęto myśleć o nowych asortymentach produkcyjnych. Postanowiono wprowadzić do produkcji bardzo skomplikowane i drogi artykuł, jakim są agregaty pianowe, kopalniane. Po wyprodukowaniu pierwszej partii tych agregatów okazało się, że cena zbytu, wynosząca złotych 5.840.— była niższa od kosztu własnego, kształtującego się na wysokości złotych 5.909.—, a ponadto odbiorca odmówił po tej cenie odbioru agregatów. Wobec tego wstrzymano produkcję agregatów.

Przestawiono się dalej na produkcję metalowych szaf ubraniowych, ale przy tej produkcji stoi beczynnienie kilkadziesiąt precyzyjnych frezarek i obrabiarek. Taka zmiana produkcji mija się też z celem w tym przedsiębiorstwie, ponieważ prawie całe wyposażenie produkcyjne zakładu nie jest wykorzystywane. Do produkcji szaf nie potrzeba też specjalnie wykwalifikowanych pracowników.

Zachodzi również pytanie, czy jest celowo zużywany surowiec, jakim jest blacha przeznaczona do produkcji hydronetek.

Na tym nie kończą się jeszcze kłopoty przedsiębiorstwa. W magazynach nagromadziły się zapasy materiałów o wartości przekraczającej złotych 6.000.000.— w tym surowców o wartości ponad milion złotych, zupełnie nie wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Są tam jeszcze części samochodowe, rowerowe, po przejętym kiedyś przedsiębiorstwie należącym do branży motoryzacyjnej. Znajdują się tam różne odlewy, stal, druty itp.

Poważną pozycję stanowią surowce przeznaczone do produkcji kuchenek gazowo-węglowych. Nad tą pozycją warto się dłużej zastanowić. Kuchnie gazowo-węglowe mają stanowić w przyszłości główny artykuł produkcyjny Łódzkich Zakładów Sprzętu Pożaricznego. Jest to artykuł bardzo poszukiwany na rynku i do tego czasu sprowadzany z zagranicy. Prototyp kuchni gazowo-węglowej jest już przygotowany. Będzie to kuchnia o czterech palnikach gazowych z piekarnikiem opalany gazem, a w razie potrzeby i węglem — przez odpowiednie przestawienie zasuwek. Jest to rzecz nowa na naszym rynku, ale czy cena zbytu kształtująca się w wysokości około 3.000 złotych nie będzie odstraszała nabywców.

Warto przy tym podnieść jeden znamieny szczegół, że dokumentację techniczną tej kuchni zamówiono w obcych przedsiębiorstwach, a częściowo i w sektorze nieuspołecznionym, chociaż przedsiębiorstwo ma własne biuro konstrukcyjne i technologiczne, składające się z jedenastu osób. Nakłady przyszłych okresów związane z produkcją kuchni gazowo-węglowych przekroczyły już kwotę złotych 700.000.—

Jeżeli weźmiemy pod uwagę prawie na 4.000.000 złotych zapasów ponadnormatywnych, materiałowych i wyrobów gotowych, z których tylko nieznaczna wartość jest kredytowana oraz zamrożenie środków w przyszłych nakładach, warto by zapytać jaka jest sytuacja finansowa tego przedsiębiorstwa. Zobowiązań przeterminowanych nie ma. Kredyt przeterminowany występuje sporadycznie. Gdzie tkwi tajemnica? — Okazuje się, że Łódzkie Zakłady Sprzętu Pożaricznego mają dobrego opiekuna w Centralnym Zarządzie Przemysłu Okuć. Na koniec września przedsiębiorstwo posiadało ponad 3.000.000.— złotych nadwyżki funduszy własnych w obrocie i nikt się nie upomniał o tę nadwyżkę, chociaż powinna być odprowadzona do budżetu państwa.

Czy taka taktyka jednostki nadrzędnej jest słuszna — należy w to wątpić. Wpływa to demobilizująco na kierownictwo przedsiębiorstwa, a przynosi szkodę państwu.

