

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



Miesięcznik

TREŚĆ

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. O nowe metody działalności Narodowego Banku Polskiego — <i>W. Jaworski i M. Kucharski</i>	431
2. Zmiany w ustroju banków kapitalistycznych w latach ostatnich — <i>J. Meynaud</i>	435
3. Problem planowania środków finansowych dla przedsiębiorstw — <i>R. Malesa i S. Pichula</i>	441
4. Odrębności terenowe w obrocie pieniężnym — <i>S. Michalski</i>	446
5. O obostrzonych zasadach kredytowania — <i>J. Dobrowolski</i>	450
6. Pełnomocnicy Narodowego Banku Polskiego przy kasach spółdzielczych — <i>W. Miłkowski</i>	452
7. Międzyzakładowa analiza kosztów — <i>K. Sowowa</i>	456
8. Nadzór oddziału wojewódzkiego nad oddziałami operacyjnymi — <i>S. Szałowski</i>	459
9. Uwagi o sprzedaży pozarynkowej — <i>S. Zakręcki i M. Hauka</i>	461

DYSKUSJE

1. O metodzie sporządzania planu kasowego — <i>J. Zawadzki</i>	463
2. W sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów oddziałów — <i>B. Kellner</i>	465
3. Jeszcze o usprawnieniach — <i>T. Siemaszkiewicz</i>	467

Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

1. Organizacja Banku Państwa ZSRR — <i>J. Szczepaniec</i>	468
2. Organizacja oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego — <i>Z. Krzyżkiewicz</i>	475

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. O właściwe kredytowanie masy towarowej w handlu — <i>S. Kozłowski</i>	480
2. Rozeznanie masy towarowej w przedsiębiorstwach handlowych — <i>R. Oituszewska</i>	482
3. Próba reorganizacji wydziału planowania i kredytów w w oddziale operacyjnym — <i>M. Migoń</i>	483
4. Kredytowanie pod gwarancją jednostek nadrzędnych — <i>H. Trylińska</i>	485
5. O konieczności i celowości walki z niektórymi przypadkami naruszania dyscypliny rozliczeń — <i>W. Świętojański</i>	486
6. O planowaniu „na wyrost” — <i>S. Jarosz</i>	487
7. Główny księgowy w Narodowym Banku Polskim — <i>E. Dąbrowski</i>	489
8. Kontrola funduszu płac w walce o obniżenie kosztów własnych — <i>H. Woźniak</i>	491
9. Listy do redakcji	493

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

1. Analiza kosztów i akumulacji w zakładach przemysłu jajczarsko-drobiarskiego — <i>Cz. Sławiński</i>	494
2. Rozpowszechniamy racjonalne metody pracy — (SS)	493

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

Nadestanych maszynopisów Redakcja nie zwraca.

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 819-63. Redaguje Kolegium.

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

Zam. PWG-266-Cz-56 z dnia 24.VII.56. Druk ukończono 25.VIII.56 r. Nakład 4100 egz.

Papier druk. mat. kl. VII — 60 gr. A1/8. Ark. wyd. 13,3.
Zakłady Graficzne Dom Słowa Polskiego. Zam. 4278/c. B-22.

O NOWE METODY DZIAŁALNOŚCI NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO *)

Oddziaływanie Banku na gospodarkę narodową polega na wykorzystaniu dwóch metod postępowania, a mianowicie na stosowaniu środków ekonomicznego oddziaływania oraz na wykonywaniu administracyjnych funkcji urzędu.

System kredytowy oddziałuje na przedsiębiorstwa przede wszystkim przy pomocy kredytu. Bank wykorzystuje w stosunku do przedsiębiorstw, jako bodźce ekonomiczne, możliwość udzielenia lub nieudzielenia kredytu, możliwość wyboru formy udzielenia kredytu oraz oprocentowania danego kredytu. Bodźce te będą występować albo w formie sankcji, jeśli Bank będzie chciał oddziaływać na likwidację nieprawidłowości w przedsiębiorstwach, poprawę ich złej działalności, lub w formie przywilejów, jeśli Bank będzie chciał wyróżnić przedsiębiorstwo pracujące dobrze.

Wykonywanie funkcji administracyjnych wyraża się przede wszystkim w rewizyjno-interwencyjnej działalności Banku w związku ze stwierdzonymi nieprawidłowościami w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

O stosunku wzajemnym tych obydwóch metod postępowania decyduje znaczenie, jakie przypisuje się samoczynnemu oddziaływaniu sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na jego działalność oraz konsekwencje jakie dopuszcza się w przypadku złej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Stopień i zakres tej wzajemnej zależności między wynikami działalności gospodarczej przedsiębiorstwa a jego sytuacją finansową zależy od systemu bodźców ekonomicznych związanych, ogólnie biorąc, z działaniem prawa wartości i decyduje o skuteczności oddziaływania przy pomocy kredytu na działalność przedsiębiorstw.

W sytuacji, kiedy działalność przedsiębiorstw jest w małym stopniu uzależniona od ich wyników finansowych, możliwość oddziaływania przy pomocy kredytu jest również niewielka, co stwarza pewną konieczność uzupełnienia tego oddziaływania innymi formami o charakterze administracyjnym.

Określone oddziaływanie Banku na gospodarkę narodową stanowi podstawową funkcję kontroli bankowej, która jest niczym innym jak tylko kontrolą przez Bank działalności przedsiębiorstw i oddziaływaniem na nie przede wszystkim na podstawie wykonywanych przez Bank operacji pieniężno-kredytowych, w celu wykonania przez te przedsiębiorstwa ich planów produkcyjnych i umocnienia rozrachunku gospodarczego.

