

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---

18



Miesięcznik



## TREŚĆ

### DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Wizyta delegacji Banku Biletowego Niemieckiej Republiki Demokratycznej w Narodowym Banku Polskim 1
2. Rola kredytu w finansowaniu handlu — *W. Pruss* . . . . . 1
3. Program finansowy państwa a plan kredytowy i kasowy — *M. Kucharski* . . . . . 5
4. Zagadnienie szybkości krążenia środków obrotowych przemysłu w pracy pionu kredytowego — *S. Ficowski* 7

### DYSKUSJE

1. Jeszcze o organizacji pracy w pionie kredytowym oddziału — *T. Szczówka* . . . . . 11
2. Uwagi na temat pracy w wydziale kredytów i planowania oddziałów operacyjnych banku — *Z. Komar* . 13
3. Kilka uwag o finansowaniu państwowych ośrodków maszynowych — *Z. Józwiak* . . . . . 15

### Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

1. Kasowe wykonanie budżetu centralnego w Państwowym Banku Czechosłowacji — *W. Miłkowski i J. Sukiennik* 16

### Z DOŚWIADCZEŃ PRAKTYKI BANKOWEJ

1. Niektóre zagadnienia występujące przy kwalifikacji przedsiębiorstw — *S. Ceglarek* . . . . . 20
2. Oddział terenowy wobec nowych zadań — *D. Cywińska* . . . . . 22
3. Rola dyrektora oddziału operacyjnego w świetle nowych zadań Banku — *T. Styliński* . . . . . 24
4. Podnosimy pracę kredytową na wyższy poziom — *F. Szytykgold* . . . . . 29
5. Osiągnięcia Oddziału NBP w Gdyni w zakresie stosowania „innych form rozliczeń“ — *J. Hermanowicz* 31
6. Kredyt na obrót w przedsiębiorstwach przemysłowych — *K. Wajda* . . . . . 34
7. Ulepszamy pracę aparatu bankowego — (z) . . . . . 38
8. Zwalczamy przerosty materiałowe w przedsiębiorstwach przemysłu terenowego — *E. Grzemba* . . . . 41
9. Analiza rentowności punktów usługowych spółdzielni pracy — *L. Brzozowski* . . . . . 43
10. Zmiany organizacyjne w handlu wewnętrznym w roku 1956 — *T. Drużyński* . . . . . 45
11. Rozpowszechniamy racjonalne metody pracy — *SS* . . . . . IV str. okł.
12. Spis rzeczy za rok 1955 . . . . . od I do VI

0471

akce, 13/56.



## WIZYTA DELEGACJI BANKU BILETOWEGO NIEMIECKIEJ REPUBLIKI DEMOKRATYCZNEJ W NARODOWYM BANKU POLSKIM

W dniach od 22.XI. do 26.XI.1955 roku bawiła w Warszawie delegacja Niemieckiego Banku Biletowego w składzie:

Ob. KURT KOCH — członek zarządu Niemieckiego Banku Biletowego,

Ob. KURT MEYER — dyrektor Departamentu Księgowości Niemieckiego Banku Biletowego,

Ob. ERWIN KAPS — dyrektor Departamentu Rewizyjnego Niemieckiego Banku Biletowego,

Ob. GERHARD GÜNTHER — starszy księgowy Niemieckiego Banku Biletowego.

W toku przeprowadzonych rozmów omówione zostały szczegółowo zagadnienia dotyczące organizacji obu banków, pracy pionu operacyjno-rachunkowego i rewizyjnego. Goście niemieccy wizytowali również w Łodzi oddział wojewódzki i dwa oddziały miejskie. Konferencje przeprowadzone w serdecznej atmosferze obopólnego zaufania niewątpliwie przyczynią się do dalszego pogłębienia współpracy bankowców Niemieckiej Republiki Demokratycznej i Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej.

## ROLA KREDYTU W FINANSOWANIU HANDLU

Handel socjalistyczny w toku wykonywania swych podstawowych zadań gromadzi zapasy towarów niezbędne dla zapewnienia niezakłóconego przebiegu procesu wymiany. Zapasy towarów gromadzone w poszczególnych ogniach aparatu handlowego mogą służyć do zabezpieczenia aktualnych potrzeb obrotu towarowego, mogą jednak również przeznaczone być do sprzedaży w przyszłych okresach, jak na przykład towary sezonowe zakupywane od przedsiębiorstw przemysłowych przez pewien dłuższy okres czasu i sprzedawane w okresie sprzedaży sezonowej, czy też zapasy rezerwowe utrzymywane na wypadek wystąpienia braków w zaopatrzeniu rynku. Źródłem finansowania zapasów gromadzonych w handlu przejściowo, jedynie w pewnych okresach czasu, jest kredyt bankowy, podobnie jak i w innych gałęziach gospodarki narodowej. Kredyt bankowy nie ogranicza się jednak tylko do finansowania w handlu zapasów gromadzonych okresowo, a więc zapasów ponadnormatywnych, lecz uczestniczy również w finansowaniu zapasów utrzymywanych przez przedsiębiorstwa handlowe w celu zapewnienia pokrycia bieżących potrzeb obrotu towarowego. Oznacza to, że kredyt bankowy, obok funduszy własnych, jest źródłem finansowania normatywnych zapasów towarów w handlu, podczas gdy w innych gałęziach gospodarki jedynym źródłem finansowania stałych normatywnych potrzeb przedsiębiorstw w zakresie środków obrotowych są ich fundusze własne.

Udział kredytu bankowego w finansowaniu normatywnych zapasów towarów w handlu spowodowany jest dwiema przyczynami podstawowymi:

Po pierwsze handel obsługuje proces wymiany, a więc tę dziedzinę stosunków społeczno-gospodarczych, w której w ustroju socjalistycznym jak i w

okresie przejściowym od kapitalizmu do socjalizmu w najwyższym stopniu liczyć się trzeba z działaniem prawa wartości. Z tego względu kształtowanie się wysokości obrotu towarowego jak również wielkość zapasów w handlu może podlegać poważnym wahaniom, z uwagi na konieczność elastycznego dostosowywania działalności handlu do aktualnych warunków rynkowych. W związku z tym wysokość wyposażenia handlu w fundusze niezbędne dla obsługi procesu wymiany towarowej powinna być bieżąco dostosowywana do aktualnych potrzeb handlu. Nie można tego osiągnąć poprzez finansowanie stałych potrzeb przedsiębiorstw handlowych za pomocą metod budżetowych, ponieważ są one za mało elastyczne. Finansowanie stałych potrzeb przedsiębiorstw handlowych za pomocą metod budżetowych mogłoby powodować w pewnych warunkach zbyt niskie wyposażenie finansowe, w innych natomiast mogłoby prowadzić do nadmiernego wyposażenia, do gromadzenia w przedsiębiorstwie nadmiernych środków pieniężnych.

Postulatowi bieżącego dostosowywania wyposażenia finansowego do aktualnych potrzeb procesu wymiany towarowej może zadośćuczynić jedynie kredyt bankowy, jako znacznie elastyczniejsza metoda finansowania, umożliwiająca bieżące, codzienne niemal zmiany wysokości środków finansowych stawianych do dyspozycji przedsiębiorstwa.

Niezależnie od tego udział kredytu w finansowaniu stałych potrzeb przedsiębiorstw handlowych konieczny jest ze względu na to, że poważna część procesów wymiany towarowej obsługiwana jest przez spółdzielczość (zwłaszcza handel detaliczny), która nie posiada funduszy własnych w dostatecznej wysokości i z tego względu korzystać musi z po-



mocy finansowej państwa w formie kredytu bankowego.

Drugą przyczyną uczestniczenia kredytu bankowego w finansowaniu zapasów normatywnych towarów w handlu jest konieczność ustanowienia ścisłej kontroli przy pomocy kredytu nad przebiegiem procesu wymiany towarowej, co zostanie bliżej omówione w dalszej części niniejszego artykułu.

Ze względu na to, że kredyt bankowy uczestniczy w finansowaniu w handlu zarówno zapasów ponadnormatywnych jak i normatywnych, udział kredytu w finansowaniu zapasów w handlu poważnie przewyższa stopień sfinansowania kredytem zapasów w pozostałych gałęziach gospodarki narodowej. Tak więc o ile w całej gospodarce narodowej (z wyłączeniem budownictwa) na koniec roku 1954 kredyt bankowy finansował 42,5% ogólnej sumy zapasów, to udział kredytu w finansowaniu zapasów w handlu w tym samym czasie wynosił 57,7%.

Jednym z istotnych zagadnień finansowania handlu jest zapewnienie bieżącego dopływu środków pieniężnych na opłacenie zobowiązań przedsiębiorstw handlowych z tytułu zakupu towarów. Jest to konieczne z jednej strony z tego względu, że przedsiębiorstwa handlowe, prowadzące obrót towarowy i żywienie zbiorowe stanowią ostatnie ogniwo w łańcuchu przedsiębiorstw socjalistycznych, powiązanych ze sobą w procesie produkcji i wymiany. Dlatego też zahamowanie terminowego opłacania zobowiązań przez przedsiębiorstwa handlowe prowadzi do trudności finansowych w dalszych ogniwach tego łańcucha, powoduje brak środków pieniężnych u dostawców, w przedsiębiorstwach przemysłowych i rolnych. Z drugiej strony szczególne znaczenie ma zapewnienie bieżącego opłacania zobowiązań przez przedsiębiorstwa skupu, gdzie nieterminowe dokonywanie wypłat z tytułu skupu może powodować trudności w wykonaniu zadań wynikających z planu skupu.

W celu zabezpieczenia terminowego opłacania zobowiązań z tytułu zakupu towarów przez przedsiębiorstwom musi mieć charakter kredytu płatniczego, a więc wykorzystywanego na opłacenie zakupu. W przedsiębiorstwach prowadzących obrót towarowy i żywienie zbiorowe rolę kredytu płatniczego pełni kredyt normatywny, a w przedsiębiorstwach skupu, kredyt na zapasy towarów. Oznacza to, że kredyty te mają podwójny charakter, z jednej strony służą na sfinansowanie zapasów (normatywnych w przedsiębiorstwach prowadzących obrót towarowy i żywienie zbiorowe, zapasów ponadnormatywnych w przedsiębiorstwach skupu), z drugiej zaś strony umożliwiają bieżące opłacanie zobowiązań z tytułu zakupu.

Przedsiębiorstwa handlowe korzystać mogą z całego wachlarza kredytów umożliwiających finansowanie wszystkich prawidłowych potrzeb tych przedsiębiorstw, powstających w toku wykonywania planów obrotu towarowego.

Struktura kredytów bankowych jest jednak różna w różnych ogniwach obrotu towarowego, odmienna w obrocie towarowym od struktury występującej w skupie, co spowodowane jest różnicami w organizacji i zakresie działalności poszczególnych dziedzin handlu.

Strukturę kredytów bankowych w handlu obrazuje zamieszczone obok zestawienie według stanu na dzień 31.XII. 1954 r. (przy przyjęciu za 100

ogólnej sumy kredytów dla poszczególnych ogniw aparatu handlowego).

Rodzaje kredytów	Zbyt	Hurt	Detal i żywienie zbiorowe	Skup*)	Ogółem handel
1. Kredyt normatywny	29,0	48,1	67,3	—	48,2
2. Kredyty ponadnormatywne na towary	27,0	19,2	14,3	70,4	22,7
3. Inne kredyty ponadnormatywne	—	0,7	2,4	—	1,1
4. Kredyt na należności fakturowe	31,0	21,3	—	16,1	15,7
5. Kredyt na należności z tytułu sprzedaży ratalnej	—	—	6,2	—	2,0
6. Kredyty pozostałe	13,0	10,7	9,8	13,5	10,3
7. Razem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

\*) W skupie kredyt normatywny wykazano łącznie z pozostałymi kredytami, ze względu na nieznaczną jego wysokość i niewielkie znaczenie w systemie kredytowania przedsiębiorstw skupu.

Jak wynika z powyższego zestawienia głównym źródłem kredytowania handlu jest kredyt normatywny, który stanowi blisko połowę ogólnej puli kredytów dla handlu. Tak znaczny udział kredytu normatywnego w ogólnej sumie kredytów wynika z zasady wyposażenia przedsiębiorstw handlu państwowego w fundusze własne jedynie w wysokości określonej części normatywów środków obrotowych oraz z niedostatecznej wielkości funduszy własnych w przedsiębiorstwach handlu spółdzielczego. Stosunkowo najwyższe kredyty normatywne występują w handlu detalicznym i żywieniu zbiorowym. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego i żywienia zbiorowego mogą zaopatrywać się w towary w hurcie w miarę aktualnych potrzeb i z tego względu występują w nich stosunkowo niskie zapasy ponadnormatywne i w konsekwencji kredyty ponadnormatywne. W przedsiębiorstwach handlu detalicznego i żywienia zbiorowego nie występuje również kredyt na należności fakturowe, gdyż przedsiębiorstwa te dokonują sprzedaży towarów dla ludności i pobierają zapłatę w gotówce. Wreszcie pewna część handlu detalicznego obsługiwana jest przez spółdzielczość, posiadającą stosunkowo niewysokie fundusze własne. Dlatego też podstawowym źródłem kredytowania handlu detalicznego i żywienia zbiorowego jest kredyt normatywny.

Następnym z kolei źródłem kredytowania handlu są kredyty ponadnormatywne na towary (kredyt na zapasy towarów i kredyt na nadzwyczajne potrzeby na towary), stanowią one 22,7% ogólnej puli kredytów dla handlu.

Najwyższy stosunkowo kredyt ponadnormatywny na towary występuje w skupie, co wynika z zasad normowania środków obrotowych w przedsiębiorstwach skupu. Ponieważ działalność skupu ma na ogół charakter sezonowy, normatywy zapasów towarów ustalone są na poziomie minimalnym, w wielu przypadkach na poziomie zerowym, wobec czego zasadniczą część zapasów przedsiębiorstw skupu finansowana jest kredytem bankowym jako zapasy ponadnormatywne.

Ponadto znaczniejsze stosunkowo kredyty ponadnormatywne na towary występują w zbyciu, a także i w hurcie. Podstawowym zadaniem przedsiębiorstw zbytu jest bieżące odbieranie produkcji przedsiębiorstw przemysłowych, co powoduje konieczność utrzymywania poważnych zapasów ponadnormatywnych. Podobnie rzecz się ma w przedsiębiorstwach



hurtu, które zakupują towary bezpośrednio w przedsiębiorstwach przemysłowych w miarę wypuszczenia przez te przedsiębiorstwa produkcji gotowej. Ponieważ handel detaliczny zaopatruje się w przedsiębiorstwach hurtowych jedynie na bieżące potrzeby obrotu towarowego, w hurcie muszą być utrzymywane ponadnormatywne zapasy towarów, w szczególności wynikające z sezonowości procesów produkcji i obrotu towarowego. Trzecie miejsce wśród kredytów udzielanych przedsiębiorstwom handlowym zajmuje kredyt na należności fakturowe, stanowiąc 15,7% ogólnej puli kredytowej. Kredyt na należności fakturowe występuje w przedsiębiorstwach zbytu, hurtu i skupu. Przedsiębiorstwa te sprzedają towary jednostkom gospodarki uspołecznionej i z tego względu rozliczają się z tytułu sprzedaży w formie bezgotówkowej, przede wszystkim w drodze inkasa bankowego. Powoduje to konieczność korzystania z kredytu na należności fakturowe w okresie od momentu sprzedaży do momentu, w którym powinien nastąpić wpływ należności z tego tytułu.

Szczególnie wysoki jest udział kredytu na należności fakturowe w ogólnej sumie kredytów przedsiębiorstw zbytu. Spowodowane to jest dokonywaniem przez te przedsiębiorstwa sprzedaży towarów w trybie tranzytu rozliczanego. Z tego względu przedsiębiorstwa zbytu korzystają z kredytu na należności fakturowe, zarówno na rozliczenia wynikające z obrotów magazynowych jak i tranzytowych.

Jak z powyższych rozważań wynika, kredyt bankowy stanowi główny element funduszy obrotowych przedsiębiorstw handlowych. Znaczny jest też w związku z tym udział handlu w ogólnej sumie kredytów udzielanych przez Narodowy Bank Polski, o czym świadczy fakt, że na koniec roku 1954 kredyty dla handlu stanowiły 53% ogólnej puli kredytowej Narodowego Banku Polskiego.

\*

Rola kredytu w finansowaniu handlu nie ogranicza się do zapewnienia środków niezbędnych dla sfinansowania procesu wymiany, to jest do realizacji funkcji redystrybucyjnej kredytu. Dzięki temu, że kredyt w poważnym stopniu uczestniczy w finansowaniu obrotu towarowego może on być wykorzystany jednocześnie jako instrument kontroli prawidłowości przebiegu procesów gospodarczych, związanych z obrotem towarowym, może spełniać drugą ze swych podstawowych funkcji, funkcję kontrolną.

System kredytowania przedsiębiorstw handlowych powinien w jak najwyższym stopniu zabezpieczać możliwość wykorzystania kredytu, jako instrumentu kontroli obrotu towarowego. System ten, zasady i warunki udzielania i spłaty kredytów muszą zawierać zespół bodźców oddziałujących na wykonywanie i przekraczanie planów obrotu towarowego, na zachowanie planowych proporcji między wielkością zakupu i sprzedaży, na systematyczną obniżkę kosztów handlowych oraz wykonywanie planowych wyników działalności.

Jedną z podstawowych zasad kredytowania obrotu towarowego jest finansowanie bez ograniczeń zakupu przedsiębiorstw handlowych pod warunkiem sprzedaży zakupionych towarów w terminie przewidzianym planem przedsiębiorstwa. Zasada ta realizowana jest drogą finansowania kredytem normatywnym jedynie takich zapasów towarów, których

okres przebywania w magazynach przedsiębiorstwa nie przekracza planowej rotacji, ustalonej dla zapasów towarów w planie finansowym. W ten sposób system kredytowy oddziałuje na zachowanie planowej szybkości przesuwania masy towarowej z produkcji do konsumenta, na utrzymanie planowych proporcji między wielkością zakupu i sprzedaży towarów. Planowa szybkość przesuwania masy towarowej z produkcji do konsumenta może być zachowana jedynie wówczas, gdy handel z jednej strony potrafi zapewnić sobie od przemysłu dopływ masy towarowej o odpowiedniej strukturze asortymentowej i dobrej jakości, a z drugiej strony wykáže zdolność właściwego zaoferowania tej masy konsumentowi, rozpowszechnienia jej w terenie zgodnie z potrzebami rynku, umiejętność kształtowania gustu konsumentów i wprowadzania na rynek nowych towarów, nie sprzedawanych poprzednio.

Zasada kredytowania zapasów towarów jedynie w okresie ich planowej rotacji nie dotyczy towarów, które ze względu na swój charakter muszą być gromadzone w przedsiębiorstwach handlowych przez okres dłuższy od planowej rotacji przy najzupełniej nawet prawidłowym przebiegu procesów gospodarczych jak na przykład towary sezonowe lub zapasy utrzymywane w charakterze rezerw rynkowych czy specjalnych, a więc zaliczane do zapasów ponadnormatywnych. Zapasy tego rodzaju mogą być kredytowane w okresie, jakiego wymaga prawidłowy przebieg procesów gospodarczych, a więc na przykład kredyt na zapasy sezonowe powinien być spłacony w okresie ich sprzedaży sezonowej, co jest realizowane przez odpowiednie ustalanie terminów płatności kredytu. Ustalenie terminu płatności kredytu w okresie, w którym powinna nastąpić sprzedaż kredytowanych towarów, stwarza bodźce do prawidłowego kształtowania przez przedsiębiorstwo jego obrotów i zapasów.

W przypadku, gdy przedsiębiorstwo bez uzasadnionych powodów utrzymuje zapasy towarów przez okres czasu przekraczający planową rotację lub gdy w wyznaczonym terminie nie sprzeda zapasów ponadnormatywnych, Bank odmawia dalszego kredytowania tych zapasów, co stwarza lukę w wyposażeniu finansowym przedsiębiorstwa. W wyniku tego w przedsiębiorstwie brak jest środków na terminową spłatę kredytów bankowych, co powoduje wystąpienie kredytu przeterminowanego. Wystąpienie kredytu przeterminowanego ma dwojakie konsekwencje dla przedsiębiorstwa — z jednej strony powoduje podwyższenie jego kosztów, ze względu na wyższe oprocentowanie tego kredytu, z drugiej zaś strony powoduje zawieszenie normalnego funkcjonowania mechanizmu kredytu normatywnego na obrót, co przejawia się w ograniczeniu wykupu zobowiązań z tytułu zakupu towarów, do wysokości wpływów ze sprzedaży.

Jak z tego widać, oddziaływanie na sprzedaż towarów w okresie ich planowej rotacji, jak również na upłynnienie zapasów ponadnormatywnych w wyznaczonym terminie, sprzyja jednocześnie wykonywaniu planów obrotu towarowego.

Należy zaznaczyć, że w rozważaniach powyższych nakreślono rolę kredytu jako instrumentu kontroli przede wszystkim działalności przedsiębiorstw handlowych, prowadzących obrót towarowy i żywienie zbiorowe. Rozważania te nie w pełni natomiast dotyczą przedsiębiorstw skupu. W szczególności wobec



przedsiębiorstw skupu nie stosuje się tych wszystkich środków oddziaływania, które zmierzają do przyspieszenia rotacji towarów, jak kredytowanie zapasów normatywnych w okresie ich planowej rotacji, ustalenie terminów płatności dla kredytów ponadnormatywnych. Wynika to ze specyficznej struktury zapasów towarowych w przedsiębiorstwach skupu. Przedsiębiorstwa skupu skupują przeważnie produkty rolnicze, deficytowe na naszym rynku a dla gospodarki korzystne jest jak największe nagromadzenie zapasów tych towarów. Nie ma więc tu potrzeby oddziaływania na przyspieszenie rotacji towarów.

Istotnym momentem oddziaływania na wykonywanie planów obrotu towarowego oraz nieprzekraczanie planowanych kosztów jest system odprowadzania marży handlowej na rachunek rozliczeniowy. Wszystkie koszty działalności przedsiębiorstw handlowych opłacane są z ich rachunków rozliczeniowych, na które przekazywana jest marża handlowa z rachunków pożyczkowych, a mianowicie w przedsiębiorstwach prowadzących obrót towarowy i żywnie zbiorowe z rachunku kredytu normatywnego, a w przedsiębiorstwach skupu, z rachunku kredytu na zapasy towarów. Wielkość marży przekazywanej z rachunku pożyczkowego na rachunek rozliczeniowy uzależniona jest od wysokości obrotów dokonanych przez przedsiębiorstwo. Im większy jest obrót przedsiębiorstwa, tym wyższa jest kwota marż przekazywanych na rachunek rozliczeniowy, a więc tym większa swoboda w dokonywaniu wydatków stanowiących elementy kosztów działalności. Im mniejszy obrót, tym większe trudności w dokonywaniu tych wydatków. Stanowi to bodziec do wykonywania i przekraczania planów obrotu towarowego przez przedsiębiorstwa handlowe.

Jednocześnie system odprowadzania marży handlowej na rachunek rozliczeniowy przeciwdziała przekraczaniu przez przedsiębiorstwa kosztów planowych. Na rachunek rozliczeniowy przedsiębiorstwa przekazywana jest w zasadzie tylko marża, wobec czego możliwość dokonywania przez przedsiębiorstwo wydatków z tego rachunku ograniczona jest wysokością przekazanej marży. Utrudnia to dokonywanie wydatków w kwotach przekraczających planową wysokość kosztów i w ten sposób stanowi środek oddziaływania na utrzymanie kosztów przedsiębiorstwa w zaplanowanej wysokości.

Odrębny system bodźców ekonomicznych zawarty jest w zasadach zróżnicowanego traktowania przedsiębiorstw dobrze pracujących i przedsiębiorstw nie osiągających podstawowych, planowych wskaźników działalności, wprowadzonych na podstawie Uchwały Nr 526 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 roku.

Jako kryterium dobrze pracującego przedsiębiorstwa handlowego przyjęto wykonywanie planu obrotu towarowego i planowego wyniku działalności, stwarzając tym samym bodźce do wykonywania przez przedsiębiorstwa handlowe ich podstawowych zadań gospodarczych. W odróżnieniu od zasad stosowanych wobec przedsiębiorstw przemysłowych nie przyjęto jako podstawy oceny działalności przedsiębiorstw handlowych prawidłowości gospodarki zapasami. Wynika to z tego, że dzięki poważnemu udziałowi kredytu bankowego w finansowaniu zapasów w handlu i to zarówno zapasów ponadnormatywnych jak i zapasów normatywnych, system kredytowania handlu zawiera szeroki zespół bodź-

ców oddziałujących na prawidłowość gospodarki zapasami.

Możliwość oddziaływania przy pomocy kredytu na prawidłowość gospodarki zapasami jest z tego względu dużo większa przy kredytowaniu przedsiębiorstw handlowych, aniżeli możliwości wynikające z systemu kredytowania przedsiębiorstw przemysłowych. Natomiast bodźce, zawarte w dotychczasowych zasadach kredytowania obrotu towarowego, oddziałujące na wykonanie planu obrotu towarowego i planowych wyników działalności były znacznie słabsze od środków oddziaływania na prawidłowość gospodarki zapasami. Z drugiej strony wykonywanie planu obrotu towarowego i planowego wyniku działalności są zasadniczymi zadaniami gospodarczymi przedsiębiorstwa handlowego i najbardziej syntetycznie obrazują działalność tego przedsiębiorstwa. We wskaźnikach tych znajduje również swe odzwierciedlenie gospodarka przedsiębiorstwa w zakresie zapasów. Przedsiębiorstwo, które prowadzi nieprawidłową gospodarkę zapasami, kupuje zapasy złej jakości, niechodliwe, ma trudności z wykonaniem planu obrotu towarowego, a jeśli nawet plan ten wykonuje, to kosztem nagromadzenia zapasów nadmiernych i trudno zbywalnych. Nagromadzenie zapasów nadmiernych i trudno zbywalnych podraża znacznie koszty działalności przedsiębiorstwa, podwyższa koszty odsetek bankowych (od kredytu przeterminowanego) i kar za zwłokę (przy zastosowaniu sankcji), co wpływa na niewykonanie przez przedsiębiorstwo planowanych wyników działalności. Współzależność między niewłaściwą gospodarką zapasami, kosztami odsetek bankowych i kar za zwłokę, a wielkością wyniku działalności, jest w handlu znacznie większa niż w przemyśle, gdzie odsetki bankowe stanowią znikomą część kosztów przedsiębiorstwa.

Jednym z kryteriów oceny działalności przedsiębiorstw handlowych jest wykonywanie planowanych wyników działalności, co stanowi odpowiednik kryterium wykonywania planowanej akumulacji przy ocenie działalności przedsiębiorstw przemysłowych. Wynik działalności jest w większości przedsiębiorstw handlowych jedynym składnikiem akumulacji, gdyż przedsiębiorstwa te nie opłacają podatku obrotowego i od operacji nietowarowych (poza przedsiębiorstwami handlowymi prowadzącymi działalność produkcyjną lub wykonującymi usługi). Dlatego też wynik działalności przyjęty został, obok wykonywania planu obrotu towarowego, jako kryterium oceny przy zaliczaniu przedsiębiorstw handlowych do dobrze pracujących, a więc uprawnionych do korzystania z uprzewilejowanych zasad kredytowania.

Jak wynika z powyższych rozważań, system kredytowania handlu zawiera bogaty zespół bodźców oddziałujących na prawidłowość pracy przedsiębiorstw handlowych, na wykonywanie i przekraczanie planów obrotu towarowego, zachowanie planowej rotacji towarów, osiąganie planowych wyników działalności. W ten sposób system ten zapewnia możliwość wykorzystania kredytu, jako instrumentu kontroli działalności przedsiębiorstw handlowych. Praktyczne efekty oddziaływania systemu kredytowego na pracę tych przedsiębiorstw zależą od umiejętności posługiwania się przez aparat bankowy zespołem bodźców ekonomicznych, zawartych w zasadach kredytowania handlu.



## PROGRAM FINANSOWY PAŃSTWA A PLAN KREDYTOWY I KASOWY

Program finansowy państwa obejmuje wszystkie dochody i wydatki socjalistycznego systemu finansowego, i dzięki temu „wiąże wszystkie plany finansowe w jeden system planowania finansowego, będącego organiczną częścią planowania gospodarki narodowej“<sup>1)</sup>

Program finansowy stanowi zatem ogólny bilans finansowy całej gospodarki narodowej, opracowany z podziałem na rodzaje dochodów<sup>2)</sup> i wydatków<sup>3)</sup> systemu finansowego, a jednocześnie z podziałem na poszczególne podmioty systemu finansowego, jak przedsiębiorstwa państwowe, przedsiębiorstwa spółdzielcze, budżet państwa, plan kredytowy, plan państwowego zakładu ubezpieczeń, plan instytucji społecznych.

„Właściwie opracowany narodowy plan gospodarczy stanowi bilans gospodarki narodowej. W bilansie tym poszczególne części i wskaźniki planu muszą być ze sobą skoordynowane wzajemnie i zbilansowane, w wyniku czego strona dochodów musi się równać stronie rozchodów“<sup>4)</sup> Wobec tego wydatki finansowe państwa na inwestycje, na cele socjalno-kulturalne, na utrzymanie administracji państwowej, obronę kraju i tym podobne, muszą znaleźć pokrycie w odpowiednich dochodach systemu finansowego. Innymi słowy, prawidłowo opracowany narodowy plan gospodarczy musi zakładać równowagę finansową. Program finansowy opracowany jest właśnie w celu zapewnienia tej równowagi finansowej w całej gospodarce narodowej. Dlatego jeśli we wstępnym opracowaniu narodowego planu gospodarczego program finansowy nie byłby zrównoważony, wówczas z faktu tego musiałyby wypływać wnioski w sprawie zmiany odpowiednich elementów narodowego planu gospodarczego w stopniu niezbędnym czy to dla zapewnienia dochodów, czy też dla zmniejszenia wydatków programu finansowego. Aktywna — w tym zakresie — rola programu finansowego wzmocniona jest przez to, że sporządzany jest on „zarówno we wstępnym etapie opracowywania narodowego planu gospodarczego jak również w jego etapie końcowym“<sup>5)</sup>

Druga bardzo ważna rola programu finansowego, który sam nie jest planem operatywnym, polega na wyznaczeniu i skoordynowaniu zadań dla poszczególnych planów operatywnych, jak plany finansowe przedsiębiorstw, budżet państwa, plan kredytowy i inne. Tak na przykład koordynująca rola programu finansowego w zakresie akumulacji pieniężnej, wygospodarowanej w sferze produkcji materialnej, polega na ustaleniu jaka jej część pozostanie w przedsiębiorstwach, a jaka wpłynie do budżetu, do zakładów ubezpieczeń (w postaci składek ubezpieczeniowych), do banku (w postaci odsetek od kredytów). W zakresie finansowania środków obrotowych program finansowy ustala jaka ich część zostanie sfinansowana z zysków przedsiębiorstw, z dotacji budżetowych i wreszcie z kredytów bankowych. Jeśli zaś chodzi o plan kredytowy, to zadaniem programu finansowego jest nie tylko ustalenie kwoty kredytów, ale również wskazanie źródeł ich pokrycia. W praktyce większe znaczenie posiadają głównie trzy źródła pokrycia: nadwyżka budżetu państwa, emisja i fundusze własne banku. Wymaga to z kolei określenia nie tylko dochodów i wydatków budżetowych ale również takiej nadwyżki budżetu państwa, która przy uwzględnieniu przyrostu innych zasobów pieniężnych banku byłaby niezbędna dla pokrycia zwiększonej działalności kredytowej.

Program finansowy łączy się nierozdzielnie z bilansem pieniężnych dochodów i wydatków ludności, podobnie jak

plan kredytowy z planem kasowym. Łącznie program finansowy i bilans pieniężny dochodów i wydatków ludności wyczerpują zagadnienie podziału dochodu narodowego nie licząc tej jego części, której podział następuje w formie naturalnej (głównie w rolnictwie).

Związek między programem finansowym a bilansem pieniężnych dochodów i wydatków ludności opiera się na tym, że już w procesie produkcji materialnej następuje zasadniczy podział wytworzonego produktu czystego między państwo i spółdzielczość z jednej strony, a pracowników sfery produkcji materialnej z drugiej strony. Ten pierwotny podział dochodu narodowego podlega jeszcze wtórnemu podziałowi, powodującemu cały szereg dalszych przelewów i płatności pieniężnych między socjalistycznym systemem finansowym a ludnością, następnie w ramach systemu finansowego (na przykład między budżetem i przedsiębiorstwami) i wreszcie między ludnością. Cechą charakterystyczną wtórnego podziału jest to, że „suma środków finansowych, którą ludność i system finansowy otrzymują w wyniku pierwotnego podziału dochodu narodowego jest równa sumie środków finansowych znajdujących się w dyspozycji ludności i systemu finansów ogólnopaństwowych, w wyniku ostatecznego podziału dochodu narodowego i jest równa z kolei części produktu globalnego, stanowiącej ogólne spożycie i akumulację“<sup>6)</sup> Wynika z tego również jasno, że każda zmiana w dochodach i wydatkach programu finansowego, która nie polega na wzajemnym skompensowaniu się (na przykład zwiększenie zapasów w wysokości równej zwiększeniu akumulacji pieniężnej) musi znaleźć pełne odbicie w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków ludności. W całej bowiem gospodarce narodowej dochody i wydatki muszą być sobie równe, ponieważ zawsze wydatek jednej jednostki musi być dochodem innej jednostki. Jeśli przeto łączne dochody systemu finansowego byłyby większe od łącznych wydatków tego systemu, to jednocześnie w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków ludności musiałby wystąpić w takiej samej kwocie niedobór dochodów ludności w stosunku do jej wydatków. Postarajmy się rozpatrzeć to na przykładzie.

Załóżmy, że cały dochód narodowy w danym roku wynosi 400 miliardów złotych i składa się z następujących składników materialnych:

### 1. środki wytwarzania

a) inwestycje	80	
b) wzrost środków obrotowych w produkcji	20	100

### 2. środki spożycia

a) przeznaczone do spożycia	290	
b) zwiększające środki obrotowe (zapasy) w aparacie handlowym	10	300

### 3. Razem (1+2)

400

<sup>1)</sup> I. Chodak i B. Minc, Zagadnienia programu finansowego państwa. Książka i Wiedza, 1954, str. 5.

<sup>2)</sup> Jak dochody z gospodarki socjalistycznej (z dalszym podziałem na zysk, podatek obrotowy, składki ubezpieczeniowe i tym podobne), dochody z gospodarki drobnotowarowej i kapitalistycznej, wpływy od ludności (podatek od wynagrodzeń, pożyczki, państwowe, wkłady oszczędnościowe w bankach i tym podobne), wzrost zapasów pieniężnych ludności.

<sup>3)</sup> Jak wydatki na akumulację (inwestycje i przyrost materialnych składników środków obrotowych), wydatki na administrację, obronę kraju i tym podobne.

<sup>4)</sup> I. Chodak i B. Minc, op. cit. str. 9.

<sup>5)</sup> I. Chodak i B. Minc, op. cit. str. 7.

<sup>6)</sup> I. Chodak i B. Minc, op. cit. str. 18.



Zalóżmy dalej, że płace osób zatrudnionych w produkcji materialnej wynoszą 180 mld. wobec czego akumulacja pieniężna stanowi różnicę to znaczy 220 mld. Przyjmijmy jeszcze, że poprzednio wymienieni pracownicy wpłacają 10 mld. do systemu finansowego tytułem podatku od wynagrodzeń, wkładów oszczędnościowych itp., zaś system finansowy po wszystkich przelewach i wydatkach wypłaca na rzecz ludności kwotę 40 mld. tytułem plac urzędników, rent, emerytur itp. Przyjmijmy dalej, że z uwagi na wzrost funduszu plac i obrotu towarowego nastąpi wzrost zapasów pieniężnych ludności (wzrost emisji) o 4 mld.

Jeśli dla uproszczenia eliminujemy amortyzację środków trwałych, obroty z zagranicą oraz występowanie gospodarki drobnotowarowej i kapitalistycznej, wówczas w najogólniejszym zarysie otrzymamy następującą postać programu finansowego:

#### Dochody

1. Dochody z gospodarki socjalistycznej	220
2. Wpływy od ludności	10
3. Wzrost zapasów pieniężnych ludności (Wzrost emisji)	4
	<hr/>
	234

#### Wydatki

1. Wydatki na spożycie zbiorowe <sup>7)</sup>	100
2. Inwestycje	80
3. Wzrost środków obrotowych	30
	<hr/>
4. Razem (od 1 do 3)	210
5. Nadwyżka dochodów	24
	<hr/>
	234

W konsekwencji tego otrzymamy następujący bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności:

#### Dochody

1. Uzyskane w sferze produkcji materialnej	180
2. Uzyskane poza sferą produkcji materialnej	40
	<hr/>
3. Razem (1+2)	220
4. Nadwyżka wydatków	24
	<hr/>
	244

#### Wydatki

1. Podatki, pożyczki, wkłady bankowe itp.	10
2. Wzrost zapasów pieniężnych ludności (emisji)	4
3. Na zakup masy towarowej postawionej do dyspozycji indywidualnego spożycia <sup>8)</sup>	230
	<hr/>
	244

Taki układ programu finansowego i bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności byłby typowy i oznaczałby on rezerwę programu finansowego w kwocie 24 mld. na nieprzewidziane wydatki lub na niewy gospodarowanie akumulacji pieniężnej w pełnej wysokości. Jednocześnie w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków ludności nadwyżka wydatków w kwocie 24 mld.<sup>9)</sup> oznaczałaby rezerwę na ewentualne przekroczenie funduszu plac (wymagające większej masy towarowej), na niewykonanie planów produkcji środków spożycia, które zmniejszyłyby przyjętą w planie podaż towarów itp.

Wszelkie zachwianie równowagi finansowej w trakcie realizacji programu finansowego musi odzwierciedlać takie czy inne odchylenia w wykonywaniu narodowego planu gospodarczego. Szczególnie niebezpieczne są te odchylenia w wykonywaniu narodowego planu gospodarczego, które powodować mogą zachwianie równowagi w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków ludności, przysparzając wskutek tego trudności w obrocie towarowym oraz dostar-

czając pożytki dla spekulacji. Program finansowy musi przeto przewidywać rezerwę polegającą na nadwyżce dochodów nad wydatkami. Odpowiednikiem tej rezerwy będzie również rezerwa w bilansie dochodów i wydatków ludności w postaci nadwyżki podaży towarów i usług w stosunku do dochodów pieniężnych ludności.<sup>10)</sup>

Powstaje przy tym pytanie, co się stanie z rezerwą, jeśli narodowy plan gospodarczy zostanie wykonany na wszystkich odcinkach, w szczególności zaś w zakresie ilości i jakości produkcji, funduszu plac, kosztów materiałowych. Otóż wówczas musiałyby wzrosnąć zapasy środków spożycia, ponieważ część masy towarowej postawionej do dyspozycji ludności nie mogłaby zostać przez nią nabyta. W tym przypadku zwiększyłyby się wydatki programu finansowego na wzrost zapasów — w naszym przykładzie o 24 mld. Bardziej prawdopodobna byłaby jednak sytuacja, w której — z uwagi na pełne wykonanie narodowego planu gospodarczego i tym samym zbędność rezerwy — nastąpiłoby wykorzystanie tej rezerwy w drodze obniżenia cen, umożliwiającego ludności nabycie większej ilości produktów przy tych samych dochodach. Zresztą część rezerwy programu finansowego jest właśnie z góry przeznaczona na przeprowadzenie obniżenia cen, jako zasadniczej drogi systematycznego podnoszenia stopy życiowej ludności.

X Program finansowy i bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności to dwa wzajemnie uzupełniające się plany roczne, których zadaniem jest pieniężne odzwierciedlenie bilansu tworzenia i podziału dochodu narodowego, określenie warunków niezbędnych dla utrzymania równowagi finansowej oraz wyznaczenie i skoordynowanie zadań dla poszczególnych planów operatywnych.

X Takimi operatywnymi planami są między innymi plan kredytowy i plan kasowy. Sporządzanie tych dwóch planów na okresy kwartalne ma swój głęboki sens ekonomiczny. Ponieważ narodowy plan gospodarczy sporządzany jest i zatwierdzany przez rząd na okresy roczne, przeto w konsekwencji plany techniczno-ekonomiczne przedsiębiorstw posiadają swój charakter operatywno-dyrektywny również w znaczeniu planów rocznych. Jedynie dla przedsiębiorstw handlowych podstawowe znaczenie posiadają operatywne plany kwartalne, ale dlatego, że plan obrotu towarowego sporządza się co kwartał dla całej gospodarki narodowej.

X Natomiast plan kredytowy i plan kasowy posiadają swój operatywno-dyrektywny charakter właśnie w ujęciu kwartalnym. Dzieje się tak dlatego, że obydwa te plany spełniają między innymi funkcję kontrolną nad wykonaniem całego narodowego planu gospodarczego. Odzwierciedlają one bowiem w najbardziej syntetycznym ujęciu wszystkie podstawowe wskaźniki gospodarki narodowej. Tłumaczy się to tym, że bank centralny jest wspólną kasą dla wszystkich przedsiębiorstw i instytucji, dzięki czemu działalność jego wiąże się z całym narodowym planem gospodarczym. Przez działalność kredytową plan kredytowy wiąże się z kształtowaniem środków obrotowych; przez ujęcie nadwyżki budżetu państwa i rachunków banków specjalnych — z wynikami działalności przedsiębiorstw

<sup>7)</sup> Łącznie z utrzymaniem aparatu państwowego. Zakładamy, że z tej kwoty 40 mld przypada na płace, renty, emerytury itp. Wobec tego pozostała kwota (60) wydatkowana jest na spożycie materialne w postaci opału i żywności dla szpitali, umundurowania i wyżywienia dla wojska itp.

<sup>8)</sup> Kwota ta wynika z produkcji środków spożycia 300 mld pomniejszonej o niezbędny wzrost zapasów w handlu (10) oraz o spożycie tych środków w ramach systemu finansowego (60). A zatem 300-10-60=230.

<sup>9)</sup> W wykonaniu rzecz jasna nie może wystąpić nadwyżka wydatków ludności nad jej dochodami, jeśli jednocześnie zakłada się — jak to uczyniliśmy w podanym przykładzie — wzrost zapasów pieniężnych ludności.

<sup>10)</sup> Niezmiernie ważnym problemem jest przy tym ustalenie odpowiednika materialnego rezerwy programu finansowego „w postaci określonej masy produktów, które będą wyczerpywane w miarę wyczerpywania się rezerwy” (por. I. Chodak i B. Mińca, op. cit. str. 38-40).



w zakresie akumulacji, z wydatkami na inwestycje, na utrzymanie administracji, obrony kraju itp. Wszelkie naruszenie proporcji rozwoju gospodarczego na przykład między akumulacją a spożyciem lub w zakresie podziału akumulacji na inwestycje, wzrost zapasów i spożycie zbiorowe musi znaleźć właściwy odpowiednik w układzie poszczególnych elementów planu kredytowego i planu kasowego. Tak więc na przykład niewykonanie planu akumulacji — czy to wskutek przekroczenia funduszu płac, czy też wskutek niewykonania zadań produkcyjnych — musi się ujawnić w braku pokrycia w planie kredytowym na zaspokojenie występujących potrzeb kredytowych, ponieważ zmniejszona akumulacja odbija się przede wszystkim na wpłatach do budżetu państwa, powodując zmniejszenie nadwyżki budżetu, stanowiącej główne źródło pokrycia akcji kredytowej. Jednocześnie w planie kasowym ujawni się tendencja do przekroczenia zadań emisyjnych w wyniku załamania się równowagi między funduszem płac a masą towarową na rynku.

X Jest rzeczą zrozumiałą, że zadaniem planowania kredytowego i kasowego nie może być jedynie ujawnienie odchyleń w wykonywaniu narodowego planu gospodarczego. Przy ostatecznym zestawieniu tych planów muszą być jednocześnie ustalone środki, jakie będą niezbędne do zniwelowania tych odchyleń, a tym samym do przywrócenia właściwej równowagi między rozwojem kredytów i zasobów banku z jednej strony (plan kredytowy) a przychodem i rozchodem pieniądza gotówkowego (plan kasowy) z drugiej strony. Dlatego przedkładając rządowi do zatwierdzenia plan kredytowy i plan kasowy, bank przedkłada jednocześnie wnioski w sprawie podjęcia niezbędnych środków dla upłynnienia nadmiernych zapasów, dla wykonania i przekroczenia planów rocznych w zakresie produkcji, obniżki kosztów własnych, akumulacji, obrotu towarowego itp. W ten sposób przejawia się aktywna rola obydwu tych planów w walce o wykonanie narodowego planu gospodarczego.