Dopiero po wejściu w życie zarządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8.11.1957 roku w sprawie planów funduszu

plac na czwarty kwartał w przedsiębiorstwach państwowych — zaczynają się ujawniać trudności finansowe. Po skorygowaniu wyliczenia funduszu plac w myśl tego zarządzenia okazało się, że przedsiębiorstwo wykonało plan produkcji w wysokości 101,8%, a wypłaciło fundusz plac w wysokości 109,5%, czyli przekroczenie funduszu plac wynosi złotych 432.000.— Jest to pierwsza jaskółka wskazująca, aby dyrekcja przedsiębiorstwa, rada robotnicza i jednostka nadzędna dokładnie przeanalizowały możliwości produkcyjne

przedsiębiorstwa i rodzaje artykułów, które może przedsiębiorstwo produkować przy zapewnionym zbycie.

Przytoczone przykłady wskazują, że państwowy przemysł drobny nie jest łatwy do kredytowania. Wymaga stałej i wnikliwej analizy, aby oddziaływanie kredytem bankowym wpływało na uzyskiwanie szybkich i właściwych efektów gospodarczych.

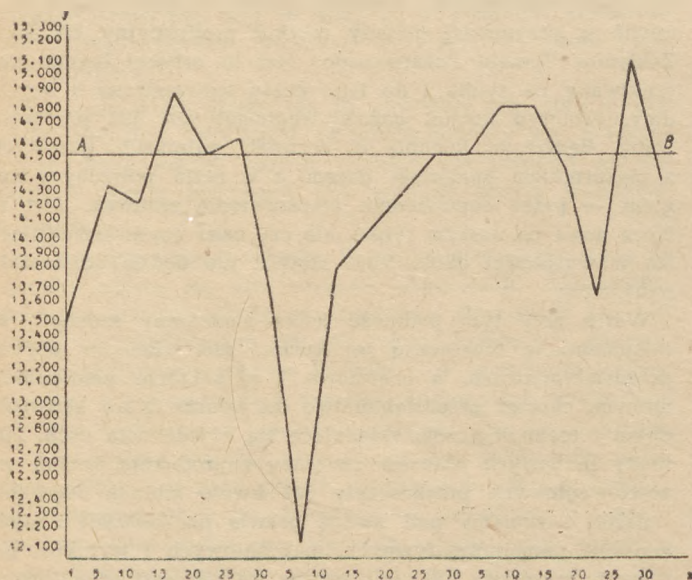
T. Kulas
Łódź

Zastosowanie wykresów graficznych do prac analitycznych

Podstawą pracy inspektora kredytowego była zawsze analiza działalności przedsiębiorstw kontrolowanych. W oparciu o jej wyniki udzielano kredyty, interweniowano, stosowano sankcje. Obecnie znaczenie analizy, znajomości kontrolowanego przedsiębiorstwa znacznie wzrosło. Wymaga tego antycypacyjny system kredytowania działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej przedsiębiorstw. Ważność tych zagadnień wynika wyraźnie z IS A/8, obowiązującej od 1.I. bieżącego roku.

W pracach analitycznych oddziałów posługujemy się najczęściej cyframi absolutnymi, ich zestawieniami jak również wskaźnikami procentowymi, na przykład stosunek kosztów do obrotu, funduszy własnych do normatywów itp. W celu pogłębienia analizy, znajomości zachodzących zjawisk i ułatwienia tych prac celowe jest zwrócenie uwagi na korzyści płynące z posługiwania się wykresami graficznymi, co postaram się uzasadnić.