Kontrola bankowa wykonywana w trakcie lub za pośrednictwem bankowych operacji pieniężno-kredytowych jest kontrolą bankową przy pomocy pieniądza i ma w pełni charakter ekonomiczny. Nie można natomiast tego powiedzieć o oddziaływaniu Banku przy pomocy środków administracyjnych, na przykład interwencji u jednostek nadrzędnych przedsiębiorstw. W tym przypadku mamy kon-

tróle bankową o charakterze administracyjnym, nie związaną bezpośrednio z bankową kontrolą przy pomocy pieniądza.

Kontrola bankowa przy pomocy pieniądza obejmuje zarówno kontrolę związaną z ewidencyjną rolą pieniądza (na przykład analiza stanu finansowego), jak i kontrolę związaną z obiegiem (ruchem pieniądza). Obie te formy kontroli bankowej przy pomocy pieniądza są ze sobą ściśle powiązane i z tego względu przyjęło się ogólnie określać je jako kontrolę przy pomocy kredytu, jakkolwiek kontrola przy pomocy kredytu ogranicza się zasadniczo do kontroli związanej z obiegiem (ruchem) pieniądza.¹⁾

Ze względu na ściśle powiązanie tych dwóch form kontroli bankowej wydaje się, że istnieje uzasadnienie nazywania tej kontroli ogólnie kontrolą przy pomocy kredytu, w szerokim tego słowa znaczeniu. Takie rozszerzone pojęcie kontroli przy pomocy kredytu obejmuje także wszystkie te czynności Banku, które wiążą się z udzielaniem, wykonywaniem i spłatą kredytu, a więc kontrolę zabezpieczenia w drodze inspekcji, kontrolę zabezpieczenia w czasie trwania kredytu, a także kontrolę stanu finansowego i analizę działalności przedsiębiorstwa w celu wyciągnięcia wniosków w sprawie dalszego kredytowania przedsiębiorstwa.

Jakkolwiek podstawową formą kontroli bankowej powinna być kontrola przy pomocy kredytu, to nie znaczy jednak, że należy całkowicie odżegnywać się od kontroli typu administracyjnego, szczególnie w warunkach kiedy działalność przedsiębiorstwa jest w małym stopniu uzależniona od jego wyników finansowych. W takiej sytuacji powstaje problem czy Bank ma ograniczać się tylko do kontroli przy pomocy kredytu, która w konkretnej sytuacji może nie być efektywna, czy też ma uzupełnić swą kontrolę przez „system administrowania”. Próba rozwiązania tego problemu była uchwałą Nr 526, która między innymi ustaliła w sposób właściwy zagadnienie kontroli typu administracyjnego, przez ściśle związanie jej z kontrolą przy pomocy kredytu (obostrzone zasady kredytowania). Wydaje się jednak, że sięganie do kontroli typu administracyjnego, nawet przy obecnym stanie organizacji i finansowania przedsiębiorstw, może mieć uzasadnienie tylko wtedy, gdy jest to połączone z oddziaływaniem za pośrednictwem kredytu. Inaczej Bank przekształca się w urząd.

*

* * *

System kredytowy, działający obecnie w Polsce, został zbudowany na słusznych przesłankach ekonomicznych. Zasady kredytowania i oparta o nie konstrukcja przepisów kredytowych, które powstały w ciągu ostatnich lat, (poza nielicznymi przypadkami przepisów lub instrukcji branżowych), w pełni umożliwiają oddziaływanie Banku przy pomocy kredytu na gospodarkę przedsiębiorstw. Jeśli po-

*) W artykule niniejszym autorzy poruszają wiele istotnych problemów z zakresu kredytowania i kontroli bankowej, które są obecnie przedmiotem dyskusji i opracowań, mających na celu zwiększenie oddziaływania ekonomicznego ze strony Banku na gospodarkę narodową.

¹⁾ Por. M. Kucharski. Zagadnienie kontroli przy pomocy kredytu Wiadomości NBP, rok 1956 Nr 3 strona 114

mimo to w praktyce oddziaływanie Banku przy pomocy kredytu było znikome, to przyczyn tego należy szukać nie w przepisach bankowych, które są w zasadzie zgodne z wymogami praw ekonomicznych, ale przede wszystkim w przyczynach niezależnych od Banku, a także w nieprawidłowym stosowaniu przez aparat bankowy przepisów kredytowych. Przyczyny te można uszeregować w sposób następujący:

a) niewłaściwe metody kierowania gospodarką narodową wyrażające się między innymi w niedostatecznym liczeniu się z wymogami prawa wartości i w związku z tym w często nieprawidłowym wykorzystaniu bodźców ekonomicznych,

b) niezadowolająca i często niekonsekwentna organizacja naszych finansów w ogóle,

c) liberalna polityka kredytowa, wynikająca w dużym stopniu z niedoceniań roli pieniądza i kredytu w gospodarce narodowej, jak również niewłaściwe częstokroć metody postępowania aparatu bankowego.