Biorąc to wszystko pod uwagę można powiedzieć, że plan kredytowy i plan kasowy są w gruncie rzeczy tylko mniej lub więcej odmiennymi, ale za to w pełni operatywnymi postaciami programu finansowego i bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Różnią się wprawdzie od tych ostatnich budową (zwłaszcza plan kredytowy) ale to wynika głównie:

— po pierwsze z konieczności pełnego uwzględniania w nich całego zespołu środków operatywnego oddziaływania (na przykład limity kredytowe),

— po drugie z wystarczającego ujęcia tylko sald niektórych operacji finansowych (budżetowych, ubezpieczeniowych, z tytułu wymiany z zagranicą), ponieważ pełny obraz tych operacji oraz ich operatywne regulowanie występuje w równoległe wykonywanych innych operatywnych

planach finansowych, jak budżet państwa, system ubezpieczeniowy, plany banków specjalnych itp.

Powstaje przy tym pytanie czy idąc po tej linii rozumowania nie odsuwamy nieco w cień roli budżetu państwa. Wyciągnięcie takiego wniosku polegałoby na nieporozumieniu. Budżet państwa jest niewątpliwie podstawowym planem finansowym, ponieważ następuje przezeń redystrybucja przeważającej części akumulacji pieniężnej. Z budżetu pokrywa się znaczną większość wydatków państwa na rozwój gospodarki narodowej, następnie wydatki na cele socjalno-kulturalne, na utrzymanie aparatu państwowego itp. Dlatego też obrzymia większość dochodów i wydatków programu finansowego składa się właśnie z dochodów i wydatków budżetowych. Niemniej jednak w budżecie nie można zamknąć całości finansów, a więc nie można uchwycić pełnej równowagi finansowej w gospodarce narodowej. W skali rocznej zadanie to spełnia program finansowy państwa. Natomiast w ujęciu kwartalnym tylko w planie kredytowym można zamknąć wyniki wszystkich operacji finansowych w całej gospodarce narodowej — i to jest właśnie faktem godnym podkreślenia. X Dlatego też zadaniem planu kredytowego jest „czuwanie“ nad zachowaniem równowagi finansowej założonej w programie finansowym, podobnie jak zapewnienie równowagi założonej w bilansie pieniężnych dochodów i wydatków ludności spoczywa — operatywnie rzecz biorąc — na planie kasowym. Wyływa jednocześnie z tego nieodparty wniosek, że obydwie te plany, to znaczy kredytowy i kasowy, muszą być sporządzane łącznie, jako wspólny plan działalności banku, ponieważ współzależność między nimi jest oczywiście również ścisła jak współzależność między programem finansowym i bilansem pieniężnych dochodów i wydatków ludności.

X Widzimy więc, że plan kredytowy i plan kasowy są bardzo ważnym instrumentem oddziaływania w rękach państwa na przebieg wykonywania narodowego planu gospodarczego. Z tego właśnie powodu plany te muszą być sporządzane kwartalnie, aby śledzić wykonywanie planów gospodarczych (w tym również programu finansowego) w krótszych okresach czasu niż rok, będący podstawowym okresem planowania gospodarczego. Ponadto kwartalne planowanie kredytowe ma na celu ustalenie — w sposób bardziej dokładny niż to jest możliwe w planie rocznym — wahań sezonowych, wpływu operacji zagranicznych, wpływu dodatkowych decyzji gospodarczych rządu i tym podobne — a więc wszystkich czynników, które decydują o przebiegu wykonywania planów przedsiębiorstw, niezależnie od ich kierownictwa. Wpływ tych wszystkich czynników na całokształt stosunków finansowych musi się uwidoczniać przy sporządzaniu zbiorczego planu kredytowego i planu kasowego.

M. Kucharski

## ZAGADNIENIE SZYBKOŚCI KRAŻENIA ŚRODKÓW OBROTOWYCH PRZEMYSŁU W PRACY PIONU KREDYTOWEGO

W wyniku uchwały Prezydium Rządu Nr 526 w sprawie wzmoczenia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw, pracownicy pionu kredytowego skoncentrowali swą uwagę na dwóch zagadnieniach, które w dotychczasowej praktyce bankowej były niedostatecznie kontrolowane, a mianowicie na problematyce kosztów i akumulacji. Skoncentrowanie uwagi aparatu kredytowego na tych niewątpliwie kluczo-

wych zagadnieniach naszej gospodarki nie może jednak w najmniejszym stopniu osłabić zainteresowania i czujności pracowników kredytowych w zakresie gospodarki środkami obrotowymi, co zresztą byłoby sprzeczne z intencją uchwały Nr 526, która wysuwając problematykę kosztów i akumulacji na plan pierwszy, wskazuje równocześnie na konieczność dalszego pogłębienia kontroli gospodarki środkami obrotowymi.

Powiązanie i współzależność pomiędzy gospodarką środ-



kami obrotowymi przedsiębiorstw przemysłowych, a problematyką kosztów własnych i akumulacji nie występują we wszystkich grupach środków obrotowych z jednakową wyrazistością. Zwłaszcza współzależność pomiędzy zapasami materiałowymi, a wskaźnikiem akumulacji jest bardzo pośrednia, a jak wiemy z praktyki, istnieje szereg przedsiębiorstw przemysłowych, które posiadają wprawdzie wysokie stany ponadnormatywne zapasów materiałowych (niecelowych), lecz osiągają, a nawet przekraczają planowane wskaźniki akumulacji.

Wydaje się więc, że równoległe do prac związanych z analizą akumulacji i kosztów należałoby wykorzystać w pracy kontrolno-analitycznej wszystkie instrumenty, które pozwalają w sposób szybki i skuteczny wykrywać błędy w gospodarce środkami obrotowymi. Takim instrumentem jest niewątpliwie wskaźnik szybkości krążenia środków obrotowych.

Systematyczne przyspieszenie szybkości krążenia środków obrotowych jest wyrazem usprawnienia gospodarki środkami obrotowymi. Im szybciej krążą środki obrotowe, przechodząc poprzez poszczególne fazy ruchu okrężnego, tym mniejsza ich ilość potrzebna jest dla obsłużenia produkcji. Inaczej mówiąc przyspieszenie krążenia środków obrotowych oznacza wyzwolenie rezerw materiałowych, które mogą być przeznaczone na inne cele gospodarcze. Znaczenie przyspieszenia krążenia środków obrotowych dla gospodarki narodowej było niejednokrotnie podkreślane przez partię i rząd. Uchwały II Zjazdu PZPR stwierdzają: „Niezbędne jest zlikwidowanie nadmiernych remanentów w produkcji i w obrocie towarowym, usprawnienie zaopatrzenia materiałowo-technicznego i osiągnięcie przez przyspieszenie obiegu środków obrotowych znacznego zmniejszenia udziału nakładów na przyrost środków obrotowych w wydatkach finansowych państwa. Szczególne znaczenie posiada obniżka zużycia materiałowego, będąca nie tylko czynnikiem zmniejszania kosztów własnych, lecz także czynnikiem wzrostu produkcji, gdyż daje możliwość wytworzenia z posiadanych materiałów większej ilości gotowych produktów, służących do zaspokojenia potrzeb ludności i gospodarki narodowej.\*)

Dla zrozumienia ekonomicznego sensu i znaczenia przyspieszenia krążenia środków obrotowych należy jasno zdać sobie sprawę w jaki sposób i do jakiego celu mogą być wykorzystane w gospodarce narodowej środki obrotowe zwolnione w wyniku przyspieszenia ich krążenia.

Dochód narodowy dzieli się na fundusz spożycia i fundusz akumulacji, który z kolei przeznaczony jest na inwestycje i przyrost środków obrotowych.

Założmy dla przykładu, że planowany dochód narodowy 100 podzielony został na fundusz spożycia w wysokości 75 i fundusz akumulacji, w wysokości 25. Z kolei zaś z łącznej kwoty akumulacji przeznaczono kwotę 20 na inwestycje i kwotę 5 na przyrost środków obrotowych, związany z planowanym wzrostem produkcji.

Jeżeli dzięki przyspieszeniu krążenia środków obrotowych wzrost produkcji będzie zrealizowany przy wzroście środków obrotowych w wysokości na przykład 3, to zaoszczędzona kwota 2 (5—3) może być zużyta na:

- 1) zwiększenie inwestycji,
- 2) zwiększenie funduszu spożycia.

Podane wyżej możliwości wykorzystania zaoszczędzonej kwoty środków obrotowych można przedstawić graficznie w następujący sposób:

W pierwszym przypadku przeznaczono na środki obrotowe (dzięki przyspieszeniu krążenia) tylko kwotę 3, a na inwestycje 22, przy niezmiennym w stosunku do planu

	I	II
<i>Środki obrotowe</i>	3	3
<i>Inwestycje</i>	22	20
<i>Fundusz spożycia</i>	75	77

Uwaga — Rysunek, na skutek nieodpowiedniej odbitki, nie ilustruje właściwych proporcji. Część słupka reprezentująca fundusz spożycia w II przypadku (77) powinna być wyższa aniżeli w przypadku I, na skutek czego zmieni się również wielkość inwestycji (20).

funduszu spożycia (75). Zwiększenie inwestycji oznacza wzrost technicznych możliwości produkcyjnych przemysłu.

W drugim przypadku przeznaczono na środki obrotowe (dzięki przyspieszeniu krążenia) tylko kwotę 3, a na fundusz spożycia 77, przy inwestycjach (20) niezmiennych w stosunku do planu.

W efekcie przyspieszenia krążenia środków obrotowych powstają więc możliwości bądź bezpośredniego zwiększenia spożycia, bądź też wytworzenia dodatkowej ilości środków produkcji (środków trwałych i środków obrotowych) dla dalszego rozwoju sił wytwórczych, co w ostatecznym rezultacie oznacza również zwiększenie spożycia i coraz pełniejsze zaspokojenie stale rosnących potrzeb społeczeństwa.

Wydaje się, że analiza szybkości krążenia środków obrotowych została ostatnio zaniedbana w pracy aparatu kredytowego. Złożyły się na to przede wszystkim dwa czynniki. Pierwszym z nich była krytyka dotychczasowej metody obliczania wskaźnika szybkości krążenia środków obrotowych w przemyśle. Szybkość krążenia środków obrotowych mierzy się przy pomocy wskaźnika szybkości krążenia, wyrażonego wzorem:

$$W = \frac{SO \times T}{P}$$

przy czym poszczególne symbole oznaczają:

W — wskaźnik szybkości krążenia środków obrotowych w dniach,  
 SO — średni stan środków obrotowych  
 T — ilość dni okresu sprawozdawczego lub planowanego  
 P — koszt własny sprzedanej produkcji.

Krytyka powyższej metody obliczania wskaźnika sprzeczna była przede wszystkim do kwestionowania słuszności przyjmowania do wskaźnika szybkości krążenia środków obrotowych — kosztu własnego sprzedanej produkcji. Twierdzono, że koszt własny sprzedanej produkcji nie powinien być przyjmowany do mianownika wskaźnika, gdyż w miarę wzrostu kosztów własnych produkcji, a więc zjawiska gospodarczo niekorzystnego, następowałoby przyspieszenie wskaźnika szybkości krążenia środków obrotowych, a więc zjawisko korzystne gospodarczo. Wysuwane w zamian tego koncepcje były bądź niesłuszne (np. przyjmowanie do wskaźnika planowanego kosztu własnego produkcji), bądź w obecnych warunkach naszego systemu cen — nierealne (przyjęcie do wskaźnika kwoty sprzedaży po cenach zbytu po potrąceniu podatku obrotowego).

Zarzut, że przy dotychczas stosowanym wskaźniku szybkości krążenia środków obrotowych, w miarę wzrostu kosztów własnych produkcji polepsza się wskaźnik szybkości nie wydaje się być całkowicie słuszny. Wzrost kosztów własnych rzutuje bowiem na kształtowanie się środków obrotowych, przede wszystkim produkcji w toku i wyrobów gotowych. A więc równoległe do wzrostu mianownika wskaźnika kosztów własnych sprzedanej produkcji wzrasta i licznik wskaźnika tj. średni stan środków obrotowych.

\*) Uchwała II Zjazdu PZPR w sprawie osiągnięć w wykonaniu Planu Sześcioletniego i głównych zadań gospodarczych na lata 1954—1955. Nowe Drogi Nr 3/54 str. 466.



Zarzut jest w pewnym stopniu słuszny w stosunku do zapasów materiałów, których stan jest niezależny w pewnym stopniu od wielkości kosztów produkcji. Zarzuty te w dużej mierze dają się w praktyce wyeliminować przy stosowaniu analitycznych wskaźników szybkości krążenia dla poszczególnych składników środków obrotowych, co wyjaśnione zostanie w dalszej części niniejszego artykułu.

Drugim czynnikiem, który wpłynął na pewne zaniedbanie analizy szybkości krążenia środków obrotowych przemysłu była likwidacja wzoru „wskaźniki szybkości obiegu środków obrotowych” w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw (G.U.S.). Czynnikiem ten nie powinien jednak rzutować na prace analityczne pionu kredytowego w tym zakresie, gdyż obliczenie zarówno planowanego jak i sprawozdawczego wskaźnika szybkości krążenia środków obrotowych jest zawsze możliwe w oparciu o elementy tego wskaźnika, znajdujące się zarówno w planie, jak i sprawozdawczości.

Biorąc pod uwagę obowiązki Banku nałożone Uchwałą Nr 526 w zakresie pogłębienia analizy ekonomicznej działalności przedsiębiorstw, wydaje się że zagadnieniu szybkości krążenia środków obrotowych w przemyśle należy przywrócić jego znaczenie, ostatnio pomniejszone i zaniedbane.

Wskaźniki szybkości krążenia środków obrotowych są szczególnie przydatne przy analizie działalności gospodarczej konkretnego przedsiębiorstwa przemysłowego. Tu bowiem, na szczeblu oddziału terenowego wskaźniki przedsiębiorstwa mają barwę konkretności i mogą być wykorzystywane szybko i operatywnie dla sformułowania wniosków w zakresie usprawnienia gospodarki środkami obrotowymi przedsiębiorstwa. W miarę oddalania się wskaźników szybkości krążenia od przedsiębiorstwa i operowania nimi w stosunku do grupy przedsiębiorstw (oddział wojewódzki), całej branży (Departamenty Kredytów), czy całych działów gospodarki narodowej (Departament Planowania) tracą one swój charakter analityczny i operatywny, a nabierają cech syntetycznych. Im więcej przedsiębiorstw wchodzi w skład badanej masy, tym w poważniejszym stopniu grozi niebezpieczeństwo „nakładania się” przeciwstawnych elementów i kompensowania się odmiennych tendencji, charakteryzujących składniki materiałów zbiorczych, którymi operujemy na szczeblu centralnym.

W praktyce analizy działalności gospodarczej branż znane są przypadki, gdy polepszenie wskaźnika szybkości krążenia jednego przedsiębiorstwa jest kompensowane pogorszeniem wskaźnika szybkości innych przedsiębiorstw, tak, że w rezultacie w całej branży występuje bardzo nieznaczna zmiana wskaźnika zbiorczego.

Również spotykane są przypadki gdy wskaźnik zbiorczy wykazuje np. przyspieszenie szybkości krążenia środków obrotowych, podczas gdy poszczególne jednostki wchodzące w skład zbiorczego wskaźnika wykazują zwolnienie szybkości krążenia lub odwrotnie.

Należy również podkreślić, że o ile w stosunku do poszczególnych przedsiębiorstw można z powodzeniem stosować wskaźnik ilościowy (a nie tylko wartościowy), to metoda ta jest nierealna przy analizie branży, czy działu gospodarczego. Oddział ma bowiem możliwości, badając np. gospodarkę materiałową przedsiębiorstwa, wyliczyć wskaźnik ilościowy za pewien dłuższy okres czasu w stosunku do kilku podstawowych surowców, czy materiałów pomocniczych. Wskaźnik ilościowy ma tę przewagę nad wskaźnikiem wartościowym, że eliminuje wpływ zmian cen, które miały miejsce w dłuższym okresie czasu.

Z powyższych uwag wynika, że analiza szybkości krążenia środków obrotowych powinna być stosowana przede wszystkim na szczeblu oddziałów operacyjnych Banku, gdyż właśnie tutaj może być w całej pełni zapewniony i wykorzystany jej charakter konkretny i operatywny. Biorąc pod uwagę zadania, jakie nakłada na Bank Uchwała

Nr 526 w zakresie analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw i szybkiego oddziaływania na gospodarkę przedsiębiorstwa, wydaje się, że badanie szybkości krążenia środków obrotowych w przemyśle powinno być wszechstronnie wykorzystane w pracy oddziałów terenowych Banku.

Przy wyliczaniu wskaźników szybkości krążenia i środków obrotowych należy pamiętać o wyłączeniu ze średniego stanu środków obrotowych, przyjmowanych do wskaźnika, kwoty znajdującej się na rachunku rozliczeniowym przedsiębiorstwa w Banku. Usprawnienie gospodarki środkami obrotowymi, likwidacja ponadnormatywnych stanów zapasów materiałowych, produkcji w toku, wyrobów gotowych znajduje swój wyraz w kształtowaniu się stanu rachunku rozliczeniowego. Gdybyśmy z ogólnej kwoty środków obrotowych nie wyłączali stanu rachunku rozliczeniowego, wówczas wskaźnik szybkości krążenia środków obrotowych nie ilustrowałby zmian tej szybkości. Uwypukla to poniższy przykład:

	I kwartał	II kwartał
Koszt własny sprzedanej produkcji	180.000	180.000
Średni stan środków obrotowych (bez rachunku rozliczeniowego)	30.000	27.000
Średni stan rachunku rozliczeniowego	—	3.000

Dla uproszczenia rozumowania przyjęliśmy, że sprzedaż nie ulega zmianie w II kwartale w stosunku do I kwartału. W wyniku upłynięcia zapasów wyrobów gotowych stan środków obrotowych (bez rachunku rozliczeniowego) spadł z 30.000 do 27.000, natomiast rachunek rozliczeniowy wzrósł o 3.000. Jeżeli wskaźnik szybkości krążenia środków obrotowych obliczymy włączając do sumy środków obrotowych kwotę salda rachunku rozliczeniowego, to otrzymamy następujące wskaźniki:

$$\text{W I kwartale} = \frac{30.000 \times 90}{180.000} = 15 \text{ dni}$$

$$\text{W II kwartale} = \frac{(27.000 + 3.000) \times 90}{180.000} = 15 \text{ dni}$$

Oznaczałoby to, że przedsiębiorstwo nie nie zrobiło w zakresie przyspieszenia krążenia środków obrotowych. Wniosek taki jest oczywiście w naszym przykładzie fałszywy. Prawidłowo wyliczone wskaźniki szybkości krążenia przedstawiają się następująco:

$$\text{W I kwartale} = \frac{30.000 \times 90}{180.000} = 15 \text{ dni}$$

$$\text{W II kwartale} = \frac{27.000 \times 90}{180.000} = 13,5 \text{ dnia}$$

Powyższe wyliczenie charakteryzuje faktyczne przyspieszenie krążenia środków obrotowych z 15 na 13,5 dnia.

Poza tym przy obliczaniu wskaźnika szybkości krążenia środków obrotowych nie można przyjmować stanu środków obrotowych na koniec badanego okresu lecz należy uwzględnić średni stan środków obrotowych za dany okres.

Ażeby wskaźnik szybkości krążenia środków obrotowych spełniał swą operatywną rolę, tj. umożliwiał konkretne ustalenie miejsca i przyczyn odchylenia od prawidłowej gospodarki środkami obrotowymi, powinien on mieć charakter jak najbardziej analityczny. W tym celu badając szybkość krążenia środków obrotowych staramy się dotrzeć jak najgłębiej do poszczególnych składników środków obrotowych.

Wskaźniki szybkości krążenia środków obrotowych należy więc obliczać nie tylko dla całości środków obrotowych, lecz poprzez wskaźniki szybkości krążenia środków obrotowych normowanych i nienormowanych przejść do wskaźników szybkości krążenia poszczególnych elementów środków obrotowych jak np. materiałów, produkcji w toku, wyrobów gotowych itp. Wskaźniki poszczególnych składników środków obrotowych obliczamy przy pomocy następującego wzoru:

$$W = \frac{So \times T}{O}$$



gdzie: So — średni stan danego składnika środków obrotowych

T — ilość dni badanego okresu

O — obrót.

Jako obrót przyjmuje się rozchód danego składnika środków obrotowych w badanym okresie. Tak więc dla zapasów materiałowych obrotem jest rozchód materiałów do produkcji, dla produkcji w toku obrotem jest gotowa produkcja (po koszcie wytworzenia, dla wyrobów gotowych — sprzedana produkcja (po koszcie własnym).

Szczegółowymi wskaźnikami krążenia środków obrotowych posługujemy się, porównując faktyczne wykonanie danego okresu z planem i z wykonaniem poprzedniego okresu.

Chcąc zilustrować operatywny charakter analitycznych szczegółowych wskaźników krążenia środków obrotowych posłużymy się przykładem.

Szczegółowe wskaźniki szybkości krążenia normowanych środków obrotowych przedsiębiorstw X przedstawiały się za okres poprzedni (1954) i w okresie planowanym (1955) następująco:

#### Wykonanie 1954

Składniki środków obrotowych	Średni stan	Obrót	Wskaźnik szybkości krążenia w dniach
Materiały	36	300	$\frac{36 \times 360}{300} = 43,2$ dnia
Produkcja w toku	27	600	$\frac{27 \times 360}{600} = 16,2$ dnia
Wyroby gotowe	40	700	$\frac{40 \times 360}{700} = 20,6$ dnia
R a z e m	103	700	$\frac{103 \times 360}{700} = 53,0$ dnia

#### Plan na 1955

Składniki środków obrotowych	Średni stan	Obrót	Wskaźnik szybkości krążenia w dniach
Materiały	28	330	$\frac{28 \times 360}{330} = 30,6$ dnia
Produkcja w toku	25	650	$\frac{25 \times 360}{650} = 13,9$ dnia
Wyroby gotowe	35	750	$\frac{35 \times 360}{750} = 16,8$ dnia
R a z e m	88	750	$\frac{88 \times 360}{750} = 42,2$ dnia

Plan na 1955 r. zakładał w stosunku do 1954 r. wzrost produkcji i sprzedaży po koszcie własnym o 50 (750—700), przy równoczesnym zmniejszeniu łącznego stanu środków obrotowych o 15 (103—88). W konsekwencji powyższych założeń plan na 1955 r. przewidywał w stosunku do wykonania 1954 r., poważne przyspieszenie krążenia zarówno w odniesieniu do łącznej kwoty środków obrotowych (z 53,0 dni do 42,2 dni), jak i w poszczególnych grupach środków obrotowych.

W stosunku do przyjętych założeń planu, wykonanie w 1955 r. przedstawiało się następująco:

#### Wykonanie 1955 r.

Składniki środków obrotowych	Średni stan	Obrót	Wskaźnik szybkości krążenia w dniach
Materiały	34	335	$\frac{34 \times 360}{335} = 36,5$ dnia
Produkcja w toku	27	675	$\frac{27 \times 360}{675} = 14,4$ dnia
Wyroby gotowe	30	780	$\frac{30 \times 360}{780} = 13,8$ dnia
Razem	91	780	$\frac{91 \times 360}{780} = 42,0$ dnia

Jak wynika z powyższych zestawień przedsiębiorstwo osiągnęło w 1955 r. szybkość krążenia środków obrotowych o 0,2 dnia lepszą niż zakładał plan i o 11 dni lepszą niż w 1954 r.

Za tym pomyślnym ogólnym wynikiem kryją się jednak niekorzystne zjawiska w zakresie poszczególnych składników środków obrotowych. Tak np. w grupie materiałów wskaźnik szybkości krążenia przekroczony został o 5,9 dnia a w produkcji w toku o 0,5 dnia.

Dla zlokalizowania nieprawidłowości gospodarczej przeprowadzamy dalsze badania analityczne szybkości krążenia środków obrotowych w ramach grupy zapasów materiałowych (do których zaliczono materiały podstawowe, materiały pomocnicze i paliwo). Podobną metodą jak stosowano wyżej, wyliczamy wskaźniki szybkości krążenia poszczególnych składników zapasów materiałowych, które przedstawiają się następująco:

#### 1955 r.

Składniki zapasów materiałów	Plan	Wykonanie	Odchylenie
Materiały podstawowe	28,0 dnia	25,3 dnia	— 2,7 dnia
Materiały pomocnicze	36,0 dnia	57,0 dnia	+ 21,0 dnia
Paliwo	24,0 dnia	24,0 dnia	—
R a z e m	30,6 dnia	33,5 dnia	+ 2,9 dnia

Jak wynika z tego zestawienia w zakresie materiałów podstawowych nastąpiło pewne przyspieszenie szybkości krążenia w stosunku do planu (2,7 dnia), w zakresie paliwa utrzymano szybkość krążenia zgodnie z planem, natomiast w grupie materiałów pomocniczych nastąpiło bardzo poważne zwolnienie szybkości krążenia (21 dni).

Po ustaleniu punktu w którym nastąpiło niebezpieczne odchylenie od planu, należy szczegółowo przeanalizować gospodarkę materiałową przedsiębiorstwa w grupie materiałów pomocniczych, stwierdzić jakich artykułów dotyczy tak znaczne zwolnienie szybkości krążenia, ustalić przyczyny tego zjawiska i przedsięwziąć kroki w celu usprawnienia gospodarki materiałami pomocniczymi w 1956 r.

Przy analizowaniu poszczególnych artykułów, wchodzących w skład grupy materiałów pomocniczych można posługiwać się wskaźnikiem szybkości krążenia wyliczonym w formie naturalno-rzeczowej np.

#### Barwnik czerwony Ib (kg)

	1953 r.	1954 r.	1955 r.
Średni stan zapasów	1.000	1.200	1.450
Rozchód do produkcji	18.000	19.000	19.800
Wskaźnik szybkości krążenia	20,0 dnia	22,7 dnia	26,3 dnia

Przykład powyższy ilustruje w jaki sposób szczegółowe, analityczne wskaźniki szybkości krążenia środków obrotowych pozwalają wykrywać odchylenia od prawidłowej gospodarki środkami obrotowymi. Gdybyśmy ograniczyli się tylko do ogólnych wskaźników szybkości krążenia nie moglibyśmy wykryć błędów na poszczególnych odcinkach gospodarki środkami obrotowymi, a więc tym samym nie byłibyśmy w stanie podjąć konkretnej akcji, zmierzającej do szybkiej likwidacji niedociągnięć, błędów i odchyleń od prawidłowej gospodarki.

Oczywiście operatywność analizy szybkości krążenia środków obrotowych jest tym większa im częściej tzn. im w krótszych okresach czasu dokonuje się badania szybkości krążenia np. kwartał, miesiąc.

Jako wynik przyspieszenia lub zwolnienia szybkości krążenia środków obrotowych następuje dodatkowe związanie lub zwolnienie środków obrotowych. Operując pojęciem dodatkowego związania lub zwolnienia środków obrotowych należy pamiętać, że kwoty bezwzględne nie są bynajmniej wykładnikiem polepszenia się lub pogorszenia gospodarki środkami obrotowymi. Właściwą ocenę otrzymujemy dopie-



ro, przy zastosowaniu odpowiedniej metody, którą zilustrujemy przykładem.

Przyjmijmy jako założenie poniższe dane:

	I kwartał	II kwartał
Koszt własny sprzedanej produkcji	1.200.000	1.600.000
Sredni stan środków obrotowych	200.000	250.000

W oparciu o te dane wyliczamy wskaźniki szybkości krążenia środków obrotowych dla I kwartału i II kwartału:

$$W I = \frac{200.000 \times 90}{1.200.000} = 15 \text{ dni}$$

$$W II = \frac{250.000 \times 90}{1.600.000} = 14,1 \text{ dnia}$$

W drugim kwartale nastąpiło przyspieszenie krążenia środków obrotowych o 0,9 dnia. Jak widzimy jednak pomimo przyspieszenia krążenia środki obrotowe zaangażowane w przedsiębiorstwie nie tylko nie uległy zmniejszeniu, lecz przeciwnie — wzrosły o 50.000 (250.000—200.000).

Chcąc ustalić w jakim stopniu przyspieszenie krążenia wpłynęło na zmniejszenie zapotrzebowania na środki obrotowe w stosunku do poprzedniego okresu, należy ustalić jak kształtowałyby się zapotrzebowanie na środki obrotowe w badanym okresie, gdyby szybkość krążenia nie uległa zmianie tj. utrzymała się na poziomie poprzedniego okresu.

W naszym przykładzie należy obliczyć ile środków obrotowych byłoby niezbędnie potrzebne przedsiębiorstwu dla osiągnięcia kwoty sprzedanej produkcji 1.600.000 przy wskaźniku szybkości 15 dni. W tym celu ustalamy dzienną kwotę sprzedanej produkcji:

$$\frac{1.600.000}{90} = 17.778$$

a następnie mnożymy tę kwotę przez wskaźnik w dniach 15

$$17.778 \times 15 = 266.670$$

W ten sposób ustaliliśmy, że dla osiągnięcia wyniku II kwartału w zakresie sprzedaży (1.600.000) przy dotychczasowej szybkości krążenia potrzeba 266.670 środków obrotowych. Ponieważ zaś tę kwotę sprzedaży (1.600.000) osiągnięto faktycznie przy stanie środków obrotowych 250.000, więc oznacza to, że dzięki przyspieszeniu krążenia o 0,9 dnia, zapotrzebowanie na środki obrotowe w II kwartale w stosunku do I kwartału zmniejszyło się o 16.670 (266.670—250.000).

Przykład powyższy ilustrował przypadek, gdy pomimo bezwzględnej wzrostu stanu środków obrotowych (50.000) nastąpiło względne wyzwolenie z obiegu środków obrotowych (16.670) dzięki przyspieszeniu krążenia środków obrotowych.

Jżeli stan środków obrotowych w dwóch porównywalnych okresach uległ bezwzględnej zmniejszeniu, to nie oznacza to wcale, że zostały wyzwolone z obiegu środki obrotowe. Kwotę wyzwolonych z obiegu środków obrotowych, lub dodatkowo związanych można ustalić tylko przy pomocy wyjaśnionej powyżej metody.

Metodę tę można oczywiście stosować również w odniesieniu do poszczególnych grup środków obrotowych np. materiałów, produkcji w toku, wyrobów gotowych, a to w celu ustalenia w jakiej grupie środków obrotowych i na jaką kwotę nastąpiło zwolnienie z obiegu ewentualnie dodatkowe związanie środków obrotowych.

Intencją niniejszego artykułu nie jest szczegółowy opis, metod analizy szybkości krążenia środków obrotowych, lecz jedynie zwrócenie uwagi na ten cenny instrument analityczny, jaki w pracy pionu kredytowego stanowi badanie szybkości krążenia środków obrotowych.

Uchwały Prezydium Rządu Nr 526 i 527 oraz szereg zarządzeń wprowadzających w życie postanowienia tych uchwał mają bardzo poważny wpływ na gospodarkę środkami obrotowymi i szybkość krążenia środków obrotowych.

Przesunięcie kolejności płatności zobowiązań z tytułu dostaw na trzecie miejsce (po płacach i wpłatach do budżetu) uprzywilejowanie przedsiębiorstw dobrze pracujących, stosowanie obostrzonych zasad kredytowania, stosowanie akredytywy jako przymusowej formy rozliczeń w stosunku do przedsiębiorstw, które prowadzą nieprawidłową gospodarkę materiałową — wszystkie te czynniki stwarzają warunki sprzyjające uporządkowaniu i usprawnieniu gospodarki przedsiębiorstw w zakresie środków obrotowych.

W tych warunkach analiza szybkości krążenia środków obrotowych może i powinna stać się dla aparatu kredytowego instrumentem kontroli i podstawą operatywnego oddziaływania Banku na przedsiębiorstwa w kierunku likwidacji nieprawidłowości w gospodarce środkami obrotowymi.

S. Ficowski

## DYSKUSJE

### Jeszcze o organizacji pracy w pionie kredytowym oddziału

Trwająca na łamach Wiadomości NBP dyskusja nad organizacją pracy w wydziałach kredytów i planowania oddziałów operacyjnych Banku jest ze wszech miar wskazana i potrzebna. Apel Redakcji zamieszczony w numerze 10/55 Wiadomości NBP niewątpliwie poszerzy krąg dyskutantów z terenu, którzy jako żyjący tym zagadnieniem na codzień, mogą wnieść dużo wartościowego materiału do omawianego problemu. Dotychczasowe wypowiedzi, choć różne w swoich konkluzjach zbieżne są co do konieczności wprowadzenia zmian organizacyjnych w wydziałach kredytów i planowania. Jest to wniosek moim zdaniem najzupełniej słuszny. Już sam fakt podejmowania od dłuższego czasu w różnych okręgach mniej lub więcej śmiałych prób reorganizacji, coraz częstsze ukazywanie się wypowiedzi w naszym miesięczniku na ten temat jak również znaczny napływ wniosków racjonalizatorskich świadczą o tym, że omawiane zagadnienie nabrzmiało, a samo życie nieustannie i konsekwentnie dąży do rozwiązania tego zagadnienia.

Obserwując pracę kredytową Banku na przestrzeni dziesięciolecia zauważamy ciągle zmiany zarówno w zakresie systemu finansowo-kredytowego jak i jego wykonawstwa.

Natomiast w zakresie organizacji pracy zmian zasadniczych nie ma. Nadal stosuje się przydział pewnej ilości przedsiębiorstw na jednego pracownika w celu całkowitego ich obsłużenia w zakresie Instrukcji Służbowej Dział VI.

Znajdują się chyba w niektórych oddziałach tacy referenci kredytowi, którzy od ośmiu lub dziewięciu lat kontrolują tę samą ilość a może i te same przedsiębiorstwa mimo, iż w tym długim okresie czasu problematyka dotycząca kredytowania i kontroli uległa znacznemu poszerzeniu i pogłębieniu. Oczywiście, że z biegiem czasu pogłębiały się również kwalifikacje pracowników ale z pewnością nie w stosunku wprost proporcjonalnym do rosnących wymogów. Czy wobec tego, że referent kredytowy pracuje w niezmiennym systemie organizacyjnym od wielu lat, a lata te przyniosły znaczne zwiększenie wymagań od tegoż referenta, można mówić o poprawnie wykonywanej pracy, i poprawności tej z całą bezwzględnością wymagać?

Daleki jestem od poglądu, że należy wprowadzać zmiany organizacyjne dla samych zmian, owego przysłowiowego robienia „sztuki dla sztuki“. Ale powiedzmy sobie szczerze, czy wszystko w pracy kredytowej oddziału odbywa się pra-



widlowo? Również szczerze musimy odpowiedzieć: nie. Jest wiele braków i niedociągnięć, których przyczyna tkwi m. in. w przestarzałym systemie organizacyjnym naszych wydziałów planistyczno-kredytowych. Niedociągnięć, których nie wyrugują najlepiej nawet opracowane instrukcje i zarządzenia, wydawane zarówno przez Centralę Banku jak i dyrektorów oddziałów wojewódzkich. Nie znaczy to, że wszystkie niedociągnięcia w pracy kredytowej oddziałów mają swe źródło w takiej a nie innej organizacji wydziałów i że wszystkie nieprawidłowości można usunąć przez zmianę systemu. Żaden bowiem system organizacyjny nie jest jakimś cudownym środkiem, mogącym zastąpić braki w przygotowaniu teoretycznym lub zawodowym poszczególnych referentów.

Postaramy się wymienić najważniejsze niedociągnięcia w pracy kredytowej oddziałów oraz zastanówmy się, na likwidację których niedociągnięć może mieć pewien wpływ reorganizacja wydziałów planistyczno-kredytowych. Do najważniejszych uchybień należą:

- a) zbyt słabe rozeznanie kredytowanych wartości pod względem ich kwalifikacji,
- b) niedostateczna znajomość kształtowania się kosztów a tym samym kształtowania się akumulacji planowanej,
- c) niedostateczna znajomość przyczyn odchyień od podstawowych planowych wskaźników finansowych,
- d) nieumiejętne oddziaływanie za pomocą pieniądza i kredytu na działalność gospodarczą przedsiębiorstw.

Jak z powyższego wynika, główne niedociągnięcia mają charakter ekonomiczny i znajdują się w strefie analityczno-koncepcyjnych czynności oddziału, a więc czynności, których wykonywanie wymaga stosunkowo wysokiego poziomu zawodowego i dysponowania znaczną ilością wolnego czasu w sposób nieprzerwany.

Czy obecny system organizacyjny sprzyja podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w ramach godzin pracy? Czy obecny system organizacyjny pozwala na takie uszeregowanie czynności, które by umożliwiło wydzielenie w ciągłości kilku godzin, całego dnia a niekiedy kilku dni dla wykonania określonego zadania? Wydaje się, że obecny system takich możliwości nie daje. Powyższe zagadnienie nabiera dalszej ostrości w świetle wymogów stawianych przed aparatem kredytowym Banku przez uchwałę Nr 526 Prezydium Rządu w sprawie wzmoczenia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw.

Po tych dociekaniach należy postawić sobie zasadnicze pytanie: **jakie ustawienie organizacyjne byłoby obecnie najszlachetniejsze i dliczące?**

Zanim odpowiem na to pytanie i uzasadnię swoje stanowisko, chciałbym ustosunkować się do dwu poprzednich koncepcji: kol. Dudzika z Oddz. Olsztyn (Wiadomości NBP Nr 6/55 str. 283—285), i kol. Biruta z Oddz. Strzelin (Wiadomości NBP Nr 10/55 str. 508—509). Krytykę obecnego systemu pomijam celowo, gdyż została ona z grubsza przeprowadzona przez wyżej wymienionych kolegów, a ja ze swej strony nie mam wiele do dorzucenia.

**Kol. Dudzik** proponuje trójkowy, a więc kolektywny system pracy. Poza słuszną krytyką tego projektu dokonaną przez kol. Biruta a dotyczącą momentu wspólnej odpowiedzialności za wykonywaną pracę (co w tej chwili wydaje się niewskazane), należy również zwrócić uwagę na to, iż referent kredytowy miałby w swoim zasięgu wszystkie przedsiębiorstwa „trójki“, przykładowo 20 przedsiębiorstw. Nie wydaje się prawdopodobne aby referent mógł dogłębnie poznać szeroką problematykę 20 przedsiębiorstw i skutecznie na wszystkie oddziaływać.

**Kol. Birut** nawraca w swoim projekcie do znanej i stosowanej tu i ówdzie metody podziału pracowników kredytowych na koncepcyjnych i manipulantów. Metoda ta powstała w woj. gdańskim, była przez pewien czas stosowana również w innych okręgach, ale nie wytrzymała ona próby życia. A oto główne mankamenty metody podziału:

- a) rutynizowanie się pracowników w zakresie pewnej części zagadnień kredytowo-kontrolnych,
- b) podział pracowników stwarza pojęcie pracowników „lepszych“ i „gorszych“ co jest niewskazane,
- c) brak możliwości **praktycznego** szkolenia się „manipulantów“ w zakresie problematyki ekonomicznej.

Na tle koncepcji istniejących zarysowuje się nowa, być może nienajlepsza, jednakże mająca już swoich zwolenników. Wydaje się jednakże, iż łączy ona konstruktywne elementy omówionych wyżej koncepcji, czyniąc system możliwy do praktycznego stosowania. Metoda ta polega na połączeniu referentów np. w pięcioosobowe grupy. W większych oddziałach grupy te stanowiłyby podział rodzajowy kontrolowanych przedsiębiorstw, a więc osobno przemysł ciężki, lekki, handel państwowy i spółdzielczy lub hurtowy i detaliczny, przedsiębiorstwa usługowe itp. W oddziałach średnich mogłyby istnieć dwie grupy, a mianowicie osobno przedsiębiorstwa wytwórcze i usługowe i osobno przedsiębiorstwa handlowe. W oddziałach małych wszystkie przedsiębiorstwa stanowiłyby jedną grupę w rozumieniu proponowanej metody.

Jak z przedstawionej struktury wynika, metoda ta mogłaby być stosowana we wszystkich oddziałach, co bynajmniej nie jest bez znaczenia. W grupie takiej jeden pracownik pełni funkcję tzw. dyżurnego np. w ciągu 2 tygodni. Do jego obowiązków należy wykonywanie wszystkich czynności o charakterze manipulacyjno-ewidencyjnym całej grupy. W ten sposób pozostałych czterech pracowników wykonuje w okresie dwu miesięcy wyłącznie czynności o charakterze analityczno-koncepcyjnym w odniesieniu do swoich kilku przedsiębiorstw. A więc zachowana tu jest odpowiedzialność indywidualna pracownika za przydzielone mu przedsiębiorstwa oraz wyeliminowana konieczność przyswajania przez każdego pracownika problematyki organizacyjnej i ekonomicznej wszystkich przedsiębiorstw znajdujących się w jego grupie. Wykonywanie natomiast nieskomplikowanych czynności ewidencyjno-manipulacyjnych ogółu przedsiębiorstw leży w możliwościach każdego referenta.

Czynności analityczno-koncepcyjne swoich przedsiębiorstw pracownik dyżurujący wykonuje bądź w normalnych godzinach pracy (w dniach o mniejszym nasileniu prac wchodzących w zakres jego obowiązków jako dyżurnego), bądź odkłada je do zakończenia dyżuru. Wówczas przez wydłużenie i skomasowanie czasu na prace analityczne przyspiesza się wykonanie tych prac a tym samym niweluje stratę czasu spowodowaną odłożeniem danej czynności. W wyjątkowych wypadkach, gdy z jednej strony dyżurny nie może wykonać czynności analitycznych swoich przedsiębiorstw w normalnych godzinach pracy, a z drugiej czynność ta musi być wykonana natychmiast, dyżurny zostaje przez dwa lub trzy dni po godzinach pracy w celu terminowego wykonania określonej czynności. Zdarzyć się to może przy analizie oświadczeń okresowych, tj. wówczas, gdy dyżur przypada na pierwszą połowę miesiąca, a więc raz na pięć miesięcy. Istnieje poza tym możliwość zastępstwa, pomocy koleżeńskiej itp. Praktycznie więc „pozagodzinówek“ z tego powodu nie ma.\*)

\*) Omawiana metoda stosowana jest próbnie w jednym z oddziałów woj. olsztyńskiego.



Korzyści wynikające z zastosowania metod przedstawionych przez kol. kol. Dudzika i Biruta odnoszą się również do metody wyżej podanej i dlatego nie ma potrzeby od początku ich wyliczać. Konieczne jest wskazać jedynie na te elementy, które stanowią o wyższości przedstawionej w niniejszym opracowaniu metody. Wyższość polega na uniknięciu ujemnych stron „metody trójkowej“ i „metody podziału pracowników“, o których wspomniałem wyżej. Poza tym „metoda zmieniających się wykonawców“ daje możliwość wzajemnego korygowania pewnych niedociągnięć z zakresu czynności techniczno-ewidencyjno-manipulacyjnych oraz stwarza daleko idącą kontrolę wykorzystania czasu bez dodatkowych formalności. Wykonanie bowiem przez dyżurnego wszystkich nałożonych na niego obowiązków jest najlepszą gwarancją racjonalnego wykorzystania czasu. Natomiast pracownik zajęty przy czynnościach analityczno-koncepcyjnych, nie mogąc tłumaczyć się nawałem różnorodnych zajęć o charakterze techniczno-manipulacyjnym (co niestety jest bardzo częstym zjawiskiem), musi wylegitymować się osiągnięciami z zakresu merytorycznej kontroli przedsiębiorstwa. Ewentualny zarzut, że bez osobistego wykonywania wszystkich czynności nie może być mowy o pełnej umiejętności i możliwości rozeznania problematyki kontrolowanego przedsiębiorstwa można obalić tym, że:

a) każdy referent w pewnych odstępach czasu wykonuje te czynności, nie tracąc tym samym umiejętności ich wykonywania,

b) każdy referent ma zawsze możliwość zaglądnięcia do interesujących go materiałów oraz wyjaśnienia pewnych spraw z dyżurnym,

c) dyżurny zawiadamia właściwego referenta o większych zmianach np. stanów rachunków, należności i zobowiązań, limitu rezerwy na wydatki zrównane z placami itp.,

d) ewentualne osłabienie rozeznania poprzez arkusze, wyciągi itp. można z łatwością wyrównać przez bezpośrednie, częste kontakty z przedsiębiorstwem w ciągu 2 miesięcy wolnych od prac manipulacyjnych.