Wykres Nr 1



Na wykresie Nr 1 ujęto zapisy w formularzu C — 14 w drugim kwartale 1957 roku dotyczące powiatowego związku gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Zamiast jednak wpisywania sald poszczególnych kredytów ujęto je w postaci odpowiednich punktów na wykresie, połączonych linią łamaną. Cyfry w szeregu pionowym na osi Y oznaczają kwoty zadłużenia, cyfry poziome na osi X dni w drugim kwartale 1957 roku. Krzywa obrazuje kształtowanie się łącznego zadłużenia PZGS (konta 32, 38, 40 i 44, pomniejszone o stany na rachunku rozliczeniowym) na 1, 5, 10 itd. kwietnia, maja i czerwca. Jak z wykresu wynika wahania w zadłużeniu są bardzo duże, bo w granicach 3.000/m złotych. Poważne zmiany w zadłużeniu wystąpiły między 25 kwietnia a 5 maja, gdy zadłużenie ze 14.600/m złotych obniżyło się

do 13.700/m złotych na 30.IV. i aż do 12.200/m złotych na 5.V. a więc w ciągu dziesięciu dni spadło o 2.400/m złotych.

Z braku miejsca podano stany tylko co pięć dni, przez co wykres nie obrazuje zmian zachodzących z dnia na dzień, które również wynosiły wielkości od zera do 1.000/m złotych.

Powyższe wahania w zadłużeniu świadczą o poważnej nierównomierności w zakupach i sprzedaży na przestrzeni drugiego kwartału ubiegłego roku. Ponadto dają dowód dużej elastyczności kredytu normatywnego na obrót, że przy tak dużych wahaniami w zapotrzebowaniu na kredyt bankowy PZGS nie miał trudności płatniczych.

Analiza wykresu Nr 1 posiada duże znaczenie przy kredytowaniu przedsiębiorstw według nowych zasad obowiązujących od 1.I. bieżącego roku, gdy na podstawie wniosku kredytowego ustala się zapotrzebowanie na okres przyszły antycypacyjnie, a nie refundacyjnie.

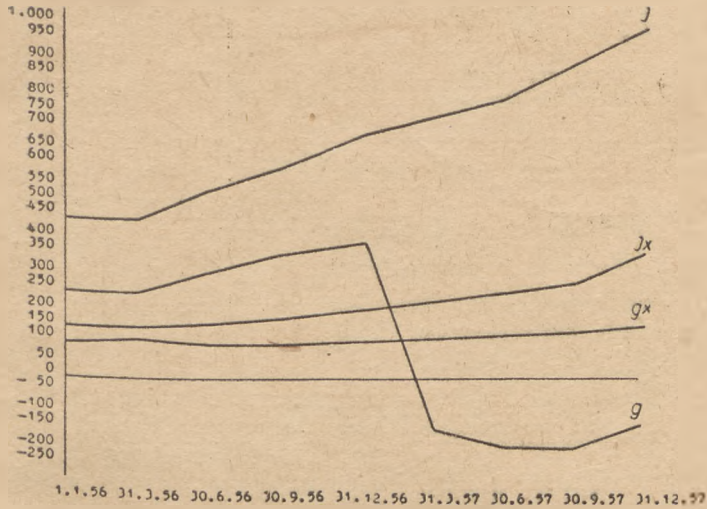
Z dn.em 1.I. bieżącego roku PZGS, o którym mowa, kredytowany jest doświadczalnie w rachunku bieżącym. System ten w skrócie przedstawia się następująco. Zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na kredyt ustala się na podstawie wniosku kredytowego, podobnego do wniosku z IS A/8, z tą różnicą, że do zabezpieczenia przyjmuje się przeciętny, prawidłowy stan należności fakturowych i faktur nie zgłoszonych do rozrachunku. Porównanie przewidywanego stanu aktywów z pasywami na ultimo kwartału stanowi górną granicę do jakiej przedsiębiorstwo może się zadłużyć w rachunku bieżącym (saldo debetowo-kredytowe). Konta kredytowe 31 i 44 nie występują więc w tym systemie. Linia A — B na wykresie Nr 1 stanowi taką właśnie granicę zadłużenia, ustaloną na podstawie faktycznych stanów na ultimo drugiego kwartału 1957 roku, z tym, że stany należności i zobowiązań towarowych ustalono jako stany przeciętne, a nie faktyczne. Taką więc byłaby granica kredytu ustalona jak najbardziej prawidłowo we wniosku kredytowym na drugi kwartał 1957 roku. Jak z powyższego wykresu wynika granica kredytu na ultimo kwartału drugiego ustalona jest dobrze, gdyż zadłużenie jest nieznacznie niższe od ustalonego limitu. Jednakże w ciągu kwartału odchylenia od limitu są bardzo duże tak w dół jak i w górę. Przedsiębiorstwo chcąc terminowo wywiązywać się ze swoich zobowiązań musiałoby kilkakrotnie występować o podwyższenie limitu kredytowego. Pierwszy raz po 10.IV. o limit przejściowy do 15.000/m złotych, drugi raz po 25.V. o limit do 14.900/m złotych i trzeci raz po 20.VI. o limit przejściowy do 15.200/m złotych. Oddział więc zamiast trzech regulacji kredytu normatywnego na obrót miałby do rozpatrzenia cztery wnioski kredytowe PZGS w ciągu kwartału. Pracochłonność więc wzrosłaby.