Niewłaściwe metody kierowania gospodarką narodową wyrażają się przede wszystkim w nieprzestrzeganiu zasad rozrachunku gospodarczego, co wyraża się między innymi w braku zainteresowania przedsiębiorstw ich sytuacją finansową. Wynika to z niedostatecznej rozbudowanego w naszej gospodarce narodowej systemu bodźców ekonomicznych, związanych z działaniem prawa wartości. Gdy jeszcze obok tego przedsiębiorstwo ma zawsze zagwarantowane dostawy materiałów, niezależnie od tego czy za nie płaci, czy nie oraz praktycznie otrzymuje zawsze środki na wypłatę płacy roboczej, to w tych warunkach oddziaływanie Banku przy pomocy udzielenia lub nieudzielenia kredytu czy też wyższego oprocentowania nie może dać poważniejszych wyników. W takiej sytuacji staje się zrozumiałe dlaczego Bank zaczął przywiązywać tak duże znaczenie do kontroli typu administracyjnego, która, wydawało się, daje możliwość konkretnego oddziaływania na gospodarkę narodową. Tego rodzaju przekonanie doprowadziło do nadmiernego jej rozwoju, wyrażającego się całą masą interwencji, memoriałów, sprawozdań, konferencji itd., co przekształcało faktycznie Bank w instytucję nie oddziaływającą ekonomicznie, a w instytucję nadzoru administracyjnego.

Wydaje się, że również organizacja naszych finansów, jako całości oraz podstawowe zasady funkcjonowania ich wymagają rewizji, przynajmniej na niektórych odcinkach, o ile chcemy żeby system kredytowy mógł rzeczywiście oddziaływać na gospodarkę narodową. Wystarczy wymienić chociażby takie zagadnienia, jak zasady ustalania normatywów (realizowane często niewłaściwie wskutek kierowania się złe pojętymi wymogami polityki budżetowej), finansowanie kapitalnych remontów, finansowanie inwestycji, zasady rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem państwa itd. Wiele przepisów w tym zakresie jest opartych bądź na niesłusznych przesłankach, bądź na daleko idącej formalistycy, przy jednoczesnym słabym wykorzystaniu bodźców ekonomicznego oddziaływania lub dopuszczania do oddziaływania tych bodźców w niepożądanym kierunku.

Chociaż zasadnicze źródła niemożności oddziaływania Banku przy pomocy kredytu na gospodarkę narodową leżą poza Bankiem, to jednak trzeba przyznać, że i w samym Banku istnieje poważne niedoceniań ekonomicznego oddziaływania przy pomocy kredytu. Wyraża się to przede wszystkim w niewykorzystaniu w pełni nawet tych możliwości, jakie mimo wszystko w naszym warunkach dawało udzielenie lub nieudzielenie kredytu. Bank bowiem często zbyt łatwo ulega wszelkiego rodzaju naciskom w sprawie udzielenia przedsiębiorstwom kredytów dodatkowych i często gospodarczo nieuzasadnionych. Miało to miejsce na przykład w przyjmowaniu automatycznie jako polecenie kredytowania zapasów, takich towarów, które mimo złej jakości zostały w wyniku niesłusznych decyzji władz gospodarczych przekazane do handlu. Bank uważał bowiem, że wiąże go plany produkcji niezależnie od tego czy są dobre,

czy złe, brak lub opóźnienie decyzji w sprawie przeznaczenia określonych zapasów itd. Tymczasem sam fakt występowania nacisków ze strony organizacji nadrzędnych o udzielenie kredytu świadczy, że bodźce ekonomiczne w naszym systemie kredytowym, choć na pewno niezbyt silne, jednak istniały.

Liberalna polityka kredytowa szczególnie przejawiała się w nie tak dawnym okresie, kiedy część aparatu bankowego hołdowała niesłusznej zasadzie, że politykę kredytową należy prowadzić w zależności od stanu rozliczeń między przedsiębiorstwami i w tym celu stosowano tak zwaną politykę dokredytowania. Zapominano przy tym, że kredyty ponadnormatywne służą do kredytowania zapasów prawidłowych i nie mogą być wykorzystywane ani do kredytowania rozliczeń ani do łagodzenia zatorów w rozliczeniach²⁾.

Jakkolwiek już dawno oficjalnie odzegnaliśmy się od tej polityki, to jednak jeszcze dziś w Centrali Banku odwołuje się niekiedy decyzje oddziałów o wyłączeniu z kredytowania zapasów, jeśli jest ich tak dużo, że niekredytowanie ich mogłoby doprowadzić do pewnych zakłóceń w rozliczeniach.

Niewłaściwe metody postępowania w działalności Narodowego Banku Polskiego wyrażają się także w Centrali Banku w nadmiernej centralizacji decyzji w sprawie kredytowania oraz w rozroście przepisów szczegółowych, mających na celu regulowanie wszelkich możliwych przypadków, jakie mogłyby zdarzyć się w praktyce kredytowania. Jednocześnie starano się opracować odrębne przepisy dla każdej grupy przedsiębiorstw jednorodnych. Doszło na przykład do tego, że opracowano różne wzory planów rozładowania dla różnych branż, udzielano wskazówek co w takich planach powinno być uwzględnione, jakie zapasy należy wyłączać, a jakie mimo ich nieupłynnienia przenosić z planu rozładowania na dany kwartał do planu rozładowania na kwartał następny (przemysł maszynowy) itd.

Tego rodzaju praktyka nadmiernie krępowała pracę oddziałów i uniemożliwiała prowadzenie przez oddziały samodzielnej polityki kredytowej w zależności od specyficznej sytuacji w przedsiębiorstwach obsługiwanych przez dany oddział. Słowem brak wiary w zdrowy rozsądek i umiejętności referentów w oddziałach starano się zastąpić szczegółowymi przepisami i drobiazgowymi decyzjami, stwarzając przez to pracę w oddziałach jeszcze trudniejszą lub doprowadzając do nieczytania wytycznych i zarządzeń Centrali w ogóle.