Wracając do najważniejszych uchybień wymienionych na wstępie, występujących w pracy referenta kredytowego, musimy stwierdzić, że źródłem powstawania tych uchybień są: niedoszkolenie zawodowe i brak czasu. Przedstawiona wyżej metoda organizacyjna pionu kredytowego oddziałów wymierzona jest właśnie przeciwko tym źródłom uchybień poprzez stworzenie warunków szkolenia (nieodrywanie pracowników do wykonania różnych czynności manipulacyjnych w ciągu dnia oraz do załatwiania klientów) i dzięki wygospodarowaniu i skomasowaniu wolnego czasu, przewidzianego na dogłębne przeanalizowanie działalności ekonomicznej i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa zarówno przy biurku jak i w samym przedsiębiorstwie. Wylczenie elementów powodujących wygospodarowanie wolnego czasu wymaga osobnego opracowania. Wchodzą tam bowiem zarówno fizyczno-materialne jak i psychologiczne momenty, z których istnienia każdy z nas zdaje sobie sprawę. Wszyscy jesteśmy wszakże zgodni co do tego, że odpowiednia organizacja pracy sprzyja wzrostowi wydajności pracy oraz jej lepszemu wykonaniu.

Reasumując możemy stwierdzić, że przedstawiona w niniejszym opracowaniu metoda organizacyjna może mieć duży wpływ na zlikwidowanie wymienionych na wstępie niedociągnięć. Nie uważam oczywiście swojej wypowiedzi za podsumowanie dyskusji lub choćby jej zakończenie. Przeciwnie, zdaję sobie sprawę, że przedstawiona przeze mnie koncepcja wywoła być może zastrzeżenia i sprzeciwy.

T. Szecówka

## Uwagi na temat pracy w wydziale kredytów i planowania oddziałów operacyjnych Banku

Nawiązując do wypowiedzi kolegi Biruta na temat organizacji pracy w wydziale planowania i kredytów oddziału operacyjnego NBP\*) pragnę wymienić kilkanaście uwag na ten temat. Autor wspomnianego artykułu słusznie stwierdza, że dotychczasowe wypowiedzi w tej sprawie można ująć w trzy systemy organizacji pracy, przy czym wypowiada się za stosowaniem systemu pierwszego. Ponieważ na podstawie swego wewnętrznego przekonania popieram system drugi, przeto czuję się w obowiązku uzasadnić to.

W pierwszym rzędzie spróbuję omówić wady systemu pierwszego oraz podważyć argumenty, które by w myśl wypowiedzi kolegi Biruta decydowały o konieczności jego stosowania. Z góry jednak muszę zastrzec i stwierdzić, że w większych oddziałach pierwsza metoda organizacji pracy ma zdecydowane widoki powodzenia, szczególnie zaś w oddziałach miejskich, gdzie są skupione przedsiębiorstwa o jednorodnym charakterze. Więcej, niewątpliwie zapewnia ona wzrost wydajności pracy i wszelkie płynące stąd korzyści. Natomiast w małym oddziale metoda ta jest bardzo trudna do zastosowania, ponieważ już sam podział pracy na koncepcyjną i niekoncepcyjną natrafia na trudności. Trudności te wylaniają się przede wszystkim dlatego, że mały oddział gromadzi małe ilości różnorodnych typowo przedsiębiorstw, które ze względu na swój charakter, lub rodzaj działalności kredytowane są według różnych zasad (PGR, spółdzielnie produkcyjne, cukrownie, rejony lasów państwo-

wych, jednostki objęte kredytem normatywnym na obrót, spółdzielnie pracy, jednostki przemysłowe, przedsiębiorstwa skupu itd), co pociągałoby za sobą w odniesieniu do pracowników koncepcyjnych konieczność posiadania znajomości branżowych planów kont i organizacji przedsiębiorstw różnych typów, ze strony zaś pracowników niekoncepcyjnych (o ile załatwialiby oni oświadczenia o stanie zapasów przedsiębiorstw) konieczność dobrego opanowania różnych instrukcji branżowych o kredytowaniu.

Praktycznie więc oznaczałoby to pogłębianie wiadomości w płaszczyźnie teoretycznego poznania przepisów i instrukcji, przez co aspekt wykorzystywania tych wiadomości do interwencji i oddziaływania zmalałby z uwagi na tracony czas na szkolenie teoretyczne. Ponadto, z uwagi na rozszerzony materiał teoretyczny jakoś inspekcji zostałaby spłycony. Wydaje się zatem, że lepiej poświęcić czas na teoretyczne zapoznawanie się z branżowym planem kont „własnych“ przedsiębiorstw i we własnym zakresie przeprowadzać w nich inspekcje i oddziaływać nań bez podziału pracy w obsłudze danej grupy przedsiębiorstw. Daje to lepsze poznanie przedmiotu swojej pracy. Ostatecznie przecież każdy człowiek po pewnym przeszkoleniu i właściwym podejściu do pracy osiągnie potrzebne minimum wiadomości (o ile ma do tego odpowiednie przeszkolenie ogólne). Dla czegoż więc dokonywać podziału na pracowników gorszych i lepszych.

Dalsza kwestia, to kwestia podziału pracy. Kto ma opracowywać sprawozdania z kontroli stanu finansowego przed-

\*) Wiadomości NBP Nr 10/55



siębiorstw (kwartalne) i pisać pisma interwencyjne w oparciu o przeprowadzone inspekcje? Moim zdaniem musiałyby one być opracowywane przez pracowników koncepcyjnych, bo nieznamość księgowości przedsiębiorstwa przez pracownika niekoncepcyjnego, który jej nie potrzebuje znać, uniemożliwia właściwe opracowanie sprawozdania. Również pisanie zaleceń poinspekcyjnych nie przez kontrolera jest niewskazane ze względów oczywistych. Co będzie więc robił pracownik niekoncepcyjny? Prowadzić arkusze C-14 i C-15 oraz załatwiać oświadczenia o stanie zapasów? Taki podział pracy byłby niewłaściwy chociażby dlatego, że w pewnych okresach, w których następują regulacje kredytów byłby on nadmiernie przeciążony, co mogłoby opóźnić spływ dokumentów do księgowości, a w innych okresach, mówmy sobie szczerze, nie miałby zbyt wiele pracy.

Zastanówmy się teraz nad sprawą potrzeby znajomości księgowości przedsiębiorstwa. Uważam, że inspektor kredytowy nie musi bardzo szczegółowo znać księgowości, bo nie jego zadaniem jest polemika z głównym księgowym przedsiębiorstwa na temat takiego czy innego księgowania (od tego są kontrolerzy jednostek nadrzędnych), natomiast inspektor powinien znać ogólnie schemat przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo księgowani i rozumieć co oznacza saldo tego czy innego konta, bo to pozwoli mu zbadać zabezpieczenie kredytów i ewentualnie wyrobić sobie pogląd na takie czy inne odchylenia ekonomiczne od planu. W oddziale naszym nikt spośród pracowników wydziału kredytów i planowania gruntownie nie zna księgowości przedsiębiorstw (aczkolwiek różne krótsze czy dłuższe przeszkolenia pracownicy przeszli), a pomimo tego z pracą zawodową radzą sobie stosunkowo dobrze.

Z zagadnieniem tym wiąże się kwestia ewentualnej kompromitacji przed głównym księgowym przedsiębiorstwa, który „przedłoży dokumenty i nic poza tym”. Nie umiem sobie wyobrazić takiego wypadku, ale jeżeli inspektor zażądał przedłożenia takich dokumentów (np. kart kontowych grupujących należności pozainkasowe), to z kart tych niewątpliwie uchwyci takie czy inne nieprawidłowości (bo tylko w wypadku nasuwających się przesłanek, że są tam nieprawidłowości mógłby się domagać ich przedłożenia) i poprzez zasięgnięcie wyjaśnień, które pracownik przedsiębiorstwa obowiązany jest udzielić, wyczerpie przedmiotowe zagadnienie. Jeżeli inspektor nieprawidłowości nie stwierdzi — rzecz jasna nie ma o co pytać. O ile dokumentem, który przedsiębiorstwo przedstawi są jakieś własne zapiski przedsiębiorstwa, mówimy wprost, że nie możemy się w nich zorientować i prosimy o rzeczowe ich wyjaśnienie. Wreszcie w niektórych wypadkach, mało związanych z dotychczasową pracą bankową, mówimy wprost, że się na tym nie znamy, wychodząc z założenia, że każdy jest fachowcem w swojej dziedzinie i prosimy o wyjaśnienia. Przedtem jednak słabszy inspektor zasięga opinii naczelnika wydziału kredytów i planowania lub swoich kolegów — o ile ma wątpliwości w jaki sposób ma przeprowadzić inspekcję i jakich materiałów żądać od przedsiębiorstwa. Trzeba stwierdzić, że fachowości człowiek nabiera poprzez doświadczenie i dlatego w przypadku oderwania pracowników niekoncepcyjnych od inspekcji nastąpiłby z biegiem czasu brak pracowników koncepcyjnych.

Rzecz jasna, że uwagi powyższe nie wyczerpują wszystkich zarzutów, które można wysunąć. Zależy to od tego

w jaki sposób praca została by rozplanowana w szczegółach. Dlatego uważam, że w oddziałach mniejszych każdy pracownik powinien wykonywać sam wszystkie czynności. Rzecz jasna, że to warunkuje kierowanie do wydziałów planowania i kredytów ludzi najlepszych. Czy to jest słuszne? Moim zdaniem niewątpliwie tak. Przecież praca pionu manipulacyjnego Banku jest prostsza, a więc łatwiejsza. Tam też należy kierować ludzi o mniejszych kwalifikacjach lub uzdolnieniach. Zresztą moje stanowisko potwierdza nowa siatka płac, która ustala dla pracowników pionu planowania i kredytów wyższe wynagrodzenie — za trudniejszą pracę.

Nawiązując do poprzednich rozważań stwierdzić trzeba, że warunkiem dobrego stylu pracy w pionie kredytowym i planowania jest właściwa obsada personalna, dobra organizacja pracy i, rzecz jasna, likwidacja płynności kadr.

Teraz kilka słów o organizacji pracy przy stosowaniu systemu drugiego. Warunkiem wywiązania się z zadań w zakresie inspekcji przedsiębiorstw jest właściwe planowanie pracy. Rzecz jasna, że inspektor nie będzie miał czasu na przeprowadzanie inspekcji w okresie załatwiania oświadczeń w stanie zapasów i sporządzania sprawozdań z kontroli stanu finansowego, ale w innych okresach nic ku temu zasadniczo nie stoi na przeszkodzie. Ostatecznie prowadzić arkusze C-14 i C-15 i spłacić według terminarza kredyty może kolega, a zainteresowany pracownik już od samego rana może iść na inspekcję, nawet na kilka dni z rzędu. W oddziale naszym taki tryb postępowania stosujemy już od dawna. Mało tego, w wypadku pójścia na urlop, kurs, lub delegację każdy pracownik ma swego zastępcę, który już nie tak głęboko (bo prowadzi również i swoje sprawy), ale z powodzeniem prowadzi sprawy swego kolegi. Dlatego już od kilkunastu lat oddział nigdy nie prosił o pomoc na zastępstwa z oddziału wojewódzkiego. Niewątpliwie, że i przy takiej organizacji pracy są pewne trudności, występuje także niechęć do przeprowadzania inspekcji, podczas gdy w organizacji pracy według sposobu pierwszego niechęci takiej raczej nie ma, bo tam jest inspektor, który od tego jest, aby inspekcje przeprowadzał. Niechęć tę jednak staramy się pokonać poprzez udzielanie pomocy tym kolegom, którzy nie czują się na siłach do przeprowadzenia danej inspekcji. W takim wypadku na inspekcję idzie dwóch pracowników. Zdarza się to jednak coraz rzadziej, ponieważ w toku przeprowadzania inspekcji inspektorzy nabierają odpowiednich umiejętności. Jest to więc praktyczna forma szkolenia.

Reasumując powyższe uwagi wypowiadam się zdecydowanie za organizacją pracy według systemu drugiego, uważam bowiem, że wykonywanie wszystkich czynności od początku do końca daje konkretne zadowolenie pracownikowi, gdyż widzi on efekty swojej pracy, a ponadto pobudza chęć do współzawodnictwa wewnątrzwydziałowego. Dobrym tego przykładem może być fakt, że pracownicy oddziału, którzy wypadli gorzej od innych podczas rewizji WDR swoją postawą i ofiarną pracą wykazali znaczne postępy i obecnie chyba gorzej nie pracują od dawniej lepszych kolegów.

Odnosnie trzeciego systemu pracy całkowicie zgadzam się, z kolegą Birutem, że na obecnym etapie prac jest on do przyjęcia bardzo trudny.

Z. Komar  
Nakło



## Kilka uwag o finansowaniu państwowych ośrodków maszynowych

W „Wiadomościach NBP“ nr 10/55 opublikowane zostały dwa interesujące artykuły dyskusyjne omawiające kontrolę i finansowanie państwowych ośrodków maszynowych. W jednym z nich kolega Świderski wypowiada się za wprowadzeniem w POM rozrachunku gospodarczego, w drugim kolega Walczak odnosi się z rezerwą do tego zagadnienia, szukając nowych, ulepszonych dróg w oparciu o dotychczasowy system finansowania i kontroli POM.

Jedną z podstawowych trudności w wprowadzeniu na obecnym etapie w POM rozrachunku gospodarczego kolega Walczak znajduje w zróżnicowaniu opłat za świadczone przez POM usługi według grup usługobiorców, co mogłoby spowodować skłonność POM do wykonywania usług tym usługobiorcom, którzy zgodnie z cennikiem opłacają wyższe stawki, aby w ten sposób uzyskać wyższą akumulację. Bez wątpienia zróżnicowanie cen poważnie komplikuje rozwiązanie tego problemu. Niemniej uważam, że nie powinno ono dyskredytować finansowania POM na zasadach rozrachunku gospodarczego. Zagadnienie to zresztą można by rozwiązać przez odprowadzenie do budżetu różnic między wartością świadczonej usługi obliczonej według cennika dla spółdzielni produkcyjnych a wartością tej samej usługi wykonanej dla pozostałych usługobiorców.

Dalszą trudność w oparciu gospodarki finansowej POM na zasadach rozrachunku gospodarczego kolega Walczak znajduje w niedoskonałym systemie planowania, sprawozdawczości i organizacji finansów POM. Istotnie, istniejące planowanie i sprawozdawczość POM pozostawia wiele do życzenia. Nieprawidłowość w planowaniu znajduje swój wyraz między innymi w licznych korektach nadsyłanych przez zarządy POM. Niektóre korekty tablic finansowania nie zawsze znajdują swe uzasadnienie w części rzeczowej planu. Liczne braki posiada sprawozdawczość POM, szczególnie w zakresie kosztów, które nie zawsze są rozliczane odpowiednio do stanowisk ich powstania. Ponadto system sprawozdawczości POM nie jest powiązany z systemem planowania, co poważnie utrudnia właściwą analizę gospodarki POM.

Należałoby się jednak zastanowić czy powyższe nieprawidłowości nie są właśnie wynikiem skomplikowanego, obowiązującego systemu finansowania POM, czy wprowadzenie rozrachunku gospodarczego w POM nie rozwiązałoby tych trudności i nie ułatwiło pracy zarówno pracownikom finansowo-księgowym POM jak i oddziałom?

A oto kilka nieprawidłowości, które nie występowałyby już z chwilą wprowadzenia w POM rozrachunku gospodarczego i które sprowadzają obecnie istniejącą kontrolę bankową POM do pewnej formalności;

1) chcąc uniknąć przekazania na rachunek zarządu POM niewykorzystanych kredytów na koniec kwartału. POM przelewa niewykorzystane środki finansowe na rzecz dostawcy na konto przyszłych dostaw materiałowych. W świetle przepisów o kontroli bieżącej POM, dokonywanej w oparciu o I. S. Dz. III transakcja ta jest formalna i prawidłowa i nie może być przez komórkę OBP kwestionowana,

2) w oparciu o sporządzone zestawienie zadłużeń według stanu na dzień 30.6. 1955 r. POM otrzymały dodatkowe kredyty na pokrycie zobowiązań. Jednocześnie zarządy POM dokonały korekty planów finansowania na trzeci kwartał o przekazane kwoty. Jednakże zobowiązania POM powstały w zasadzie w wyniku nagromadzenia ponadnormatywnych zapasów materiałowych oraz obniżenia przez oddział otwartych kredytów z tytułu przekroczenia kosztów przez POM, a tym samym korekta ta usankcjonowała zaistniałe nieprawidłowości w POM.

W świetle powyższego analiza planów gospodarczo finansowych przeprowadzona w oparciu o IS Dz. VI — przepisy szczegółowe o kontroli i finansowaniu POM p. 106—110, staje się w pewnej mierze formalnością. Również obniżenie otwartych kredytów budżetowych z tytułu przekroczenia kosztów traci swój cel.

3) w razie przewidywania przekroczenia planu remontów POM może uzyskać kredyt bankowy. O kwotę przyznanego kredytu podwyższa się plan kosztów na dany kwartał przyjmowany przy kwartalnym rozliczeniu kosztów POM.

Nie opracowano dotychczas żadnej metody kontroli, która umożliwiłaby sprawdzenie czy POM faktycznie przekroczył plan remontów, czy też nastąpiło tylko przekroczenie kosztów z winy POM. Oddział w tym wypadku nie może wypracować sobie żadnego realnego stanowiska. Rola inspektora kredytowego, sprawującego kontrolę POM, przy udzieleniu kredytu bankowego sprowadza się tym samym w zasadzie do wystawienia notki, a właściwe przyznanie kredytu następuje przez zarząd POM.

Kolega Simbierowicz i Świderski w swoich artykułach dyskusyjnych wskazali na inne doniosłe momenty przemawiające za wprowadzeniem w POM rozrachunku gospodarczego. Bez wątpienia, wprowadzenie tego systemu finansowego w POM napotka początkowo na pewne trudności. Uważam jednak, że poprzez wzmożoną opiekę Banku, poprzez przeprowadzenie szkolenia i instruktaży, trudności te da się pokonać. Kadry finansowo-księgowe POM nie są gorsze od kadr innych przedsiębiorstw (PGR, GS), a na pewno są lepsze od przeciętnych kadr finansowo-księgowych zespołów GOM, których system finansowy oparty jest na zasadach rozrachunku gospodarczego.

Stanowisko kolegi Świderskiego w sprawie wyodrębnienia gospodarki eksploatacyjnej od działalności inwestycyjnej i kapitalnych remontów uważam w całości za słuszne. Z uwagi na typową dla POM sezonowość w wykonywaniu usług, w okresach martwych, w których następuje nasilenie prac remontowych, koszty remontów bieżących i średnich należałoby zaliczyć do nakładów przyszłych okresów, a następnie rozliczać na przestrzeni całego roku, odpowiednio do nasilenia prac polowych. Koszty te powinny być kredytowane przez NBP kredytem celowym na nakłady przyszłych okresów. Z odpisów amortyzacyjnych przekazywanych na specjalne rachunki należałoby pokrywać wydatki kapitalnych remontów i inwestycji.

Oparcie systemu finansowego POM na zasadach rozrachunku gospodarczego wpłynęłoby dodatnio na wykonywanie przez POM usług warsztatowych odpłatnych w celu uzyskania wyższej akumulacji. Przy obowiązującym obecnie systemie finansowym POM nie są zainteresowane w realizowaniu planów remontów odpłatnych a przeciwnie, przez niewykonywanie tych prac zyskują dodatkowe środki finansowe na pokrycie własnych kosztów remontów.

Dalszym zagadnieniem, które należałoby rozwiązać z chwilą oparcia systemu finansowania POM na zasadach rozrachunku gospodarczego jest sprawa kredytowania należności POM. NBP mógłby w tym wypadku udzielać kredytu inkasowego na należności POM znajdujące się w portfelu „A“, do którego byłyby składane żądania zapłaty zarówno płatne natychmiast jak i po zbiorach. Odpowiednie ułożenie tych żądań zapłaty według terminów płatności nie powinno komórce rozliczeń inkasowych narządzać większych trudności.

Należałoby również rozpatrzyć sprawę kredytowania przeterminowanych należności od spółdzielni produkcyjnych, które z uwagi naszą sytuację finansową nie byłyby



w stanie regulować swych zobowiązań w terminie płatności. Znajduję dwa sposoby rozwiązania tego zagadnienia:

a) prezydium powiatowych rad narodowych wyrażałyby swą zgodę na przedłużenie terminu płatności. Ulegałyby wtedy korekcie podany na żądaniu zapłaty termin płatności, a żądanie takie pozostawałoby nadal w portfelu „A”. Wniosek do prezydium o przedłużeniu terminu płatności powinien sporządzić, po porozumieniu się ze spółdzielnią produkcyjną, państwowy ośrodek maszynowy, jako jednostka najbardziej zainteresowana w zrealizowaniu należności,

b) POM mogłyby otrzymać od NBP kredyt na przeterminowane należności inkasowe. Kredytu tego nie należałoby jednak udzielać na wszystkie przeterminowane należności inkasowe, lecz tylko na należności zaopiniowane przez prezydium na wniosek POM.

Wskazane byłoby również udzielenie POM kredytu na należności pozainkasowe, z uwagi na istnienie w POM poważnych sum należności od spółdzielni produkcyjnych, nie kwalifikujących się do złożenia do inkasa bankowego

jak również należności od indywidualnych gospodarstw chłopskich i zespołów uprawowych.

Udzielanie spółdzielniom produkcyjnym kredytu, aby mogły regulować bieżąco zobowiązania wobec POM, nie byłoby wskazane, gdyż w tym wypadku cały ciężar spłat zadłużeń spółdzielni produkcyjnych spadłby na NBP. Mogłoby to również osłabić zainteresowanie POM sytuacją finansową spółdzielni produkcyjnych.

Oparcie systemu finansowego POM na zasadach rozrachunku gospodarczego pobudzi cały aparat POM do większego niż dotychczas zainteresowania się sprawami finansowymi.

Konieczność gospodarzenia własnymi wpływami spowoduje większe zainteresowanie POM ściąganiem należności oraz przyczyni się do głębszej analizy dokonywanych wydatków, co bez wątpienia pozytywnie wpłynie na obniżenie się kosztów własnych. Kontrola bankowa POM przybierze właściwsze, realniejsze kształty.

Z. Józwiak  
Gniezno

## Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

### Kasowe wykonanie budżetu centralnego w Państwowym Banku Czechosłowacji\*)

#### Uwagi wstępne

Wzajemna wizyta delegacji Państwowego Banku Czechosłowacji i Narodowego Banku Polskiego na szczepku zarządów obu banków, przy udziale głównego księgowego i kilku dyrektorów departamentów, wzajemna wymiana poglądów na najważniejsze i zasadnicze tematy z zakresu działania obu banków, uzyskanie z Państwowego Banku Czechosłowacji materiałów instrukcyjnych, pozwoliło zainteresowanym komórkom fachowym Centrali NBP przeanalizować te materiały oraz porównać zakres działania obu banków. Opracowanie niniejsze ma za zadanie podzielenie się z czytelnikami i pracownikami naszego Banku wiadomościami z zakresu kasowej obsługi budżetu państwa w Państwowym Banku Czechosłowacji. Na wstępie zaznaczyć należy, że zasadnicza linia systemu wykonywania budżetu państwa przez Państwowy Bank Czechosłowacji nie odbiega od systemu naszego, tym więcej, że linia ta oparta jest na klasycznym wzorze kasowego wykonywania budżetu państwa ZSRR przez Bank Państwa.

Charakteryzując bliższe szczegóły systemu czechosłowackiego należy na wstępie zaznaczyć, że z uwagi na zbyt obszerny zakres wszystkich zagadnień związanych z kasowym wykonywaniem budżetu państwa Czechosłowacji ograniczymy się raczej do pewnych stwierdzeń zasadniczych, przy uwzględnieniu przede wszystkim ciekawszych różnic w systemie kasowej obsługi bankowej. Podkreślić również należy, że przy przedstawieniu różnic w systemie wykonywania czy też w technice wykonywania, wstrzymujemy się z krytyczną oceną istniejących różnic, gdyż najczęściej różnice te mogą być wynikiem różnego w obu bankach i obu państwach układu sił wykonujących budżet państwa, jeśli chodzi o poziom fachowy komórek finansowo-budżetowych w jednostkach budżetowych, radach narodowych, zrozumienie potrzeby dyscypliny finansowo-budżetowej, jak również poziom fachowy pracowników bankowych.

Zgodnie z ogólnymi założeniami Państwowy Bank Czechosłowacji w charakterze kasowego i rozliczeniowego

ośrodka dla państwa zabezpiecza kasowe wykonywanie budżetu państwa. W tym zakresie bank wykonuje następujące zadania:

a) przyjmuje środki do budżetu centralnego i do budżetów rad narodowych (budżety miejscowe-terenowe) i ewidencjonuje je na rachunkach w oddzielnym rozdziale (11) bankowego planu kont pod nazwą — Rozliczenia z budżetem państwa i z jednostkami budżetowymi,

b) przeprowadza podział dochodów budżetu państwa na budżet centralny i budżety terenowe,

c) prowadzi ewidencję kredytów budżetowych w 37 rozdziale bankowego planu kont pod nazwą — Kredyty budżetowe budżetu państwa oraz ich rozdział pomiędzy poszczególne jednostki banku,

d) wykonuje dyspozycje ze środków budżetu centralnego i budżetów terenowych,

e) przeprowadza codziennie podział podatków państwowych oraz odprowadza udziały w tych podatkach do budżetów terenowych,

f) przyjmuje pozabudżetowe środki i depozyty jednostek budżetowych,

g) kontroluje wypłaty środków budżetowych z budżetu państwa w ramach kredytów budżetowych w budżecie centralnym, przy czym bank kontroluje tylko łączną sumę kredytu budżetowego, nie rozróżniając ile z łącznej sumy kredytu przypada na poszczególne pozycje wydatków, jak na przykład kapitalne remonty, bezosobowy fundusz płac, wydatki osobowe poza funduszem płac wydatki rzeczowe, koszty podróży, koszty finansowe, dotacje dla specjalnych jednostek budżetowych. W terenowych budżetach rad narodowych bank kontroluje czy wypłaty mieszczą się w pozostałości kredytowej na rachunkach.

h) sporządza i składa Ministerstwu Finansów sprawozdanie z kasowego wykonania budżetu państwa.

Z innych zasad systemu wykonywania budżetu państwa należy wymienić:

i) rachunkowość dochodów państwa prowadzi bank według klasyfikacji budżetowej, którą ustala Ministerstwo Finansów,

j) bank kontroluje prawidłowe czerpanie środków z zatwierdzonego funduszu płac w jednostkach budżetu central-

\*) opracowano na podstawie materiałów Państwowego Banku Czechosłowacji.



nego i budżetów terenowych. Bank prowadzi również kontrolę prawidłowego wykorzystania innych środków budżetowych w przypadkach określonych przez Ministerstwo Finansów.

k) remonty kapitalne jednostek budżetu centralnego i budżetów terenowych finansowane są z budżetu państwa za pośrednictwem Państwowego Banku Czechosłowacji, który prowadzi równocześnie kontrolę remontów. Inwestycje finansuje się z budżetu państwa, lecz za pośrednictwem Banku Inwestycyjnego, który prowadzi równocześnie kontrolę inwestycji.

W bankowym planie kont przeznaczony jest odrębny rozdział dla rachunków budżetu państwa, a mianowicie rozdział 11 — Rozliczenia z budżetem państwa i z jednostkami budżetowymi.

Zasady dotyczące prowadzenia syntetycznej i analitycznej ewidencji księgowej jak również charakterystyka rachunków bilansowych i pozabilansowych, przeznaczonych do ewidencjonowania kasowego wykonania budżetu państwa oraz zasady dotyczące czynności operacyjnych na odcinku kasowego wykonania budżetu uregulowane są przepisami instrukcji bankowej (Nr 1) — O księgowej ewidencji obiegu dokumentów i wewnętrznej kontroli operacji.

### Dochody budżetu państwa

Bank przyjmuje dochody państwowe według następujących rodzajów i klasyfikacji, prowadząc dla każdego z tych rodzajów odrębny rachunek dochodów właściwego organu finansowego: 100 — podatek obrotowy, 200 — podatek od robót i usług, 83 — podatek od wynagrodzeń, 84 — podatek rolny (gruntowy), 85 — podatek od rzemiosła, 86 — podatek od dochodów ludności, 88 — podatek dochodowy od spółdzielni, 91 — wpłaty niewyjaśnione, 500 — wpłaty z zysku.

Bardziej dokładną ewidencję według szczegółowych składników i przy uwzględnianiu okresu płatności prowadzą referaty finansowe rad narodowych. W przypadku, gdy z dokumentów nie wynika wyraźnie, którego podatku wpłata dotyczy oddział księguje wpłatę na oddzielny rachunek — wpływy niewyjaśnione. W ciągu miesiąca, licząc od daty otrzymania wyciągu z rachunku, a najpóźniej od dnia 31 grudnia organ finansowy powinien wyjaśnić rodzaj wpływu i zlecić przeksięgowanie na właściwy rachunek. Po upływie terminu wpływy nie wyjaśnione przelewa się na rachunek — inne dochody państwowe. Zatem operacje z tytułu dochodów, prowadzone w NBP na rachunkach organów finansowych, na kartach klasyfikacji budżetowej, w Państwowym Banku Czechosłowacji prowadzone są na samodzielnych rachunkach każdego rodzaju dochodów.

### KSIĘGOWOŚĆ DOCHODÓW BUDŻETU PAŃSTWA

W księgowości syntetycznej dla tego rodzaju rachunków i innych dochodów prowadzony jest w ramach rozdziału 11 — bankowego planu kont — rachunek 214 — pod nazwą — Rachunki zbiorcze środków, które mają być przelane na dochody budżetu centralnego. Środki akumulowane na tych rachunkach przelewane są w ustalonych terminach na rachunki, w ramach syntetyki, 215 lub 216 (o czym później). Saldo tego rachunku (214) wykazuje się w pasywach bilansu. Na koniec roku rachunek ten nie wykazuje salda.

Właściwym natomiast rachunkiem syntetycznym dla akumulacji dochodów budżetu centralnego jest rachunek 215 — Dochody budżetu centralnego — w ramach którego księgowane są wszystkie dochody budżetu centralnego, łącznie z dochodami finansowymi (podatkowymi) administrowanymi przez organy księgowości dochodów państwowych przy powiatowych radach narodowych na terenie Czechosłowacji.

W ciężar tego rachunku (215) księgowane są w ciągu roku zwroty podatków (bezpodstawnie uiszczony podatek,

nadpłaty) i storna, bez względu na to czy dotyczą one dochodów podatkowych roku bieżącego, czy lat ubiegłych, zaś zwroty innych dochodów tylko w tym przypadku, gdy dotyczą one roku bieżącego.

W końcu roku salda rachunków 215 przelewane są z oddziałów terenowych do oddziałów wojewódzkich, a z oddziałów wojewódzkich do centrali, tak że rachunek 215 nie wykazuje w oddziałach żadnych sald. Natomiast w końcu roku przelewa się w centrali banku ogólną sumę wydatków budżetu centralnego w ciężar rachunku syntetycznego 215, z równoczesnym zapisem na dobro rachunku 217 — Wydatki budżetu centralnego. W bilansie rocznym pozostałość na rachunku 215 wykazuje się w pasywach tylko w centrali banku.

Jak już wspomnieliśmy — analityka tego rachunku (215) prowadzona jest według zaszerogowania budżetowego (rozpocztowego czleneni) i zgodnie z obowiązującą klasyfikacją budżetu centralnego, z tym że wpływy nie wyjaśnione należy prowadzić oddzielnie.

Uwzględniając ustrój polityczny i administracyjny Czechosłowacji wydzielona jest w nim gospodarka budżetowa Słowacji. Stąd dla dochodów pochodzących ze Słowacji został utworzony rachunek syntetyczny — 216 — pod nazwą — Dochody słowackiej części budżetu centralnego, na którym akumulowane są wszystkie dochody słowackiej części budżetu centralnego, łącznie z dochodami finansowymi, administrowanymi przez organa księgowości dochodów państwowych przy powiatowych radach narodowych z terenu Słowacji.

W końcu roku przelewane są — za pośrednictwem rozliczeń międzyoddziałowych — pozostałości na rachunku 216 z oddziałów do oddziałów wojewódzkich, a z oddziałów wojewódzkich do centrali w Bratysławie (oblastni usav) tak, że w oddziałach i oddziałach wojewódzkich rachunek 216 nie wykazuje żadnych sald.

W końcu roku ogólną kwotę wydatków słowackiej części budżetu centralnego w centrali w Bratysławie przelewa się w ciężar rachunku syntetycznego 216, z równoczesnym zapisem na dobro rachunku 218 — Wydatki słowackiej części budżetu centralnego.

Podobnie jak w budżecie centralnym dla Czech, w bilansie rocznym pozostałość na rachunku 216 wykazywana jest tylko w centrali banku w Bratysławie. Analitykę do tego rachunku syntetycznego (216) prowadzi się w identyczny sposób jak dla rachunku 215 — dochodów budżetu centralnego.

Stosunkowo sporo miejsca poświęca się w przepisach zwrotom pieniężnych, zaliczonym już do budżetu państwa. Zwróćmy uwagę na pewne szczegóły. Tak więc zwrotu kwot nadpłaconych lub kwot bezpodstawnie zaliczonych do budżetu państwa oddziały dokonują tylko na podstawie zlecenia kompetentnych organów finansowych. Zwrot dochodu budżetowego, księgowanego w roku bieżącym, dokonywany jest w ciężar rachunku, na którym księgowana była odnośna wpłata. Tą drogą przeprowadza się również korektę wykonania budżetu państwa. Zwrot dochodu księgowanego w roku ubiegłym księguje się w ciężar rachunku wydatków. Te same zasady stosuje się przy przeprowadzaniu storna. Zwroty i storna dochodów podatkowych dokonuje się zawsze z dochodów, bez względu na to czy zwrot dotyczy roku bieżącego, czy ubiegłego.

Jeżeli zwrot (storno) dotyczy dochodów, od których oblicza się radom narodowym udziały w dochodach państwowych, odpowiednie poprawki przeprowadzić należy zarówno na rachunku podstawowym rady narodowej (w ciężar) jak i na rachunku udziału w podatku, z którego udział ten przekazany był radom narodowym (na dobro).

Nowością jest tryb stosowany w przypadku braku pokrycia na rachunku podstawowym rady narodowej. W tym



przypadku kwotę brakującą czerpie się ze specjalnego rachunku wydatków, pod nazwą, — Kwoty zarachowane przejściowo na wydatki budżetu centralnego, lub — Wydatki słowackiej części budżetu centralnego.

Na rachunku podstawowym odnośnej rady narodowej odnotowuje się obowiązek zwrotu kwoty wydatkowanej przejściowo z powyższego rachunku specjalnego. Po nagromadzeniu dostatecznej ilości środków przeprowadza się odpowiednie przeksięgowanie.

Wymieniony wyżej rachunek specjalny prowadzi się na rachunku bilansowym 217 — Wydatki budżetu centralnego lub 218 — Wydatki słowackiej części budżetu centralnego i otwiera Ministerstwu (dla Słowacji — powiernictwu) Finansów, centralnej księgowości budżetowej.

Wydatki z tego rachunku dokonywane są bez otwierania na ten cel kredytów budżetowych i oddziały obowiązane są śledzić, aby rachunek ten był w końcu wyrównany. Jeżeli wyrównanie to nie zostanie przeprowadzone do dnia 31 grudnia roku bieżącego, gdyż na rachunku podstawowym rady narodowej nie zostały nagromadzone odpowiednie środki, pozostałość na tym rachunku oddział przeksięguje w ciężar rachunku Ministerstwa Finansów (powiernictwa) pod nazwą — Krótkoterminowe pożyczki jednostkom budżetowym z budżetu centralnego, prowadzonego w centrali banku. W przypadku pokrycia kwoty przez radę narodową w przyszłym roku, kwotę tę księguje się na dobro wyżej wymienionego rachunku Ministerstwa Finansów (powiernictwa).

## KREDYTY I WYDATKI BUDŻETU CENTRALNEGO

### Kredyty budżetowe

Podobnie jak w systemie polskim również w czechosłowackim systemie wykonywania budżetu państwa istnieją dysponenti kredytów pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia. Pojęcia dysponentów, termin wygasania kredytów — są identyczne jak w systemie polskim. W określonych przypadkach dysponentami kredytów budżetowych budżetu centralnego mogą być również referaty fachowe rad narodowych w roli dysponentów drugiego i trzeciego stopnia. Kredyty z reguły otwierane są na okres jednego miesiąca lub kwartału.

Przepisy bankowe wyraźnie stwierdzają, że Bank ponosi odpowiedzialność za wydawanie środków z budżetu w przypadku nieotwarcia kredytów budżetowych lub w wysokości kwot przewyższających otwarte kredyty budżetowe.

Kredyty budżetowe, jeśli chodzi o budżet centralny, otwierane są przez Ministerstwo Finansów za pośrednictwem centralnej księgowości Państwowego Banku Czechosłowacji, natomiast dla słowackiej części budżetu centralnego przez powiernictwo Ministerstwa Finansów dla Słowacji, za pośrednictwem centralnej księgowości Banku w Bratysławie. Kredyty otwierane są przez Ministerstwo Finansów przy pomocy zleceń kredytowych z uwzględnieniem klasyfikacji budżetowej, ustalonej przez Ministerstwo Finansów.

Kredyty otwarte dla jednostek podległych dysponentom kredytów pierwszego stopnia przekazywać mogą dysponentom stopnia drugiego i trzeciego, a dysponentom stopnia drugiego, dysponentom stopnia trzeciego. Kredyty otwierane i przekazywane nie mogą być niższe niż 200 koron czeskich i nie mogą opiewać na halerze.

Dla ewidencji kredytów prowadzi się pozabilansowe rachunki syntetyczne 475 — Kredyty budżetowe budżetu centralnego oraz 476 — Kredyty budżetowe słowackiej części budżetu centralnego. Dla każdego z tych rachunków pozabilansowych prowadzi się dziennik kredytów budżetowych.

Kredyty księguje się na tych samych kartach rachunków wydatków. Samodzielne rachunki analityczne dla kredytów budżetowych zakłada się tylko w odniesieniu do kredytów budżetowych, które przeznaczone są dla przekazania dla

jednostek podległych. Przepisy przewidują bardzo dokładny tryb obiegu i kontroli dokumentów otwarcia kredytów (likwidator grupy operacyjnej, kontrola, dziennik kredytów, kontroler grupy operatywnej, zastępca głównego księgowego i księgowanie maszynowe na właściwych rachunkach dysponentów kredytów, kontroler grupy sprawdza prawidłowość zapisów i potwierdza na egzemplarzu trzecim wykonanie zlecenia otwarcia kredytu budżetowego i przekazuje do ekspedycji w oddziale w celu przekazania do oddziału, od którego otrzymano zlecenie otwarcia kredytu budżetowego).

Przy przekazywaniu kredytów z rachunku kredytów dysponentów pierwszego i drugiego stopnia stosowane są przekazy (polecenia) budżetowe dla przekazywania kredytów budżetowych, mające charakter typowego bankowego dokumentu księgowego. Są one wydawane w specjalnym nakładzie i formacie (A/6). Polecenia te wystawiane są w pięciu egzemplarzach, każdy egzemplarz numerowany jest cyfrą arabską. Polecenia te podlegają również określonemu trybowi kontroli, zbliżonemu do wyżej opisanego, z równoczesnym badaniem przez likwidatora pozostałości kredytu na rachunku dysponenta oraz prawidłowości wypełnienia zlecenia.

Pierwszy egzemplarz jako dokument pozostaje w oddziale zlecającym, egzemplarz drugi i trzeci, podpisany przez kontrolera na dowód skontrolowania, odsyła się do tych oddziałów, do których przekazywane są kredyty budżetowe. Egzemplarze czwarty i piąty, które zawierają jedynie na odwrotnej stronie paragrafową podziałkę klasyfikacyjną (położka) oraz kwoty szczegółowe, zwraca się zleceniodawcy. Egzemplarz piąty zawiera potwierdzenie przyjęcia zlecenia do wykonania.

Przepisy regulują również szczegółowo technikę bankową przy telegraficznym przekazywaniu kredytów, które są szyfrowane.

Po zakończeniu dnia i zamknięciu dziennika kredytów budżetowych sporządza się dowód księgowy na ogólne sumy strony „Winien“ i „Ma“ dziennika, na podstawie którego to dokumentu księguje się ogólne kwoty na rachunkach pozabilansowych.

Nowością systemu rozprowadzania kredytów budżetowych przez bank jest potwierdzanie przelewów tych kredytów. W tym celu oddział otrzymuje drugi i trzeci egzemplarz polecenia przekazania kredytów (jak wyżej), egzemplarz trzeci zwraca do oddziału zlecającego z adnotacją wykonania zlecenia uruchomienia kredytów.

W celu ujęcia operacji dotyczących potwierdzania wykonania tych zleceń oddział zlecający prowadzi rachunek pozabilansowy 477 — Niepotwierdzone zlecenia budżetowe, dotyczące przelewów kredytów budżetowych.

Analitiką dla tego rachunku jest kartoteka. W części A tej kartoteki przechowuje się pierwsze egzemplarze przekazania kredytów budżetowych (lub kopie telegramów) zaksięgowane uprzednio na odnośnych rachunkach kredytów budżetowych, a więc tak zwane niepotwierdzone zlecenia budżetowe. Po nadejściu z oddziału wykonującego zlecenie potwierdzenia wykonania zlecenia (na trzecim egzemplarzu lub kopii telegramu), przenosi się pierwsze egzemplarze zleceń budżetowych z części A kartoteki, wraz z otrzymanymi potwierdzeniami, do części B kartoteki, w której przechowuje się tak zwane potwierdzone zlecenia budżetowe.

Dla wszystkich poleceń budżetowych, dotyczących przelewów kredytów budżetowych, sporządza się sumaryczny przychodowy dowód księgowy dla wyżej wymienionego rachunku 477, zaś dla wszystkich otrzymanych poleceń potwierdzonych, sumaryczny rozchodowy dowód księgowy. W rezultacie łączna suma zleceń budżetowych, przechowywanych w części kartoteki A musi być zgodna ze stanem na rachunku 477, jako stan nie potwierdzonych zleceń



budżetowych. Raz na trzy dni należy przeglądać zlecenia nie potwierdzone i w przypadkach, kiedy po upływie dni pocztowych nie otrzymano potwierdzenia, ponaglać oddziały. Przyjęty przez Państwowy Bank Czechosłowacji system potwierdzania poleceń budżetowych wzorowany jest na identycznym systemie Banku Państwa ZSRR.

Przy ustawianiu kasowej obsługi budżetowej w NBP w roku 1950 system radziecki nie był nieznany, jednakże u nas nie wprowadzono go. Pięcioletnie doświadczenie na tym odcinku pozwala na stwierdzenie, że nie był on konieczny, gdyż w sumie przypadki zaginięcia poleceń przekazania kredytów między oddziałami należy zaliczyć do rzadkości, pomimo przesyłania ich pocztą zwykłą. Równocześnie system stosowany w NBP w dużej mierze uprościł czynności bankowe związane z ewentualnym potwierdzaniem i prowadzeniem z tego tytułu dodatkowego konta bilansowego.

W czechosłowackim systemie budżetowo-bankowym istnieje również odpowiedni tryb odwoływania kredytów budżetowych w całości lub częściowo przez nadrzędnego dysponenta kredytów, jak i przesunięcia kredytów między poszczególnymi podległymi jednostkami budżetowymi oraz przesunięcia między różnymi rodzajami kredytów, w granicach ustalonych ustawą budżetową i instrukcjami Ministerstwa Finansów. Wszystkie te zmiany dokonywane są przy użyciu tych samych zleceń budżetowych.