Przy systemie kredytowym według IS A/8 granica kredytu (konto 31) byłaby niższa o około 3.500/m złotych kredytu na należności od odbiorców, regulowanego co dziesięć dni. Nie uchroniłoby to PZGS od trudności płatniczych w przypadku tak nierównomiernie sprzedaży i zakupu jakie miały miejsce w ciągu drugiego kwartału 1957 roku. Powyższy

wykres wykazuje więc, że przy nowym systemie kredytowym równomierność w zakupie i sprzedaży na przestrzeni kwartału w poszczególnych dniach jest dla przedsiębiorstwa sprawą bardzo ważną. Przedsiębiorstwa muszą orientować się jakie będą miały wpływy jutro, pojutrze itd, a jakie wydatki i odpowiednio je kształtować.

Na wykresie Nr 2 przedstawiono kształtowanie się funduszy własnych w obrocie w gminnych spółdzielniach „Samopomoc Chłopska” w G i J na przestrzeni lat 1956 i 1957, w porównaniu z minimum stanowiącym 5% łącznego normatywu.

Wykres Nr 2



Linia J oznacza kształtowanie się funduszy własnych w GS — J

Linia G obrazuje kształtowanie się funduszy własnych w GS — G

Linia Jx obrazuje wymagane minimum funduszy własnych w GS — J

Linia Gx obrazuje wymagane minimum funduszy własnych w GS — G

Wykres ten przedstawia obrazowo czy GS posiada minimum funduszy własnych w obrocie. Ponadto widać od razu czy ma miejsce wymagany przy kredytowaniu stały wzrost funduszy własnych, czy też przeciwnie, fundusze własne maleją, jak na przykład w GS — G.

Nie bez znaczenia dla właściwego kredytowania jest również znajomość kształtowania się normatywów przedsiębiorstw (wymóg IS — A/8). Spadek lub wzrost linii minimum (które w tym przypadku wynosi 5% normatywów) świadczy również o wzroście czy zmniejszeniu normatywów ogółem.

Z powyższego wykresu można również wyciągnąć wniosek o zdolności kredytowej danej spółdzielni. Im bowiem odległość linii kształtowania się funduszy własnych w obrocie będzie większą w górę linii „o” czy linii minimum, tym wyższe będą fundusze własne GS, tym większa gwarancja zwrotności kredytów.

Powyżej pokazano i krótko omówiono dwa przypadki zastosowania wykresów graficznych — diagramów — w pracy kredytowej. Jednakże możliwość i przydatność stosowania różnych figur i wykresów graficznych jest bardzo duża.