Krótki przegląd przyczyn, które powodują, że Bank w nieznacznym jedynie stopniu jest w stanie oddziaływać przy pomocy kredytu na pracę przedsiębiorstw wskazuje, że podstawowe przyczyny tego stanu rzeczy leżą w całym systemie zarządzania gospodarką narodową. Czy oznacza to jednak, że do czasu, kiedy te zmiany nastąpią, kiedy w wyniku tych zmian powstaną niezbędne warunki dla przekształcenia naszego Banku w aparat o maksymalnie szerokim i skutecznym oddziaływaniu ekonomicznym, Bank nie powinien w sposób maksymalny wykorzystać istniejących w tym systemie bodźców ekonomicznych i usprawnić działalność aparatu kredytowego? Wydaje się, iż mimo to, że Bank nie jest w stanie bez zmian niezależnych od niego

²⁾ Problem zatorów w naszym systemie finansowym nigdy nie odgrywał tej roli co zatory rozliczeniowe w Związku Radzieckim, za przykładem którego usilnie likwidowano u nas zatory rozliczeniowe. Wynika to stąd, że według zasad naszej księgowości wykonanie planu sprzedaży, a tym samym i planu akumulacji rejestrowane jest w momencie wysyłki wyrobów gotowych a nie w momencie zainkasowania należności, jak to jest w Związku Radzieckim. Jest to jedna z poważnych przyczyn, dla których w ZSRR — gdzie system księgowania sprawia, że dobrze pracujące przedsiębiorstwo, ale nie inkasujące należności w terminie, nie może się wykazać wykonaną akumulacją i nie może być przez Bank zaliczone do dobrze pracujących — przywiązuje się tak wielką wagę do likwidacji zatorów w rozliczeniach, czego przykładem jest forsowanie tak zwanych kompensat zdecentralizowanych. Poza tym, wydaje się, że poglądy jakoby zatory w rozliczeniach utrudniały ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstw nie są w pełni słuszne, bowiem zawsze przez porównanie portfela B z kartoteką Nr 2 można uzyskać właściwą ocenę finansowego stanu przedsiębiorstwa.

oprzeć w pełni kontroli bankowej o faktyczne oddziaływanie przy pomocy kredytu, to jednak już dzisiaj można przystąpić do zmian w metodach działalności Banku, które doprowadzą do zwiększenia ekonomicznego oddziaływania Banku na gospodarkę narodową.

*
* * *

Jakkolwiek możliwość ekonomicznego oddziaływania systemu kredytowego przy obecnych metodach zarządzania gospodarką narodową, jak o tym już było wyżej mówione, jest nieduża, to jednak i obecnie istnieje konieczność pełniejszego wykorzystania bodźców ekonomicznych, istniejących już w systemie kredytowym, których szersze zastosowanie przyniosłoby konkretne wyniki. Jednocześnie już obecnie istnieje możliwość większego usamodzielnienia oddziałów i odformalizowania przepisów bankowych, aby w ten sposób przygotować aparat bankowy do lepszego wykonywania jego funkcji. Tak więc zmiany w metodach działalności Narodowego Banku Polskiego, wydaje się, powinny iść w następujących kierunkach:

1) zmózenie oddziaływania Banku przy pomocy kredytu przez znacznie szersze stosowanie sankcji bankowych związanych ściśle z działalnością kredytową Banku oraz nadanie odpowiedniego kierunku temu oddziaływaniam,

2) znaczne usamodzielnienie oddziałów,

3) przystąpienie do likwidacji wielu przepisów bankowych czy to ze względu na ich często formalny charakter, czy też ze względu na ich zbytnią pracochłonność.

Aparat bankowy stanowczo za mało dotychczas wykorzystuje tę formę oddziaływania przy pomocy kredytu, jaką są obostrzone zasady kredytowania, których istota polega przecież na tym, że jest to początkowo zagrożenie, a następnie w razie braku poprawy w przedsiębiorstwie wstrzymanie udzielania jakichkolwiek kredytów. Ilość przedsiębiorstw przeniesionych na obostrzone zasady kredytowania jest minimalna. Wynosiła ona na koniec lutego bieżącego roku 13 przedsiębiorstw powiązanych z budżetem centralnym oraz 117 przedsiębiorstw powiązanych z budżetami terenowymi. Stan ten wynika w dużym stopniu ze zbyt liberalnej polityki prowadzonej przez departamenty kredytowe Centrali Banku, które zbyt ostrożnie podchodzą do wniosków oddziałów i zbyt łatwo usprawiedliwiają zły stan gospodarki przedsiębiorstw przyczynami obiektywnymi. Istnieje bezwzględnie możliwość i konieczność zwiększenia liczby przedsiębiorstw objętych tą sankcją.

Szczególnie istnieją duże możliwości zwiększenia oddziaływania NBP w zakresie gospodarki zapasami. Sytuacja na tym odcinku, mimo pewnej poprawy w roku ubiegłym, w dalszym ciągu jest wysoce niezadowolająca. Chodzi tu przede wszystkim o zapasy trudnozbymalne, niechodliwe i niepełnowartościowe w handlu, które powstają przeważnie w wyniku produkowania przez przemysł nieodpowiednich asortymentów lub wyrobów o złej jakości. Zapasy te są jeszcze w dużym stopniu przedmiotem kredytu. Kredytowanie tych zapasów nie tylko, że nie sprzyja odpowiedniej gospodarce zapasami w organizacjach handlowych, lecz także osłabia oddziaływanie handlu na przemysł, a więc osłabia walkę handlu o jakość produkcji³⁾. Wydaje się, że Bank powinien prowadzić bardziej rygorystyczną politykę w zakresie kredytowania zapasów w handlu, przystąpić w większym stopniu niż dotychczas do wyłączenia tych zapasów z kredytowania. Obecna praktyka wyłączenia zapasów przez oddziały była wyraźnie hamowana przez oddziały wojewódzkie i Centralę, która w rezultacie interwencji Ministerstwa Handlu Wewnętrznego usprawiedliwiała organizacje handlowe i polecała zapasy te nadal kredytować. Tego rodzaju praktyka utrudniała oddziaływanie Banku przy pomocy kredytu na organizacje handlowe.