### WYDATKI BUDŻETOWE

Dla potrzeb wydatków budżetowych jednostkom budżetowym otwierane są rachunki wydatków budżetowych, równocześnie z otwarciem kredytów budżetowych. Rachunki te prowadzi się na rachunkach syntetycznych 217 — Wydatki budżetu centralnego lub 218 — Wydatki słowackiej części budżetu centralnego. Nie otwiera się rachunków wydatków dla rachunków kredytów, dla przekazania kredytów jednostkom podległym.

Wydatki bez otwierania na ten cen kredytów mogą być dokonywane z tytułu rozliczenia udziału rad narodowych w dochodach państwowych oraz specjalnego rachunku wydatków, o funkcjach którego była mowa wyżej, pod nazwą — Kwoty zarachowane przejściowo na wydatki budżetu centralnego, lub wydatki słowackiej części budżetu centralnego. Na dobro tych rachunków mogą być zarachowywane tylko storna i zwroty dotyczące roku bieżącego. Storna i zwroty dotyczące roku ubiegłego lub zwroty, przy których brak oznaczenia daty płatności dla danego zwrotu oddziały księgują na dobro rachunku dochodów budżetowych.

W końcu roku przelewa się za pośrednictwem rozliczeń międzyoddziałowych salda z rachunku 217 z oddziałów wojewódzkich do centrali banku. W końcu roku rachunek ten nie wykazuje salda w oddziałach i w oddziałach wojewódzkich.

W końcu roku w centrali przeksięgowuje się ogólną sumę wydatków budżetu centralnego z jednoczesnym zapisem w ciężar rachunku 215 — Dochody budżetu centralnego. W bilansie rocznym rachunek 217 nie wykazuje żadnego salda.

Po zobrazowaniu zasad wykonywania budżetu wydatków za pośrednictwem kredytów budżetowych zapoznamy się z innym przekrojem kasowego wykonania budżetu, a mianowicie z rodzajami rachunków prowadzonych dla jednostek budżetowych według stopnia dysponenta kredytów, co znacznie również ułatwi nam porównanie systemu czechosłowackiego z systemem polskim, a także zorientuje nas w jakim zakresie obowiązującej klasyfikacji budżetowej prowadzona jest rachunkowość tych jednostek. W zasadzie bank prowadzi wydatki budżetowe jednostek z uwzględnieniem podziału klasyfikacji budżetowej w następującej podziałce:

— Część budżetowa (kapitola) — Dział 1 (skupina) — gospodarka narodowa.

— Część budżetowa — Dział 2 — urzędnia socjalne i kulturalne.

— Część budżetowa — Dział 4 — administracja.

Dysponentom pierwszego stopnia bank otwiera, w zależności od potrzeb, następujące rachunki:

Rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 1 — gospodarka.

Rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 2 — urzędnia socjalne i kulturalne.

Rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 4 — administracja.

Rachunek kredytów dla przekazania kredytów jednostkom podległym.

\*

Z uwagi na system rozliczeń przedsiębiorstw uspołecznionych i innych jednostek gospodarczych, socjalistycznego sektora państwowego i powiązania tych przedsiębiorstw z budżetem państwa za pomocą dotacji z budżetu i wpłat do budżetu, Ministerstwo Finansów przy udzielaniu dotacji otwiera dla ministerstw i urzędów centralnych kredyty na dotacje na rzecz jednostek gospodarczych budżetu centralnego (na Słowacji kredyty otwiera powiernictwo finansów dla poszczególnych powiernictw ministerstw oraz powiernictw innych urzędów centralnych). Z tego powodu bank dla dysponentów pierwszego stopnia prowadzi następujące rachunki:

— rachunek kredytów dla dotacji na uzupełnienie własnych środków obrotowych,

— rachunek kredytów dla dotacji na pokrycie strat planowych,

— rachunek kredytów dla dotacji na kapitalne remonty,

— rachunek kredytów dla dotacji na fundusz dyrektora,

— rachunek kredytów dla dotacji na rozpoczęcie produkcji przez nowe zakłady produkcyjne,

— rachunek kredytów na dotacje dla rozwoju technicznego,

— rachunek kredytów dla dotacji na żłobki, ambulatoria i działalność z zakresu służby zdrowia,

— rachunek kredytów na dotacje dla szkół przyzakładowych,

— rachunek kredytów na dotacje dla zakładowego żywienia zbiorowego,

— rachunek kredytów na dotacje dla pozostałych wydatków.

Dla tych wszystkich kredytów bank otwiera budżetowy rachunki wydatków. Poza tym otwiera dla tego samego dysponenta rachunek dochodów budżetowych oraz rachunek sum depozytowych. Na rachunku kredytów dla jednostek podległych nie otwiera się rachunku wydatków.

Cechą charakterystyczną wyżej wyszczególnionego systemu rachunków kredytów i wydatków z tytułu dotacji dla przedsiębiorstw jest to, że rachunki te w zasadzie otwierane są w centrali banku tylko dla dysponentów pierwszego stopnia a więc ministerstw i urzędów centralnych i w zasadzie wydatkowane są w formie przelewów środków, a nie w formie przekazania kredytów. Mimo zatem znacznej szczególności tych otwarć cały ciężar prowadzenia szczegółowej analityki z tego tytułu wiąże się tylko ze szczeblem centrali. Rachunki te nie występują na szczeblu dysponenta stopnia drugiego i trzeciego.

Z kolei dysponentom kredytów stopnia drugiego bank otwiera, w zależności od potrzeb, następujące rachunki:

— rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 1 — gospodarka,

— rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 2 — urzędnia socjalne i kulturalne,

— rachunek kredytów dla zadań własnych z działu 4 — administracja,

— rachunek kredytów dla przekazania kredytów dysponentom kredytów trzeciego stopnia.



Dla wszystkich tych rachunków kredytów, z wyjątkiem statniego, bank otwiera rachunki wydatków budżetowych. Poza tym dla dysponenta otwiera się rachunek dochodów i rachunek bieżący środków na zadania zlecone.

Dysponentom kredytów trzeciego stopnia bank otwiera, z zależności od potrzeb, następujące rachunki:

— rachunek kredytów budżetowych, odpowiadający poszczególnym działom (1, 2, 4),

— rachunek wydatków budżetowych,

— rachunek bieżący środków, które mają być przekazane na dochody budżetu centralnego (omawiany przy rachunku syntetycznym 214).

W. Miłkowski i J. Sukiennik

## DOŚWIADCZENIA I PRAKTYKI BANKOWEJ

### Niektóre zagadnienia występujące przy kwalifikacji przedsiębiorstw

W numerze 9 „Wiadomości NBP” komitet redakcyjny zwraca się do czytelników z apelem o przysyłanie swych spostrzeżeń na temat realizacji Uchwały Nr 526. Zachęcony tym wezwaniem postanowiłem podzielić się swymi spostrzeżeniami, uwagami i wątpliwościami, występującymi w toku realizacji zadań postawionych przed kredytowym zarządem Banku, a wynikających z realizacji Uchwały Nr 526.

Wiadomo bowiem, że Uchwała Prezydium Rządu Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku w sprawie wzmoczenia działalności narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw stawia przed pracownikami kredytowymi poważne wymagania przy realizacji zadań wynikających z tej uchwały. Uchwała uzupełniona została zarządzeniami Prezesa Banku. Zarządzenia te pozostawiają aparatowi kredytowemu dużą swobodę przy kwalifikowaniu przedsiębiorstw, uniemożliwiając w ten sposób wpadnięcie w schematyzm.

Kwalifikacja przedsiębiorstw przeprowadzona już na podstawie materiałów sprawozdawczych za drugi kwartał 1955 roku wykazała, że zbyt schematyczne podejście doprowadziłoby do wypaczenia zamierzeń uchwały. W praktyce kredytowej występują bowiem różnorodne zagadnienia, które przy ocenie działalności przedsiębiorstw mają bardzo duże znaczenie i mogą wpłynąć na kwalifikację. Naturalnie, że zagadnienia, o których będzie mowa niżej, nie występowały we wszystkich przedsiębiorstwach. Niejednolity oddział przy kwalifikacji przedsiębiorstw, poza takimi, których ocena nie budziła poważniejszych zastrzeżeń, trafiał na takie, ocena działalności których wymagała dokładnej analizy występujących w tych przedsiębiorstwach zagadnień. Zagadnienia te były omawiane przez ogół pracowników kredytowych wydziału. Między innymi w toku kwalifikacji przedsiębiorstw wysunęły się zagadnienia następujące:

- 1) realność planów,
- 2) dotychczasowe wyniki działalności gospodarczej przedsiębiorstw,
- 3) sezonowość w przedsiębiorstwach,
- 4) wykonawstwo planów obrotu towarowego,
- 5) możliwości oddziaływania przedsiębiorstw na osiągnięcia planowanych marż,
- 6) inne nieprawidłowości występujące w gospodarce przedsiębiorstw w zakresie środków obrotowych.

Przystępując do omówienia punktu pierwszego zaznaczyć należy, że oddział zasadniczo przy analizie działalności gospodarczej nie brał pod uwagę realności planów obrotowych lub kwartalnych zadań finansowych, jako uzasadnienia wykonania zadań w zakresie akumulacji i obrotu. Oddział wychodził bowiem z założenia, że przedsiębiorstwa przyjmując plany lub zadania finansowe zakładają wykonanie tych planów. Jak bowiem wykazała analiza planów, zadania postawione przed przedsiębiorstwami były — poza nielicznymi wyjątkami — możliwe do

wykonania. Jak to wyżej zaznaczono miały miejsce również przypadki otrzymywania zadań nierealnych. W takich przypadkach oddział brał pod uwagę jak przedsiębiorstwo reaguje na takie postępowanie jednostki nadrzędnej. W przypadku stwierdzenia, że przedsiębiorstwo ubiega się o zmianę zadań oddział również włączał się do interwencji w sprawie zmiany zadań. Należy jednak zaznaczyć, że postępowanie oddziału w sposób podany wyżej należało do wyjątków.

Jako przykład należy tutaj przytoczyć GS w Poznaniu. Spółdzielnia ta otrzymała zadania, które przewidywały zarówno wyniki jak i obroty dla działalności (sklepy detaliczne), która została przyjęta przez pion PSS. Działalność ta została oddana do PSS jeszcze przed otrzymaniem planów kwartalnych. Zatem plany były nierealne i w tym przypadku należało interweniować. Interwencje spółdzielni i oddziału odniosły pełny skutek i plany zostały zmniejszone do kwoty realnej.

Przy kwalifikacji przedsiębiorstw oddział brał pod uwagę przede wszystkim wyniki działalności jednostki kontrolowanej w okresie kwartału drugiego. Jednak takie postępowanie mogłoby w poważnym stopniu przyczynić się do podjęcia przez oddział niewłaściwej decyzji, często krzywdzącej przedsiębiorstwo. Dlatego przy analizie działalności przedsiębiorstw oddział brał również pod uwagę pracę tych jednostek w okresach poprzednich. Takie postępowanie — moim zdaniem — nie przyczynia się do obiektywizacji niewykonania zadań nałożonych na przedsiębiorstwo, lecz daje właściwe rozeznanie działalności przedsiębiorstwa na przestrzeni kilku okresów. Przede wszystkim oddział może stwierdzić czy gospodarka przedsiębiorstwa poprawia się, czy też ulega pogorszeniu. Jako przykład niech posłuży WZGS Hurtownia Wojewódzka w Poznaniu, która w roku 1954 posiadała bardzo zaniedbaną gospodarkę finansową, jak również posiadała bardzo wysokie zapasy „inne kredytowane” oraz wyłączone z kredytowania. W wyniku stałego oddziaływania oddziału jak również poważnego wkładu pracy przez samo przedsiębiorstwo, nastąpiła wybitna poprawa w gospodarce przedsiębiorstwa. I tak na przykład oddział pomimo niewypracowania planowanych wyników — strata planowania 160/m złotych, wykonała 190/m złotych, zakwalifikował przedsiębiorstwo do mogących korzystać z uprzywilejowanych form kredytowania. Oddział kierował się tym, że przedsiębiorstwo zlikwidowało około 3,5/M złotych należności przejętych w wyniku reorganizacji od innej jednostki. Należności te powodowały oprócz trudności finansowych, przekroczenia kosztów w pozycji odsetki bankowe. W pozostałych kosztach przedsiębiorstwo uzyskało ponadplanowe obniżenie. Również zapasy towarów wyłączone z kredytowania zostały prawie w stu procentach upłynnione, a na zapasy pozostałe przedsiębiorstwo dokonuje przecenę. W trzecim kwartale przedsiębiorstwo osiągnęło wyniki lepsze od planowanych, a to na skutek prawie całkowitej likwidacji nieprawidłowości. Jak z powyższego przykładu wynika, za-



kwalifikowanie przedsiębiorstwa do dobrze pracujących zdopięgowało je do zwiększenia wysiłków w kierunku poprawy swej gospodarki.

Oddział kontroluje szereg przedsiębiorstw, które mają charakter ściśle sezonowy. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw handlowych — rolnych oraz przedsiębiorstw skupu. Częstokroć zarówno zadania roczne jak i kwartalne nie są w stanie przewidzieć różnych okoliczności mających wpływ na wykonanie planu obrotu i akumulacji. Zachodzą przypadki, że przedsiębiorstwo nie wykonało zadań kwartalnych, ponieważ warunki atmosferyczne nie pozwoliły na to. Natomiast w innych kwartałach zadania wykonane zostały za kwartał poprzedni i już częściowo na następny. W takich przypadkach oddział postępował zgodnie z ZP A-55/55, to znaczy niewykonanie zadań powodowało zaliczenie przedsiębiorstwa do pracujących źle. Jednak wydaje się, że należałoby brać pod uwagę wahania sezonowe, naturalnie tylko w wyjątkowo uzasadnionych przypadkach. Zachodzi bowiem paradoksalna sytuacja, a mianowicie, przedsiębiorstwo wykonuje w okresie dwóch kwartałów zadania roczne, zarówno w zakresie wyników jak i obrotów, w wyniku czego zadania następnych kwartałów nie są wykonywane. Jako przykład niech posłuży Centrala Nasienna, która roczny plan obrotu towarowego wykonała do dnia 30.VI.1955 roku w 112%, a zamiast planowanej straty osiągnęła zysk (zadecydował w tym przypadku drugi kwartał). Podobna sytuacja zaistniała w CNOS, która obroty drugiego kwartału wykonała częściowo już w pierwszym kwartale, tak że w drugim kwartale nie osiągnęła planowanego wyniku, natomiast zadania za pierwsze półrocze wykonała z nadwyżką, mianowicie osiągnęła zysk w 329%. Podobna sytuacja występuje również w działach skupu gminnych spółdzielni. Aczkolwiek tutaj aktyw spółdzielni ma znacznie większy wpływ na wykonanie zadań skupu jak wyżej wymienione przedsiębiorstwa. W przypadkach omówionych wyżej oddział stał jednak na stanowisku, że ZP A-55/55 nie upoważnia oddziału do kwalifikacji przedsiębiorstw do dobrze pracujących<sup>1)</sup>.

W wypadku niewykonania zadań planu operatywnego przez przedsiębiorstwa oddział kwalifikował takie przedsiębiorstwa do nie mogących korzystać z uprzywilejowanych form kredytowania. Na podstawie przeprowadzonych kontroli, szczególnie w pionie CRS, wykonanie planu obrotu towarowego jest w pewnej mierze uzależnione od przydziału masy towarowej. Dotyczy to zasadniczo towarów masowych. Niemniej oddział stwierdził braki w zakresie pełnego zaopatrzenia sklepów. Stwierdzono jednak, że wykonanie samego planu obrotu towarowego jest przede wszystkim uzależnione od samej spółdzielni. Oddział spotykał się z różnym zainteresowaniem kierownictwa spółdzielni właściwym zaopatrzeniem sklepów.

Na skutek oddziaływania na GS od dłuższego czasu w kierunku właściwego zaopatrzenia sklepów oraz rygorystycznego postawienia przez oddział zadania wykonania planu obrotów przez GS, nastąpiła, — szczególnie w trzecim kwartale 1955 roku znaczna poprawa. Między innymi GS usprawniły swoją gospodarkę w zakresie rozładowania magazynów rozdzielczych, przerzutów towarów zbędnych z jednego sklepu do drugiego oraz do PZGS, sprawnej przeceny towarów trudno zbywalnych, terminowego odprawiania utargów oraz analizowania zaopatrzenia sklepów. Wydaje się zatem, że rygorystyczne żądanie wykonania planu obrotu towarowego jest bardzo wskazane.

Jedną z przyczyn niewykonania lub przekroczenia planowanych wyników jest wysokość osiągniętych marż. W niektórych przedsiębiorstwach marże są niezmiennie, zdarzają się jednak przedsiębiorstwa, które mają marżę zróżnicowaną. W przedsiębiorstwach tych nieosiągnięcie lub przekroczenie planowanych marż jest związane z wykonaniem

asortymentowego planu sprzedaży. Z takim przypadkiem oddział miał do czynienia przy kwalifikacji przedsiębiorstw za drugi kwartał 1955 roku, mianowicie Centrala Nasiennictwa Ogrodniczego i Szkółkarskiego w Poznaniu wykonała plan obrotu towarowego z nadwyżką, jednak nie osiągnęła planowanej marży, a zatem nie wykonała planowanego wyniku. Spowodowane to zostało zmianą asortymentu sprzedawanych towarów.

Inne zagadnienie wystąpiło w Centrali Zaopatrzenia Rolnictwa Składnica w Poznaniu. Tutaj o nieosiągnięciu planowanej marży zadecydowała nie zmiana asortymentu sprzedawanych towarów, lecz obniżenie marży na artykuły, który miał decydujący wpływ na wysokość obrotów (40%).

W takich przypadkach oddział kwalifikował przedsiębiorstwa do nie mogących korzystać z uprzywilejowanych form kredytowania.

Przy analizie tego zagadnienia oddział wychodził z założenia, że w odniesieniu do pierwszego z wymienionych przykładów przedsiębiorstwo powinno dążyć do asortymentowego wykonania obrotu towarowego, zabezpieczając w ten sposób wykonanie planowanego wyniku. Jeśli chodzi natomiast o drugi przykład, to tutaj należałoby zastanowić się czy w przypadku odgórnej zmiany wysokości marży (już po otrzymaniu kwartalnych zadań finansowych) nie należałoby uwzględnić tego zagadnienia przy kwalifikacji przedsiębiorstw. Byłoby to tym bardziej uzasadnione, gdyż w omawianym przykładzie towar (sznurek snopowiązałkowy) musiał być rozprawdany<sup>2)</sup>.

Zagadnienie marż może wystąpić w przypadku, jeśli są one wyższe od planowanych. W tych przypadkach analizowane powinny być koszty, których wysokość może decydować o kwalifikacji przedsiębiorstwa. Jednak zagadnienia tego nie przewiduje ZP A-55/55. Wydaje się bowiem, że przekroczenie planowanej marży, a w związku z tym osiągnięcie ponadplanowego wyniku nie powinno decydować o zakwalifikowaniu przedsiębiorstwa do dobrze pracujących, jeśli przedsiębiorstwo to przekracza koszty planowane.

Przy kwalifikacji przedsiębiorstw oddział poza wykonaniem przez przedsiębiorstwa zadań w zakresie wyników, obrotów oraz gospodarki zapasami, brał również pod uwagę inne zagadnienia, co jest zresztą zgodne z ZP A-55/55. Niemniej oddział podszedł szczególnie rygorystycznie do nieprawidłowości występujących w środkach nienormowanych. Uprzednie rozeznanie tych nieprawidłowości umożliwiło oddziałowi rozwinięcie całego wachlarza środków oddziaływania na przedsiębiorstwa. Między innymi oddział zażądał włączenia zagadnienia likwidacji nieprawidłowości w zakresie pozostałych środków obrotowych do uchwał powziętych przez załogi przedsiębiorstw na konferencjach partyjno-ekonomicznych. Poza tym oddział zażądał przedłożenia planu pracy (plan sanacji), wyznaczając jednocześnie terminy przedłożenia tych planów. Zagadnienie to w kilku przedsiębiorstwach kontrolowanych przez nasz oddział jest bardzo ważne, gdyż środki nienormowane mają decydujący wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Przy omawianiu zagadnień występujących w naszym oddziale przy kwalifikacji przedsiębiorstw nie poruszyłem sprawy zapasów. Chciałbym jednak przytoczyć dwa przykłady podejścia oddziału do tego zagadnienia. Z Zarządzenia Prezesa A-55/55 wynika, że jeśli przedsiębiorstwo posiada zapasy wyłączone z kredytowania, jak również nie gromadzi dalszych zapasów zbędnych, to może być zakwalifikowane do dobrze pracujących. Oczywiście, pod

<sup>1)</sup> Stanowisko oddziału wydaje się Redakcji niestuzne. Naszym zdaniem stwierdzone przez oddział przesunięcie obrotów między kwartałami z przyczyn niezależnych od przedsiębiorstwa nie powinno stanowić przeszkody do zaliczenia przedsiębiorstwa do dobrze pracujących.

<sup>2)</sup> Również w tym przypadku Redakcji wydaje się, że oddział powinien zaliczyć przedsiębiorstwo do dobrze pracujących.



warunkiem, że likwiduje systematycznie zapasy zbędne. Zachodzi pytanie jaką wielkość stanowią mogą zapasy niekredytowane. W jednym przypadku oddział zakwalifikował do przedsiębiorstw dobrze pracujących PCD Składnicę Transportową w Poznaniu, która posiadała wyłączone zapasy z kredytowania na około 2/M złotych. W tym przypadku wzięto pod uwagę to, że przedsiębiorstwo upłynniło w ciągu ostatniego roku zapasy już na około 6/M złotych, jak również i to, że uplynnianie zapasów zbędnych jest w dalszym ciągu kontynuowane. Do akcji tej włączyło się Ministerstwo Leśnictwa, które w znacznej mierze przyczyniło się do poprawy gospodarki materiałowej w tym przedsiębiorstwie. Należy przy tym zaznaczyć, że pozostała działalność przedsiębiorstwa nie budzi zastrzeżeń.

Natomiast odwrotnie postąpiono z zakładem silnikowym TOR, który nie mógł — mimo wypracowania planowej akumulacji — korzystać z uprzywilejowanych form kredytowania. Postępowanie oddziału zostało podyktowane słabym zainteresowaniem się centralnego zarządu zapasami będącymi w jego gestii. Zapasy te nie były jeszcze wyłączone z kredytowania przy dokonywaniu klasyfikacji, niemniej zachodziła obawa, że nie zostaną uplynnione w terminie. Obserwacja gospodarki zapasami w tym

przedsiębiorstwie nasunęła wniosek (słuszny zresztą), że tylko przez wyłączenie zapasów z kredytowania, z chwilą ich nieuplynnienia nastąpi zainteresowanie tymi zapasami ze strony centralnego zarządu i przedsiębiorstwa. W konsekwencji zarówno centralny zarząd jak i zakład, usilnie starają się o likwidację zapasów nadmiernych.

Jest rzeczą zrozumiałą, że omówione wyżej zagadnienia nie wyczerpują wszystkich zjawisk występujących przy realizacji Uchwały Prezydium Rządu Nr 526, a ujmują tylko pewne charakterystyczne przypadki, występujące w naszym oddziale.

Nie wspomniano tutaj o kosztach, które stanowią bardzo obszerny problem. Również zagadnienia poruszone przeze mnie potraktowane zostały tylko wycinkowo. Niemniej wydaje mi się, że przez stałą wymianę na łamach Wiadomości NBP spostrzeżeń i wątpliwości przy realizacji Uchwały Nr 526 podniesiemy poziom swej pracy i będziemy lepiej wypełniać swe obowiązki pracownika kredytowego. W konsekwencji przyczyni się to — przez właściwe oddziaływanie na przedsiębiorstwa kontrolowane — do pełniejszej realizacji zadań gospodarczych. A o to przede wszystkim chodzi.

S. Ceglarek  
Poznań

## Oddział terenowy wobec nowych zadań

Korzystając z poruszenia w ostatnich numerach Wiadomości NBP zagadnień pracy kredytowej i jej organizacji w oddziałach terenowych pragnę dorzucić nieco uwag w związku z pewnymi zmianami, które nastąpiły w tej pracy po wejściu w życie Uchwały Prezydium Rządu Nr 526 z dnia 2 lipca 1955 roku. Uchwała ta w znacznym stopniu rozszerzając kompetencje oddziału nałożyła nań równocześnie nowe rozszerzone obowiązki w kontroli i kredytowaniu przedsiębiorstw. Nie można tu mówić oczywiście o jakiejś zasadniczej zmianie, Uchwała Nr 526 idzie bowiem po stałej, wytyczonej linii, którą już można było określić w poprzednich okresach. Odróżnienie jednostek dobrze pracujących i tych, których do takich zaliczyć nie można, częściowo już w oddziałach terenowych stosowano, zgodnie z IS Dział VI, część C § 27. Ocena ta była podstawą do mniej lub bardziej rygorystycznego kontrolowania danej jednostki. Oddział w Mokotowie wprowadził przykładowo rygory przy udzielaniu kredytu na fundusz płac (które stosowano oczywiście w pierwszym rzędzie względem przedsiębiorstw wykazujących nieprawidłowości i co okazało się w praktyce znakomitym środkiem oddziaływania).

Jednak Uchwała Nr 526, zaostrzając zagadnienie podziału przedsiębiorstw i określając ściśle cały system stosowania rygorów nakłada na oddziały kontrolujące bardzo poważną odpowiedzialność za prawidłowe wprowadzenie w życie nowych zasad kredytowania. Wynikające stąd obowiązki oddziałów nie są właściwie obowiązkami nowymi, streszczają się one mianowicie w trzech zagadnieniach:

- 1) doskonałej znajomości przedsiębiorstw kontrolowanych,
- 2) obiektywizmu oceny,
- 3) właściwego przeprowadzenia ewentualnych akcji interwencyjnych (jako właściwe należy tu rozumieć zarówno przeprowadzanie akcji słusznymi drogami jak i skuteczne jej doprowadzenie do końca).

We wszystkich zagadnieniach na pierwszy plan wysuwa się pytanie czy personel kredytowy Banku sprosta zadaniom? Niewątpliwie tak, pod trzema warunkami:

- 1) dobre przygotowanie teoretyczne do pracy kredytowej,

- 2) stałe szkolenie,

- 3) kontakt z przedsiębiorstwem kontrolowanym (praca terenowa).

Jak w chwili obecnej przedstawia się sprawa personelu w przeciętnym oddziale terenowym? Otóż w każdym wydziale kredytów jest kilku pracowników „sztabowych”, posiadających dłuższy staż, zajmujących stanowiska kierownicze. Obok nich reszta pracowników to ludzie młodzi, niestety w większości nie przygotowani dostatecznie do wykonywanych czynności, szczególnie zaś do pracy koncepcyjnej. Brak im ogólnej znajomości ekonomii, brak znajomości księgowości, brak inicjatywy (którą daje dobra znajomość przedmiotu), brak wreszcie pewnej pomysłowości w przeprowadzaniu interwencji. Pracownik taki chętnie i prawidłowo wykonuje wszelkie czynności „za biurkiem”, jednak w miarę możliwości unika wejścia w teren. W oddziałach warszawskich zjawisko to ma stosunkowo małe natężenie, jednak w oddziałach terenowych rośnie poważnie.

Dlaczego tak się dzieje? Otóż napływ pracowników młodych do oddziałów terenowych Banku obejmuje głównie jednostki o niedostatecznym wykształceniu. Absolwenci wyższych szkół ekonomicznych, lub ludzie z większą znajomością przedmiotu osiągniętą w praktyce, ciągną raczej do Centrali Banku lub do oddziałów wojewódzkich. Wpływają na to i względy ambicyjne (wyższy szczebel), także nadzieja na ciekawszą pracę czy wyższe wynagrodzenie. Trudno określić, jaki pożytek mają wyższe ogniwa Banku z ludzi nie znających praktyki oddziału terenowego, fakt jest jednak faktem. Oddziałowi pozostają zatem w najlepszym przypadku absolwenci techników finansowych lub ludzie nie mający wcale przygotowania do pracy kredytowej. Z absolwentami techników jest o tyle kłopot, że chociażby najzdolniejsi, są oni bardzo młodzi. Są niedoświadczeni, łatwo zbić ich z tropu, lub przekonać o niesłuszności zajmowanego stanowiska (nawet, gdy jest ono najsluszniejsze). Trudno rzeczwiście wymagać, aby osiemnastoletni pracownik umiał słusznie i wnikliwie decydować w sprawach przedsiębiorstwa, kierowanego przez ludzi nieraz znacznie przewyższających go kwalifikacjami (a przecież Uchwała Nr 526 wprowadza Bank bardzo gę-



hoko w prawo decydowania o działalności jednostek gospodarczych). Należałoby też zerwać z praktyką przeciągania do wydziałów kredytów zdolniejszych pracowników z wydziałów operacyjnych. Tworzy się w ten sposób znaczne wyrwy w pracy tych ostatnich, podczas gdy pożytek z pracownika przeniesionego jest znikomy w wydziale kredytów przez okres dłuższy.

Oczywiście, że są kierownicy sekcji czy zespołów, którzy stoją za pracownikami młodymi, jednak nie są oni w stanie dublować ich pracy, muszą w znacznej części opierać się na materiale opracowanym przez nich.

Należy też wziąć pod uwagę, że w świetle Uchwały Nr 526 praca oddziału terenowego nie jest już drobnym, nieciekawym, zleconym z góry wykonawstwem. Praca oddziału terenowego jest już w pełni samodzielna, jest pracą żywą, nieraz pełną niespodzianek, jednak zawsze jest tu możliwość osiągnięcia sukcesów. Obok tego jest tu także duża szansa osiągnięcia „satysfakcji zawodowej”, wynikającej z efektów przeprowadzonej słusznie interwencji. To też czasem dziwna wydać się może ucieczka pracowników wyżej kwalifikowanych z oddziałów terenowych.

Nasuwa się wniosek, że przy przydziałach pracy absolwentom szkół wyższych (szczególnie wydziałów finansowych) należałoby szeroko uwzględnić terenowe oddziały Banku.

Następną sprawą, która idzie zaraz za doborem pracownika jest zagadnienie szkolenia rozumiane w najszerszym znaczeniu. Byłoby to zatem:

1) szkolenie wewnątrzzakładowe (tak zwane przy biurku),

2) szkolenie z oderwaniem od pracy (kursy),

3) szkolenie pracowników Banku w przedsiębiorstwach (metoda, która do dziś spotyka się z różnymi i dużymi różnicami zdań w oddziałach).

Szkolenie w oddziałach, jest to nauka podstawowa, gdzie w pierwszym rzędzie zapoznaje się pracownika z praktyczną stroną jego pracy, a jako podstawa teoretyczna, wystarcza instrukcja służbowa (należy zaznaczyć, że o ile nowym pracownikiem jest absolwent wyższej uczelni, zagadnienie takiego szkolenia odpada, ponieważ przeszedł je on w czasie praktyki dyplomowej).

Szkolenie na kursach powinno uwzględniać w pierwszym rzędzie teoretyczne podstawy pracy kredytowej. Ma ono na celu rozszerzenie horyzontów pracownika szkolonego. Omawiane zagadnienia teoretyczne powinny być oczywiście ilustrowane przykładami z praktyki, które jednak w tym przypadku stanowią właśnie tylko ilustrację.

Wreszcie sprawa szkolenia w przedsiębiorstwach. W każdym oddziale są zarówno zwolennicy jak i przeciwnicy tej metody, wydaje się jednak, że dobre strony tego rodzaju szkolenia przeważają na niekorzyść ewentualnych stron „ciemnych”. Oto jakie argumenty wysuwają przeciwnicy szkolenia w przedsiębiorstwach:

1) pracownik ujawnia przed przedsiębiorstwem brak wiadomości (w zakresie rozliczeń kosztów, księgowości, organizacji itp.), w ten sposób dyskwalifikuje się Bank,

2) pracownik w okresie szkolenia może nawiązać zbyt bliski kontakt z pracownikami przedsiębiorstwa, co potem utrudni mu obiektywną ocenę pracy tego przedsiębiorstwa,

3) przez okres szkolenia inni pracownicy sekcji czy grupy przeciążeni są pracą,

4) szkolenie pracownika Banku w przedsiębiorstwie wymaga ze strony Banku rewanżu, w postaci z kolei szkolenia w Banku pracownika tegoż zakładu, co obciąża oddział dodatkowymi czynnościami.

Wydaje się, że każdy z tych zarzutów można odeprzeć.

**Ad 1.** Oczywiście jest, że pracownik idąc na szkolenie do przedsiębiorstwa musi mieć pewne ogólne przygotowanie, dlatego właśnie dobrze jest, gdy wyniesie je jeszcze

ze szkoły. Nikt się natomiast nie będzie dziwił ani gorszył w przedsiębiorstwie, gdy szkolony poprosi o wyjaśnienie szczegółów, wynikających ze specyfiki branżowej, organizacji wewnętrznej, metod produkcji czy kalkulacji. Natomiast korzyści, jakie odniesie szkolony są niewspółmiernie większe, pozna on żywe przedsiębiorstwo, cyfry znane z bilansu zaczną nabierać konkretnych wartości. Pozna produkcję i organizację zakładu, powiąże procesy gospodarcze z ich wyrazem finansowym, pozna źródła obniżenia kosztów czy powody powstawania strat ponadplanowych.

**Ad 2.** Kwestia obawy przed „nawiązaniem bliższych kontaktów” wydaje się przejawem asekuranctwa. Jeśli pracownik szkolony pozna z bliska specyfikę przedsiębiorstwa, to nie tylko nie utrudni mu to w przyszłości obiektywnej oceny, a przeciwnie, pozwoli uniknąć ewentualnych błędów, które często mają swe źródło w słabej znajomości jednostki kontrolowanej.

**Ad 3.** Rzecz jasna, że delegacja powinna mieć miejsce w takim czasie, gdy nie ma spiętrzenia zadań i prac w oddziale, gdy urlopy nie zbiegają się z chorobami. Ponadto delegacja tego rodzaju nie może trwać dłużej niż dwa tygodnie. Koledzy, którzy chwilowo będą mieli więcej pracy, otrzymają w zamian od szkolonego szereg wyjaśnień dotyczących pracy przedsiębiorstwa. Ponadto każdy odczeka z kolei swą delegację. Wydaje się również celowe kierowanie na szkolenie pracowników nowych, zanim rozpoczną oni faktyczną pracę w oddziale. Wówczas nikt nie odczuje specjalnie obciążenia „cudzą” pracą (oczywiście należy tu przyjąć jako warunek, że taki nowy pracownik nie może być „surowy” w zakresie czynności i zagadnień kredytowych, musi mieć podstawowe wykształcenie teoretyczne).

**Ad 4.** Sprawa szkolenia w Banku pracowników przedsiębiorstw jest niewątpliwie dla oddziałów obciążeniem. Wydaje się jednak, że i tu stwierdzić można spokojnie, że wysiłek ten się opłaci. Fakt, że klient zorientuje się w obiegu dokumentów w Banku, że zrozumie jakie utrudnienie powoduje popełniony przez niego błąd, wpłynie z pewnością na lepsze przygotowywanie przez niego wszelkich materiałów dla Banku.

Kredytowiec powinien odbywać szkolenie w przedsiębiorstwie przez siebie kontrolowanym, a w każdym razie w przedsiębiorstwie pokrewnym, inaczej szkolenie to mija się z celem.

Ostatnim wreszcie punktem, który wiąże się z zagadnieniem właściwego wykonywania obowiązków przez oddział Banku jest sprawa pracy terenowej, stałego kontaktu z jednostkami kontrolowanymi. Zza biurka mało można zdziałać. Pozornie najlepsze sprawozdanie okaże się bezwartościowe, gdy nie będzie miało jako podstawy, znajomości żywego, pracującego przedsiębiorstwa. W ogóle trudno mówić o prawidłowym załatwianiu wniosków kredytowych, gdy referent wie o przedmiocie kredytowania tylko tyle, ile klient napisał w uzasadnieniu wniosku. Można by posunąć się do twierdzenia, że kredyty ponadnormatywne mogą być udzielane tylko pod warunkiem, że odnośny referent raz przynajmniej był w magazynach przedsiębiorstwa.

Powstaje więc tu kwestia inspekcji. Inspekcji, które dotąd są rzeczywiście traktowane raczej po macoszemu przez instrukcję służbową, a które w oddziałach niestety często sprowadzają się do formalnego badania ksiąg przedsiębiorstwa i dokonywania adnotacji na oświadczeniach o stanie zapasów.

W chwili obecnej inspekcja staje się czynnością niemal najważniejszą, ponieważ wszelka praca (sprawozdawczość, załatwianie wniosków, interwencje) jest jedynie zdyskon-



towaniem danych zdobytych w czasie inspekcji, jest czynnością pochodną.

Zastrzeżenie obiektywnej oceny jest nie do pomyślenia bez dokładnej znajomości przedsiębiorstwa kontrolowanego. Nie jest tu bez znaczenia i szkolenie w przedsiębiorstwie, ale rzecz jasna, niemożliwe jest przeszkolenie jednego referenta w szeregu jednostek. Dlatego też wydaje się konieczne położenie szczególnego nacisku na ten dział pracy kredytowej oddziału terenowego.

Niewątpliwie trudno jest opracować jakieś przepisy w tym zakresie, z uwagi na specyfikę przedsiębiorstw, specyfikę zagadnień, współzależność szeregu czynników, których niesposób z góry przewidzieć. Jednak nie jest niemożliwe opracowanie wytycznych ramowych, może z rozbiem na przedsiębiorstwa przemysłowe (przemysł ciężki, przemysł lekki, przemysł rolny i spożywczy) usługowe (usługi przemysłowe, usługi dla odbiorców prywatnych, usługi komunalne, wydawnictwa, przedsiębiorstwa kulturalno-oświatowe itp.) i handlowe (hurt przemysłowy, hurt spożywczy, detal itp.). Centralne opracowanie takich instrukcji niewątpliwie ułatwiłoby pracę oddziałom terenowym, które w tej chwili układają własne schematy, nieraz może niedostatecznie rozpracowane z uwagi na brak bardziej „odgórnego“ podejścia czy po prostu z uwagi na brak czasu w nawale czynności bieżących.

Przykładowo, oto jaki plan inspekcji proponowany jest w oddziale w Mokotowie dla przedsiębiorstw przemysłowych (tematyka bez szczegółów).

Inspekcje zapoznawcze:

- 1) ogólna — produkcja, organizacja zakładu, dane ogólne o stanach zapasów normatywnych, funduszach,
- 2) magazyny materiałów — rodzaje i ilości materiałów, zużywanych do produkcji, przechowywanie materiałów,
- 3) magazyny inne — wyroby gotowe, półfabrykaty,
- 4) rozliczenia kosztów — kalkulacja (źródła obniżenia kosztów),
- 5) działalność inwestycyjna i jej ewentualne powiązanie z eksploatacją (roboty wykonywane sposobem gospodarczym),
- 6) rozliczenia z dostawcami i odbiorcami,
- 7) zagadnienia specyficzne.

Referent „uzbrojony“ w wiadomości zdobyte na inspekcjach zapoznawczych, może dopiero przystępować do badania prawidłowości pracy przedsiębiorstwa, do wytykania nieprawidłowości i do opracowywania wraz z przedsiębiorstwem sposobów ich likwidacji.

Należy tu bowiem marginesowo zaznaczyć, że o ile praca kredytowa Banku ma dać rzeczywiste efekty, konieczna jest współpraca z przedsiębiorstwem. Każdej jednostce kontrolowanej zależy na tym, aby jej stan gospodarczy

był jak najlepszy, taki sam jest cel pracy Banku, jasne jest więc, że wszelkie akcje likwidacyjne nieprawidłowości i uchybień powinny być przeprowadzane wspólnie, w stałym porozumiewaniu się.

Wysyłając na inspekcję pracownika młodego, mniej doświadczonego, oddział ustala pewne warunki, do których pracownik ten musi się zastosować, wydają się one zrozumiałe same przez się, lecz dziwnie często zapomina się o nich, stąd konieczność badania spełnienia ich przed wyjściem w teren. Są to:

- 1) ściśle określenie celu inspekcji,
- 2) konieczność przejrzania przed wyjściem z Banku całego materiału posiadanego w tym zakresie, z ewentualnym wynotowaniem niektórych cyfr,
- 3) opracowanie w grubszych zarysach planu działania:
  - a) jakie materiały będą inspektorowi potrzebne w przedsiębiorstwie,
  - b) jaki dział będzie mógł te materiały dostarczyć,
  - c) jaki okres będzie przedmiotem badania.

Z kolei konieczność notowania w czasie inspekcji cyfr, danych szczegółowych, podstaw prawnych dokonania przez jednostkę kontrolowaną takich czy innych posunięć — nie ulega kwestii.

Sprawozdanie z przeprowadzonej inspekcji powinno być pisane niezwłocznie po dokonaniu inspekcji. To samo dotyczy interwencji, które wynikną w efekcie inspekcji. Chodzi tu o czas (który przy interwencjach odgrywa bardzo poważną rolę) jak również i o pamięć, która po kilku dniach może zawieść (wskutek czego może nastąpić wypaczenie ustalonego kierunku postępowania).

Pierwsze inspekcje młodego pracownika dokonywane są zawsze w towarzystwie starszego doświadczeniem i stażem pracy kolegi, później stopniowo (ale ostrożnie) można mu powierzać do samodzielnego wykonania coraz bardziej odpowiedzialne czynności. Należy jednak liczyć się z tym, że całkowita samodzielność pracownika kredytowego nie nastąpi wcześniej jak po półrocznym szkoleniu, przeciętnym okresem nabywania tej samodzielności jak rok pracy w oddziale terenowym. Oczywiście im lepsze szkolenie, im konkretniejszy i dokładniejszy instruktaż, tym prędzej następuje usamodzielnienie. Z tego właśnie punktu widzenia wydaje się celowe rozpracowanie w najszerszym stopniu zagadnienia inspekcji i kontaktu z przedsiębiorstwem.

Właściwy dobór, dobre przeszkolenie i prawidłowe nastawienie pracowników do pracy kredytowej, będzie miało swój wyraz w prawidłowym i efektywnym wykonywaniu nowych zadań.

*D. Cywińska*

## Rola dyrektora oddziału operacyjnego w świetle nowych zadań Banku

W wyniku szeregu zmian organizacyjnych, mających na celu odciążenie dyrektora od bezpośrednich czynności operacyjno-rachunkowych, a szczególnie w wyniku realizacji Uchwały Nr 526, dyrektor oddziału musi stać się już dziś głównym kierownikiem polityki ekonomicznej i kredytowej oraz gospodarzem pieniądza gotówkowego w swoim okręgu, musi stać się w pełnym tego słowa znaczeniu — działaczem gospodarczym. Od jego zdolności organizacyjnych i umiejętności zarządzania, od jego inicjatywy i inwencji, od jego znajomości mechanizmu naszego życia gospodarczego i przebiegu zachodzących procesów gospodarczych zależy obecnie — w większym niż kiedykolwiek stopniu — jakość pracy oddziału.

### Prawa i obowiązki dyrektora oddziału

Mimo iż do tej pory praca dyrektora oddziału nie została jeszcze unormowana i skodyfikowana w formie jakiejś generalnej „karty praw i obowiązków dyrektora oddziału operacyjnego“, ani też ujęta przynajmniej w formę (przewidzianego ZP 176/54) „regulaminu roboczego dyrektora oddziału“, (co wydaje się zresztą rzeczą dość trudną), zakres jego najważniejszych czynności wyłącznie z pionu planowania i kredytów, wynikających z aktualnie obowiązujących przepisów, a wymagających wyraźnie jego osobistego udziału, decyzji, zgody, zatwierdzenia, akceptacji, czy podpisu można jednak zebrać — bez większych trudności — w następujące zestawienie:



### W zakresie planowania obiegu pieniężnego

— Za naruszenie zapasu emisyjnego bez odpowiedniego do tego upoważnienia odpowiedzialny jest dyrektor (kierownik) oddziału (IS Nr A/1, Dział A-1, § 46, punkt 146).

— Dyspozycje pieniężne uczestników obrotu bezgotówkowego grupy uposażonej na rzecz osób fizycznych oraz jednostek gospodarki nieuspołecznionej, nie będących uczestnikami obrotu bezgotówkowego, w formie poleceń przelewu mogą być przez Bank wykonywane na sumy od zł 100 wzwyż jedynie w następujących przypadkach:

g) w innych szczególnie uzasadnionych przypadkach za każdorazowym zezwoleniem dyrektora (kierownika) oddziału banku właściwego dla zleceniodawcy. (IS. Nr A/3, Dz. A-I, § 11).