W podobny sposób jak powyżej można przedstawić na wykresie, poza danymi omówionymi w przykładach:

1) stan należności i zobowiązań w danym przedsiębiorstwie, co pozwoli na ustalenie zmian w zakupach i sprzedaży oraz ich rytmiczności,

2) kształtowanie się cen wolnorynkowych na różne produkty na przestrzeni roku na jednym czy kilku rynkach,

3) wzrost i spadek obiegu pieniężnego na przestrzeni miesiąca, kwartału czy roku lub nawet kilku lat,

4) graficznie można przedstawić również całość jak i poszczególne tytuły planu kasowego, na przykład: utarg handlu detalicznego na przestrzeni kilku lat lub wypłaty na fundusz płac itp.,

5) produkcję danego przedsiębiorstwa, branży czy wszystkich przedsiębiorstw w skali okręgu bankowego,

6) na wykresy graficzne można nanieść każdą z poszczególnych danych ewidencjonowanych w C—16 czy C—16a. Arkusze te prowadzone są za lata 1956 i 1957. Otrzymamy więc obraz kształtowania się obrotów, wyników czy stanów na przestrzeni dwóch lat plus dane bieżące z roku 1958.

Ciekawe i wartościowe może być zestawienie na jednym wykresie dla przedsiębiorstwa handlowego na przykład sprzedaży, osiągniętej marży i wyników oraz ponoszonych kosztów na przestrzeni jednego czy kilku lat. Dla lepszego obrazu dobrze jest poszczególne linie prowadzić różnymi kolorami (można na zwykłym papierze kratkowanym).

Na wykresach czy figurach graficznych można również przedstawić wiele jeszcze innych powyżej nie wymienionych danych tak z zakresu pionu A czy też pionu B, na przykład ilość dowodów kasowych czy memoriałowych załatwionych w poszczególnych dniach dla ustalenia dni, czy okresów nasilenia.

Aby nie być źle zrozumianym zastrzegam, że nie sugeruję ujmowania graficznie wszystkich możliwych danych, lecz jedynie pewnych, uznanych przez oddział za najbardziej ważne czy interesujące. Sądzę, że po rozważeniu możliwości stosowania metod graficznych znajdą one szersze zastosowanie dla zagadnień wybranych w oddziałach.

S. Kozłowski
Koło

NAKŁADEM
POLSKICH WYDAWNICTW GOSPODARCZYCH
ukáže się w IV kw. br.

ROCZNIK POLITYCZNY I GOSPODARCZY

objętość około 1000 str. **1958** cena około 80 zł.

**wydawnictwo o wieloletniej tradycji – prawdziwa
encyklopedia wiedzy o Polsce współczesnej**

**zawiera bogate i wszechstronne informacje obejmujące wszystkie
podstawowe dziedziny życia społecznego, gospodarczego i kul-
turalnego, zgrupowane w następujących działach:**

Dane geograficzne, ludność
Podstawy prawne ustroju pań-
stwa

Struktura państwa

Organizacje polityczne i spo-
łeczne

Gospodarka narodowa

z omówieniem ogólnych założeń
polityki gospodarczej oraz po-
szczególnych gałęzi gospodarki
(przemysł, budownictwo, rolnic-
two, leśnictwo, komunikacja i łącz-

ność, handel wewnętrzny, han-
del zagraniczny, finanse, spół-
dzielczość)

Materialne warunki życia lud-
ności, sprawy socjalne,
ochrona zdrowia

Oświata, nauka, kultura

Wyznania

Miasta w Polsce

zwięzły opis ponad 800 miast
i osiedli

Stosunki z zagranicą

Rocznik powinien trafić do rąk
wszystkich działaczy politycznych i gospodarczych, dziennikarzy,
publicystów i nauczycieli.

Niezbędny do użytku we wszystkich urzędach, instytucjach i przed-
siębiorstwach.

Zawiera materiały, które zainteresują każdego czytelnika.

ZAMÓWIENIA

na „Rocznik” można już przysłać pod adresem

OŚRODEK UPOWSZECHNIANIA KSIĄŻEK I CZASOPISM PWG

WARSZAWA, ul. Poznańska 15.

Wysyłka „Rocznika” nastąpi natychmiast po ukazaniu się z druku
wg kolejności zamówień.