Jeśli chodzi o zapasy zbędne i nadmierne w przemyśle, to oddziaływanie Banku na te zapasy było zawsze znacznie

większe niż w handlu. Słuszną próbą dalszego ograniczenia kredytowania tych zapasów są przepisy zawarte w PO A 34 o podziale kredytu na nadzwyczajne potrzeby, na kredyt na nadzwyczajne potrzeby, na zapasy przejściowe i na zapasy inne. Powszechne wprowadzenie tych przepisów (odpowiednio naturalnie poprawionych przez uwzględnienie dotychczasowej praktyki na tym odcinku) powinno przyczynić się do ograniczenia kredytowania zapasów gospodarczo nie uzasadnionych.

Realizacja wyżej wymienionych postulatów będzie w dużym stopniu uzależniona od stosunku aparatu bankowego do dyrektyw i planów zatwierdzanych przez właściwe resorty.

W związku z tym należy uznać za niesłuszną sytuację jaka się wytworzyła w wyniku przyjęcia przez aparat bankowy zasady, że plany produkcyjne i finansowe (a także normatywy, wskaźniki rotacji itd.) przedsiębiorstw są bezwzględnie obowiązujące dla Banku. Bank powinien krytycznie podchodzić do tych wytycznych i w razie niesłusznosci ich odpowiednio oddziaływać przy pomocy kredytu.

Drugim kredytem, obok kredytu na nadzwyczajne potrzeby, którego udzielanie powinno być bardziej wykorzystane przez Bank dla oddziaływania na przedsiębiorstwa, jest kredyt na fundusz płac z tym jednak, że udzielenie kredytu na fundusz płac dla przedsiębiorstw nie pracujących dobrze może być wykorzystane jako forma oddziaływania tylko wtedy, jeżeli o ten kredyt ubiega się nieduża liczba przedsiębiorstw. Dlatego też zastrzeżenie udzielania kredytu na fundusz płac jest możliwe i celowe jedynie w niektórych gałęziach gospodarki narodowej.

Kredyt na nadzwyczajne potrzeby a także kredyt na fundusz płac, sposób udzielenia tych kredytów i charakter ich są dość często omawiane na wszelkiego rodzaju dyskusjach, a także na łamach „Wiadomości”. Dowodzi to, że aparat bankowy na ogół zdaje sobie sprawę z możliwości oddziaływania przy pomocy tych kredytów na gospodarkę narodową. Natomiast, wydaje się, że kredytem, który jest niedoceniany, jako instrument wpływu na przedsiębiorstwa, jest kredyt przeterminowany.

Kredyt przeterminowany wtenczas jest rzeczywistą i uzasadnioną sankcją, kiedy powstał nie w wyniku niepłaćności ze strony odbiorców.

Zmiana kolejności opłaty zobowiązań z rachunku rozliczeniowego znacznie zmniejszyła wzajemne zadłużenie, co w dużym stopniu przyczyniło się do umiejscowienia kredytu przeterminowanego w przedsiębiorstwach źle pracujących. Dalszym krokiem na tym odcinku, wydaje się, że powinno być udzielanie przedsiębiorstwom dobrze pracującym kredytu na przeterminowane należności nie tylko do wysokości przeterminowanych zobowiązań, ale także na spłatę kredytu przeterminowanego. Utrzymywanie się w takiej sytuacji przez dłuższy okres zadłużenia przedsiębiorstw w kredycie przeterminowanym będzie wskazywało, że dane przedsiębiorstwo źle pracuje i wydaje się, że byłoby celowe, żeby Bank nie dopuszczał do zbyt długiego utrzymywania się tego stanu rzeczy. Po upływie na przykład pół roku stałego utrzymywania się tego kredytu w przedsiębiorstwie należałoby stworzyć możliwość jego

³⁾ A że sytuacja na tym odcinku jest zła, na co się składa także cały system zaopatrywania handlu przez przemysł, to mogą być ilustracją tego alarmy jakie na ten temat ukazują się w prasie. Tak na przykład w artykule J. Jaruzelskiego w jednym z kwietniowych numerów „Życia Warszawy” znajdujemy co następuje: „...od kilku lat wytworzyła się u nas dziwna tradycja, że handel od przemysłu nie kupuje, ale odprowadza wyprodukowane towary. Na wątpliwości co do słuszności tej polityki słyszy się odpowiedź: „A co wrzucimy do Wisły”? Dalej autor artykułu pisze o rezultatach tej polityki: „Przy fabryce im. Marchlewskiego mieści się składnica Nr 2, w której magazynach leżą towary na sumę 50 milionów złotych. Przeróżający jest widok tysięcy ton tkanin, nad których wyprodukowaniem pracowało tysiące ludzi, tkanin, które produkujemy z surowca sprowadzonego z zagranicy. Ołbrzymia większość tych towarów od wielu już lat nie znalazła i nie ma nadziei, że znajdzie — nabywców. Składnic takich mamy w kraju 17 i wszystkie są w mniej więcej podobnej sytuacji”.

spląty w pierwszej kolejności (zaraz po placach) i ewentualnie zaprzestać w ogóle kredytowania danego przedsiębiorstwa.