— Decyzje co do wstrzymania dyspozycji pieniężnej (na podstawie oświadczeń) wydaje dyrektor oddziału banku. (IS. Nr A/3, Dz. A-I, § 28).

— Decyzję o utracie premii (za niezłożenie planu funduszu płać w terminie) wydaje dyrektor (kierownik) jednostki nadrzędnej kontrolowanego przedsiębiorstwa na wniosek dyrektora (kierownika) oddziału Banku. (IS. Dz. V, Rozdz. V, § 18, pkt 120 z kwietnia 1953 r. oraz IS. Dz. V, Rozdz. V, § 12, pkt 90 — z grudnia 1953 r.).

— O ile dyrektor (kierownik) oddziału uzna decyzję dyrektora (kierownika) jednostki nadrzędnej za niesłuszną, kieruje sprawę do oddziału wojewódzkiego w celu ewentualnego podjęcia w tej sprawie dalszych kroków. (IS Dz. V, Rozdz. V, § 18, pkt 122 — z kwietnia 1953 r. oraz IS Dz. V, Rozdz. V, § 12, pkt 92 — z grudnia 1953 r.).

— Po przekroczeniu bezwzględny osobowego funduszu płać wypłaty zapotrzebowanych środków dokonywane być mogą:

1) w przypadku, gdy przekroczenie znajduje pokrycie w niewykorzystanym funduszu płać poprzednich miesięcy danego kwartału, na podstawie decyzji dyrektora bądź kierownika oddziału Banku. (IS. Dz. V, Rozdz. IV, § 8, pkt 58 — z grudnia 1953 r.).

### W zakresie rozliczeń

— Bank dostawcy (dyrektor (kierownik) oddziału lub osoba przez niego upoważniona) może w uzasadnionych wypadkach przedłużyć termin wystawienia faktury. (IS. Nr B/17, Dz. B-II, § 3, pkt. 7 oraz IS Dz. V/I wyd. 2, Cz. B. Rozdz. Rozdz. IV, § 12, pkt. 116).

— W uzasadnionych wypadkach bank dostawcy (dyrektor (kierownik) lub osoba przez niego upoważniona) może zezwolić na przyjęcie do inkasa żądań zapłaty z fakturami wystawionymi po upływie 30 dni. (IS, Nr B/17, Dz. B-II, § 9, pkt 26).

— W uzasadnionych przypadkach oddział wykonawcy (kierownik oddziału lub z jego upoważnienia kierownik komórki kredytowej) ma prawo przedłużyć termin złożenia przez POM żądania zapłaty do inkasa po upływie 30 dni od terminu wystawienia faktury. (IS. Nr B/10, Rozdz. II, § 6).

— Bank płatnika może w uzasadnionych wypadkach przedłużyć 5-dniowy termin akceptu do 7 dni roboczych. O przedłużeniu terminu akceptu decyduje dyrektor (kierownik) banku płatnika lub osoba przez niego upoważniona. (IS. Nr B/17, Dz. B-II, § 20, pkt 63 oraz IS Dz. VI/I, Cz. B, Rozdz. 8, § 36, pkt. 248).

— W uzasadnionych przypadkach, oddział (dyrektor oddziału) może terminy te (cykl rozliczeniowy wynikający z terminu obiegu dokumentów) skrócić lub przedłużyć. (IS Dz. VI, wyd. 2, Cz. B, Rozdz. IV, § 12, pkt 120).

— Wniosek przedsiębiorstwa (o przedłużeniu cyklu rozliczeniowego) podlega zatwierdzeniu przez dyrektora oddziału. (IS. Dz. VI — Przepisy szczegółowe-kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I. Rozdz. II, § 8, pkt 121 oraz Cz. I/A).

— kredytowanie skupu, Rozdz. II, § 5, pkt 46).

— Notę memoriałową (z tytułu kar za zwłokę z winy banku płatnika) zatwierdza dyrektor (kierownik) oraz główny księgowy oddziału lub osoby przez nich upoważnione (IS. Nr B/17, Dz. B-II, § 29, pkt 108).

— Obowiązek rozliczeń z dostawcami za pomocą akredytywy może być wprowadzony na podstawie decyzji dyrektora oddziału w stosunku do przedsiębiorstw, które prowadzą nieprawidłową gospodarkę materiałową lub towarową. (ZP A-60/55 pkt 2).

### W zakresie czynności kredytowych

— Za sprawne wykonywanie zadań ciążących na aparacie kredytowym odpowiedzialni są kierownicy i pracownicy

wszystkich jednostek organizacyjnych tego aparatu w ramach ciążących na nich obowiązków i ustalonych dla nich kompetencji. Przepis ten nie zmniejsza odpowiedzialności kierowników oddziałów, przewidzianej innymi zarządzeniami władz Banku. (IS. Dz. VI, wyd. 2, Cz. A, Rozdz. I, § 1, pkt 11 oraz IS. BR — w sprawie kredytowania PGR, Dz. Rozdz. I, § 2, pkt 10).

— Właściwa postawa aparatu NBP do spraw spółdzielni produkcyjnych winna polegać na:

c) ułatwianiu spraw spółdzielni w sposób szybki i definitywny, przyjmując jako regułę, że przewodniczący lub członkowie zarządu spółdzielni produkcyjnej będą załatwiani bezpośrednio przez kierownika oddziału lub jego zastępcę (kierownika działu kredytowego) przy udziale zainteresowanego referenta. (IS Nr A/2, Dz. A-II-wstęp).

— Plan inspekcji zatwierdza oraz przeprowadza kontrolę jego wykonania dyrektor (kierownik) oddziału. (IS. Dz. V, Cz. C, Rozdz. VI, § 23, pkt 214 oraz IS Nr A/2, Dz. A-I, Rozdz. II, § 8, pkt 73).

— Dyrektor (kierownik) oddziału, jego zastępca lub pracownik przez niego wyznaczony, obowiązany jest sprawdzać raz w miesiącu, czy komórki kredytowe zgłosiły i przeprowadziły inspekcje we wszystkich przypadkach wymagających przeprowadzenia inspekcji obligatoryjnych. (IS. Dz. V, Cz. C, Rozdz. VI, § 23, pkt 216).

— Częstotliwość przeprowadzania inspekcji może być z zgodą dyrektora oddziału zmniejszona do dwóch lub jednego kwartału w odniesieniu do przedsiębiorstw należących do sekcji planowanych, sporządzających terminowo i sumiennie oświadczenia okresowe i prowadzących prawidłową gospodarkę towarową. (IS. Dz. VI — Przepisy szczegółowe — Kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I. Rozdz. II, § 6, pkt 81 oraz ZP A-54/55, pkt 8 b).

— Wnioski kredytowe sprawdzane są pod względem formalnym i analizowane przez właściwego referenta kredytowego, kontrolowane przez kierownika działu kredytowego i zatwierdzone przez dyrektora, względnie kierownika oddziału lub ich zastępców. (IS. Dz. VI, Cz. B, Rozdz. III, § 2, pkt 206, IS BR — w sprawie kredytowania PGR, Dz. I. Rozdz. VI, § 14, pkt 94 oraz IS Dz. VI/I Cz. A, Rozdz. I, § 18, pkt 136).

— Decyzja oddziału odnośnie udzielenia bądź odmowy kredytu powinna być wraz z uzasadnieniem odnotowana w wniosku kredytowym i podpisana przez kierownika oddziału, bądź w razie jego nieobecności przez kierownika komórki kredytowej. (IS Nr. A/2, Dz. A-II, Rozdz. II, § 5, pkt 30).

— Decyzje komórki kredytowej dotyczące:

- zablokowania i odblokowania kredytów budżetowych
- uruchomienia kredytów bankowych,
- likwidacji kredytów,

d) rozliczenia przekroczenia kosztów — muszą być podpisane przez dyrektora (kierownika) oddziału i głównego księgowego oddziału lub przez pracowników przez niego upoważnionych. (IS — Przepisy szczegółowe o kontroli i finansowaniu POM, Rozdz. II, § 9, pkt 90).

— List porewizyjny podpisuje dyrektor (kierownik) tej jednostki organizacyjnej NBP, która delegowała rewidentów do GKS. (ZP. 81/54. — Przepisy o przeprowadzaniu rewizji w GKS, Rozdz. V, § 27).

— Protokół (badania rocznych sprawozdań GKS) winno być przedłożony dyrektorowi oddziału kontrolującego GK, który akceptuje lub odrzuca zawarte w nim wnioski. Decyzje swoje dyrektor oddziału kontrolującego zamieszcza w formie odpowiedniej adnotacji poczynionej na protokole (ZP. C-5/55, pkt II).

— Zbiorcze zestawienie sprawozdania GKS winno być podpisane przez sporządzającego i dyrektora oddziału kontrolującego. (ZP. C-5/55, pkt III).

— W razie przyjmowania, na podstawie specjalnych zarządzeń, zadłużeń (w likwidacji i dochodzeniu) od innych instytucji, kierownicy komórek wraz z głównym księgowym sprawdzają czy zadłużenia te przekazywane są zgodnym z wydanymi zarządzeniami i, czy są należycie udokumentowane. W przypadku stwierdzenia okoliczności uzasadniających odmowę przyjęcia, decyzję wydaje dyrektor oddziału. (ZP. Nr A-66/55, Rozdz. IV, pkt 3).

— Przesunięcie terminu przeprowadzenia regulacji kredytów winno być akceptowane przez dyrektora oddziału. (IS. Dz. VI. — Przepisy szczegółowe-kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I, Rozdz. II, § 5 pkt 47).

— W odniesieniu do przedsiębiorstw o należytych poziomie organizacji finansowej, prowadzących bieżącą księgowość wg metody rejestrowej oddział może przyjmować d



nie dotyczące zakupu ustalone przez przedsiębiorstwo na podstawie odpowiedniego rejestru, bez obowiązku uzgadniania tych danych w trybie ustalonym w punkcie 62. Stosowanie postanowień niniejszego punktu winno być akceptowane przez dyrektora oddziału. (IS. Dz. VI. — Przepisy szczegółowe-kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I, Rozdz. II, § 6, pkt 64).

— Upoważnienie przedsiębiorstwa do obliczania i odprowadzania marż, prowizji i dodatkich różnic budżetowych winno być akceptowane przez dyrektora oddziału. (IS. Dz. VI. — Przepisy szczegółowe-kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I, Rozdz. II, § 9, pkt 139 oraz Cz. I/A — kredytowanie skupu, Rozdz. II, § 3, pkt 28).

— Za ścisłe przestrzeganie przepisów o obowiązkach Banku w związku z rejestracją przedsiębiorstw czyni się osobiście odpowiedzialnymi dyrektorów (kierowników) oddziałów. (Zbiór Obowiązujących Zarządzeń, Dz. VI (A-II), tr. 71).

— Decyzje w sprawie doboru odpowiednich środków oddziaływania Banku na przedsiębiorstwa oraz w sprawie stosowania sankcji bankowych i kredytowych.

(IS Nr A/1, Dz. A/I, Rozdz. IX, § 58, IS. Nr A/3, Dz. A-I, Rozdz. VII, §§ 71—76, IS. Dz. VI, Cz. D, Rozdz. VII, § 26, S. Dz. VI. — Przepisy szczegółowe-kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych, Cz. I, Rozdz. III, §§ 10-20).

— Kredyt na fundusz płac nie powinien być w zasadzie dzielony, gdy brak środków na dokonane wypłaty został spowodowany:

a) niewykorzystaniem możliwości uzyskania właściwych kredytów,

b) niezłożeniem w odpowiednim czasie wniosku o gromadzenie środków na wypłatę funduszu płac.

Decyzję w tym względzie (odrzućcie wniosku kredytowego przedsiębiorstwa we własnym zakresie) wydaje dyrektor oddziału. (ZP. A-57/55, Rozdz. II, pkt 11 i Rozdz. III, pkt 20 oraz PO. A-31/55, pkt 8).

— Dyrektor oddziału może zaliczyć do przedsiębiorstw obrze pracujących przedsiębiorstwa nie odpowiadające wymogom wymienionym w p. 1a) w wypadku, gdy nieosiągnięcie planowej akumulacji nastąpiło z przyczyn całkowicie niezawinionych, a przedsiębiorstwo nie przekroczyło planu oszczędności własnych produkcji towarowej.

— Dyrektor Oddziału może również zdecydować o niezaliczeniu do dobrze pracujących przedsiębiorstw, które wprawdzie wykonało planowe zadania w zakresie akumulacji, ale jednocześnie z własnej winy przekracza plan oszczędności własnych produkcji towarowej. (ZP. A-55/55, Cz. A, pkt 3).

— Dyrektor oddziału może zaliczyć do przedsiębiorstw obrze pracujących przedsiębiorstwa nie odpowiadające wymogom wymienionym w p. 8a) w wypadku, gdy występują wprawdzie zamrożenia funduszy obrotowych w stacjach ponadnormatywnych wyłączeniach z kredytowania, ale dzięki usilnym staraniom przedsiębiorstwa zamrożenia te w ostatnim okresie poważnie się zmniejszyły.

— Dyrektor oddziału może również zdecydować o niezaliczeniu do dobrze pracujących przedsiębiorstw, które wprawdzie odpowiada wymogom określonym w p. 8 lit. a) b), ale posiada jednocześnie zamrożenia funduszy obrotowych w inwestycjach lub kapitałnych remontach.

— Dyrektor Oddziału może analogicznie zdecydować o niezaliczeniu do przedsiębiorstw dobrze pracujących w wypadkach innych poważniejszych nieprawidłowości w zakresie środków obrotowych. (ZP. A-55/55, Cz. A, pkt 9).

— Dyrektor oddziału może zaliczyć do przedsiębiorstw obrze pracujących przedsiębiorstwa nie odpowiadające wymogom wymienionym w p. 11 lit. a) i b) w wypadku, gdy niewykonanie planu obrotu lub niezyskanie planowanego wyniku bilansowego jest niewielkie i nastąpiło z przyczyn całkowicie niezawinionych.

— Dyrektor oddziału może również zdecydować o niezaliczeniu do dobrze pracujących przedsiębiorstw, które wprawdzie odpowiada wymogom określonym w p. 11 lit. a) i b), ale posiada równocześnie znaczne nieprawidłowości w zakresie gospodarki środkami obrotowymi. (ZP. A-55/55, Cz. A, pkt 15).

— Przedsiębiorstwa, które nie złożyły w przewidzianym terminie sprawozdań finansowych za kwartał ubiegły nie mogą być w zasadzie zakwalifikowane jako przedsiębiorstwa dobrze pracujące.

— Wyjątki od tej zasady są dopuszczalne jedynie na podstawie decyzji dyrektora oddziału w wypadkach, gdy opóźnienie w złożeniu sprawozdań jest nieznaczne. (ZP. A-55/55, Cz. B, pkt 20).

— W wyjątkowych wypadkach dyrektor oddziału może w ciągu kwartału zmienić kwalifikację i przyznać dodatkową pomoc finansową przedsiębiorstwu, które wprawdzie nie zostało zaliczone do dobrze pracujących przy ocenie dokonanej w myśl p. 18, ale w międzyczasie usunęło nieprawidłowości, które zdecydowały o pierwotnej ocenie. (ZP. A-55/55, Cz. B, pkt 23).

Należy podkreślić, że z poszczególnych instrukcji, przepisów, względnie zarządzeń bankowych wyjęto i przytoczono (w zasadzie „in extenso”) tylko te uprawnienia i obowiązki dyrektora oddziału, które dotyczą wyłącznie jego stanowiska i które zostały wyraźnie zastrzeżone jego kompetencji. Jasne jest jednak, że we wszystkich innych przypadkach, w których kiedykolwiek jest mowa ogólnie o kompetencjach oddziału, należy przez to rozumieć z reguły kompetencje dyrektora oddziału, ponieważ ostateczną decyzję będzie musiał najczęściej podjąć zawsze osobiście dyrektor. Wynika stąd prosty wniosek, że od umiejętności rozwiązywania trudnych, często bardzo skomplikowanych ale jakże ciekawych problemów gospodarczych, od trafności podejmowanych przez dyrektora oddziału decyzji zależy w znacznym stopniu skuteczność i efektywność istotnej treści pracy bankowej.

### Warunki dobrego kierownictwa

Jakie są główne czynniki wpływające na poziom pracy dyrektora oddziału?

Pierwszym podstawowym warunkiem dobrego kierowania oddziałem jest przede wszystkim **znajomość zasad marksizmu-leninizmu i teorii ekonomii**. Wyraźnie sformułował to Tow. B. Bierut na VIII Plenum KC PZPR: „Nie można orientować się prawidłowo również w codziennych zadaniach i potrzebach gospodarczych, nie można kierować prawidłowo skomplikowanymi zagadnieniami produkcji, obrotu towarowego, problemami spójni gospodarczej między wsią i miastem, sprawami planowania, budżetu itp. bez niezbędnego poziomu wiedzy ekonomicznej. Nie można prawidłowo współuczestniczyć w budownictwie socjalistycznym bez zawładnięcia teorią marksizmu-leninizmu.“<sup>1)</sup>

Skoro Uchwała Nr 526 Prezydium Rządu zakłada, że podstawowym obowiązkiem Narodowego Banku Polskiego jest wzmoczenie kontroli za pomocą pieniądza i udoskonalenie pracy w zakresie oddziaływania kredytem na gospodarkę i finansową działalność przedsiębiorstw, to pełna realizacja tego postulatu wymaga bezwzględnie dokładnego opanowania przez każdego dyrektora oddziału przede wszystkim specyficznych właściwości organizacyjnych i ekonomicznych naszego systemu kredytowego, zrozumienia roli i funkcji pieniądza w naszym życiu gospodarczym, znajomości podstawowego prawa ekonomicznego socjalizmu. Bez znajomości zagadnień ekonomicznych nie można bowiem zrozumieć należycie zadań i roli Banku na tle zachodzących u nas procesów gospodarczych.

Należy ponadto zauważyć, że w codziennej praktyce kredytowo-planistycznej terenowych oddziałów operacyjnych zdarzają się często sytuacje i problemy, których nie znajdujemy w żadnych przepisach i których nie rozwiązują żadne instrukcje czy zarządzenia. Wtedy jedynym źródłem trafnej decyzji jest właśnie znajomość praw ekonomicznych socjalizmu i dialektyczny sposób myślenia.

Drugim zasadniczym i nieodzownym warunkiem skutecznego kierowania pracą ekonomiczną w oddziale jest przede wszystkim konieczność **dokładnej znajomości przez dyrektora oddziału sytuacji gospodarczej okręgu bankowego oraz umiejętność dokonywania przezeń analiz sytuacji ekonomicznej okręgu i poszczególnych jednostek, a następnie wyciągania odpowiednich wniosków.**

Bez dokładnej znajomości swego terenu wraz z wszelkimi przejawami jego życia gospodarczego i bez umiejętno-

<sup>1)</sup> B. Bierut — „Nowe Drogi“ Nr 3 z r. 1953, str. 74-75



ści przeprowadzania analiz dla bieżących potrzeb praktycznych nie można bowiem wyobrazić sobie jakiegokolwiek metod skutecznej ingerencji w sprawy przedsiębiorstw i właściwego oddziaływania Banku na prawidłowość przebiegu procesów ekonomicznych, a w szczególności — podstawowej roli dyrektora oddziału jako finansowego gospodarza okręgu.

Instrumentem stanowiącym przez pewien okres czasu w pracy bankowej jedynie w ujęciu systematycznym źródło wszelkich ogólnych informacji i wiadomości o terenie były t. zw. „kwartalne opisowe sprawozdania o sytuacji ekonomicznej okręgu bankowego“. Z punktu widzenia praktycznych potrzeb oddziału operacyjnego przydatność tych sprawozdań dla celów analitycznych z czasem uległa jednakże znacznemu zmniejszeniu, z uwagi na ich zbyt monograficzny charakter, przy zaistniałym w międzyczasie wymogu ciągłego śledzenia i bieżącego analizowania zjawisk. Nowe warunki stawiają wymogi znajomości okręgu i panujących w nim stosunków gospodarczych w połączeniu z umiejętnością aktualnej każdorazowo oceny sytuacji.

Punktem wyjściowym analizy sytuacji ekonomicznej okręgu bankowego winno być **określenie struktury gospodarczej tego okręgu**. Z wyjątkiem przypadków, kiedy teren działalności oddziału nie pokrywa się z samodzielnym, zamkniętym obszarem administracyjnym (np. oddziały miejskie), typowym okręgiem bankowym dla oddziału operacyjnego jest — powiat. Okręg bankowy stanowi zatem pewną zamkniętą organiczną całość o specyficznym dla siebie wewnętrznym charakterze gospodarczym. Nie oznacza to jednak, że w wyniku swej odrębności okręg bankowy nie jest powiązany z innymi okręgami; wręcz przeciwnie, powiązania i wzajemny wpływ okręgów są znaczne i ten ważny moment w analizie sytuacji gospodarczej własnego okręgu musi być zawsze w dostatecznym stopniu uwzględniony. Jeżeli dyrektor nie zna jeszcze dokładnie terenu działalności powierzonego mu oddziału, winien pracę swą rozpocząć od zaznajomienia się ze strukturą ekonomiczną okręgu. Najlepszym zaś sposobem wiodącym do tego jest po prostu jednorazowe opracowanie dla użytku własnego aktualnej roboczej monografii geograficzno-gospodarczej okręgu bankowego (powiatu), zawierającej wszystkie niezbędne dane statystyczne oraz opis istniejących stosunków gospodarczych, z szczególnym uwzględnieniem momentów koniecznych do analizy dla celów bankowych.

Na podstawie danych geograficznych, gospodarczych i społecznych, obrazujących okręg jako środowisko oraz jego stosunku do planowej działalności gospodarczej z zakresu takich zagadnień, jak: obszar i położenie, ludność, przemysł, obrót towarowy, rolnictwo, rzemiosło, transport i komunikacja — możemy określić charakter gospodarczy okręgu i ustalić jego typ w oparciu o cechy dominujące.

W naszej gospodarce charakter okręgu znajduje swoje pełne odzwierciedlenie w założeniach rzeczowego planu gospodarczego powiatu, zgodnie z ekonomicznym prawem planowego i proporcjonalnego rozwoju gospodarczego oraz w jednostkowym i zbiorczym budżecie powiatu (prezydium powiatowej rady narodowej).

Zadaniem i celem analizy sytuacji ekonomicznej okręgu jest zbadanie stopnia gospodarczego rozwoju powiatu i wyciągnięcie wniosków z porównania planowanych i wykonanych wskaźników gospodarczych. Na szczeblu powiatu większością materiałów z tego zakresu dysponują powiatowe komisje planowania gospodarczego oraz finansów, budżetu i planu przy prezydiach PRN, których każdy dyrektor oddziału NBP winien w zasadzie być członkiem. Uwzględniając fakt, że dyrektor oddziału jest ponadto z urzędu przewodniczącym powiatowej komisji do spraw

planu kasowego, powiązanie pracy w tych trzech (lub przynajmniej w dwóch z nich) komisjach daje możliwość bezpośredniego, jak i za pośrednictwem podległego aparatu bankowego, znaczącego wpływania na zagadnienia gospodarcze oraz daje obszerne źródło informacji i orientacji w zakresie materiałów pozabankowych.

Znając sytuację ekonomiczną okręgu oraz odchylenia poszczególnych zjawisk gospodarczych od założeń planowanych, oddziały Banku prowadzące stałą kontrolę całości życia gospodarczego za pomocą pieniądza — w wyniku roli i funkcji, jaką pieniądz spełnia w gospodarce socjalistycznej — mają możliwość celowego oddziaływania zarówno na sferę produkcji, jak i obrotu w ramach obu podstawowych planów Banku, to jest kasowego i kredytowego.

Dokładna znajomość okręgu i umiejętność dokonywania jego analizy posiada szczególne znaczenie dla prawidłowości planowania obiegu pieniężnego.

Zadania w zakresie obiegu pieniądza gotówkowego określa i reguluje w obiegu plan kasowy. Z uwagi na to, że w naszym układzie społecznym plan kasowy powiatu nie obejmuje i nie może nawet objąć całości obiegu pieniądza, instrumentem korygującym w znacznym stopniu jego niekompletność, a tym samym jego techniczną i ekonomiczną przydatność dla właściwego ustalania wysokości emisji i oddziaływania na planowanie obrotu towarowego jest **powiatowy bilans dochodów i wydatków pieniężnych ludności**.

Dalszym pogłębieniem analizy sytuacji ekonomicznej okręgu jest **badanie koordynacji rzeczowego planu gospodarczego powiatu z budżetem terenowym**.

Dla racjonalnej realizacji tego planu, którego najważniejszymi częściami składowymi są plany produkcji przemysłowej, obrotu towarowego, usług przemysłowych i nieprzemysłowych, produkcji rolnej i skupu — konieczne jest właściwe wzajemne powiązanie planu z budżetem i odwrotnie — budżetu z działalnością gospodarczą powiatu. Analiza tak dochodowej, jak i rozchodowej strony budżetu winna wykazać całkowitą zgodność i zbieżność zadań planowych przedsiębiorstw powiązanych z budżetem terenowym oraz innych zadań wynikających z budżetu ze stopnia — co jest najważniejsze — rytmiczności realizacji zadań planu gospodarczego. We właściwej wysokości i terminowe odprowadzanie przez przedsiębiorstwa na rozrachunku gospodarczym środków do budżetu terenowego, zapewnienie udziałów budżetu terenowego w dochodach budżetu centralnego, przede wszystkim w wyniku pełnej realizacji podatku gruntowego — oto podstawy gwarancji wykonania zarówno zadań budżetu, jak i wszystkich zadań gospodarczych planu rzeczowego.

Ogólna analiza budżetu powinna polegać na sprawdzeniu stopnia realizacji dochodów w stosunku do kwot preliminowanych i wykonania w analogicznych okresach roku poprzedniego, a następnie na ustaleniu wskaźników, które mogłyby wykazać źródła ewentualnych odchyleń w działalności powiązanych z budżetem jednostek budżetowych i przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym; w zakresie wydatków budżetowych celem analizy budżetu jest zbadanie proporcjonalności zachodzącej pomiędzy stopniem wykonania zadań planowych, a stopniem wykorzystania kredytów budżetowych.

Niezależnie od zadań wynikających z jednostkowych planów terenowych **wagę gospodarczą okręgu bankowego** w skali wojewódzkiej czy krajowej określa wyznaczona w narodowym planie gospodarczym wielkość produkcji przemysłowej i rolnej oraz obrotu towarowego kontrolowanych przez Bank przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym. Na przedmiot zatem pełnej anali-



zy sytuacji gospodarczej okręgu składa się w konsekwencji suma tych obu zagadnień.

Celem analizy ogólnej sytuacji gospodarczej okręgu — po uprzednim zebraniu, zgrupowaniu i opracowaniu koniecznego materiału statystycznego w formy zestawień syntetycznych — jest wyznaczenie odpowiednich wskaźników, które mogłyby zwrócić naszą uwagę na pewne zagadnienia węzłowe i ustalić źródła odchyień w całokształcie działalności planowej. Tak więc, poprzez ustalenie zagadnień węzłowych i umiejscowienie, w wyniku analizy ogólnej, źródeł odchyień dochodzimy następnie do szczegółowej analizy jednostkowej, tj. do analizy działalności poszczególnych jednostek gospodarczych, co pozwoli nam ostatecznie na wyciągnięcie odpowiednich wniosków i podjęcie koniecznych decyzji odnośnie zaobserwowanych zjawisk indywidualnych.

Jednym z podstawowych postulatów Uchwały Nr 526 Prezydium Rządu jest „pogłębienie analizy gospodarczej i finansowej działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza w celu ustalenia przyczyn złej gospodarki”. Postulat ten, który jest punktem wyjściowym nowych zadań Banku, stawia automatycznie przed kierownictwem każdego oddziału wymogi dobrej i trafnej oceny działalności przedsiębiorstw, a co za tym idzie dokładnej znajomości dokonywania analiz, na podstawie wtórnego materiału ewidencyjno-statystycznego, będącego w dyspozycji oddziału, każdorazowej sytuacji gospodarczej i finansowej jednostek.

Aczkolwiek zebranie i zestawienie materiału analitycznego należy do czynności właściwych inspektorów (referentów) kredytowych, to jednak ostateczna decyzja w tym względzie spoczywa w rękach dyrektora oddziału i od zajętego przez niego stanowiska zależeć będą w konsekwencji takie czy inne formy oddziaływania na przedsiębiorstwa, co stanowi obecnie istotną treść pracy ekonomicznej każdego oddziału. Dla wyników tej pracy nie jest zatem rzeczą obojętną stopień opanowania omówionych zagadnień przez dyrektora osobiście.

Sposób dokonywania analizy sytuacji gospodarczej i finansowej przedsiębiorstwa w oparciu o jego sprawozdanie finansowe — bo o taką analizę tu głównie chodzi — omawiają dokładnie przepisy szczegółowe, a nadto zagadnienie to było już przedmiotem licznych na ten temat opracowań. Dotkliwy brak szczegółowych wytycznych odczuwa się jednak w dalszym ciągu w zakresie zagadnienia analizy kosztów i brak ten winien być w jak najszybszym czasie uzupełniony w nowych przepisach, jakie mają się ukazać w sprawie analizy działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Kryteria oceny i tryb kwalifikowania przedsiębiorstw w oparciu o całokształt wiadomości o przedsiębiorstwie, a w szczególności o wyniki sprawozdawczości finansowej, zostały podane w ZP A—55/55 oraz ZP A—58/55, niemniej jednak zarządzenia te nie podają formy, w jakiej kwalifikacja winna być przeprowadzona. Z uwagi na to, że zagadnienie kwalifikacji jest sprawą poważną, a jej wyniki rzutują w sposób wyraźny na dalszą działalność przedsiębiorstwa, czynność ta winna być bezwzględnie ujęta w formę pewnego wewnętrznego aktu (protokołu) oddziału w postaci na przykład „arkusza kwalifikacyjnego przedsiębiorstwa”.

Trzecim warunkiem utrzymania właściwego poziomu pracy w oddziale, poprzez możliwość wnikliwej ingerencji dyrektora we wszystkie trudniejsze problemy planowania i kredytów jest dokładna znajomość obowiązujących przepisów bankowych i ogólna orientacja w przepisach ustawodawstwa gospodarczego.

Konieczność ta, wynikająca z czystych obowiązków zawodowych jest tak prosta i jasna, że samo przytoczenie jej, li tylko dla przypomnienia, jest już w zupełności

wystarczające i nie wymaga chyba żadnych komentarzy. Bardzo poważnym uzupełnieniem bankowego materiału instrukcyjnego jest systematyczny przegląd ustawodawstwa i piśmiennictwa gospodarczego, który daje często możliwość przewidywania późniejszych wewnętrznych zarządzeń wykonawczych i ewentualnie uprzedniego przygotowania się do nowych zadań jakie stąd wynikną. Ponadto orientacja w bieżących publikacjach gospodarczych stanowi jedyną podstawę ugruntowania i właściwego — zgodnego z wytycznymi partii i rządu — przenoszenia twórczej myśli ekonomicznej na teren oddolnej, praktycznej działalności oddziału. Niewątpliwie opanowanie całokształtu zagadnień bankowych, obfitujących w bardzo obszerną problematykę szczegółową, w wyniku niezwykle bujnego rozwoju naszego życia gospodarczego, jest rzeczą trudną i wymagającą ogromnego wysiłku i poświęcenia, niemniej jednak — bezwzględnie konieczną.

Dalszy warunek zapewnienia sprawnej realizacji zadań oddziału stanowi **stopień organizacji pracy i umiejętności zarządzania.**

Przedmiotem czynności i ustaleń organizacyjnych dyrektora oddziału winny być przede wszystkim takie sprawy, jak: podział pracy wydziału planowania i kredytów w ramach ustalonego dla oddziału schematu organizacyjnego, koordynacja czynności kredytowych z czynnościami rozliczeniowymi i planowania obiegu pieniężnego, kontrola realizacji podstawowych planów Banku, tj. kasowego i kredytowego, nadzór nad przebiegiem kontroli wewnętrznej i szkolenia zawodowego, uzgadnianie problematyki wewnętrznych narad zawodowych współzawodnictwa i planów pracy, inicjowanie konferencji z aktywnym gospodarczym kontrolowanych jednostek, określanie obowiązków, kompetencji i zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników oraz — co jest najistotniejsze — ustalenie form oddziaływania i form traktowania przedsiębiorstw.

W odróżnieniu od zagadnień problemowych, które są w zasadzie jednakowe dla wszystkich oddziałów, zagadnienie organizacji uzależnione jest od wielkości, kategorii i zakresu czynności oddziału jakie w konkretnych warunkach wybrać i zastosować formy organizacji i metody pracy, zależy już wyłącznie od osobistego uznania dyrektora, który danym oddziałem kieruje. Niemniej jednak, o ile chodzi o podział pracy, w każdym oddziale — w celu jak najlepszego i najsprawniejszego wykonania zadań — winna być w miarę możliwości bezwzględnie stosowana zasada specjalizacji. W oddziałach mniejszych i średniej wielkości zasada specjalizacji może być stosowana w połączeniu z zasadą pewnego rodzaju wszechstronności, co praktycznie winno przedstawiać się w ten sposób, że np. inspektor specjalista planowania kasowego prowadzi dodatkowo kontrolę funduszu płac kilku jednostek, a inspektor kredytowy wyspecjalizowany w kontroli przedsiębiorstw przemysłowych — jedno typowe przedsiębiorstwo handlowe. Taki podział pracy zabezpiecza zawsze odpowiednią ilość specjalistów w poszczególnych dziedzinach zagadnień, a ponadto oddział posiada w każdej chwili praktycznie przygotowanych zastępców do różnych rodzajów czynności o odmiennej, od wykonywanych stale, specyfice.

Realizowany jest od dłuższego czasu w pracy oddziałów operacyjnych postulat koordynacji czynności kredytowych z czynnościami planowania obiegu pieniężnego (na odcinku przygotowywania wniosku do planu kasowego w powiązaniu z materiałami kredytowymi, stosowania jednolitych zasad oddziaływania czy też wspólnych inspekcji lub łącznych sankcji) posiada obecnie swój konkretny wyraz organizacyjny w formie ustanowienia jednego wydziału i wspólnego kierownictwa w osobie naczelnika wydziału planowania i kredytów.



Z pozostałych zagadnień organizacyjnych na szczególną uwagę zasługuje sprawa oddziaływania kredytem, jak i pozakredytowymi formami na przedsiębiorstwa w sensie poprawy istniejącego stanu przez usunięcie stwierdzonych nieprawidłowości. Należy bowiem pamiętać, że rola oddziału nie kończy się na samej analizie, która jest przecież tylko środkiem, a nie samym w sobie celem, działaniem. Wyciągnięte z przeprowadzonej analizy wnioski winny przede wszystkim ustalić rodzaj, stopień, źródła i przyczyny nieprawidłowości będących punktem wyjściowym zamierzonej ingerencji oddziału. Po ustaleniu odchyłań od prawidłowej gospodarki i planowych zadań przedsiębiorstwa, winno nastąpić ze strony oddziału przeciwdziałanie wszelkimi dostępnymi dla Banku środkami, celem usunięcia niedociągnięć, a następnie — kontrola wykonania wysuniętych postulatów.

W ramach uprawnień i obowiązków Banku istnieją dwie podstawowe formy oddziaływania: ekonomiczna — za pomocą kredytu, dzięki jego socjalistycznym cechom i technicznym właściwościom oraz administracyjna — polegająca na możliwości stosowania całej gamy wszelkiego rodzaju metod pozakredytowego oddziaływania.

Rola dyrektora oddziału wynikająca z tej funkcji Banku polega na czuwaniu nad przebiegiem prawidłowego kredytowania przedsiębiorstw.

Zasadą polityki kredytowej i pieniężnej dyrektora oddziału winna być teza, że „Bank pomaga gospodarce socjalistycznej zarówno wtedy, gdy daje konieczne środki, jak i wtedy, gdy ich z uzasadnionych powodów odmawia”. Z metod pozakredytowego oddziaływania przedmiotem inicjatywy, stałego zainteresowania i kontroli ze strony dyrektora oddziału winny być wszelkiego rodzaju interwencje (w przedsiębiorstwach i jednostkach nadrzędnych), sankcje (szczególnie za uchybienia natury gospodarczej), konferencje z aktywnym gospodarczym przedsiębiorstw (dyrektor, główny księgowy, sekretarz POP i przewodniczący RZ), instruktaż finansowo-księgowych pracowników przedsiębiorstw, stosowanie zróżnicowanego stopnia rygorów kredytowych, wreszcie uprzywilejowanie przedsiębiorstw dobrze pracujących przez przyznanie wszystkich lub niektórych form dodatkowej pomocy kredytowej lub rozliczeniowej oraz obostrzone zasady kredytowania.

Aby tym wszystkim, wcale niełatwym czynnościom ekonomicznym dyrektora oddziału sprostać, trzeba bezwzględnie zapewnić sobie organizacyjnie warunki stałego i bieżącego czuwania nad biegiem spraw oddziału. ZP 64/54 wprowadzające „Przepisy dotyczące podpisywania w Banku” nakłada na kierowników jednostek organizacyjnych — zgodnie z zasadą jednoosobowego kierownictwa — „obowiązek podpisywania większej ilości pism, dokumentów itp. niż poprzednio, a w związku z tym także

zorganizowanie pracy, by funkcje kierownicze i kontrolne mogły być właściwie wykonywane”.

Codziennie, przynajmniej pobieżne, a w ważniejszych przypadkach nawet dokładne zapoznawanie się z całością przychodzącej do oddziału korespondencji, a następnie podpisywanie całej korespondencji koncepcyjnej wychodzącej z oddziału (zasada osobistego rozdziału i podpisywania korespondencji jest jedną z form kontroli bieżącej) — oto podstawa właściwej organizacji pracy na stanowisku dyrektora oddziału operacyjnego.

Ostatnim wreszcie zagadnieniem, jakie zresztą wiąże się nierozdzielnie z każdym stanowiskiem kierowniczym w terenie jest właściwa **reprezentacja Banku w okręgu i umiejętność utrzymywania zewnętrznych kontaktów** w zakresie bankowej działalności gospodarczej.

Pełna realizacja nowych zadań wymagać będzie częstej pomocy partii i organów jednolitej władzy terenowej. W oparciu o komitet powiatowy PZPR i prezydium PRN można znaleźć rozwiązanie wielu problemów, jakie narzuca często życie, a jakich nie przewidują sztywne niekiedy przepisy finansowe. Kontakty te, jak i kontakty z przedstawicielami jednostek nadrzędnych, z okazji ich bytności w przedsiębiorstwach, wnoszą ożywienie do pracy bankowej i nie pozwalają jej zejść na tory czystej formalistyk i wąskiego praktycyzmu.

Aby te trudne, o bardzo poważnym znaczeniu dla gospodarki narodowej obowiązki mogły być wykonane należycie, aby rola dyrektora oddziału była spełniona właściwie, wydaje się celowe zrealizowanie następujących postulatów:

1) wydanie odpowiedniej karty lub regulaminu praw i obowiązków dyrektora oddziału operacyjnego,

2) dalsze odciążenie dyrektorów oddziałów od pracochłonnych czynności administracyjnych i operacyjno-rachunkowych przez ustanowienie stanowiska zastępcy lub kompetentnego starszego inspektora do spraw organizacyjno-administracyjnych oraz zmniejszenie mało istotnych czynności kontrolnych i ewidencyjnych (na przykład kontrola pozostałości kasy dziennej, prowadzenie licznych kontrolek porządkowych itp),

3) zwolnienie w formie odpowiedniego aktu normatywnego dyrektorów (szczególnie oddziałów terenowych) od nadmiaru prac społecznych, nie związanych z bezpośrednią działalnością bankową,

4) wprowadzenie długofalowego — o ile nie permanentnego — szkolenia dyrektorów oddziałów w oddziałach wojewódzkich w formie systematycznych (co najmniej w okresach dwutygodniowych) jednodniowych seminariów naukowych z zakresu zagadnień ekonomicznych w powiązaniu z praktyczną działalnością Banku.

T. Styliński  
Ciechanów

## Podnosimy pracę kredytową na wyższy poziom

Za wcześnie zapewne dyskutować na temat wyników wprowadzenia w życie Uchwały Nr 526. Krótki okres współpracy z przedsiębiorstwami w oparciu o wydane zarządzenia nie pozwala na wskazanie osiągnięć jak i niedomowień aktów normatywnych. Można jednak zorientować się w jakim stopniu pogłęбилиśmy pracę kredytową, analizujemy wykonywanie planów akumulacji i kosztów wytwarzania, wypracowujemy metody ich badania, omawiamy wspólnie z przedsiębiorstwami rezultaty kontroli bieżącej i wyniki kwalifikacji.

Należałoby również zastanowić się jak jesteśmy teoretycznie przygotowani do nowego zadania — analizy wykonywania akumulacji i kosztów wytwarzania, które za-

czyną dorównywać problemowi ujawniania zapasów gospodarczo nie uzasadnionych.

Do dnia 2 lipca 1955 r. praca kredytowa wymagała znajomości ogólnych zasad z dziedziny rachunkowości, niektórych powiązań w ramowych planach kont, obecnie sytuacja uległa diametralnej zmianie, nie możemy bowiem przystąpić do badania wykonania na przykład kosztów robocizny, nie znając sposobu jej ewidencjonowania, zasad rozliczania kosztów i przeksięgowania między wieloma kontami, stosowanych metod kalkulacji, kontroli kart pracy oraz przebiegu produkcji przedsiębiorstwa. Należy powiedzieć wyraźnie, że w tej dziedzinie, to jest rachunkowości, mamy luki, które w znacznym stopniu utrudniają



wykonanie postawionych przed nami zadań w zrozumieniu analizy poszczególnych kosztów układu kalkulacyjnego lub rodzajowego. Kursy centralne, organizowane przez Wydział Szkolenia nie sprostają temu zadaniu, które może i powinno być rozwiązane w ramach szkolenia przy biurku oraz nie znajdującego jeszcze szerszego zastosowania — wzajemnego przeszkalania pracowników Banku i przedsiębiorstw.

Wykonanie poważnych zadań wynikających z postanowień Uchwały Nr 526 będzie wymagało od nas uzupełnienia w najkrótszym czasie wiadomości z dziedziny księgowości, dzięki temu będziemy mogli stać się partnerami dla głównych księgowych w dyskusji na temat kosztów. Kosztami i akumulacją zajmujemy się już z wejściem uchwały w życie, możemy bowiem posługiwać się niezależnie od bilansów i innej sprawozdawczości, analizami bilansów kwartalnych, opracowanymi przez głównych księgowych, stanowiącymi cenne źródło informacji, z którego nie zrezygnujemy i wówczas, gdy będziemy najlepiej teoretycznie przygotowani do analizy kosztów. Nie musimy bowiem poświęcać wiele czasu w tym celu, ażeby uzyskać ten sam wynik, który osiągnął specjalista w tej dziedzinie. Z rozumowania tego wypływa praktyczny wniosek sprowadzający się do obowiązku wnikliwego czytania analiz bilansów przed przystąpieniem do prac związanych z kwalifikacją przedsiębiorstw. Znajomienie się z analizami okresów ubiegłych ułatwi nam poznanie trudności już opanowanych oraz tych, których nie może na razie przezwyciężyć, konsekwencję głównego księgowego w realizowaniu i zgłaszaniu wniosków, które powinny być dyskutowane w toku konferencji partyjno - ekonomicznych, kiedy to załoga zwraca uwagę na niedociągnięcia w pracy administracji, wskazując konkretne przykłady marnotrawstwa, zobowiązując kierownictwo do podjęcia praktycznych środków w dążeniu do obniżenia kosztów własnych.

Znając z bieżącej sprawozdawczości strukturę kosztów i ich odchylenia od założeń planu, korzystając z analiz bilansów i dyskusji narad partyjno - ekonomicznych, ustalamy w jakim stopniu odchylenia od zadań są przedmiotem zainteresowań aktywu gospodarczego, dowiadujemy się o środkach, które zastosuje kierownictwo przedsiębiorstwa dla osiągnięcia lepszych wyników. Zadaniem naszym będzie usystematyzowanie zebranych informacji, sprecyzowanie postulatów, zwrócenie uwagi na zagadnienia, które w zakresie kosztów mogły być pominięte, wyjaśnienie z przedsiębiorstwem ewentualnych wątpliwości, a co najistotniejsze — badanie stopnia realizacji przyjętych zadań.

Niestudny wydaje się więc pogląd tych kolegów, którzy twierdzą, że aparat kredytowy nie może obecnie interesować się i współdziałać w zagadnieniach związanych z kosztami. Bezsprzecznie musimy podnosić kwalifikacje i należałoby może ująć szkolenie w formy organizacyjne, podobne nawet do tych, jakie stosowano w okresie wprowadzania w życie instrukcji kredytowej, co nie jest jednak jednoznaczne z wyłączeniem się z zagadnień, do których zobowiązała nas Uchwała Prezydium Rządu. Przytoczone niektóre tylko przykłady posługiwania się sprawozdawczością i informacjami wskazują wyraźnie na możliwość obserwacji oraz oddziaływania na wykonanie planów akumulacji lub obniżenia kosztów własnych, czego nie zawsze wymaga Bank do szczegółowego badania zużycia materiałów, paliwa czy też kontroli kart pracy. Charakterystyczna jest tu okoliczność, że pierwsze sprawozdania z inspekcji, które przeprowadzone były tymi, jeśli tak można je określić, kameralnymi metodami ustaliły przyczyny przekroczeń i przyniosły zamierzony efekt.

Przeprowadzanie kwalifikacji to jedna z najważniejszych prac kredytowca. Musi on zebrać maksimum wiado-

mości o kontrolowanych przedsiębiorstwach i zdaje wówczas egzamin ze znajomości ich ekonomiki, a akty normatywne wskazują wyraźnie na rolę kierownictwa oddziałów w tej akcji, które powinno zwracać szczególną uwagę na prawidłowy jej przebieg, kolektywne wydawanie oceny pracy kontrolowanych jednostek, czuwać nad uwzględnieniem tych wszystkich wskaźników, o których wspominają zarządzenia, wysuwać zasadnicze postulaty w stosunku do przedsiębiorstw i włączać się do niej na każdym odcinku pracy. Zagadnieniem, które należałoby odrębnie przedyskutować, jest ustalenie w jakich okolicznościach bierzemy pod uwagę przy ocenie działalności przedsiębiorstw, wykonywanie planu kosztów własnych produkcji towarowej.

Poruszając ten ważny problem tylko fragmentarycznie wydaje się bezsporne, że z punktu widzenia gospodarki narodowej jest to wskaźnik o nie mniejszym ciężarze gatunkowym od akumulacji, a w mniejszym stopniu uzależniony od czynników obiektywnych, dlatego niesłuszne wydaje się pomijanie go nawet w wypadku osiągniętego ponadplanowanego zysku bilansowego przy jednoczesnym naruszaniu dyscypliny kosztów.

Plany prac wydziałów kredytowych uzależnione są w dużym stopniu od wyników przeprowadzonych kwalifikacji i z tego względu wykonanie ich powinno być elastyczne, mając na uwadze przede wszystkim ocenę przedsiębiorstw, niezapominając jednak o zagadnieniach branżowych, o których oddziały powinny być informowane.

Uchwała Nr 526 zobowiązuje do znacznego rozszerzenia zakresu współpracy między Narodowym Bankiem Polskim i przedsiębiorstwami oraz poprawy stylu oddziaływania. Stąd nasuwa się pytanie dla całego aparatu kredytowego w jakim stopniu wprowadzenie nowych zarządzeń znalazło swoje odbicie w codziennej pracy. Częściej niż dotychczas stosować będziemy narady z przedsiębiorstwami dla wspólnego przekonsultowania osiągniętych wyników, omówienia przejawiających się w poszczególnych okresach tendencji skuteczności podejmowanych środków. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że najszybszym momentem do przeprowadzenia tych rozmów jest okres następujący bezpośrednio po kwalifikacji. Poważnym osiągnięciem jest odpowiednie nastawienie się części oddziałów do wymogów. Uchwały Nr 526. Oddziały te nie ograniczyły się tylko do dokonania oceny przedsiębiorstwem, a odchyły z nimi narady o sytuacji finansowej i kontrolują stopień wykonania przyjętych postulatów. Ten pierwszy, ale zasadniczy punkt planu pracy po ocenie nie był realizowany w jednakowym stopniu, a stąd wynikały i dalsze konsekwencje. Trudno bowiem ustalić w czym wyraża się efekt włożonej pracy, o ile czynności Banku zakończą się na odłożeniu do akt mniej lub bardziej szczegółowego formularza lub wysłania pisma z treści którego wynika, że przedsiębiorstwo nie wykonało akumulacji, przekroczyło koszty własne produkcji towarowej oraz prowadzi niewłaściwą gospodarkę zapasami i o ile nie nastąpi poprawa w wykonaniu wskaźników ekonomicznych zostaną zastosowane obostrzone zasady. Przeznaczenie tego rodzaju dokumentu i skuteczność tak-

kiej „interwencji“ nie trudno jest przewidzieć, nie zwróci ona uwagi dyrektora przedsiębiorstwa, który skieruje ją dla głównego księgowego lub kierownika działu finansowego i spowoduje dalszy wzrost makulatury w aktach. Czynniki społeczno-polityczne załogi i miejski komitet partyjny nie będą znały opinii Banku o przedsiębiorstwie, w takim przypadku nie przyczyniamy się do wykonania narodowego planu gospodarczego w takim stopniu, w jakim wynika to ze znajomości ekonomiki kontrolowanej jednostki i posiadanych pełnomocnictw.



Wynikiem tego rodzaju postępowania jest zapewne brak odwagi w podejmowaniu decyzji w stosunku do niektórych przedsiębiorstw lub zagadnień zarysowujących się na tle kontroli bieżącej, jak również i ta okoliczność, że mimo wyraźnych podstaw nie stosujemy niektórych sankcji, za mało wymagamy od przedsiębiorstw, udzielając kredytu na fundusz płac. Opinie o przedsiębiorstwach przy udzieleniu kredytu na fundusz płac nie naświetlają dostatecznie ich sytuacji finansowej, są one bardzo ogólne i nie w każdym przypadku można z nich wywnioskować w jakim stopniu przedsiębiorstwo zasłużyło na udzielenie pomocy kredytowej. W stosunku do niektórych przedsiębiorstw, gdzie odchylenia od zasad prawidłowej gospodarki występują od dłuższego czasu nie wszystkie oddziały stosują ostrzejsze sankcje lub przesyłają interwencje do wiadomości oddziałów wojewódzkich i Departamentów Kredytów. Sprzeczne bowiem z zarządzeniami będzie ewentualne zaskoczenie przy wystąpieniu z wnioskiem o wprowadzenie obostrzonych zasad kredytowania przy niewykorzystaniu wszystkich środków będących w naszej dyspozycji.

Współpraca nasza z miejskimi, powiatowymi i wojewódzkimi komitetami partii na tle sytuacji finansowej kontrolowanych przedsiębiorstw pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Nie informujemy bowiem instancji partyjnych o znanych nam wypadkach złej gospodarki i nie stawiamy odpowiednich wniosków w tym zakresie.

Wydane zarządzenia precyzują w zasadzie linię postępowania i nie mogą kazuistycznie wylizywać przykładów wynikających z różnorodności zagadnień. Okres obecny wymaga daleko idącej wymiany doświadczeń, spostrzeżeń, nawiązania bardzo ścisłego kontaktu między całym aparatem kredytowym, większego nasilenia odpraw, pomocy oddziałom słabszym z jednoczesnym dążeniem z ich strony do szybkiego okrzepnięcia w tych zagadnieniach. Pamiętać bowiem należy, że skuteczność Uchwały Nr 526 zależy w dużej mierze od właściwego stosowania jej w pierwszym okresie wprowadzenia w życie.

F. Szytykgold

## Osiągnięcia Oddziału NBP w Gdyni w zakresie stosowania „innych form rozliczeń”

### Biurowy Wzajemnych Rozliczeń Transportu Morskiego

Kontrolowane przez Oddział w Gdyni przedsiębiorstwa usług portowo-morskich wykonują czynności związane z transportem morskim który obsługuje potrzeby handlu zagranicznego w zakresie eksportu, importu oraz tranzytu masy towarowej przepływającej przez porty polskie. Przedsiębiorstwa portowe w zasadzie nie posiadają środków normowanych, a jeżeli takie środki występują (na przykład materiały, nakłady przyszłych okresów), to stanowią one znikomy procent w stosunku do ogółu środków obrotowych, jakimi przedsiębiorstwa te obracają. Szybkość rotacji tych środków warunkuje wypłacalność poszczególnych przedsiębiorstw. Ponieważ przedsiębiorstwa usług portowo-morskich świadczą usługi na rzecz zagranicy oraz działalność ich w zasadzie posiada charakter działalności transportowej więc moment wypłacalności tych przedsiębiorstw posiada bardzo istotne znaczenie dla całości gospodarki narodowej. Sprawa zapewnienia należytej płynności płatniczej omawianych przedsiębiorstw znalazła odbicie w odpowiednich przepisach ministra finansów, a ponadto rozliczenia tych przedsiębiorstw zostały znacznie przyspieszone dzięki zorganizowaniu w Oddziale NBP w Gdyni biura wzajemnych rozliczeń, którego członkami są wszystkie przedsiębiorstwa portowo-morskie, uczestniczące w obsłudze handlu morskiego na zlecenie central handlu zagranicznego oraz kontrahentów zagranicznych.

Ponieważ realizacja należności przedsiębiorstw transportu morskiego w ogólnie obowiązującej kolejności powodowała poważne trudności płatnicze tychże, a w konsekwencji nawet trudności w regulacji płatności zagranicznych — przeto pod wpływem sugestii NBP minister finansów zrównał z placami należności szeregu przedsiębiorstw portowo-morskich.

Na podstawie zarządzenia ministra finansów z dnia 24.12.1951 roku „należności za usługi podstawowe zarządów portów morskich w przedsiębiorstwach spedycyjnych zostały uznane za koszty transportu, a wynikające z nich płatności zostały zrównane z placami”. Pismo ministra finansów z dnia 12.8.1952 roku Nr FK/3378/3/52 wyjaśniło, że, zarządami portów są Zarządy Portów w Gdyni i Gdańsku oraz w Szczecinie i Słupsku, przedsiębiorstwami maklerskimi są: Polfracht w Gdyni, Morska Agencja w Gdyni i Szczecinie, zaś przedsiębiorstwem spedycyjnym jest przed-

siębiorstwo C. Hartwig. Zrównanie z placami należności Polskich Linii Oceanicznych oraz Polskiej Żeglugi Morskiej wynika z zarządzenia ministra finansów (stanowiącego akt wykonawczy do Uchwały Prezydium Rządu w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty) z którego wynika, że „wydatki na opłacanie kosztów transportu stanowią rodzaj zapłaty zrównanej z placami”. Należności pozostałych przedsiębiorstw usług portowo-morskich, a więc Baltony, Polcarga, Spedrapidu oraz Supervise'u są płatne w normalnej kolejności.

Zrównanie z placami należności przedsiębiorstw portowo-morskich przyczyniło się wydatnie do przyspieszenia wpływu należności z tytułu świadczonych usług na rzecz central handlu zagranicznego i poprawienia płynności płatniczej przedsiębiorstw portowo-morskich. Również wzajemne rozliczenia pomiędzy wyżej wymienionymi przedsiębiorstwami dzięki temu przebiegać zaczęły znacznie szybciej.

Należy jednakże stwierdzić, że zrównanie z placami należności przedsiębiorstw portowo-morskich nie rozwiązało całkowicie zagadnienia przyspieszenia obracalności środków i zapewnienia pełnej płynności płatniczej omawianych przedsiębiorstw. Analiza wzajemnych powiązań płatniczych omawianych przedsiębiorstw przeprowadzona przez Oddział NBP w Gdyni wspólnie z Oddziałem Wojewódzkim w Gdańsku wykazała istnienie warunków do zorganizowania biura wzajemnych rozliczeń oraz możliwości wykorzystania w ten sposób dalszego wydatnego przyspieszenia rotacji środków obrotowych. Na tej podstawie w sierpniu 1953 roku w Oddziale NBP w Gdyni zostało uruchomione Biuro Wzajemnych Rozliczeń Transportu Morskiego, do którego jako uczestnicy przystąpiły wszystkie wyżej wymienione przedsiębiorstwa oraz Polsko-Chińskie Towarzystwo Maklerów Okrętowych. Dzięki zorganizowaniu BWR nastąpiło dalsze znaczne przyspieszenie wzajemnych rozliczeń pomiędzy uczestnikami — przeciętnie około 50%, co wynika z poniższego wyliczenia:

Data złożenia dowodów do BWR	Data rozliczenia dokumentów	Cykl rozliczeniowy w dniach	Procent przyspieszenia*
10.9.1955 r.	15.9.1955 r.	5	0
11.9.1955 r.	15.9.1955 r.	4	20
12.9.1955 r.	15.9.1955 r.	3	40
13.9.1955 r.	15.9.1955 r.	2	60
14.9.1955 r.	15.9.1955 r.	1	80



Jeżeli się weźmie pod uwagę, że obecnie cykl rozliczeń miesięcznych wynosi 7 dni, a zamiejscowych około 13 dni, to widzimy jak poważne przyspieszenie osiąga się przy stosowaniu rozliczeń (za pośrednictwem) BWR. Trzeba również podkreślić, że w tego rodzaju rozliczeniach osiąga się dodatkowy efekt w postaci czystej kompensaty wzajemnych należności i zobowiązań uczestników. Obecnie czysta kompensata w powyższym BWR wynosi 15—20%. Efekty BWR przedsięwzięcia transportu morskiego byłyby znacznie większe gdyby grono uczestników zostało rozciągnięte również na centrale handlu zagranicznego, które są generalnym zleceńdodawcą oraz płatnikiem w zakresie transportu morskiego. Ekonomicznie nie istnieją żadne przesłanki do tego, żeby centrale handlu zagranicznego stały poza nawiasem zamawianego BWR. Włączenie do BWR central handlu zagranicznego niewątpliwie spowodowałoby dalszą poprawę płynności płatniczej, zwłaszcza tych uczestników, którzy występują w BWR jako płatnicy pozostałych uczestników, a więc C. Hartwig i Polcarga — inkasujące obecnie swoje niespłacone należności od central handlu zagranicznego w drodze bądź normalnego inkasa w cyklu trzynastodniowym (i placą odsetki od kredytu inkasowego), bądź w drodze rozliczeń planowych (C. Hartwig) w ramach przeciętnego cyklu pięciodniowego. Należy również podkreślić, że włączenie do BWR central handlu zagranicznego podniosłoby znacznie procent czystej kompensaty.

W tym miejscu należy pokrótce zastanowić się nad istotą BWR. Chodzi mianowicie o wyjaśnienie sprawy czy celowe jest organizowanie takich BWR, w których jest niski procent czystej kompensaty. Wyżej przytoczone wyliczenia wskazują wyraźnie, że BWR daje korzyści również i wówczas, gdy wśród uczestników występują wyłącznie powiązania jednostronne, a więc gdy istnieje łańcuch powiązań płatniczych, w wyniku których może nastąpić przeniesienie płatności wprost z rachunku głównego dłużnika na rachunek ostatniego wierzyciela. Przykładowo wygląda to następująco:

CHZ	C. Hartwig	ZPG	C. Hartwig
	200 m	250/m	50/m

Należność ZPG może być zlikwidowana w tym samym dniu w drodze przelania z konta CHZ kwoty 200/m oraz z rachunku C. Hartwiga zł 50/m. A więc teoretycznie odpada konieczność opłacania wszystkich rachunków. Podkreślić przy tym należy, że jeżeli ZPG złoży dokumenty rozliczeniowe do BWR w ostatnim dniu przed dniem rozliczenia, to swoją należność zainkasuje w dniu następnym (przyspieszenie rozliczenia o około 80%), zaś wszystkie zbiegające się w czasie płatności łańcuchowe zostaną jednocześnie w tym samym dniu rozliczone. Ponadto C. Hartwig faktycznie zlikwiduje swoje zobowiązania wobec ZPG w około 50% na poczet jego należności od CHZ. Dodatkowo zapobieganie C. Hartwiga na środki obrotowe będzie stosunkowo małe (około 25% zobowiązania wobec ZPG). Jeżeli się uwzględni, że C. Hartwig równocześnie występuje jako wierzyciel w stosunku do ZPG (co faktycznie ma miejsce), to w konkretnym przykładzie zlikwidowanie płatności C. Hartwiga wobec ZPG może nastąpić w drodze przelania należności C. Hartwiga od CHZ w kwocie 200/m wprost na rachunek ZPG.

Z powyższego wynika, że efektywność rozliczeń za pośrednictwem BWR polega nie tylko na osiągnięciu czystej kompensaty, lecz również na likwidowaniu jednokierunkowych płatności zbiegających się w czasie. Przez właściwy dobór uczestników oraz „w miarę wzrostu liczby uczestników rozszerzają się także możliwości kompensaty, która ma skutek utworzenia się łańcuszka płatności może nastąpić także przy braku rozszczeń wzajemnych“<sup>1)</sup>.

Według obliczeń Oddziału w Gdyni przedłużenie łańcucha uczestników BWR transportu morskiego na centrale handlu zagranicznego zwiększyłoby procent czystej kompensaty z 15% do około 60%.

**Biuro Wzajemnych Rozliczeń Rybołówstwa Morskiego**

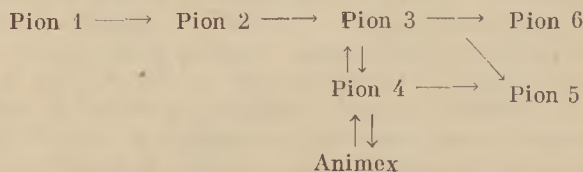
Do poważnych osiągnięć naszego oddziału należy również zaliczyć uruchomienie z dniem 1.11.1955 roku BWR rybołówstwa morskiego. Wstępna analiza ekonomicznych powiązań wykazała, że uczestnicy tego BWR reprezentują sześć zasadniczych pionów gospodarczych silnie powiązanych rozliczeniami jednostronnie oraz dwustronnie.

Schematycznie struktura tego BWR wygląda następująco:

<p><b>Pion 1</b></p> <p>Zaopatrzenie jednostek połowowych</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Węglkoks</li> <li>2) Centrala Produktów Nafotowych</li> <li>3) Morska Centrala Zaopatrzenia</li> <li>4) Morska Obsługa Radiowa Statków</li> <li>5) Bałtona</li> <li>6) Zarząd Portu</li> <li>7) Morska Agencja</li> </ol>	<p><b>Pion 2</b></p> <p>Połowy i połowowo-usługowy</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dalmor</li> <li>2) Arka</li> <li>3) Odra</li> <li>4) Szkuner</li> <li>5) Spółdzielnia Jedność Rybacka</li> <li>6) Spółdzielnia Gryf</li> <li>7) Pozostałe spółdzielnie w ilości pięciu</li> </ol>
<p><b>Pion 3</b></p> <p>Przetwórstwo rybne</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Zakłady Rybne w Gdyni, Sopocie i Gdańsku oraz pozostałe na terenie kraju w ilości 12</li> <li>2) Spółdzielnia Syrena</li> <li>3) Rejonowe Przedsiębiorstwo Odpadków Zwierzęcych i Roślinnych</li> </ol>	<p><b>Pion 4</b></p> <p>Dystrybucja hurtowa</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Hurtu Rybnego w Gdyni</li> <li>2) Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Hurtu Rybnego na terenie kraju w ilości 16</li> <li>3) Animex</li> </ol>

<p><b>Pion 5</b></p> <p>Dystrybucja detaliczna</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) MHM/Ryb.</li> <li>2) PSS</li> <li>3) MHD</li> <li>4) PZGS</li> </ol>	<p><b>Pion 6</b></p> <p>Zaopatrzenie przetwórstwa rybnego w przyprawach do konserw, oliwę i opakowania blaszane.</p>
---	--

Schemat powiązań rozliczeniowych w ujęciu łańcuchowym:



W pionie drugim zachodzą wzajemne wewnętrzne dwustronne powiązania kompensowane w drodze okresowych (5 dniowych) rozliczeń saldami:

Dalmor	←→	Odra
Dalmor	←→	Arka
Arka	←→	Odra
Arka	←→	Szkuner
Arka	←→	Jedność Rybacka
Szkuner	←→	Gryf

Okresowe rozliczenia saldami są z kolei rozliczane (kompensowane) w BWR. Mamy tutaj do czynienia z „łączeniem dwóch form rozliczeń odpowiednio do potrzeb gospodarki narodowej“<sup>2)</sup>. Korzyści stąd płynące polegają na maksymalnym przyspieszeniu rozliczeń przy jednoczesnym zmniejszeniu czynności manipulacyjnych sekcji rozliczeń

<sup>1)</sup> A. Gusakow i J. Dymyszcz, „Obieg pieniężny i kredyt w ZSRR“ — (strona 326) — Książka i Wiedza 1954 rok.  
<sup>2)</sup> A. Dymyszcz i J. Gusakow „Obieg pieniężny i kredyt w ZSRR“ — (strona 331).



naszego oddziału, bowiem przepływ olbrzymiej ilości dowodów rozliczeniowych (faktur i rachunków) odbywa się poza bankiem. Wprawdzie rozliczenia saldami zmniejszają efekt cyfrowy czystej kompensaty w BWR, ale kompensata faktycznie istnieje i ekonomicznie spełnia swoje zadanie.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa rozliczające się saldami rozwiązały w sposób bardzo praktyczny technikę rozliczeń. Do żądań zapłaty lub przelewu jednostka rozliczająca załącza tak zwany raport rozliczeniowy, który wykazuje obroty skompensowane na kontach 062 — odbiorcy za faktury pozainkasowe i 066 — dostawcy za faktury pozainkasowe (za okres pięciodniowy) oraz saldo podlegające rozliczeniu.

Wzór takiego raportu wygląda następująco (w tysiącach złotych).

### Raport Nr 38

Wyciąg z rejestru okresowych rozliczeń saldami za czas od 21—25.10.1955 roku strona rozliczająca — Dalmor, kontrahent Arka

Data księgowania	Nr Nr raportów dziennych		062		066		Saldo	
	Dalmor	Arka	Wn	Ma	Wn	Ma	Wn	Ma
18.10	—	71	x	x	—	123	—	123
20.10	—	72	x	x	—	20	—	143
22.10	79	—	2.935	—	x	x	2.792	—
24.10	—	73	x	x	—	555	2.237	—
24.10	—	—	1.002	—	x	x	3.239	—
Obroty	x	x	3.937	3.937	698	698	x	—
Saldo	x	x	x	x	x	x	3.239	—
25.10	ŻZNR 35	x	x	x	x	x	3.239	—

Z powyższego raportu wynika, że za okres obrachunkowy czysta kompensata dokonana poza Bankiem wyniosła 698:39 — około 18%. Obieg dokumentów w przedsiębiorstwach rozliczających się saldami jest następujący:

a) faktury (rachunki) wpływają bezpośrednio do sekcji operacyjno-finansowej, gdzie następuje wpisanie tychże do tak zwanych rejestrów kontrolnych,

b) sekcja operacyjno-finansowa przesyła dowody (faktury, rachunki) do poszczególnych działów branżowych w celu zaakceptowania likwidacji faktur (rachunków),

c) faktury (rachunki) wracają do sekcji operacyjno-finansowej w celu sporządzenia raportów dziennych i nanieśienia tychże na rejestr okresowych rozliczeń saldami,

d) faktury (rachunki) przesyłane są do księgowości.

Należy podkreślić, że obieg faktur (rachunków) pomiędzy sekcją operacyjno-finansową a działami branżowymi trwa jeden dzień tak, że księgowość otrzymuje już sprawdzone dowody do księgowania dnia następnego.

Wyżej przytoczony schemat powiązań w ujęciu łańcuchowym wykazuje istnienie również dwustronnych powiązań pomiędzy pionami 3 i 4 oraz dwustronnych powiązań wewnątrz pionu. Wzajemne powiązania w pionach 3 i 4 wynikają stąd, iż wojewódzkie przedsiębiorstwa hurtu rybnego dostarczają zakładom rybnym rybę świeżą (na przykład flądra, ikra mrożona dorszowa, certa, płoć, karp, leszcz) zaś odbierają od zakładów rybnych konserwy rybne (na przykład śledź marynowany) oraz rybę wędzoną (dorsz i flądra). Tego rodzaju powiązania posiadają charakter stałych systematycznych wzajemnych rozliczeń, a więc istnieją tutaj również warunki do wprowadzenia kompensat stałych w formie rozliczeń saldami. W pionie 4 istnieją dwustronne powiązania pomiędzy Wojewódzkim Przedsiębiorstwem Hurtu Rybnego w Gdyni oraz Centralą Handlu Zagranicznego

Animex z tego tytułu, że Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Hurtu Rybnego w Gdyni eksportuje poważne ilości ryby za pośrednictwem Animexu oraz zakupuje od Animexu rybę importowaną.

Wyniki pierwszej kompensaty przeprowadzonej w BWR — Rybołówstwa Morskiego w dniu 5 listopada 1955 roku przyniosły następujące rezultaty w cyfrach wskaźnikowych:

obroty rozliczenia	100 jednostek
różnica sald	63 jednostki
czysta kompensata	37%

Ponieważ rozliczenia pionu drugiego weszły saldami procent czystej kompensaty faktycznie był znacznie wyższy. Uwzględniając kompensatę dokonaną bezpośrednio pomiędzy kontrahentami rozliczeń saldami czysta kompensata wyniosła około 52%. Należy podkreślić, że w pierwszym etapie uruchamiania BWR — RM przyjęto na uczestników 12 przedsiębiorstw:

z pionu 2	— 8 uczestników
z pionu 3	— 3 uczestników
z pionu 4	— 1 uczestnika

W drugim etapie przewiduje się włączenie pozostałych uczestników pionu 2, 3 i 4 oraz stopniowe włączanie uczestników z pozostałych pionów.

Włączenie do BWR wszystkich uczestników zapewni bardzo poważne przyspieszenie obiegu środków obrotowych w pionie rybołwczym i dystrybucji hurtowej Resortu Żeglugi, co spowoduje poprawę płynności płatniczej poważnej części przedsiębiorstw tego resortu oraz wpłynie pośrednio na poważną obniżkę kosztów z tytułu odsetek od kredytu inkasowego.

Orientacyjne wyliczenia oparte na sprzedaży jednostek (uczestników) kontrolowanych przez oddział z pionów 2, 3 i 4 wykazują, że oszczędności na odsetkach z tytułu kredytu inkasowego przy uwzględnieniu poprawy wskaźnika rotacji przeciętnie o 50% wyniosą około zł 560.000 — w stosunku rocznym. Z chwilą włączenia do BWR pozostałych uczestników, a zwłaszcza wszystkich WPHR oraz zakładów rybnych, oszczędności na odsetkach bankowych wydatnie wzrosną.

Oddział przewiduje, że w dalszym etapie będzie możliwe skrócenie okresu rozliczeń w obu wyżej omówionych I;WR do dni trzech, co spowoduje maksymalne przyspieszenie rozliczeń. W chwili obecnej poprzez BWR przy naszym oddziale rozlicza się 40% przedsiębiorstw kontrolowanych przez Wydział Kredytów Gospodarki Morskiej. Ponadto ponad 10% przedsiębiorstw posiada rozliczenia saldami oraz rozliczenia planowe. Ogólna ilość uczestników innych form rozliczeń jest następująca:

Biura Wzajemnych Rozliczeń:	25
Rozliczenia saldami:	8
Rozliczenia planowe:	29

Obroty w trzecim kwartale z tytułu poszczególnych form rozliczeń wynosiły:

Biuro Wzajemnych Rozliczeń	
Transportu Morskiego:	zł 177/M
Rozliczenia saldami:	zł 118/M
Rozliczenia planowe:	zł 30/M
Razem	zł 325/M



## Kredyt na obrót w przedsiębiorstwach przemysłowych

W związku z ukazaniem się w Nr 8 „Wiadomości NBP” z bieżącego roku artykułu J. Dobrowolskiego „Kredyt na obrót w przemyśle” postanowiłem na łamach tego miesięcznika skreślić kilka uwag poświęconych temu zagadnieniu.

J. Dobrowolski omawia w swym artykule nową metodę kredytowania według obrotu przedsiębiorstw przemysłowych.

Wobec tego, że oddział nasz pierwszy wprowadził praktycznie próbne kredytowanie na obrót w przemyśle na podstawie wytycznych nowej metody i już ma za sobą kilkumiesięczne doświadczenie, pragnę podzielić się na łamach „Wiadomości NBP” kilkoma uwagami na temat omawianego zagadnienia.

Oddział nasz wprowadził nową metodę kredytowania na obrót w jednym z kontrolowanych przedsiębiorstw przemysłowych (Zakłady Koksochemiczne) odpowiadającym zasadniczym wymogom tymczasowych przepisów a mianowicie przedsiębiorstwo to:

- 1) wykonuje plany produkcyjne i plany akumulacji,
- 2) posiada uporządkowaną gospodarkę zapasami ponadnormatywnymi,
- 3) prawidłowo prowadzi rachunkowość i sprawozdawczość.

Chciałbym, żebyśmy się zastanowili czy słuszne jest to, że kredytem normatywnym na obrót mogą być objęte tylko takie przedsiębiorstwa, które odpowiadają trzem wymienionym powyżej punktom.

Karol Niedoba w swoim artykule „Kredytowanie według obrotu przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego”, zamieszczonym na łamach Nr 2 Finansów z roku 1953 podchodzi dość krytycznie do tego zagadnienia i na stronie 62 cytowanego periodyka czytamy: „Oba warunki wymagają zasadniczo z góry takiego wykonywania zadań finansowych, że nie zachodzi konieczność zmieniania formy finansowania, aby usprawnić działalność gospodarczą przedsiębiorstwa, a przecie finansowanie według obrotu przede wszystkim służyć ma temu celowi, czyli winno dotyczyć wszystkich przedsiębiorstw a nie tylko przedsiębiorstw dobrze pracujących”.

Przepisy tymczasowe „Kredytowanie na obrót przemysłu niesezonowego”, dotyczące nowego systemu, nie konkretyzują wprowadzić jak to czyniły poprzednio, że warunkiem przystąpienia do kredytowania na obrót jest wykonywanie planów produkcji globalnej, realizacji i akumulacji w okresie co najmniej trzymiesięcznym przed udzieleniem kredytu ale również uzależniają przystąpienie od wykonywania planów produkcji i akumulacji.

Zdania na ten temat mogą być podzielone. Ja osobiście przychylam się do koncepcji inicjatora przepisów określających te warunki, przynajmniej w okresie początkowego wprowadzenia nowej metody. Co za tym przemawia? W przedsiębiorstwach objętych kredytowaniem na obrót, które przy uruchomieniu kredytu posiadałyby znacznie większe nieprawidłowości powodujące automatycznie trudności finansowe, nie można by obserwować na dłuższą metę należytego działania kredytu. Przedsiębiorstwa te po pierwszej już regulacji znalazłyby się w kredycie przeterminowanym a ten byłby przyczyną zastosowania sankcji, to jest wstrzymania pokrywania zobowiązań. W przyszłości, kiedy nowy system okazałby się właściwy, warunki przystąpienia do kredytowania na obrót należałoby nieco złagodzić.

Okres trzech miesięcy, podczas którego oddział nasz przeprowadzał próbne kredytowanie na obrót nie jest wystarczający do ustalenia jakichś konkretnych wyników, jednak pozwolił on w dużej stopniowo mierze na skontrolowanie założeń teoretycznych nowego systemu w praktyce, a w szeregu przypadków dał możliwość poczynienia w tymczasowych

przepisach pewnych zasadniczych zmian, które bądź już znalazły swój wyraz w praktycznym wykonaniu, bądź zostaną uwzględnione przy opracowywaniu ostatecznych przepisów o kredytowaniu przedsiębiorstw przemysłowych według obrotu.

Niedociągnięciem wprowadzenia próbnego kredytowania na obrót było to, że dotyczyło ono tylko jednego oddziału i jednego przedsiębiorstwa. Wprowadzenie nowego systemu przynajmniej w trzech oddziałach i trzech różnych przedsiębiorstwach dałoby lepsze wyniki porównywalne, zarysowałyby się na pewno różne podejścia do omawianego zagadnienia, które mogłyby zostać w należyty sposób wykorzystane.

Dla każdego przedsiębiorstwa, które będzie objęte nowym systemem kredytowania na obrót należałoby, co też oddział nasz uczynił, sporządzić arkusz kontrolny, w którym wypowadza się wszelkie wyliczenia konieczne przy kredytowaniu. Arkusz taki należałoby sporządzać raz na kwartał w terminie najpóźniej do końca pierwszego miesiąca rozpoczynającego kwartał, to jest po otrzymaniu zadań finansowych na dany kwartał.

Arkusz, o którym mowa, zawierałby 8 zasadniczych wyliczeń, z których drugie jest najbardziej skomplikowane.

### Normatywy

Rodzaj normatywu	lipiec			sierpień			wrzesień		
	początek okresu	ultimo okresu	Zmiana + lub -	początek okresu	ultimo okresu	Zmiana +	początek okresu	ultimo okresu	Zmiana +
materiały produkcja w toku	400	380	-20	380	360	-20	360	340	-20
nakłady przyszłych okresów	80	80		80	80		80	80	
wyroby gotowe	10	12	+ 2	12	14	+ 2	14	16	+ 2
	600	610	+ 10	610	620	+ 10	620	630	+ 10
<b>R a z e m</b>	1090	1082	- 8	1082	1074	- 8	1074	1066	- 8

Część ta nie nasuwa żadnych wątpliwości i dotyczy ustalenia normatywów według poszczególnych grup na początek i ultimo każdego miesiąca kwartału oraz zmiany tych normatywów. Część pierwsza jest niezbędna i stanowi punkt wyjściowy do dokonania wyliczeń części drugiej — sfinansowania normatywów. Część druga ustala prawidłowe sfinansowanie normatywów funduszami własnymi i kredytem normatywnym w poszczególnych miesiącach kwartału.

Każdy normatyw znajduje pokrycie ustalone procentowymi wskaźnikami częściowo we funduszach własnych i zrównanych z własnymi, częściowo w kredycie normatywnym (patrz wzór). Ogółem sfinansowanie funduszami własnymi i zrównanymi z własnymi (a) i kredytem normatywnym (b) daje łączny normatyw na dany miesiąc, a łączna zmiana funduszy własnych (a) i kredytu normatywnego (b) daje łączną zmianę normatywu, ustaloną w części pierwszej arkusza wyliczeń.

Nowe tymczasowe zasady kredytowania na obrót w przemyśle ustalają, że kredytem tym finansowane są zapasy normatywne wszystkich grup normowanych. Materiałowe zapasy normatywne kredytowane są w 50% normatywu materiały (lub w innym, zależnym od umowy, co przewidują przepisy) oraz 100% udziału materiałów w normatywach pozostałych to jest wyrobach gotowych, produkcji w toku i ewentualnie nakładów przyszłych okresów.

Wyliczenia udziału materiałów w normatywach wyrobów gotowych, produkcji w toku i nakładów przyszłych okre-



sów dokonuje przedsiębiorstwo, przysyłając je na piśmie oddziałowi z jednoczesnym podaniem dokonania tych wyliczeń.

Jak z przykładu zamieszczonego we wzorze wynika, przedsiębiorstwo posiada ogółem normatyw malejący w przeciągu kwartału o 24, co daje zmianę miesięcznie — 8. Wobec tego pokrycie zapasów normatywnych zmienia się miesięcznie in minus o 8 z tym, że pokrycie funduszami

własnymi i zrównanymi z własnymi o — 3,8 a pokrycie kredytem normatywnym o — 4,2.

Zmiany miesięczne podziału pokrycia uzależnione są od ustalonych procentowych wskaźników pokrycia dla poszczególnych normatywów. I tak przykładowo pokrycie dla normatywu wyrobów gotowych na początek okresu wynosiło (przy ustalonym wskaźniku udziału materiałów w wyrobach gotowych 54).

a) funduszami własnymi i zrównanymi z własnymi 600 × 46

276 100  
(600 × 54)

b) kredytem normatywnym 324  
100

a na koniec miesiąca lipca,  
a) funduszami własnymi i zrównanymi z własnymi (610 × 46)

280,6 100  
(610 × 54)

b) kredytem normatywnym 329,4  
100

Przy wzroście normatywu na wyroby gotowe o 10 zmianę pokrycia będzie wynosić:

a) we funduszach własnych i zrównanych z własnymi (10 × 46)

4,6 100  
(10 × 54)

b) w kredycie normatywnym 5,4  
100

W identyczny sposób dokonujemy wyliczeń odnośnie pozostałych normatywów, oczywiście w tym przypadku, kiedy następuje zmiana któregośkolwiek z nich i dostajemy ogólne zmiany w pokryciu w poszczególnych miesiącach kwartału.

Na podstawie dokonanych wyliczeń kredyt normatywny powinien w przykładzie naszym wynosić na ultimo lipca, po uwzględnieniu zmiany w ciągu miesiąca (4,2) 569 przy założeniu bardzo idealnym, kiedy zakup i zużycie równałyby się tym samym wartościom. Wiemy jednak dobrze, że w praktyce nigdy takiego stanu nie będzie, a zatem stan kredytu będzie kształtował się w zależności od przebiegu zakupu i zużycia, a ponadto od występowania stanów poniżej normatywów wszystkich grup środków normowanych.

**Wyliczenie limitu kredytu normatywnego**

Powyższego wyliczenia dokonujemy na podstawie ustalonej poniżej metody.

Planowany udział materiałów w łącznym normatywie na ultimo okresu (prawidłowe pokrycie kredytem normatywnym) 560,6

Kwota ta stanowić będzie wartość limitu ostatecznego

Zakup materiałów trzeciego miesiąca kwartału + 446

Korekta kredytu normatywnego w wyniku przekroczenia planu produkcji (5% \*) + 28,4

1.035

Wyliczony w ten sposób limit kredytu normatywnego na ultimo kwartału nie obejmuje potrąceń z tytułu mogących wystąpić luzów finansowych. Dotychczasowe przepisy nakazują korygować kredyt normatywny tylko o stany poniżej normatywów.

Moim zdaniem, ponieważ zakup materiałów dokonywany jest bezpośrednio z rachunku pożyczkowego kredytu normatywnego, luzy finansowe, to jest dostawy niefakturowane i nieprzetworzone zobowiązania fakturowe związane z zakupem materiałów, powinny być potrącone również od kredytu normatywnego a nie od kredytu na materiały i kredytu na nadzwyczajne potrzeby w grupie materiałów jak to przewidują dotychczasowe przepisy. Wspominam to dlatego, że luzy finansowe mogą kształtować się w różnych wysokościach, niezależnie od oddziału i samego przedsiębiorstwa,

\*) Procent przekroczenia planu produkcji wynika z oświadczenia przedsiębiorstwa za miesiąc poprzedni.

SFINANSOWANIE NORMATYWÓW

Rodzaj normatywu	procentowy udział pokrycia af funduszami własnymi		lipiec		sierpień		wrzesień		Zmiana	
	a	b	początek miesiąca	ultimo miesiąca	początek miesiąca	ultimo miesiąca	początek miesiąca	ultimo miesiąca	a	b
materiały	a 50	b 50	190	190	190	180	180	170	-10	x
	a 41	b 59	32,8	32,8	32,8	32,8	32,8	32,8	x	-10
w toku	a 80	b 20	8	8	9,6	11,2	11,2	12,8	+1,6	x
	a 46	b 54	276	276	280,6	285,2	289,8	299,8	+4,6	x
Łączne fundusze własne i zrównane z nimi			516,8	513	513	509,2	509,2	505,4	-3,8	x
			516,8	513	513	509,2	509,2	505,4	-3,8	x
Łączny kredyt normatywny			324	324	329,4	329,4	329,4	310,2	-8	x
			324	324	329,4	329,4	329,4	310,2	-8	x
Razem a + b			1090	1082	1082	1074	1074	1066	-8	x
Korekta kredytu normatywnego z tytułu premii				28,4						
				543						
				597,4						
				1110,4						



a zatem kredyt normatywny na obrót w przemyśle nie powinien być limitowany. Potwierdzeniem tego jest samo założenie systemu, to jest elastyczności kredytowania, wobec czego sztywny limit nie może być brany pod uwagę.

W przypadku zniesienia sztywnego limitowania kredytu normatywnego odpada czynność wyliczenia tego limitu oraz manewrowanie tym limitem poprzez zapotrzebowanie limitu dodatkowego lub zwalnianie go do oddziału wojewódzkiego.

#### Wyliczenie wskaźnika procentowego udziału materiałów w wyrobach gotowych

Jak już wspomniałem poprzednio, procentowy wskaźnik udziału materiałów w wyrobach gotowych podaje przedsiębiorstwo. Oddział jednakże powinien sprawdzić prawidłowość wyliczenia tego wskaźnika. Wskaźnik ten potrzebny będzie do jednego z następnych wyliczeń a mianowicie dziennej spłaty kredytu normatywnego. Wskaźnik taki otrzymujemy na podstawie wzoru

$$W = \frac{N \times 100}{Kw}$$

gdzie W = wskaźnik procentowy udziału materiałów w koszcie wyrobów gotowych

N = nakłady materiałowe za dany kwartał

Kw = koszt wytworzenia produkcji towarowej sprzedanej

Powyzsze dane otrzymujemy z planu nakładów i kosztów własnych produkcji (wzór K — 1).

W naszym przykładzie nakłady materiałowe w trzecim kwartale wynoszą 1.393,7 a koszt wytworzenia produkcji sprzedanej 2.581. Przy tych danych wskaźnik obliczony na podstawie wzoru wynosi 54%.

#### Wyliczenie planowanego zakupu miesięcznego

Wyliczenie to nie nasuwa większych trudności a uzyskujemy je dzieląc planowany przychód materiałów danego kwartału przez 3. Przychód materiałów należy brać z planu operatywnego, a w razie, gdy przedsiębiorstwo planu tego nie sporządza, z planu rocznego (wzór PZF).

#### Wyliczenie planowanego zużycia miesięcznego

Również i to wyliczenie nie nasuwa trudności, a wynika z podzielenia zużycia kwartalnego przez 3. Do wyliczenia tego posłuży nam również plan operatywny lub plan roczny (PZF).

#### Wyliczenie dziennej spłaty kredytu normatywnego

Wyliczenia tego dokonujemy na podstawie wzoru

$$Ds = \frac{Kw \times W}{90}$$

gdzie Ds = dzienna spłata kredytu

Kw = koszt wytworzenia produkcji towarowej sprzedanej

W = wskaźnik procentowy udziału materiałów w wyrobach gotowych

W naszym przykładzie dzienna spłata wynosi 15,5 (2581 × 54)

90

Zaznaczam, że jeżeli wskaźnik procentowy udziału materiałów w wyrobach gotowych został dokładnie wyliczony, to zużycie kwartalne podzielone przez 90 powinno dać tę samą wartość dziennej spłaty, jaką uzyskaliśmy według powyżej podanego wzoru (1393,7 : 90 = 15,5).

W pierwszym miesiącu próbnego kredytowania oddział nasz stosował dzienne spłaty kredytu, w dwóch dalszych miesiącach spłaty dokonywane były w odstępach pięciodniowych, w dniach regulacji kredytu na należności fakturowe, biorąc za podstawę pięciokrotną wartość dziennej spłaty (15,5 × 5 = 77,5). Efekt spłat był jednakowy, a oddział ograniczył czynności manipulacyjne. Spłaty w kilkudniowych odstępach czasu przewidują zresztą tymczasowe przepisy kredytowania na obrót w przemyśle.

#### Wyliczenie dodatkowego kredytu normatywnego (premi) w wyniku przekroczenia planu produkcji

Wyliczenia tego nie dokonujemy kwartalnie a miesięcznie, na podstawie złożonego przez przedsiębiorstwo oświadczenia okresowego (część I dane podstawowe).

Dotychczasowe zasady regulowały sprawę korekty kredytu normatywnego z tytułu przekroczenia planu produkcji w ten sposób, że planowany kredyt normatywny na miesiąc objęty oświadczeniem miał być powiększany w identycznym procencie, w jakim nastąpiło przekroczenie planu produkcji. Praktycznie oddział nie stosował tego, ponieważ kredyt normatywny nie był wykorzystywany w pełni, wobec ograniczonego przez przedsiębiorstwo zakupu.