Kredyt przeterminowany jest kredytem wyżej oprocentowanym niż pozostałe kredyty. Odsetki od tego kredytu powiększają koszty własne przedsiębiorstwa i tym samym pomniejszają zysk przedsiębiorstwa. Odsetki te dla wielu przedsiębiorstw są obciążeniem znikomym ich kosztów i nie wpływają na ich zysk. Dla niektórych jednak przedsiębiorstw, przede wszystkim handlowych, odsetki poważnie obciążają ich wyniki finansowe i już obecnie istnieje możliwość oddziaływania przez nie na przedsiębiorstwa.

Dla lepszego i bardziej prawidłowego wykorzystania wymienionych wyżej kredytowych form oddziaływania na przedsiębiorstwa należy je stosować jednocześnie z innymi formami kontroli, przede wszystkim w stosunku do przedsiębiorstw źle pracujących. Natomiast można by znacznie ograniczyć na wszystkich odcinkach kontrolę bankową przedsiębiorstw dobrze pracujących i przedsiębiorstw niekredytowanych oraz niektórych przedsiębiorstw usługowych, jak na przykład teatry, opery, których finansowanie jako przedsiębiorstw na rachunku gospodarczym wydaje się, że nie może być uzasadnione ekonomicznie. W związku z tym Bank mógłby wystąpić o zmianę systemu finansowania tych ostatnich (wyłącznie z budżetu).

Konieczność pogłębienia ekonomicznego oddziaływania Banku na gospodarkę narodową wymaga zwiększenia samodzielności oddziałów. W tym celu wydaje się, że należy ograniczyć do minimum konieczność zatwierdzania przez oddział wojewódzki i Centralę NBP decyzji oddziałów. Jednocześnie trzeba przyjąć jako zasadę, że wnioski oddziałów mogą być nieuwzględnione tylko w wyjątkowym przypadku. Praktyka zbyt częstego decydowania (przez departamenty kredytów) w sprawie kredytowania poszczególnych przedsiębiorstw, bez porozumienia się z oddziałami doprowadza do dezawuowania decyzji oddziałów, co odbija się ujemnie na ich inicjatywie i poczuciu odpowiedzialności.

Usamodzielnienie oddziałów powinno wyrażać się także w większych możliwościach samodzielnego dysponowania przez nie limitem kredytu na nadzwyczajne potrzeby w ramach limitu oddziałowego. Już bowiem z charakteru tego kredytu oraz sposobu jego limitowania wynika, że dysponentem tego kredytu jest oddział. Zezwala to oddziałom na elastyczne postępowanie w stosunku do różnych przedsiębiorstw, w szczególności z punktu widzenia ich podziału, na dobrze i źle pracujące. Wszelkie ingerencje Centrali Banku w tym zakresie (poza ogólnymi wytycznymi Departamentu Planowania), idące po linii „interesów” branżowych, muszą łamać politykę kredytową oddziałów.

Usamodzielnienie oddziałów jest w dużym stopniu uzależnione od zmiany charakteru pracy departamentów Centrali i komórek branżowych oddziałów wojewódzkich. Jednostki te powinny ograniczyć do minimum zajmowanie się „kredytowaniem przedsiębiorstw” to jest polecaniem lub zezwalaniem na kredytowanie takich czy innych zapasów. Głównym ich zadaniem powinien być raczej nadzór nad działalnością kredytową oddziałów i w większym stopniu niż dotychczas samodzielne opracowywanie odpowiednich przepisów instrukcyjnych. Jednocześnie w departamentach branżowych i komórkach oddziałów wojewódzkich powinny powoli wykształcać się grupy ekspertów, które zajmowałyby się nie tylko badaniami przyczyn wykonania lub

niewykonania planów produkcyjnych i finansowych, ale które zajęłyby się przede wszystkim zagadnieniami rachunku ekonomicznego i efektywności gospodarczej produkcji (kosztów własnych, wydajności pracy itd).

Zwrócenie większej uwagi na ekonomiczne oddziaływanie na przedsiębiorstwa z jednej strony i mała efektywność szeregu form kontroli z drugiej strony, wymaga przejrzenia i ewentualnego anulowania części przepisów bankowych ze względu na ich formalny charakter lub zbyt dużą pracochłonność. Tak na przykład wydaje się, że już obecnie będzie celowe poważnie ograniczyć niektóre formy kontroli typu administracyjnego, których efektywność była zresztą poważnie przeceniana. Chodzi tu przede wszystkim o tak zwane interwencje w nadrzędnych instytucjach przedsiębiorstw.

Celowe byłoby także oczyścić instrukcję bankową od szeregu przepisów częstokroć bardzo pracochłonnych, które choć ekonomicznie w pewnym stopniu uzasadnione (na przykład dwukrotna regulacja kredytu w miesiącu), to jednak w obecnych warunkach nie są efektywne z punktu widzenia ogólnej ekonomicznej kontroli Banku. Przepisy te wprowadzają wprawdzie dodatkową precyzję w kredytowaniu, nie mają jednak zasadniczego znaczenia dla całego systemu kredytowego i dlatego należałoby ze względu na ich dużą pracochłonność i ograniczone obecnie możliwości oddziaływania przy pomocy kredytu — zrezygnować z ich stosowania.