Zastanówmy się teraz nad słusnością tego sposobu korygowania kredytu normatywnego (ustalania premii).

Sposób, o którym mowa powyżej, budzi pewne zastrzeżenia, że ten sam przedmiot kredytu może zostać skredytowany podwójnie — raz kredytem normatywnym, po wtóre kredytami ponadnormatywnymi.

Najbardziej prawidłowe a może i najlepiej odpowiadające funkcjom ekonomicznym kredytowania byłoby korygowanie normatywu o procent przekroczenia planu produkcji. Korekta jednak ta odnosić się może jedynie do tej części normatywu, która jest sfinansowana kredytem normatywnym. Wyliczona wartość korekty normatywu ogółem powinna znaleźć odbicie w zmianie poszczególnych normatywów, oczywiście również tylko w odniesieniu do tej części, która jest pokryta kredytem normatywnym. Skorygowany w ten sposób kredyt normatywny spełnia jeden z podstawowych warunków nowego systemu, to jest elastyczności kredytowania.

Ponadto przedsiębiorstwa wykonujące swoje zadania ponad plan otrzymują w ten sposób słuszny ekwiwalent (premie) w postaci zwiększonego kredytu normatywnego.

System kredytowania na obrót w przemyśle bez uwzględnienia premiowania przedsiębiorstw nie miałby częściowo racji bytu. Premia powinna być dla przedsiębiorstw pewnego rodzaju bodźcem w celu dopingowania ich do przekraczania zadań planowych.

Ustalanie premii, jak już wspomniałem poprzednio, będzie przeprowadzane na podstawie wskaźnika przekraczania planu produkcji, o który korygujemy normatywy ale tylko w odniesieniu do tej części, która jest pokryta kredytem normatywnym.

W naszym przykładzie, gdzie prawidłowe pokrycie kredytem normatywnym na ultimo lipca wynosi 569, a produkcja przekroczone jest o 5% ponad plan, premia będzie wy-

rażać się wartością 28,4  $\left( \frac{569 \times 5}{100} \right)$

Zamieszczona poniżej tabela obrazuje nam dokładnie zmiany powstałe w wyniku przeprowadzenia korekty kredytu normatywnego, tak odnośnie samych normatywów jak i zabezpieczenia tego kredytu.

Rodzaj normatywu	Normatyw przed korektą	Prawidłowe pokrycie kredytem normatywnym	Korekta kredytu normatywnego o % przekroczenia planu produkcji (premia)	Prawidłowe pokrycie kredytu normatywnego po uwzględnieniu korekty	Normatyw po uwzględnieniu korekty
materiały	380	190	9,5	199,5	389,5
produkcja w toku	80	47,2	2,36	49,56	82,36
nakłady przyszłych okresów	12	2,4	0,12	2,52	12,12
wyroby gotowe	610	329,4	16,47	345,87	626,47
<b>R a z e m</b>	<b>1.082</b>	<b>569</b>	<b>28,45</b>	<b>597,45</b>	<b>1.110,45</b>



Tyle o samych wyliczeniach, które na pierwszy rzut oka i nieprzerobieniu praktycznym wydawać się mogą bardzo skomplikowane i pochłaniające wiele czasu, jednak przy zetknięciu się z nimi w praktyce i na opracowanych już wzorach nie stwarzają znowu tak wiele dodatkowej pracy, a przydatne są przy bieżącej kontroli przedsiębiorstwa.

Teraz z kolei pragnę poruszyć kilka zagadnień dotyczących samej techniki regulacji kredytu.

Regulację kredytu normatywnego przeprowadza się raz w miesiącu, co zdaniem moim jest zupełnie wystarczające. Na poparcie tego twierdzenia może posłużyć to, że przedsiębiorstwo każdorazowo w razie uzasadnionego przekroczenia limitu zakupu składa do Banku doraźne oświadczenia z uzasadnionymi wnioskami kredytowymi, na podstawie których otrzymuje kredyty ponadnormatywne. Wolna marża uzyskana z tych kredytów przeznaczana jest na zmniejszenie kredytu normatywnego.

Dotychczasowe przepisy tymczasowe przewidują oświadczenia okresowe składające się z pięciu części:

1) dane podstawowe jak: produkcja towarowa, realizacja, limit zakupu, limit zużycia, dostawy niefakturowane i nieprzetworzone zobowiązania fakturowe,

2) sfinansowanie zapasów normatywnych i ponadnormatywnych,

3) specyfikacja zapasów materiałowych i wyrobów gotowych,

4) korekta kredytu normatywnego,

5) regulacja kredytów.

Sam układ wzoru nie jest dostatecznie przejrzysty, szczególnie w części I i części V.

Dlatego też przy opracowywaniu ostatecznych przepisów o kredytowaniu przedsiębiorstw przemysłowych według obrotu wzór ten powinien być uproszczony. Obecnie, zgodnie z układem wzoru, wszelkie udzielania i spłaty kredytów były dokonywane poprzez rachunek rozliczeniowy. Kredyt na należności fakturowe, który w pierwszej koncepcji przepisów był uznany za korespondujący z kredytem normatywnym, regulowany jest zgodnie z ogólnie obowiązującymi przepisami co pięć dni i został wyeliminowany z układu wzoru część V. Za zmianą tą przemawiał również fakt, że wszelkie wpływy księgowane są na rachunku rozliczeniowym, a nie jak w przedsiębiorstwach handlowych — na rachunku kredytu normatywnego.

Należałoby się zastanowić czy nie słuszniejsze będzie przeprowadzać regulację kredytu w podobny sposób jak w przedsiębiorstwach handlowych kredytowanych na obrót, to jest kredyty korespondujące z kredytem normatywnym byłyby regulowane w ciężar i na dobro tego kredytu. Efekt ostateczny jest taki sam przy obydwóch sposobach regulacji i gdy przedsiębiorstwo posiada wolne środki na rachunku rozliczeniowym, to nie ma wtedy większego znaczenia.

Nieco inaczej sprawa przedstawia się, gdy przedsiębiorstwo ma ograniczone środki na rachunku i występuje wolne zabezpieczenie, które należy przeznaczyć w odpowiedniej kolejności na spłatę zobowiązań fakturowych, spłatę kredytu przeterminowanego i rachunku rozliczeniowego.

Prawidłowe zabezpieczenie kredytów ponadnormatywnych wynika z arytmetycznego wyliczenia na podstawie samego układu wzoru z tym że od kredytu na zapasy materiałów i kredytu na nadzwyczajne potrzeby na tę grupę zapasów potrąca się luzy finansowe na ogólnych zasadach.

W celu wyliczenia zabezpieczenia kredytu normatywnego, od prawidłowego pokrycia normatywnym kredytem normatywnym, wyliczonego na dany okres (część II arkusza wyliczeń) odejmuje się stany poniżej normatywnych.

Przyjmujemy, że w naszym przykładzie na ultimo lipca stany poniżej normatywu wyrobów gotowych wynosiły 30

i nakładów przyszłych okresów 9, a prawidłowe pokrycie kredytem normatywnym 569, to zabezpieczenie kredytu będzie się równało 530 (569 — 39). Tak wyliczone było zabezpieczenie kredytu normatywnego do tej pory. Czy to jest słuszne? Uważam że nie, motywy czego podałem poprzednio przy omawianiu wyliczenia limitu kredytu normatywnego. Według mnie do wyliczenia zabezpieczenia kredytu normatywnego należy brać pod uwagę również luzy finansowe, to jest dostawy niefakturowane i nieprzetworzone zobowiązania fakturowe.

Ponadto w myśl poprzednio podanej zasady podwyższenia kredytu normatywnego o procent przekroczenia planu produkcji, zabezpieczenie będzie większe o wyliczoną premię. W naszym przykładzie premia wynosi 28,4, po uwzględnieniu której zabezpieczenie kredytu normatywnego będzie wyrażać się wartością 558,4 (569 — (30 + 9) + 28,4).

Według założeń J. Dobrowolskiego kredyt na obrót w przemyśle musi spełniać cztery podstawowe warunki:

1) oddziaływać na działalność produkcyjną przedsiębiorstw a w szczególności na rytmiczny przebieg produkcji,

2) dostarczać w bardziej elastyczny sposób środków obrotowych i związać ruch środków pieniężnych z rzeczywistym ruchem zasobów materiałowo-produkcyjnych,

3) organizować system w ten sposób, aby nieprawidłowa działalność mogła znajdować wyraz w trudnościach finansowych,

4) kredyt i fundusze własne oraz zrównane z własnymi powinny zawsze odpowiadać faktycznej wartości normowanych środków obrotowych.

Zastanówmy się teraz nad tym czy nowy system urzędników wyżej wymienione założenia. Moim zdaniem w rozwiązaniu praktycznym nie osiągnie się w całości spodziewanych wyników a to z następujących względów:

**Ad 1** Oddziaływanie nowym systemem na produkcyjną działalność przedsiębiorstwa, na jej rytmiczny przebieg nie osiągnie większych rezultatów aniżeli można je było uzyskać przy normalnym kredytowaniu przedsiębiorstw przemysłowych. Oddziaływanie kredytem na produkcję może być częściowe i ograniczyć się, w razie stwierdzenia zawnionej nierytmiczności produkcji, do wyłączeń z kredytowania, co jednak umożliwiało i kredytowanie według ogólnie obowiązujących zasad.

**Ad 2** Warunek ten może być w praktyce wykonywany, z tym jednak zastrzeżeniem, że musi tutaj zostać rozwiązana sprawa „premiowania“ przedsiębiorstwa. Elastyczność kredytu, bez korygowania go o premię, zachowana będzie ale raczej w kierunku zmniejszenia go w miarę ograniczenia zakupu lub większego zużycia oraz przekraczania sprzedaży. Dodatkowym plusem nowego systemu jest to, że dostarczone środki mogą być ściśle związane z rzeczywistym ruchem zasobów materialno-produkcyjnych. W praktyce znajduje to zastosowanie w potrącaniu luzów finansowych z tytułu stanów poniżej normatywnych. W przedsiębiorstwach kredytowanych na ogólnych zasadach luzami tymi pokrywane są różne nieprawidłowości występujące w nich.

Jak z powyższego wynika zastrzeżenia moje ograniczają się tylko częściowo do omawianych powyżej punktów. Zastrzeżenia te jednak nie podważają całości systemu, bo są niewspółmiernie nikłe do wagi całego zagadnienia.

Spodziewam się, że w toku dalszej dyskusji jak również w praktyce zagadnienie kredytowania na obrót w przemyśle przybierze już skonkretyzowane formy, które pozwolą na ostateczną i decydującą ocenę systemu.



## Ulepszamy pracę aparatu bankowego

(Przegląd listów nadesłanych do Redakcji)

Wśród wielu listów jakie otrzymuje redakcja przeważają listy o problematyce kredytowo-rozliczeniowej. Dzieli się z redakcją swymi uwagami koledzy z komórek planowania i kredytów. Uwagi dotyczą nie tylko spraw zawodowych ale również spraw bytowo-socjalnych.

Bardzo mało uwag dotyczy spraw i spostrzeżeń o pracy pionu operacyjno-rachunkowego, a przecież wiadomo, że w pionie tym istnieją jeszcze zasadnicze problemy, co do których należałoby się wypowiedzieć.

Nie ma zupełnie listów od głównych księgowych, którzy powinni publicznie dzielić się swymi bolączkami.

Tematów, które interesowałyby ogół czytelników jest wiele, trzeba je tylko wybrać i przesłać redakcji. Listy kolegów mogą w dużym stopniu pomóc Centrali Banku w rozwiązywaniu problemów zawodowych.

Z listów otrzymanych ostatnio przez redakcję wynika, że sprawą stale aktualną w naszej pracy kontrolnej jest badanie czy przedsiębiorstwa nie zamrażają swych środków obrotowych w inwestycjach. Koledzy podają nie tylko metody kontroli ale również metody zapobiegania zamrażaniu środków obrotowych.

Kolega Dyrektor I Oddziału Miejskiego w Kielcach, Zdzisław Gładyszowski pisze:

Oddział nasz podczas przeprowadzania kontroli przedsiębiorstw stwierdził kilka przypadków zamrożeń środków w inwestycjach. Zamrożenia te ujawniono przez:

- analizę bilansu,
- w czasie przeprowadzania inspekcji,
- podczas kontroli bieżącej (przeglądanie wyciągów bankowych).

W wielu przypadkach stwierdza się dalsze dokonywanie nakładów inwestycyjnych stwierdzonych poprzednio w bilansie, na przykład Kieleckie Zakłady Przemysłu Terenowego, na podstawie bilansu na dzień 31.III.1955 roku stwierdzono w zakładach tych zamrożenie środków w inwestycjach. Podczas przeprowadzania inspekcji okazało się, że przedsiębiorstwo w dalszym ciągu dokonuje nakładów inwestycyjnych i tak na przykład w dniu 30.VI.1955 roku zakupiono wiertarkę wartości 4.283,81, poza tym mikromierze, stoły itp. Kieleckie Zakłady Przemysłu Wapiennego prowadziły roboty nie objęte planem inwestycyjnym. Przypatrzamy tylko niektóre przypadki, stwierdzono ich znacznie więcej. We wszystkich tego rodzaju przypadkach oddział postąpił zgodnie z ZP 39/55.

Następnie kolega Gładyszowski stwierdza, że przedsiębiorstwa jeszcze w wielu przypadkach nie przestrzegają uchwały Nr 320 i uważa, że tylko bardzo rygorystyczne podejście do tych nieprawidłowości spowodować może poprawę.

Na ten sam temat pisze kolega Jan Gwozdecki z Oddziału w Rybniku:

Oddział w Rybniku ujawnił w ciągu trzeciego kwartału roku 1955 cztery przypadki zamrożenia środków obrotowych w inwestycjach a mianowicie:

- a) w gminnej spółdzielni Samopomoc Chłopska w Pstrążnie,
- b) w powszechnej spółdzielni spożywców w Zorach,
- c) w zakładach gastronomicznych w Rybniku,
- d) w koksowni „Dębieńsko“ w Czerwoncu.

Ujawnienie zamrożeń w dwóch pierwszych przedsiębiorstwach nastąpiło przy gruntownej analizie bilansów i materiałów dodatkowych. Stwierdzono mianowicie, że koszty utrzymania ruchości i nieruchomości są znacznie przekroczone, w związku z tym oddział zainteresował się kwe-

stią, jakie konkretne nakłady poczyniły spółdzielnie. Przeprowadzono w tym celu inspekcje, w czasie których zbadano poszczególne dowody i stwierdzono, że spółdzielnie księgowały częściowo koszty w ciężar nakładów przyszłych okresów, nakłady o charakterze inwestycyjnym. W zakładach gastronomicznych, w koksowni Dębieńsko — ujawniono zamrożenie środków obrotowych w inwestycjach w toku inspekcji. Inspektor przeglądając konto przedmiotów nietrawnych wykrył, że księgowano tu wyposażenie lokali, jak szafy, stoły itp.

Podobnie w czasie inspekcji ujawniono zamrożenia w robotach inwestycyjnych, przeprowadzonych systemem gospodarczym, które nie są refundowane z uwagi na brak dokumentacji.

O wszystkich przypadkach zamrożeń oddział informował Bank Inwestycyjny, jednakże nie otrzymał zlecenia stosowania sankcji, stosował natomiast rygory i sankcje we własnym zakresie.

Dyrektor Oddziału w Dąbrowie Górniczej, kolega Bronisław Klimek podaje metody oddziaływania na przedsiębiorstwa w kierunku niezamrażania środków obrotowych:

Na 47 przedsiębiorstw na samodzielnym rozrachunku gospodarczym, kontrolowanych przez nasz oddział stwierdzono według stanu na dzień 31 marca 1955 roku nieprawidłowe zamrożenia środków obrotowych w inwestycjach w 15 przedsiębiorstwach, na łączną kwotę złotych 3.004/m, z czego na zamrożenia w pierwszym kwartale 1955 roku przypadało złotych 298/m. Pozostała kwota złotych 2.706/m dotyczyła zamrożeń roku 1954 i lat poprzednich.

Na ultimo czerwca 1955 roku zamrożenie środków obrotowych w inwestycjach wystąpiło już tylko w ośmiu przedsiębiorstwach na łączną kwotę złotych 1.630/m, a na ultimo lipca 1955 już tylko w sześciu przedsiębiorstwach na łączną sumę złotych 989/m.

Jak z powyższego wynika w ciągu czterech miesięcy wysokość zamrożeń uległa zmniejszeniu o 67%, przy jednoczesnym zmniejszeniu o dziewięć ilości przedsiębiorstw zamrażających swoje środki obrotowe w inwestycjach.

Przyczyną zamrożeń były inwestycje nieplanowe, rozpoczęte w roku 1954 i kontynuowane w roku 1955 (Huta imienia F. Dzierżyńskiego, przekroczenie limitów inwestycyjnych w roku 1954, Kopalnia Mortimer, brak dokumentacji, Zakłady Elektrochemiczne i inne).

Podstawą oddziaływania naszego oddziału w kierunku likwidacji zamrożeń w inwestycjach była przede wszystkim analiza bilansów przedsiębiorstw. Po stwierdzeniu zamrożeń na podstawie przeprowadzonej analizy bilansu, przeprowadzana była przez inspektora inspekcja w przedsiębiorstwie, w celu dokładnego zbadania przyczyn wystąpienia zamrożeń. Wyniki inspekcji oddział wykorzystywał do przeprowadzenia interwencji w przedsiębiorstwach i ich jednostkach nadrzędnych.

W ciągu omawianego okresu czasu (kwiecień—lipiec 1955 r.) oddział — niezależnie od wystosowania do przedsiębiorstw 21 pism interwencyjnych w sprawie zamrożeń — zastosował we własnym zakresie sankcję wstrzymania wypłaty premii pracownikom odpowiedzialnym za powstałe zamrożenia w przedsiębiorstwach:

- Kopalnia Mortimer w Zagórz.
- Huta im. F. Dzierżyńskiego w Dąbrowie Górniczej.
- Śląsko-Dąbrowska Fabryka Urządzeń Mechanicznych w Dąbrowie Górniczej.
- Zakłady Elektromechaniczne w Zabkowicach.



- Huta Szkła Okiennego.
- Dąbrowskie Przedsiębiorstwo Remontowo-Montażowe Ceramiki Budowlanej w Dąbrowie Górniczej.
- Strzemieszyckie Zakłady Przetwórczo-Tłuszczowe w Strzemieszycach.
- Spółdzielnia pracy „Surowce Mineralne“ w Ząbkowicach.

Oddział wstrzymywał wypłatę premii kierownikom komórek inwestycyjnych i głównym księgowym, w spółdzielczości pracy członkom zarządu i głównemu księgowemu.

Na zlecenie Banku Inwestycyjnego oddział zastosował sankcję obniżenia o 10% premii kierownikowi komórki inwestycyjnej oraz o 25% dyrektorowi administracyjnemu i głównemu księgowemu Huty im. F. Dzierżyńskiego — w wyniku dwukrotnego wniosku naszego oddziału w tej sprawie, skierowanego do Banku Inwestycyjnego w Sosnowcu.

Zastosowana przez oddział we własnym zakresie sankcja wstrzymania wypłaty premii kierownikowi działu inwestycyjnego huty (przez okres dwóch miesięcy) nie dawała pożądanego wyniku, na skutek wydawania poleceń kontynuowania inwestycji nieplanowanych (rozpoczętych w roku 1954) oraz ponoszenia nakładów ponad przyznany limit inwestycyjny przez dyrekcję i głównego księgowego huty, bez akceptacji kierownika działu inwestycji.

Na zlecenie Banku Inwestycyjnego oddział stosuje sankcję za takie nieprawidłowości, występujące w gospodarce przedsiębiorstw kontrolowanych przez nasz oddział, jak niezgodnienie stanu zobowiązań inkasowych w Banku Inwestycyjnym, niezłożenie w ustalonym terminie w Banku Inwestycyjnym wykazu środków trwałych itp.

Słusznie postępują oddziały, wymagając od przedsiębiorstw przestrzegania dyscypliny finansowej. Powinniśmy jak najusilniej dążyć do wykonywania Uchwały Nr 320 Prezydium Rządu.

Ciekawą sprawę porusza w swym liście, zatytułowanym „Miejski handel detaliczny czy miejski handel hurtowy“ — kolega Szymon Łukowski — Luksenburg z VII Oddziału Miejskiego w Krakowie. Oto treść listu:

Należałoby poważnie zastanowić się czy Zarząd Przedsiębiorstwa Miejskiego Handlu Detalicznego Artykułami Spożywczymi w Krakowie nie powinien zmienić nazwy na „Miejski Handel Hurtowy“, a to z uwagi na stałą tendencję dokonywania niedozwolonych transakcji hurtowych i półhurtowych, co świadczy wyraźnie o naruszaniu zarządzenia ministra handlu wewnętrznego Nr 354/54, o sprzedaży dla konsumentów pozarynkowych.

Jak wiadomo, zgodnie z zarządzeniem ministra handlu wewnętrznego Nr 354/54, zostały wytypowane i zatwierdzone przez wojewódzką radę narodową, wydział handlu, specjalne sklepy dla obsługi konsumentów zbiorowych. Sklepy te zostały uprawnione do obsługi konsumentów pozarynkowych, z tym jednakże zastrzeżeniem, że sprzedaż będzie dokonywana w ilościach detalicznych. Intencją tego zarządzenia była troska o coraz lepsze i pełniejsze zaopatrzenie ludności, które przez tolerowanie sprzedaży hurtowej w sklepach sieci detalicznej zamiast stale poprawiać się uległo systematycznemu pogorszeniu. Widocznie nie chce i nie może tego zrozumieć Dyrekcja MHD w Krakowie, której sklepy detaliczne od początku roku 1955 dokonywały sprzedaży dla konsumentów pozarynkowych w ilościach hurtowych i półhurtowych. Są sklepy, które sprzedają jednemu odbiorcy 200 litrów spirytusu, są też takie sklepy, które sprzedają po 1000 kilogramów cukru jednemu odbiorcy, jest również sklep, który sprzedawał jednemu tylko odbiorcy, w jednym tylko dniu artykuły spożywcze na sumę złotych 30.000 itp., itp.

Niezależnie od tego należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo mimo tak wydatnej „pomocy“ w formie coraz szerzej stosowanych transakcji hurtowych nie wykonało planu obrotu towarowego za pierwsze półrocze roku 1955, wykonując go tylko w 98,3 procentu. Jedno jest pewne, że wyniki osiągnięte w drugim kwartale roku 1955 rzutowały ujemnie na wykonanie planu za pierwsze półrocze roku 1955. Oto jak przedstawia się wykonanie planu w poszczególnych miesiącach drugiego kwartału 1955 roku: kwiecień — 97%, maj — 94,6%, czerwiec — 93,6%. Nie ulega wątpliwości, że wyniki te mogły być dużo lepsze, gdyby zarząd przedsiębiorstwa zamiast tolerować niedozwolone transakcje hurtowe i półhurtowe zwrócił większą uwagę na takie zagadnienia jak:

- a) lepsze zaopatrzenie ludności Krakowa, ze specjalnym uwzględnieniem sieci sklepów peryferyjnych,
- b) racjonalne rozmieszczenie sieci punktów detalicznych w Krakowie,
- c) stałe podnoszenie kultury handlu, ze specjalnym uwzględnieniem uprzejmości i czystości w sklepach krakowskich,
- d) stosowanie nowych form handlu.

Przy tym na specjalną uwagę zasługuje stosowanie nowych, dogodnych dla klientów form handlu, w której to dziedzinie istnieją nie ograniczone i nie wykorzystane dotychczas możliwości rozwinięcia tych form, co w szczególności dotyczy sprzedaży obwoźnej i obnośnej w okresie letnim.

Niewątpliwie gdyby kierownictwo Miejskiego Handlu Detalicznego Artykułami Spożywczymi w Krakowie przywiązywało większą uwagę do zagadnień wyżej poruszonych, a w szczególności kładło większy nacisk na stosowanie nowych form handlu detalicznego, zamiast wykazywać nieugięte inwencje w stosowaniu niedozwolonych form handlu pozarynkowego, wyniki wykonania planu obrotu towarowego za pierwsze półrocze roku 1955 byłyby bardziej zadowalające, a przy tym zaopatrzenie rynku krakowskiego byłoby o wiele lepsze.

Konieczne jest, aby wydział handlu przy prezydium miejskiej rady narodowej zwrócił większą uwagę na hurtowe obroty MHD w Krakowie i wyciągnął odpowiednie wnioski.

Naczelnik Wydziału Kredytów Oddziału w Jeleniej Górze Olga Konopka przesłała do redakcji uwagi o funkcjonowaniu nowych metod kredytu na potrzeby nadzwyczajne, zastosowanych początkowo w trzech przedsiębiorstwach:

Podział zapasów na przejściowe i inne, to znaczy „nieprzejściowe“ jest słuszny i powinien być rozciągnięty na wszystkie resorty. Jest słuszne, aby zapasy przejściowe mogły być kredytowane przez oddziały terenowe bez żądania planów rozładowania i bez rozoznania asortymentowego, gdyż pozwoliłoby to na ześrodkowanie uwagi na zapasach długotrwałych.

Dotychczas sens kredytu na potrzeby nadzwyczajne udzielanego w ramach limitu oddziałowego, przyznawanego dla wszystkich przedsiębiorstw kontrolowanych przez dany oddział łącznie, właśnie z tej przyczyny, że „nadzwyczajnych potrzeb“ w danych jednostkach z góry planować nie można, był poważnie spaczony, gdyż kredytem na nadzwyczajne potrzeby, poza zapasami przejściowymi, finansowane były zupełnie „zwyčajne“ (często planowane z góry w kwartalnych wnioskach kredytowych) potrzeby na odcinku ponadnormatywów.

Słuszne jest, aby zapasy inne, które utrzymują się przez dłuższy okres czasu, mogły być finansowane przez oddział tylko po zaopiniowaniu celowości tych zapasów przez jednostkę nadrzędną i na podstawie decyzji właściwego departamentu kredytów czy oddziału wojewódzkiego. W ten sposób czynniki opiniujące czy decydujące o udzielaniu ta-



kich kredytów muszą być poinformowane o strukturze zapasów, przyczynach ich powstania i proponowanych terminach upłynienia. Przyczynić się to powinno do skutecznej walki z zapasami długotrwałymi, gdyż odmowa kredytowania ich przez departament kredytów lub negatywna opinia jednostki nadrzędnej zmusi przedsiębiorstwo do zmniejszenia tych pozycji.

Jeżeli we wnioskach do planu kredytowego występują planowane zapasy ponadnormatywne inne, to włączenie takich zapasów do ogólnopaństwowego planu kredytowego powinno być z góry poparte wyrażeniem zgody na ich kredytowanie przez departament kredytów wraz z ustaleniem limitu na „zapasy inne” dla danego przedsiębiorstwa. Tylko zapasy przejściowe nie wymagają limitu indywidualnego.

Załącznik do PO A/34/55 nie rozstrzyga sprawy w jaki sposób, przy rozbiciu materiałów na poszczególne składniki, należy ustosunkować się do takich pozycji, jak koszty zakupu materiałów, materiały w drodze czy w przerobie obcym, które figurują zarówno w oświadczeniach C-2 jak i bilansach przedsiębiorstwa, i które występują stale jako stan ponadnormatywny, gdyż tylko w pewnych branżach jedynie koszty zakupu są normowane.

Nie jest dla nas zrozumiałe, z jakich powodów kredyt na zapasy inne nie może być przyznawany na nakłady przyszłych okresów. Trzonem tego stanu ponadnormatywnego są remonty bieżące lub koszty uruchomienia nowej produkcji, rozliczane w dłuższym okresie czasu. Jeżeli koszty z tego tytułu zostaną poniesione wcześniej niż to wynika z planu rocznego i z tej przyczyny powstanie stan ponadnormatywny, to domaganie się przez oddział (na podstawie punktu 9 załącznika do PO A/34/55) podwyższenia normatywu w najbliższych zadaniach kwartalnych sprawy również nie zaiatwi, gdyż ten podwyższony normatyw przyszłego kwartału będzie narastał miesięcznie o jedną trzecią właśnie wówczas, gdy nakłady przyszłych okresów będą spadały na skutek rozliczenia kosztów.

Zdaniem redakcji wartość materiałów w drodze czy też kosztów zakupu materiałów nie może stanowić oddzielnego przedmiotu kredytowania i powinna być rozdzielona na poszczególne składniki zapasów materiałów w magazynie, proporcjonalnie do ich wielkości. Inny jest natomiast problem materiałów w przerobie obcym, które można traktować jako odrębny składnik zapasów materiałowych, podobnie jak materiały podstawowe czy też materiały pomocnicze. Jednakże do zupełnie wyjątkowych przypadków należy chyba stałe występowanie w przedsiębiorstwie materiałów w przerobie obcym i wobec tego nie powinno być specjalnych trudności w zakresie ewentualnego kredytowania zapasów tego rodzaju.

Spostrzeżeniami o zmianie przepisów kredytowania obrotu towarowego dzieli się z nami kolega Tadeusz Brzoza, Naczelnik Wydziału Planowania i Kredytów z Oddziału w Legnicy.

Biorąc pod uwagę stosunkowo dość krótki okres czasu od wejścia w życie znowelizowanej instrukcji masuwa się następująca uwaga. W przedsiębiorstwie A w dniu regulacji kredytu normatywnego na obrót wystąpił kredyt przeterminowany, w konsekwencji czego oddział zastosował sankcje w postaci ograniczenia opłacania zakupu w ciężar rachunku kredytu normatywnego wyłącznie do wysokości wpływów na ten rachunek z dnia poprzedniego. W dniu następnym dysponent oddziału pokrył z wpływów dnia poprzedniego wszystkie zobowiązania wymagalne oraz pokrył w całości kredyt przeterminowany, a w rezultacie pozostała jeszcze nie wykorzystana różnica wpływów.

#### Przykład

1. Wpływy z dnia poprzedniego	zł 1.000, —
Zobowiązania wymagalne	zł 500, —
Kredyt przeterminowany	zł 300, —
Nie wykorzystana różnica wpływów	zł 200, —

#### Przykład

2. W drugim dniu regulacji kredytu normatywnego na obrót towarowy wpływy wyniosły	zł 2.000, —
Zobowiązania wymagalne	zł 2.200, —

Dysponent pokrył zobowiązania do wysokości zł 2.000, — reszta złotych 200 zaliczona została do zobowiązań przeterminowanych.

Zdaniem moim pozostała różnica, wymieniona w przykładzie pierwszym, powinna być zaliczona na pokrycie zobowiązań. Przykład opisany w punkcie drugim może się powtarzać aż do drugiej regulacji, a nawet regulacji następnych.

Reasumując powyższe, sankcje, które poleca stosować instrukcja są zbyt rygorystyczne, mogą one spowodować, że przedsiębiorstwo dobrze pracujące w kwartale poprzednim, przez płacenie kar za zwłokę przekroczy zaplanowane koszty, a tym samym nie osiągnie zaplanowanej akumulacji, przez co z kolei zostanie zaliczone do przedsiębiorstw pracujących źle. Wszystko to jeszcze bardziej odbije się na działalności przedsiębiorstwa, które zostanie pozbawione przywilejów wynikających z ZP Nr A-55 z dnia 30. VII. 1955 roku.

Rozwiązanie proponowane przez kolegę Brzozę wymagałoby prowadzenia dodatkowej ewidencji wpływów nie wykorzystanych na spłatę zobowiązań przeterminowanych i kredytu przeterminowanego. Kolega Brzoza w zasadzie ma rację, jednakże obecne rozwiązanie tego zagadnienia podyktowane jest koniecznością uproszczenia obsługi kredytu normatywnego na obrót.

Kolega Bogdan Michał Kwiatkowski z Oddziału Chelmino nadesłał do redakcji obszerną cyfrową analizę bilansu gminnego ośrodka maszynowego. Z uwagi na brak miejsca nie możemy nadesłanego materiału umieścić w Wiadomościach NBP w całości ale dzielimy się z czytelnikami listem kolegi Kwiatkowskiego, nadesłanym do redakcji.

Przepisy szczegółowe dla kredytowania i kontroli GOM nie mówią dokładnie o analizie bilansu jaką pracownicy pionu kredytowego obowiązani są sporządzać chociażby dla celów wewnętrznych (bankowych). Moim zdaniem nie jest to słuszne, bo tak samo jak kontrolujemy działalność państwowych ośrodków maszynowych, która to kontrola jest bardzo szczegółowa, wymagająca od referenta kontrolującego tę jednostkę większego przygotowania w zakresie księgowości i znajomości branżowych zagadnień państwowych ośrodków maszynowych, tak samo prowadzona powinna być kontrola działalności gminnych ośrodków maszynowych, które jeszcze przez pewien okres naszej gospodarki będą miały olbrzymie znaczenie.

Kontrola nawiasowa, jaka ma miejsce dotychczas, przy kontroli działalności GOM, nie powinna mieć miejsca i Narodowy Bank Polski powinien przejść do pełnej kontroli GOM w oparciu o bilanse. Powinna być wymagana nie tylko analiza cyfrowa (zestawienia analityczne) ale i opisowa, z nasświetleniem uchybień i niedociągnięć zachodzących w tych jednostkach.

Na temat potrzeby tej analizy i możliwości sporządzania jej przez gminne ośrodki maszynowe powinni wypowiedzieć się również i inni koledzy.



## Zwalczajmy przerosty materiałowe w przedsiębiorstwach przemysłu terenowego

W Uchwale Nr 526/55 Prezydium Rządu w sprawie wzmoczenia działalności Narodowego Banku Polskiego w zakresie pogłębienia rozrachunku gospodarczego i podniesienia dyscypliny finansowej przedsiębiorstw między innymi czytamy:

„W stosunku do przedsiębiorstw, które prowadzą nieprawidłową gospodarkę zapasami, Narodowy Bank Polski winien zaostriżyć rygory przy kredytowaniu ponadnormatywnych środków obrotowych przez odmowę kredytowania zapasów gospodarczo nieuzasadnionych oraz skrócenie terminów płatności i kredytu na nadzwyczajne potrzeby (§ 10 Uchwały)“.

Zarządzenia wykonawcze Prezesa Banku, zmierzające do realizacji postulatów zawartych w Uchwale Nr 526/55 Prezydium Rządu ustalają normy postępowania dla kredytowego aparatu Banku w stosunku do kontrolowanych jednostek gospodarczych, wykazujących nieprawidłowości w strukturze zapasów.

Powyższe postanowienia Uchwały Nr 526/55 oraz zarządzenia Prezesa Banku wydane w oparciu o nie nakładają na aparat kredytowy poważne obowiązki, ponieważ wymagają znacznego pogłębienia analizy działalności gospodarczej i finansowej przedsiębiorstw, zmierzającej do ustalenia przyczyn nieprawidłowości w zakresie gospodarki środkami obrotowymi.

Po ustaleniu przyczyn nieprawidłowości przez Bank i przedsiębiorstwo — powinny być podejmowane środki zaradcze, zmierzające do usunięcia stwierdzonych nieprawidłowości.

Nie ulega wątpliwości, że powyższy odcinek pracy Banku jest bardzo pracochłonny, chociażby ze względu na poważne nieprawidłowości w strukturze środków obrotowych przedsiębiorstw. Nieprawidłowości te występują w przedsiębiorstwach różnych gałęzi przemysłu. Szczególnie przedsiębiorstwa przemysłu drobnego (branżowego i terenowego), będące w gestii Ministerstwa Przemysłu Drobno i Rzemiosła wykazują duże nieprawidłowości w zakresie gospodarki zapasami.

Duże nieprawidłowości w państwowym przemyśle drobnym występują w grupie zapasów materiałowych. Walka z tymi nieprawidłowościami jest dla aparatu kredytowego Banku bardzo uciążliwa. Stałe badanie struktury zapasów materiałowych, rotacji poszczególnych asortymentów zapasów, przyczyn powstawania stanów ponadnormatywnych — wymaga od aparatu kredytowego dużej wnikliwości, systematyczności i znajomości ekonomiki kontrolowanej jednostki gospodarczej. Ponadto wymaga stałej współpracy z tą jednostką, z osobami odpowiedzialnymi za jej gospodarkę zapasami. Współpraca ta powinna być oparta na płaszczyźnie obiektywnej oceny ze strony Banku sytuacji gospodarki materiałowej kontrolowanej jednostki gospodarczej.

Bardzo często w naszej pracy bankowej analizujemy sytuację w zakresie gospodarki zapasami, badamy jak przebiega upłynnianie stanów ponadnormatywnych, ustalamy środki zaradcze wspólnie z przedsiębiorstwem, a nie znamy lub nie interesujemy się specjalnie zarządzeniami jednostek nadrzędnych lub resortów, które również wydają polecenia, zmierzające do usunięcia nieprawidłowości w strukturze zapasów.

Obecnie przed aparatem kredytowym Banku stoi zadanie wykonania zadań nakreślonych w Uchwale Nr 526/55 Prezydium Rządu i dlatego powinien on korzystać

z wszystkich dostępnych mu środków zmierzających do uzdrowienia sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Aparat kredytowy Banku powinien więc interesować się realizacją zarządzeń jednostek nadrzędnych kontrolowanych przedsiębiorstw, zwłaszcza zarządzeń zmierzających do usunięcia finansowych nieprawidłowości przedsiębiorstw.

Powyższe zainteresowanie ułatwi Bankowi realizację Uchwały Nr 526/55 i przyczyni się — wspólnie ze środkami zaradczymi, podjętymi przez Bank i przedsiębiorstwa — do usunięcia nieprawidłowości w strukturze środków obrotowych, a w rezultacie do poprawy wskaźników finansowych w przedsiębiorstwach.

Jak już wspomniano w państwowym przemyśle drobnym i terenowym występują stale znaczne nieprawidłowości w gospodarce zapasami materiałowymi.

Zarządzenie Ministra Przemysłu Drobno i Rzemiosła z dnia 9 lipca 1954 roku w sprawie ujawniania i zagospodarowania zbędnych i ponadnormatywnych materiałów zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwach państwowych i spółdzielczych, nadzorowanych przez Ministerstwo Przemysłu Drobno i Rzemiosła — „nie zdało egzaminu z kilku przyczyn, między innymi nie przewidywało akcesprzedaży na szczeblu wojewódzkim a ponadto wydział przemysłu prezydiów wojewódzkich rad narodowych nie zawsze skutecznie i operatywnie wykonywały swoje obowiązki wynikające z zarządzenia resortu.

W związku z powyższym — między innymi na skutek sugestii wysuniętych przez Bank — zostało ono wycofane zarządzeniem Ministra Przemysłu Drobno i Rzemiosła Nr 53 z dnia 26.4.1955 roku w sprawie ujawniania i zagospodarowania zbędnych i ponadnormatywnych materiałów zaopatrzeniowych w przedsiębiorstwach państwowego przemysłu drobnego.

Zaznaczyć należy, że w wyniku wydzielenia spółdzielczości z resortu przemysłu drobnego i rzemiosła — zarządzenie Nr 53 dotyczy tylko przedsiębiorstw państwowego przemysłu drobnego.

Powyższe zarządzenie, dotyczące remanentów zbędnych i ponadnormatywnych, przeznaczonych na cele zaopatrzenia materiałowo-technicznego (surowców, materiałów i przedmiotów nietrwiałych) określa pojęcia:

- 1) remanenty zbędne,
- 2) remanenty ponadnormatywne.

Pod pojęciem „remanenty zbędne“ rozumiemy materiały nie używane na własne potrzeby oraz przedmioty nietrwiałe, nie znajdujące zastosowania w przewidywanych procesach produkcyjnych.

Pod pojęciem „remanenty ponadnormatywne“ rozumiemy materiały przekraczające zatwierdzoną normę zapasu a w braku zatwierdzonej normy — ilość materiałów przekraczającą zużycie kwartalne, a ponadto przedmioty nietrwiałe, przekraczające ustalone zużycie okresu planowanego.

Z treści zarządzenia resortu wynika również, że:

1) ujawnione przez specjalne czteroosobowe zespoły przedsiębiorstw — zbędne i ponadnormatywne remanenty, przeznaczone do upłynnienia, zgłaszamy jednostce nadrzędnej. Kopie zestawień zapasów, zgłoszonych do upłynnienia pozostają w przedsiębiorstwie. Akcja powyższa zapoczątkowana została w maju 1955 roku. Przedsiębiorstwa MPD i Rz. zobowiązane są nadal w terminie 20 dni po zakończeniu każdego kwartału zgłaszać do sprzedaży remanenty zbędne i ponadnormatywne, powstające bieżąco na podstawie ich stanu na koniec ubiegłego kwartału,



2) jednostka nadrzędna (obecnie wojewódzki zarząd przemysłu) obowiązana jest wskazać nabywców spośród nadzorowanych jednostek na zgłoszone remanenty (termin 10 dni). Nabywający remanenty muszą odpowiednio korygować swoje przydziały, aby przyjęte zapasy nie spowodowały u nich stanu ponadnormatywnego,

3) o ile zgłoszone zapasy nie zostaną w powyższy sposób upłynnione wydział przemysłu danego województwa wspólnie z jednostką nadrzędną (WZPT i WZPTMB) — obecnie wyłącznie WZP — zorganizuje akcję sprzedaży remanentów, na której może zaoferować i sprzedać swoje zbędne i ponadnormatywne zapasy nadrzędnej jednostce spółdzielczej WZSP,

4) o ile w powyższym trybie postępowania nie będzie wyników — zapasy mogą być sprzedane rzemieślnikom indywidualnym. Powyższa akcja sprzedaży remanentów powinna być przeprowadzona do końca następnego kwartału w odniesieniu do remanentów ujawnionych na koniec poprzedniego kwartału,

5) remanenty, które nie znalazły w ogóle nabywców na terenie danego województwa powinny być zgłoszone właściwej rejonowej zbiornicy złomu lub zbiornicy odpadków użytkowych.

Można więc powiedzieć, że sprawa upłynniania zapasów materiałowych, zbędnych i ponadnormatywnych została organizacyjnie rozpracowana przez resort MPD i Rz. A jak wykonanie powyższego zarządzenia przebiega w praktyce w terenie? Można odpowiedzieć, że sprawy nie stoją dobrze, jeśli idzie o upłynnianie zapasów zbędnych i ponadnormatywnych w przedsiębiorstwach MPD i Rz. Brak jest na ogół dobrych wyników z przebiegu tej akcji. Rola przedsiębiorstw w tej akcji jest na ogół bierna, ograniczająca się do sporządzania wykazów. Brak jest własnej inicjatywy zmierzającej do likwidacji nieprawidłowości w strukturze zapasów. Jednostki nadrzędne przedsiębiorstw też nie wykazują większej staranności w tym zakresie.

W świetle postanowień Uchwały 526/55 należy zwrócić uwagę na nieprawidłowości w gospodarce zapasami i w wypadku ich nieusuwania stosować rygory w formie odmowy kredytowania zapasów nieuzasadnionych, skracania terminu płatności kredytowania, pozbawiania prawa korzystania z kredytów itp. Przedtem jednak Bank powinien wykorzystać wszystkie środki oddziaływania. Na odcinku zapasów (w odniesieniu do przedsiębiorstw MPD i Rz.) aparat kredytowy Banku winien zwrócić także uwagę na wykonanie zarządzenia Nr 53/55 resortu, zanim zastosuje obostrzone rygory kredytowania.