* * *

Niezależne od Banku warunki, przede wszystkim w zakresie systemu zarządzania gospodarką narodową, są główną przyczyną utrudniającą skuteczną kontrolę przy pomocy kredytu. Tylko przy odpowiednim, to jest zgodnym z wymogami praw ekonomicznych, ustawieniu tego systemu zaistnieje możliwość pełnego ekonomicznego oddziaływania kredytu na gospodarkę narodową. Taki system zarządzania gospodarką narodową powinien opierać się przede wszystkim na zasadzie, że ocena działalności przedsiębiorstw, bodźce materialnego zainteresowania pracowników, a w pewnych przypadkach nawet i istnienie danego przedsiębiorstwa — powinny zależeć od rentowności tego przedsiębiorstwa.

Te nowe warunki stworzą możliwość dalszego znacznego zwiększenia roli Banku i dalszych zmian w metodach działalności Narodowego Banku Polskiego. Bank będzie mógł wtenczas zrezygnować prawie całkowicie z tak zwanej kontroli administracyjnej, a będzie w stanie w pełni oddziaływać ekonomicznie na przedsiębiorstwa przez udzielanie i wycofywanie kredytu, odsetki, politykę kredytową itd. Przedsiębiorstwa będą bowiem materialnie zainteresowane w najefektywniejszym wykorzystaniu kredytu, nie tylko z punktu widzenia ciasnych ram gospodarki środkami obrotowymi, ale również z uwagi na całokształt swojej działalności.

Tym samym również Bank nie będzie mógł udzielać kredytów biorąc pod uwagę tylko zabezpieczenie i charakter przedmiotu kredytowania, lecz będzie musiał rozpatrywać także celowość i efektywność udzielania kredytu z punktu widzenia całokształtu pracy przedsiębiorstwa.

W. Jaworski i M. Kucharski

ZMIANY W USTROJU BANKÓW KAPITALISTYCZNYCH W LATACH OSTATNICH

Od Redakcji

Autor artykułu Jean Meynaud jest profesorem Ecole Pratique des Hautes Etudes (Sorbona) w Paryżu, wybitnym znawcą zagadnień bankowych i kredytowych. Przed paroma miesiącami bawił w Warszawie na zaproszenie Polskiej Akademii Nauk i złożył wizytę w Centrali Narodowego Banku Polskiego. Artykuł niniejszy został napisany specjalnie dla Wiadomości Narodowego Banku Polskiego.

W ciągu ubiegłych dwudziestu pięciu lat ustrój bankowy ulegał dość poważnym przeobrażeniom. Istotnymi przyczynami tego zjawiska były, jak się zdaje, następujące fakty:

— poważna ilość bankructw bankowych w okresie wielkiego kryzysu lat trzydziestych, która zmusiła władze państwowe do ustalenia zasad działalności wielu instytucji bankowych,

— olbrzymi rozmiar deficytu budżetów państwowych na skutek wydatków na drugą wojnę światową, który nakłonił państwa do mobilizowania w skali stale wzrastającej zasobów aparatu bankowego na korzyść skarbu.

— rozwój idei dotyczących odpowiedzialności państwa za ogólne funkcjonowanie życia gospodarczego. To wszystko wywołało znaczne ograniczenie swobody działania i inicjatywy bankiera w społeczeństwie kapitalistycznym — zachowuje on, bez wątpienia, rolę znaczną — ale w bardzo wielu przypadkach musi odtąd działać w ramach dyrektyw władz państwowych.

Studium niniejsze ma na celu uwydatnienie pewnych istotnych aspektów tych przemian. Zaznaczamy na wstępie, że jeżeli zmiany w ustroju bankowym stanowią pewną modyfikację struktury kapitalistycznej, są one dalekie od tego, aby miały w swoim zakresie wywołać przewrót. Wprowadzenie pewnych form kapitalizmu państwowego do sektora bankowego nie mogłoby zwłaszcza być uważane, samo w sobie, za objaw zdecydowanego postępu na drodze racjonalnego uporządkowania życia gospodarczego.

*

Pierwszy aspekt powyższych przeobrażeń, zewnętrznie może najbardziej uderzający, polega na objęciu przez sektor państwowy większego niż dotychczas zakresu spraw bankowych. Rozszerzenie sektora państwowego jest wynikiem dwóch prądów.

1) nacjonalizacji mniejszej lub większej części prywatnego aparatu bankowego,

2) rozwoju zakresu działania i uprawnień instytucji bankowych sektora państwowego (etatystycznego) i sektora kierowanego przez państwo, opartego na zasadach komercyjnych (para-etatystycznego).

Nacjonalizacja objęła znaczną ilość banków emisyjnych, a tylko raczej wyjątkowo objęła zwykle banki handlowe.

Jeśli chodzi o banki emisyjne, ruch w kierunku nacjonalizacji stał się dość wyraźny po roku 1945. Dotknął on zwłaszcza Francję, Wielką Brytanię i Holandię. W niektórych krajach, gdzie nie chciano posunąć się aż do całkowitej nacjonalizacji, państwo bierze udział w kapitale banku emisyjnego, w celu lepszego zespolenia — jeśli nie podporządkowania — banku emisyjnego swojej polityce (przykład z Belgią, gdzie od roku 1948 państwo posiada 50% kapitału Narodowego Banku Belgii). Niektóre ustawy dotyczące nacjonalizacji wyraźnie przewidują podporządkowanie banku emisyjnego skarbowi państwa (na przykład artykuł 4 ustawy angielskiej z dnia 14 lutego 1946 roku nadaje skarbowi, to jest faktycznie ministrowi finansów, prawo udzielania Bankowi Anglii dyrektyw, jakie uważa za niezbędne w interesie ogółu). Nowy statut Banku Emisyjnego Holandii przewiduje, że minister finansów będzie

mógł odtąd wydawać władzom banku zarządzenia w celu koordynowania operacji banku emisyjnego z polityką gospodarczą i finansową rządu.