Do zadań oddziałów Banku należy badanie i kontrola jak przedsiębiorstwa realizują postanowienia zarządzenia Nr 53/55 i czy osiągają pozytywne wyniki. Badania i kontrole oddziałów powinny sprowadzać się do stwierdzenia:

1) czy przedsiębiorstwa MPD i Rz. składają 20.4., 20.7., 20.10. i 20.1. (to jest w 20 dni po zakończeniu kwartału) w jednostce nadrzędnej zezawienia zbędnych i ponadnormatywnych zapasów materiałowych na ultimo każdego kwartału i czy zestawienia te zostały sporządzone według wymogów zarządzenia,

2) czy wartość zapasów zgłoszonych do upłynnienia jest zgodna z wartością zapasów rozeznaczonych przez oddział w toku wykonanych inspekcji obligatoryjnych i fakultatywnych i czy kwalifikacja tych zapasów odpowiada kwalifikacji przeprowadzonej przez oddział. Powyższe jest ważne między innymi przy kwalifikacji zapasów materiałowych w kwartalnych sprawozdaniach z kontroli stanu finansowego zainteresowanego przedsiębiorstwa,

3) czy jednostka nadrzędna (WZP) wskazała do dnia 30.4., 30.7., 30.10. 30.1. nabywców spośród swoich przedsiębiorstw na zapasy zgłoszone do upłynnienia. Wykonanie powyższego zadania należy do oddziału wojewódzkiego, podczas pobytu w WZP. Równocześnie oddział wojewódzki powinien zbadać czy przez przerzut materiałów jednostka nadrzędna skorygowała przydziały dla przedsiębiorstwa nabywającego materiały z przerzutu,

4) czy WZP organizuje akcje sprzedaży remanentów, nie upłynnionych w ramach przerzutów wewnętrznych. Oddział wojewódzki powinien wpłynąć natomiast na WZP, aby (akcje te były przeprowadzane i w miarę swoich możliwości — uczestniczyć w nich w charakterze obserwatora, czy WZP — zapasy zgłoszone a nie upłynnione w organizowanych akcjach sprzedaży zbywa rzemieślnikom indywidualnym. Sprawą tą powinien także interesować się oddział wojewódzki,

5) czy WZP zgłosił właściwej rejonowej zbiornicy złomu lub zbiornicy odpadków użytkowych zapasy nie sprzedane w ciągu kwartału a zgłoszone przez przedsiębiorstwa w kwartale poprzednim.

Zbędne i ponadnormatywne zapasy materiałowych (to jest przekraczające zatwierdzone normy zużycia lub zużycie kwartalne) na przykład na ultimo 30.9. zgłoszone przez przedsiębiorstwa wojewódzkiemu zarządowi przemysłu w dniu 20.10. należy do dnia 31.12. upłynnić lub zgłosić jako złom lub jako odpadki. W takim okresie czasu powinna nastąpić likwidacja bieżących nieuzasadnionych przerostów materiałowych w przedsiębiorstwach MPD i Rz.

Dobra realizacja zarządzenia Nr 53/55 przez przedsiębiorstwa i stały nadzór Banku nad jej przebiegiem w dużym stopniu przyczynią się do likwidacji nieprawidłowości w gospodarce zapasami materiałowymi.

O ile oddziały stwierdzą na podstawie własnego rozeznania, że przedsiębiorstwa nie zgłaszają jednostce nadrzędnej zapasów zbędnych i ponadnormatywnych, przeznaczonych do upłynnienia — powinny zwrócić przedsiębiorstwu uwagę na konieczność sporządzenia wykazu zapasów, a gdy to nie odnosi rezultatu — interweniować w jednostce nadrzędnej, przysyłając kopię pisma do wiadomości oddziału wojewódzkiego.

Ponadto po upływie kwartału, w którym WZP powinien upłynnić zapasy przedsiębiorstwa ustalone na ultimo kwartału poprzedniego — oddział kontrolujący przedsiębiorstwo bada czy zapasy objęte zgłoszeniem do WZP zostały upłynnione. O ile zapasy te nie zostały upłynnione — oddział interweniuje w WZP, podając nieupłynnione asortymenty zapasów. Kopię interwencji oddział przysyła do wiadomości oddziału wojewódzkiego.

Następnie Oddziały Banku w odniesieniu do przedsiębiorstw MPD i Rz. skoncentrować powinny swoją uwagę obok zagadnienia kosztów i akumulacji na zagadnienie porządkowania struktury zapasów materiałowych drogą pogłębienia kontroli bankowej przez zwiększenie częstotliwości inspekcji i dzielenia się spostrzeżeniami z jednostkami nadrzędnymi Banku, w celu podjęcia wspólnego oddziaływania na ten przemysł.

Zadanie powyższe będzie wykonane jeśli między innymi nawiąże się obecnie ścisły kontakt z nowopowstałym wojewódzkim zarządem, a zwłaszcza zarządem zaopatrzenia WZP, który opracowuje dla wszystkich przedsiębiorstw plany, zaopatrzenia, ustala normy zużycia, rozdziela surowce, skupuje surowce miejscowe i rozlicza zużycie materiałowe oraz odpowiedzialny jest za upłynnianie zapasów zbędnych i ponadnormatywnych.



## Analiza rentowności punktów usługowych spółdzielni pracy

Zaspokajanie stale rosnących potrzeb ludności następuje między innymi przez stałą i systematyczną rozbudowę sieci punktów usługowych, prowadzonych przez spółdzielnie pracy. W roku bieżącym, zgodnie z Uchwałą Rady Ministrów Nr 581 z dnia 19 sierpnia 1954 roku, ilość punktów usługowych ma wzrosnąć o około 17.000.

Duży wzrost ilości punktów usługowych oraz nieprawidłowości, stwierdzone podczas dotychczasowych kontroli, wymagają od aparatu kredytowego zwrócenia szczególnej uwagi na zagadnienie rentowności, która jest jednym z zasadniczych wskaźników właściwego wykonywania zadań gospodarczych, nałożonych na spółdzielnie usługowe.

Usługi, świadczone przez spółdzielnie na rzecz indywidualnego konsumenta, z punktu widzenia ich oceny podzielić można na dwie zasadnicze grupy:

a) sprzedawane po cenach kalkulowanych na podstawie faktycznie poniesionych kosztów,

b) sprzedawane po cenach określonych zatwierdzonymi cennikami przez prezydium wojewódzkich rad narodowych.

Stosowanie cen wymienionych w punkcie a) pozwala spółdzielni na zachowanie rentowności nawet najstabiliej pracującego punktu usługowego, ponieważ przy ustalaniu jej stosuje się kalkulację wynikową, obliczoną metodą doliceńsiową. Dla przedsiębiorstwa metoda ta jest korzystna, niemniej jednak wywiera ona wpływ demobilizujący na zagadnienie obniżenia kosztów własnych oraz odbija się ujemnie na budżecie konsumenta, a zatem i na jego stosunku do usług świadczonych przez spółdzielnie.

Pobieranie opłat za usługi według ustalonych taryf, a tym samym stosowanie kalkulacji planowanej, regresywnej, zmusza przedsiębiorstwo do oszczędnej gospodarki.

Do pierwszego rodzaju usług zaliczają się przede wszystkim usługi elektrotechniczne, ślusarskie, częściowo zegarmistrzowskie, hydrauliczne itp.

Najbardziej charakterystycznymi usługami drugiej grupy są usługi krawieckie.

Dalsze rozważania na temat rentowności punktów usługowych odnoszą się do zakładów krawieckich, jako najliczniejszych i najmniej rentownych. Na wstępie analizy ich rentowności należy zapoznać się z kalkulacyjnym rozbiem ceny usługi (z wyłączeniem ceny materiałów, ponieważ wartość ich jest w całości zwracana spółdzielni przez klienta).

Na wartość usługi składa się:

- robocizna bezpośrednia,
- ubezpieczenia społeczne,
- koszty ogólne produkcji, zarządu i administracji,
- narzut na fundusz administracyjny,
- podatek od operacji nietowarowych,
- ewentualne koszty sprzedaży,
- zysk.

**Robocizna bezpośrednia.** Wysokość robocizny bezpośredniej ustalana jest umownie i odmiennie w każdej spółdzielni. Przeciętnie waha się ona w granicach od 43—53% ceny usługi.

**Ubezpieczenia społeczne** opłacane są w wysokości 15,5% robocizny bezpośredniej (brutto).

**Narzut na fundusz administracyjny** wynosi 1,35% wartości usługi.

**Koszty ogólne produkcji, zarządu i administracji.** Koszty ogólne produkcji wynikają z analityki konta bilansowego 17-1, prowadzonego oddzielnie dla każdego wydziału (również i punktu).

Koszty zarządu i administracji ewidencjonowane są na koncie 17-2 dla całości przedsiębiorstwa.

Dla celów kalkulacyjnych ustalony jest klucz podziałowy kosztów zarządu na poszczególne wydziały. Podstawą do obliczenia klucza procentowego jest wartość robocizny bezpośredniej.

$$\frac{\text{robocizna bezpośrednia}}{\text{koszty zarządu i administracji}} - \% \%$$

**Podatek od operacji nietowarowych** ustalony jest dla poszczególnych branż w odnośnych przepisach (dla branży odzieżowej 1%).

**Zysk** — planowany — 5% kosztu własnego.

Rentowność więc punktu usługowego zależy od:

- sumy płaconej za robocizną bezpośrednią,
- wysokości kosztów ogólnych, kosztów zarządu i administracji. Trzecim czynnikiem, mającym wpływ na rentowność jest wartość sprzedaży materiałów (wówczas gdy spółdzielnia szyje z własnych materiałów). Sprzedając towary klientom spółdzielnia osiąga dodatkową akumulację z realizowanej marży detalicznej.

Właściwą analizę rentowności działalności usługowej spółdzielni należy rozpoczynać od zapoznania się z wykonaniem planu usług.

	Produkcja usług według cen niezmiennych	Realizacja	Koszt własny	Podatek obrotowy	Wynik + —
Plan					
Wykonanie					
%					

Analizując dane powyższej tabelki należy zwrócić uwagę na to:

- czy został wykonany plan w cenach niezmiennych,
- czy w równym stopniu do produkcji w cenach niezmiennych wykonany został plan realizacji.

Odchylenia mogą być spowodowane:

a) brakiem zaopatrzenia punktów w materiały (wykonanie planu w cenach niezmiennych obok niewykonania planu realizacji),

b) przekroczeniem planu realizacji w stopniu wyższym od produkcji według cen niezmiennych świadczyć może między innymi o większym zużyciu materiałów własnych niż to planowano.

c) nieodebraniem wykończonych zamówień (powinno to znaleźć odbicie w różnicy remanentów usług wykonanych).

d) odchyleniem od ustalonych w planie cen sprzedanych materiałów.

3) w jakim procencie wykonano plan kosztu własnego w stosunku do realizacji? Odchylenia mogą być spowodowane:

- niewykonaniem lub wykonaniem planu realizacji,
- przekroczeniem planu kosztów.

4) czy osiągnięto planowaną akumulację i co jest powodem ewentualnych odchylen (niewykonania lub przekroczenia planu produkcji, realizacji kosztu własnego).

Omawiając zagadnienie akumulacji należy stwierdzić jak kształtuje się rentowność poszczególnych punktów usługowych.

Punkty	Koszt własny sprzedaży	Sprzedaż	Wynik + —



Zagadnienie rentowności punktów usługowych, stwierdzenie ewentualnych odchyżeń od założeń planu oraz postawione pewne wnioski powinny być poparte analizą kosztów własnych.

Po zapoznaniu się z układem kalkulacyjnym ceny usługi i stwierdzeniu, że rentowność usług jest zależna od trzech

w zasadzie przyczyn (wartość robocizny bezpośredniej), kosztów ogólnych i zarządu oraz sprzedaży (zużycia materiałów) należy stwierdzić, jakie są właściwie i na czym polegają przyczyny ewentualnej nierentowności punktów usługowych. Do tego celu posłużą nam następujące zestawienie:

Rodzaj kontroli	Materiały	Robocizna bezpośrednia	Koszty ogólne produkcji	Koszty zarządu i administracji	Procent kosztów ogólnych do robocizny bezpośredniej rubryka 4:3	Procent kosztów zarządu do robocizny bezpośredniej rubryka 5:3	Razem procenty rubryka 6+7	Dane ewidencyjne	
								Ilość pracowników produkcyjnych	Wartość robocizny przypadającej na jednego pracownika rubryka 3:9
Konto bilansowe	16	16	17-1	17-2 (podzielone według klucza)					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Punkt usługowy Nr 1 2 3 4 5 itd									
Razem									
Planowano									

Analizując dane powyższego zestawienia należy między innymi zwrócić uwagę na:

- 1) procent kształtowania się kosztów ogólnych produkcji i zarządu do robocizny bezpośredniej,
- 2) zużycie (sprzedaż) materiałów w stosunku do robocizny bezpośredniej, porównując przeciętną wartość materiału do wartości usługi,
- 3) wartość robocizny przypadającej na jednego pracownika (właściwe wykorzystanie zdolności produkcyjnej punktu usługowego),

4) porównanie procentu kosztów ogólnych i zarządu do cyfr planowanych.

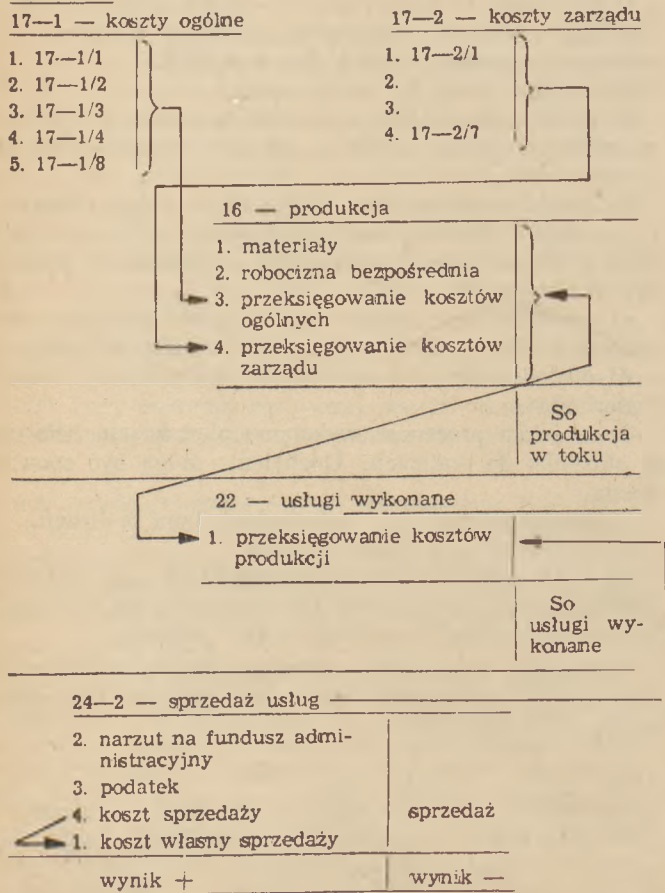
Badając koszty ogólne produkcji, zarządu i administracji, a szczególnie przy stwierdzeniu przekroczeń kosztów, należy zwrócić uwagę na następujące grupy:

### I. Koszty ogólne produkcji

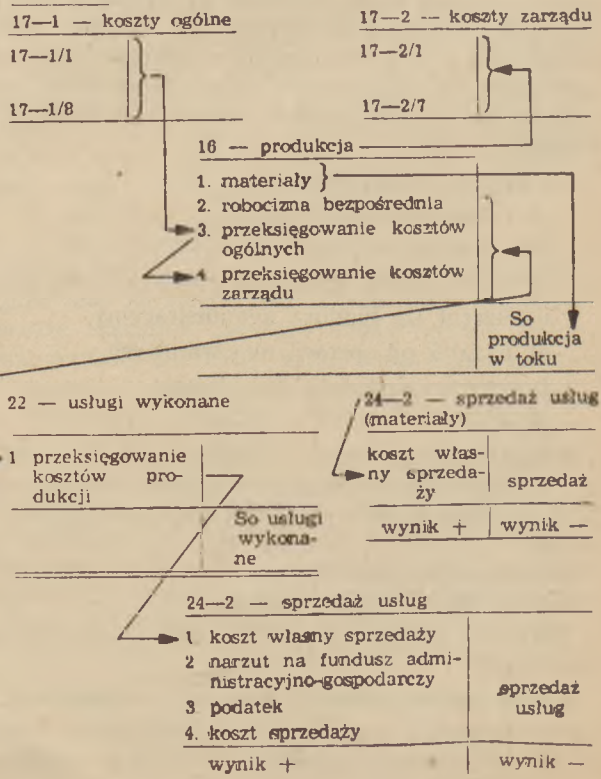
1) płace i ubezpieczenia kierownictwa i personelu (kasjera, magazyniera, kontysty) punktu usługowego, a szczególnie na możliwe przerosty administracji w stosunku do wielkości punktu,

2) remonty środków trwałych i zużycie przedmiotów nietrwałych,

#### Wariant I



#### Wariant II





## 3) pozostałe ogólne koszty produkcyjne:

- a) remonty bieżące (częstotliwość i potrzeba dokonywania ich),
- b) czynsze i dzierżawy,
- c) dozór nocny,
- d) koszty remontów kapitałnych w obiektach obcych.

## 4) koszty nieprodukcyjne:

- a) manka i ubytki,
- b) straty związane z przestojami (jeżeli płacenie określone jest umową).

a) administracja i remont pomieszczeń administracyjno-gospodarczych,

b) zużycie przedmiotów nietrwałych.

## 4) koszty nieprodukcyjne

a) kary za przestój taboru obcego,

b) kary i grzywny za niedotrzymanie warunków dostawy,

c) koszty sądowe i arbitrażowe.

Księgowe ujęcie zaszłości związanych z działalnością punktów usługowych na kontach ewidencyjno-wynikowych i kolejność księgowania jest następująca:

Wariant drugi stosowany jest w nielicznych spółdzielniach, wyłącznie dla celów podatkowych.

**II. Koszty zarządu i administracji:**

- 1) płace i ubezpieczenia,
- 2) nakłady finansowe
- 3) pozostałe koszty zarządu

*L. Brzozowski*  
Wrocław

## Zmiany organizacyjne w handlu wewnętrznym w roku 1956

Handel uspołeczniony a zwłaszcza handel detaliczny cechował w ubiegłym dziesięcioleciu Polski Ludowej bardzo szybki rozwój.

Na skutek wspomnianego wyżej szybkiego rozwoju uspołecznionego handlu detalicznego jego system organizacyjny cechuje różnorodność form zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi. Ten stan wpływa na podwyższenie kosztów obrotu towarowego i stwarza często trudności w ustaleniu odpowiedzialności za właściwe i sprawne zaopatrzenie ludności.

Z drugiej strony brak ścisłego rozgraniczenia terytorialnego zasięgu działania handlu miejskiego i handlu wiejskiego wywołuje perturbacje w zaopatrzeniu rynku, zwłaszcza ujemnie wpływa na operatywność handlu wiejskiego i przeszkadza mu często w wykonaniu ważnych zadań, to jest zaopatrzenia ludności wiejskiej. Na niektórych bowiem terenach obok spółdzielni zrzeszonych w Związku Spółdzielni Spożywców prowadzą działalność handlową również spółdzielnie zrzeszone w Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“, przeszkadzając raczej sobie nawzajem zamiast się uzupełniać w tej działalności. Ten stan utrudnia jednolite i prawidłowe planowanie zaopatrzenia takich terenów, powodując dodatkowe koszty, a tym samym utrudnia walkę o ich obniżenie.

Toteż w celu likwidacji opisanego wyżej stanu rzeczy na odcinku handlu detalicznego ukazały się dwa akty normatywne, a mianowicie: uchwała Nr 796/55 Prezydium Rządu z dnia 1 października 1955 roku w sprawie zasad organizacji handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego oraz uchwała Nr 794/55 Rady Ministrów z tej samej daty w sprawie organizacji i zakresu działania organów prezydiów rad narodowych w dziedzinie handlu.

Obie uchwały mają na celu:

- 1) usprawnienie pracy i stworzenie lepszych warunków do dalszego rozwoju uspołecznionego handlu detalicznego,
- 2) zapewnienie prezydiom wojewódzkich rad narodowych warunków do sprawniejszego niż dotychczas kierowania podległymi im przedsiębiorstwami handlowymi, przez rozszerzenie uprawnień i odpowiedzialności rad narodowych zarówno za zaopatrzenie rynku jak i za wyniki finansowe działalności tych przedsiębiorstw.

Poza tym uchwała Nr 796/55 Prezydium Rządu zawiera postanowienie mające na celu usprawnienie dotychczasowego trybu zaopatrzenia ludności, dalsze pogłębienie specjalizacji branżowej przedsiębiorstw handlu detaliczne-

go, poprawę lokalizacji sieci dystrybucyjnej oraz rozwinięcie skuteczniejszej niż dotychczas walki o obniżenie kosztów w handlu detalicznym.

W szczególności ważne są postanowienia uchwały Nr 796/55 Prezydium Rządu, dotyczące roli i zakresu działania Ministerstwa Handlu Wewnętrznego.

Ministerstwo Handlu Wewnętrznego jest naczelnym organem administracji państwowej w dziedzinie handlu wewnętrznego. Do zakresu jego działania między innymi należy:

- 1) ustalanie zasad organizacji wewnętrznego obrotu towarowego i przemysłu gastronomicznego;
- 2) opracowywanie projektów planu obrotu towarowego w detalu i planu przemysłu gastronomicznego oraz planów rozwoju sieci handlowej dla nadzorowanych państwowych organizacji handlowych, opracowywanie projektów zbiorczego planu obrotu detalicznego, przemysłu gastronomicznego i sieci handlowej jednostek podległych innym resortom oraz organizacjom spółdzielczym;
- 3) opracowywanie planów finansowych i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw centralnych podległych MHW oraz zbiorczych planów finansowych i sprawozdawczości finansowej terenowych przedsiębiorstw handlowych, zarówno państwowych jak i spółdzielczych, z uwzględnieniem przekroju wojewódzkiego;
- 4) opracowywanie projektów okresowych planów podziału rynkowej masy towarowej w przekroju na miasto i wieś (według województw);
- 5) zgłaszanie zapotrzebowania rynkowej masy towarowej oraz postulatów wobec naczelnich organów administracji państwowej i CZSP produkowania towarów konsumpcyjnych w odpowiednim asortymencie i jakości, inicjowanie produkcji zgodnie z potrzebami konsumentów oraz kontrolowanie asortymentu i jakości towarów dostarczanych organizacjom handlowym i przedsiębiorstwom przemysłu gastronomicznego;
- 6) współdziałanie z naczelnymi organami administracji państwowej i CZSP przy opracowywaniu warunków technicznych i ogólnych warunków dostaw towarów konsumpcyjnych oraz ustalanie wspólnie z tymi organami planu dostaw towarów konsumpcyjnych i kontrola ich wykonania;
- 7) opiniowanie projektów cen detalicznych i skupu towarów konsumpcyjnych, cen pobieranych w zakładach żywienia zbiorowego, marż i rabatów oraz ustalanie cen w zakresie zleconym;



8) organizowanie — w celu ochrony interesów konsumentów — kontroli przestrzegania przepisów obowiązujących w obrocie towarowym, a w szczególności prawidłowego pobierania cen i rzetelności miar i wag;

9) nadzoru nad handlem na targowiskach;

10) prowadzenie analizy rynku i sprawozdawczości z zakresu handlu i przemysłu gastronomicznego;

11) rozwijanie produkcji uzupełniającej, związanej z obrotem towarowym i przemysłem gastronomicznym.

Również do zakresu działania Ministerstwa Handlu Wewnętrznego należy uzgadnianie przedkładanych projektów planów innych jednostek handlowych nie podlegających bezpośrednio zarządzaniu przez MHW i włączanie ich do zbiorczego projektu planu handlu. W przypadku zaistnienia rozbieżności pomiędzy projektami planów Minister Handlu Wewnętrznego obowiązany jest przedłożyć odmienne stanowiska w obowiązującym trybie do decyzji.

Związek Spółdzielni Spożyców będzie sporządzał zbiorczy plan działalności gospodarczo-finansowej dla zrzeszonych spółdzielni i przedstawiał go Ministrowi Handlu Wewnętrznego w celu włączenia do ogólnego planu resortu.

W zakresie obrotu towarowego przemysłu gastronomicznego i produkcji uzupełniającej Związek Spółdzielni Spożyców będzie sporządzał zbiorczy plan na podstawie wyinków planów wojewódzkich, sporządzonych przez prezydium wojewódzkich rad narodowych (województwo zarządy handlu).

W celu zwiększenia zainteresowania prezydiów rad narodowych wynikami finansowym spółdzielni zrzeszonych w Związku Spółdzielni Spożyców uchwała Nr 796/55 postanawia, że spółdzielnie spożyców rozliczać się będą z budżetem państwa poprzez budżet terenowy.

Zadania gospodarcze dla CRS „Samopomoc Chłopska“ w zakresie obrotu towarowego, żywienia zbiorowego oraz rozwoju sieci dystrybucyjnej ustalane są w trybie uchwały Nr 188/54 Prezydium Rządu z dnia 10 kwietnia 1954 roku w sprawie współdziałania Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ z organami administracji państwowej.

W celu uporządkowania rozmieszczenia sieci handlu miejskiego i wiejskiego należy kierować się następującymi zasadami:

1) do terenu działalności handlu miejskiego powinny należeć:

- miasta i osiedla liczące ponad pięć tysięcy mieszkańców (o wyraźnym charakterze ośrodków miejskich);
- niektóre ośrodki robotnicze liczące mniej niż pięć tysięcy mieszkańców i mające w ciągu najbliższych lat perspektywę dalszego rozwoju, zamieszkałe przez większość ludności zatrudnionej i utrzymującej się z pracy w zakładach przemysłowych;
- miejsowości uzdrowiskowe, których wykaz ustali Minister Handlu Wewnętrznego w porozumieniu z Zarządem Głównym CRS „Samopomoc Chłopska“;

2) do terenu działalności handlu wiejskiego powinny należeć wsie, osiedla oraz miasteczka nie mające wyraźnego charakteru ośrodków miejskich lub robotniczych, bądź uzdrowiskowych.

Z terenu działalności handlu wiejskiego należy wyodrębnić miejscowości, w których powinny być zorganizowane spółdzielnie miejskie oraz osady wiejskie, zamieszkałe przez zwarte grupy robotników fabrycznych, w których należy zorganizować spółdzielnie robotnicze.

Spółdzielczość wiejska może w miejscowościach objętych działalnością handlu miejskiego prowadzić:

1) sklepy z towarami dla produkcji rolnej (maszyny, narzędzia rolnicze, materiały budowlane i opałowe, nasiona, środki ochrony roślin itp.);

2) wiejskie domy towarowe — według wykazu zatwierdzonego przez Ministra Handlu Wewnętrznego i w ustalonym przez MHW asortymencie towarowym.

Minister Handlu Wewnętrznego na wniosek prezydiów wojewódzkich rad narodowych ustali w porozumieniu z Zarządem Głównym CRS „Samopomoc Chłopska“ wykaz miejscowości zaliczonych do strefy działania miejskiego handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego oraz wykaz miast, w których spółdzielczość wiejska może prowadzić „WDT“.

Prezydium wojewódzkich rad narodowych, opracując wnioski w sprawie zasięgu działalności jednostek handlu miejskiego i wiejskiego i przedłożą je Ministrowi Handlu Wewnętrznego, który — po zasięgnięciu opinii właściwych organizacji spółdzielczych — wyda odpowiednie zarządzenia o przesunięciach w sieci handlu.

W celu dalszego usprawnienia zaopatrzenia rynku, wzbogacenia form obsługi i podniesienia kultury handlu w mieście uchwała Nr 796/55 Prezydium Rządu poleca organizowanie w miastach wojewódzkich i dużych ośrodkach przemysłowych:

1) wzorowej sieci przedsiębiorstw „Delikatesy“ oraz przedsiębiorstw „Gallux“, powiązanych z budżetem centralnym, wyspecjalizowanych odpowiednio w zakresie handlu artykułami spożywczymi i artykułami przemysłowymi o wysokiej jakości;

2) przedsiębiorstw restauracji i kawiarni o wysokiej jakościowo produkcji gastronomicznej i wzorowych formach obsługi konsumentów, powiązanych również z budżetem centralnym;

3) branżowych przedsiębiorstw państwowych w zakresie handlu artykułami spożywczymi i artykułami przemysłowymi powiązanych z budżetem terenowym, jako to: przedsiębiorstwa nabiałowo-piekarskie, owocowo-warzywne, mięsno-wędliniarskie, winno-cukiernicze, włókiennicze, odzieżowe, obuwnicze, galanteryjne, gospodarstwa domowego, użytku kulturalnego oraz przedsiębiorstw komisowych, prowadzących skup, renowację i sprzedaż przedmiotów używanych.

Przy organizowaniu sieci przedsiębiorstw handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego, powiązanych czy to z budżetem centralnym, czy też terenowym, należy o ile to uzasadniają względy natury gospodarczej — mieć na uwadze, aby na terenie danej miejscowości działało tylko jedno przedsiębiorstwo danego rodzaju lub branży.

Uchwała Nr 794/55 Rady Ministrów postanawia:

1) przekształcenie wydziałów handlu prezydiów wojewódzkich rad narodowych (PRN m. st. Warszawy i m. Łodzi) w wojewódzkie zarządy handlu (Stołeczny Zarząd Handlu w Warszawie i Łódzki Zarząd Handlu w Łodzi);

2) włączenie do wojewódzkich zarządów handlu (Stołeczny Zarząd Handlu w Warszawie i Łódzkiego Zarządu Handlu w Łodzi) działających dotychczas przy prezydiach wojewódzkich rad narodowych (Prezydiach Rad Narodowych m. st. Warszawy i m. Łodzi) wojewódzkich (stołeczny i łódzki) zarządów miejskiego handlu detalicznego, miejskiego handlu mięsem, przemysłu gastronomicznego.

Wojewódzkie zarządy handlu są organami prezydiów wojewódzkich rad narodowych w dziedzinie handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego i odpowiadają przed prezydium wojewódzkiej rady narodowej za realizację zadań na tych odcinkach. Nadzór zwierzchni nad działalnością wojewódzkich zarządów handlu sprawuje Minister Handlu Wewnętrznego.



Wojewódzkie zarządy handlu będą sprawować nadzór i kontrolę nad działalnością komórek organizacyjnych handlu w prezydiach rad narodowych niższych stopni, opracowywać dla nich instrukcje i wytyczne oraz udzielać im fachowego instruktażu i pomocy.

Do zakresu działania wojewódzkich zarządów handlu należy:

1) regulowanie i kontrola działalności w skali ogólnowojewódzkiej państwowych przedsiębiorstw handlu detalicznego, przemysłu gastronomicznego i spożywczej produkcji uzupełniającej;

2) opracowywanie wojewódzkiego planu handlu detalicznego, przemysłu gastronomicznego i spożywczej produkcji uzupełniającej oraz okresowych planów rozdziału masy towarowej, obejmujących działalność przedsiębiorstw podległych i spółdzielni spożywców oraz przedsiębiorstw rozliczających się z budżetem centralnym, nadzorowanych przez Ministra Handlu Wewnętrznego, inne naczelne organa administracji państwowej, wojewódzkie związki gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska“ i wojewódzkie związki spółdzielczości pracy, z zachowaniem postanowień wspomnianej już wyżej uchwały Nr 188 Prezydium Rządu z dnia 10 kwietnia 1954 roku w sprawie współdziałania CRS „Samopomoc Chłopska“ z organami administracji państwowej;

3) operatywne zarządzanie całokształtem działalności terenowych przedsiębiorstw państwowych handlu detalicznego, przemysłu gastronomicznego i spożywczej produkcji uzupełniającej podporządkowanych bezpośrednio prezydiom wojewódzkich rad narodowych;

4) sprawowanie nadzoru państwowego nad handlem prywatnym w zakresie ustalonym odrębnymi przepisami oraz wykonywanie funkcji organu władzy przemysłowej w dziedzinie handlu.

Dla powszechnych spółdzielni spożywców wojewódzkie zarządy handlu ustalają zadania gospodarcze (plan obrotu towarowego, przemysłu gastronomicznego, spożywczej produkcji uzupełniającej) z podziałem na miasta i powiaty lub dla poszczególnych spółdzielni w porozumieniu z oddziałami okręgowymi Związku Spółdzielni Spożywców.

Zadania planowe dla spółdzielni spożywców podlegają wyodrębnieniu w planach wojewódzkich i powiatowych (miejskich) zarządów handlu.

Prezydium wojewódzkich rad narodowych nadzorują przez wojewódzkie zarządy handlu wykonanie planów przez spółdzielnie, zrzeszone w CRS „Samopomoc Chłopska“ i w Związku Spółdzielni Spożywców.

Powiatowe (miejskie) wydziały handlu mogą być przekształcone w zarządy handlu, jeżeli przekształcenie takie jest uzasadnione rozmiarami działalności w dziedzinie handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego oraz liczbą bezpośrednio podległych prezydium powiatowej (miejskiej) rady narodowej przedsiębiorstw państwowych (w zasadzie co najmniej pięć przedsiębiorstw).

Do zadań powiatowych (miejskich) zarządów handlu należy w szczególności:

1) podejmowanie inicjatywy w zakresie właściwego zaopatrzenia ludności oraz rozwoju i rozmieszczenia sieci handlowej, przemysłu gastronomicznego i spożywczej produkcji uzupełniającej;

2) opracowywanie i referowanie prezydium powiatowej (miejskiej) rady narodowej planu handlu, przemysłu gastronomicznego i spożywczej produkcji uzupełniającej;

3) ustalanie zadań gospodarczych w porozumieniu z oddziałami okręgowymi Związku Spółdzielni Spożywców;

4) operatywne zarządzanie państwowymi przedsiębiorstwami handlu i przemysłu gastronomicznego, podporządkowanymi prezydiom powiatowych (miejskich) rad naro-

dowych oraz opracowywanie zbiorczej sprawozdawczości statystycznej i finansowej;

5) kontrola działalności placówek handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego w zasięgu działania prezydium powiatowej (miejskiej) rady narodowej;

6) sprawowanie nadzoru państwowego nad handlem prywatnym w zakresie ustalonym odrębnymi przepisami oraz wykonywanie funkcji organu władzy przemysłowej w dziedzinie handlu;

7) współdziałanie z powiatową (miejską) komisją handlu.

Przytoczone wyżej ważniejsze postanowienia nie wyczerpują bynajmniej całości zagadnień związanych ze zmianami w organizacji i zakresie działania organów prezydium rad narodowych w dziedzinie handlu detalicznego, przemysłu gastronomicznego i produkcji uzupełniającej. Cały szereg zagadnień ma być dopiero uregulowany odpowiednimi instrukcjami, wydanymi przez przewodniczącego PKPG, prezesa GUS i ministra finansów w porozumieniu z zainteresowanymi ministrami.

W ścisłym związku z wyżej wyszczególnionymi uchwałami pozostaje uchwała Nr 795/55 Prezydium Rządu z dnia 1 października 1955 roku w sprawie nadania statutu organizacyjnego Ministerstwa Handlu Wewnętrznego.

Nowy statut organizacyjny MHW dostosowany jest do zmian w organizacji handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego, przewidzianych uchwałą Nr 796/55, jak również do zmian w organizacji i zakresie działania organów prezydium rad narodowych w dziedzinie handlu (Uchwała Prezydium Rządu Nr 794/55).

Dotychczas istniejące Departamenty Artykułów Przemysłowych i Artykułów Spożywczych i centralne zarządy, którym podlegają przedsiębiorstwa rozliczające się z budżetem terenowym przekształcone zostają na departamenty (zarządy) o znaczeniu funkcjonalnym. Departamenty te będą służyły prezydiom wojewódzkich rad narodowych instruktażem i fachową pomocą w wykonywaniu przez nie zadań w dziedzinie handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego, na wzór dotychczas istniejącego już Zarządu Targowisk oraz będą koordynowały pracę poszczególnych prezydium wojewódzkich rad narodowych.

W wyniku uchwały Nr 755/55 powstaną następujące departamenty funkcjonalne: Zarząd Obrotu Artykułami Spożywczymi, Zarząd Obrotu Artykułami Przemysłowymi, Zarząd Przemysłu Gastronomicznego, Zarząd Miejskiego Handlu Mięsem, Zarząd Miejskiego Handlu Pieczywem i Nabiałem, Zarząd Handlu Owocami i Warzywami, Zarząd Handlu Komisowego.

Dotychczasowy Centralny Zarząd Handlu Owocami i Warzywami podzielony zostanie na dwa, a mianowicie: na Zarząd Handlu Owocami i Warzywami, któremu będą podlegać terenowe przedsiębiorstwa państwowe owocowo-warzywne oraz na Centralny Zarząd Skupu Owoców i Warzyw, któremu podlegać będą państwowe przedsiębiorstwa skupu owoców i warzyw łącznie z przetwórstwem.

Poza tym Centralna Handlowa Przemysłu Papierniczego i Centralna Sprzętu Sportowego zostają złączone w Centralny Zarząd Handlu Artykułami Użytku Kulturalnego, przy czym z zakresu dotychczasowej działalności CHPP odpadną pewne czynności.

Ponadto powstają następujące nowe centralne zarządy: Centralny Zarząd Handlu Artykułami Przemysłowymi „Gallux“, Centralny Zarząd Restauracji i Kawiarni, Centralny Zarząd Handlu Okazyjnego.

Zmienia się również zakres działalności Centrali Handlowej Przemysłu Skórzanego i Centrali Handlowej Przemysłu Drzewnego w związku z powołaniem Centralnego Zarządu Handlu Obuwem i Centralnego Zarządu Handlu Meblami.



Również Uchwała Nr 755/55 wprowadza ujednoczenie struktury organizacyjnej niektórych organizacji handlowych przez powołanie do życia centralnych zarządów, jak na przykład Centralnego Zarządu Handlu Odzieżą (dotychczas istniało przedsiębiorstwo pod nazwą Centrala Odzieżowa).

Ponadto uchwała wprowadza szereg drobnych zmian w nazwie niektórych centralnych zarządów, zastępując wyraz „hurtu” przez wyraz „handlu”, jak na przykład Centralny Zarząd Handlu Tekstylnego (dotychczas Centralny Zarząd Hurtu Tekstylnego), pozostawiając jednak bez zmiany nazwę Centralnego Zarządu Hurtu Spożywczego.

Z wyżej przytoczonych zmian w dotychczasowych zasadach organizacji handlu detalicznego i przemysłu gastronomicznego oraz w zasadach organizacji i zakresie działania prezydiów rad narodowych wynika, że podykto-

wane one zostały koniecznością dalszego usprawnienia zaopatrzenia rynku oraz troską o dalszy i bardziej racjonalny rozwój sieci handlowej, obsługującej konsumentów. Aczkolwiek ustalone nowe linie rozwojowe handlu wewnętrznego wydają się słuszne, niemniej w początkowym okresie ich realizacji mogą wystąpić przejściowe trudności. Być może nawet, że praca przedsiębiorstw powiązanych z budżetem terenowym — po likwidacji centralnych zarządów, regulujących i koordynujących często bezpośrednio działalność tych przedsiębiorstw, w okresie przejściowym dozna pewnego pogorszenia. Istnieją uzasadnione powody do mniemania, że wojewódzkie zarządy handlu szybko zorientują się w swej nowej roli i potrafią w krótkim czasie opanować umiejętność właściwego kierowania i nadzoru w dziedzinie handlu.

T. Drużyński

## Rozpowszechniamy racjonalne metody pracy

### Technika regulacji kredytu normatywnego na obrót towarowy

Ob. **Mirosław Kozal**, pracownik I Oddziału Miejskiego w Sosnowcu, zwrócił uwagę (GKPUA nr rej. 569/55) na możliwość znacznego zaoszczędzenia formularzy „nota memorialowa” w dniach regulacji kredytu normatywnego na obrót towarowy. Przy wypełnianiu not memorialowych do uznania lub obciążenia — w korespondencji z rachunkiem kredytu normatywnego na obrót towarowy (konto 32) — rachunków różnych rodzajów kredytów przedsiębiorstwa, nie potrzeba wypełniać każdej noty z wkładką dla konta 32. Po przygotowaniu not dla uznania lub obciążenia rachunków różnych rodzajów kredytów danego przedsiębiorstwa można jednorazowo wypełnić oddzielną notę obciążeniową (lub uznaniową) rachunku w ramach konta 32, na której tylko niezbędne jest podanie odnośnych kwot i numerów kont korespondujących. Poza oszczędnością w zakresie zużycia formularzy metoda ta ułatwia także pracę przy księgowaniu przez zmniejszenie ogólnej ilości dokumentów księgowych.

### Ewidencja uzgodnionych sprawozdań jednostek BC

Instrukcja służbowa B/L6 podaje wzór (zał. nr 9) ewidencji, którą oddziały powinny prowadzić dla kontroli uzgodnienia i potwierdzenia sprawozdań jednostek budżetu centralnego z wykonania budżetu i środków pozabudżetowych.

Ob. **Zofia Zmarzlik**, pracowniczka IV Oddziału Miejskiego w Krakowie, proponuje (GKPUA nr rej. 311/55) wprowadzenie w tym wzorze drobnej zmiany, polegającej na przedstawieniu kolejności kolumn: w pierwszej kolumnie należy zamieścić „nazwę jednostki nadrzędnej” a dopiero w następnej „nazwę jednostki budżetowej” i dalej numery rachunków. Przez wprowadzenie tej zmiany uzyskuje się jaśniejszy obraz potwierdzonych sprawozdań jednostek podległych tej samej jednostce nadrzędnej.

Projekt powinien być wykorzystany przede wszystkim przez oddziały prowadzące obsługę kasową większej ilości różnych jednostek budżetowych.

### Papier na sporządzanie zbiorników obrotów i sald rachunków

Oddziały używające maszyn wielolicznikowych przy księgowaniu na rachunkach bankowych podkładają do maszyn arkusze papieru na tzw. zbiornik obrotów i sald zaksiegowanych na poszczególnych rachunkach. Obywatelki **Wanda Knasiak** i **Wiesława Plessner**, pracowniczki III Oddziału Miejskiego w Poznaniu, zwróciły uwagę (GKPUA nr rej. 651/55) na możliwość uzyskania znacznych oszczędności w za-

kresie zużycia papieru na te zbiorniki przez dwustronne ich wykorzystywanie.

Projekt ten zaleca się zastosować ze względu na konieczność oszczędzania papieru.

### Obieg korespondencji

Ob. **Marian Boruń**, pracownik Oddziału Wojewódzkiego w Stalinogrodzie, proponuje (GKPUA nr rej. 685/55), by korespondencja między oddziałami operacyjnymi — oddziałami wojewódzkimi — właściwymi departamentami kredytów w Centrali i odwrotna, a dotycząca przedsiębiorstwa stanowiącego jako jedyne branżę na terenie województwa, była z reguły sporządzana w oddziale operacyjnym lub w Centrali w dwóch egzemplarzach: oryginał pozostawałby w oddziale wojewódzkim a kopię po ewentualnym uzupełnieniu swymi uwagami oddział wojewódzki kierowałby do oddziału operacyjnego lub do właściwego departamentu kredytów. Taki tryb postępowania powinien ułatwić pracę oddziału wojewódzkiego i zaoszczędzić mu dodatkowego przepisywania dyspozycji z Centrali lub wyjaśnień otrzymanych z oddziału.

Projekt ten został uznany za słuszny w stosunku do tego rodzaju pism, których treść powinna być w całości lub tylko z krótką uwagą podana dalej przez oddział wojewódzki. Przy zastosowaniu projektowanego trybu niezbędne jest jednak zachowanie należytej czujności i kontroli, gdyż w przeciwnym przypadku oddział wojewódzki może łatwo zamienić się w biernego pośrednika mechanicznie przekazującego korespondencję.

### Regeneracja taśm do maszyn biurowych

W „Wiadomościach NBP” Nr 3 z 1952 r. str. 210, umieszczono opis metody regeneracji taśm do maszyn biurowych, zaprojektowanej przez ob. St. Magdziarza (GKPUA nr rej. 189/50). Obecnie ob. **Adam Niełacny**, pracownik V Oddziału Miejskiego w Poznaniu, zgłosił drugi projekt (GKPUA nr rej. 713/55), polegający na regeneracji taśm do adresarek przy zastosowaniu tej samej metody.

W związku z powyższym wydaje się wskazane, by pracownicy gospodarczy oddziałów i oddziałów wojewódzkich zapoznali się z wyżej wymienionym opisem w celu szerszego wykorzystania danej metody przy regeneracji taśm do wszelkich maszyn biurowych. Metoda ta bowiem pozwala na poważne zmniejszenie kosztów własnych Banku oraz niejednokrotnie usuwa trudności w wypadkach braku możliwości nabycia nowych taśm.

SS

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

Nadesłanych rękopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 860-71-2-3, wew. 38. Redaguje: Kolegium

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

Zam. PWG-10-Cz-56 z dn. 23.XI.55 r. Podpisano do druku 16.XII.55 r. Druk ukończono 23.XII.55 r. Nakład 4100 egz. Papier gaz. mat. 50g A<sup>4</sup>. Ark. wyd. 10,5 Zakł. Graf. Dom Słowa Polskiego. Zam. 6816/C. B-6-13867