Nacjonalizacja tylko w nielicznych przypadkach objęła zwykle banki handlowe. W ten sposób członkowie brytyjskiej Partii Pracy, w okresie dojścia do władzy, nie zmienili w niczym struktury bankowości, poza nacjonalizacją Banku Anglii. Natomiast Francja w roku 1946 przystąpiła do nacjonalizacji czterech największych instytucji kredytowych: na dzień 31 grudnia 1953 roku te cztery instytucje (Crédit Lyonnais, Société Générale, Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie, Comptoir National d'Escompte de Paris) przedstawiały łącznie w stosunku procentowym do ogółu banków Francji metropolitalnej 69% wysokości rachunków czekowych, 57% wysokości rachunków bieżących handlowych i 70% wysokości kredytów. Operacja nacjonalizacji zdaje się więc posiadać duże znaczenie. Sama nacjonalizacja nie wprowadza jednakże głębokich zmian w tradycyjnym trybie zarządzania banków (w szczególności żadna nacjonalizacja nie interweniowała we wzajemne stosunki instytucji bankowych, które jak dawniej tak i nadal rywalizują ze sobą).

Wypada podkreślić, że przesunięcie banków handlowych do sektora państwowego dokonało się niekiedy w sposób mniej widoczny niż przez ustawę o nacjonalizacji. Taki jest w szczególności przypadek Włoch. Na pozór trzy najpotężniejsze banki handlowe włoskie (Banca Commerciale Italiana, Credito Italiano, Banco di Roma) pozostają niezależne, ale rząd włoski za pośrednictwem IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale) przejął prawie cały kapitał tych przedsiębiorstw (odpowiednio 95, 81 i 98%), jako istotny wynik akcji stabilizacyjnej, przeprowadzanej w okresie rządów faszystowskich.

Rozwój zakresu i uprawnień instytucji bankowych sektora państwowego (etatystycznego) i sektora kierowanego przez państwo, opartego na zasadach komercyjnych (para-etatystycznego).

Od dłuższego już czasu istniała w krajach kapitalistycznych pewna liczba tego typu instytucji bankowych, powołanych dla gromadzenia oszczędności lub dla dokonywania specjalnych operacji kredytowych (ogólnie biorąc operacji ocenianych jako nie dość korzystne lub zbyt niebezpieczne dla sektora prywatnego). W okresie lat ostatnich sektor ten rozrósł się bardzo poważnie.

Mało przykładów może dać lepsze świadectwo o tej tendencji, jak rozwój jaki przyjęła we Francji instytucja Caisse des Dépôts et des Consignations. Na dzień 31 grudnia 1953 roku suma ogólna funduszy administrowanych przez tę kasę sięgała 1.373 miliardów franków (gdy tymczasem ogólna suma wkładów wszystkich banków metropolitalnych wynosiła na tę samą datę 1.438 miliardów). Kasa stała się w ten sposób gigantycznym bankiem depozytowym, który w sposób zdecydowany wpływa na rynek kapitałowy i wykonuje wielorakie operacje kredytowe. Nie bez znaczenia jest jednak obserwacja, że ta ekspansja sektora etatystycznego — lub para-etatystycznego — dotyczy krajów, które skądinąd zamierzają pozostać wierne mechanizmowi ekonomii liberalnej.

Zjawisko powyższe szczególnie jasno tłumaczy się na przykładzie Belgii, gdzie działalność instytucji bankowych sektora para-etatystycznego nie przestaje wzrastać na sile (Office des Chèques Postaux, Caisse Générale d'Épargne et de Retraite, Crédit Commercial de Belgique, Office Central de Crédit Hypothécaire, Caisse Nationales de Crédit Professionnel, Société Nationale de Crédit à l'Industrie). Wszystkie te instytucje gromadzą wkłady różnego rodzaju, ponadto dokonują operacji związanych z rozdziałem kredytów. Na dzień 31 grudnia 1937 roku ogólna suma kwot złożonych na rachunki czekowe pocztowe wynosiła 190% ogółu wkładów bankowych, podczas gdy na 31 stycznia 1953 roku stosunek ten wzrósł do 32%. Fakt to bardzo znamienny, że w chwili obecnej rozwój kredytu średnio-terminowego opiera się w dużej mierze na bezpośrednim działaniu tych organizmów para-etatystycznych. Rozwój tych instytucji nie jest jednak czymś szczególnym w Belgii, jakkolwiek zarysowuje się tam w sposób wybitny. Niemiecka Republika Federalna na przykład posiada również pewną liczbę organizmów wyposażonych w statut instytucji państwowej lub przywileje wyznaczające im miejsce poza sektorem prywatnym (organizmy powołane dla wykonania pewnych specjalnych zadań — finansowania odbudowy... niesienia pomocy sektorom prywatnym gospodarki niemieckiej, na przykład rolnictwu...).

Rozwój etatystycznych i para-etatystycznych instytucji bankowych tłumaczy się w dużej mierze co najmniej przez niżej podane okoliczności:

a) osłabienie potęgi finansowej banków na skutek inflacji. Dobrym sposobem skonstatowania tego zjawiska jest przestudiowanie w bilansach banków rozwoju stosunku funduszy własnych (kapitału i rezerw) do ogólnej sumy wkładów. Na podstawie pracy Międzynarodowego Instytutu Badań Bankowych — podajemy poniżej cyfry ilustrujące rozwój tego stosunku dla pewnej liczby krajów europejskich.

	Rok 1938	Rok 1952
Belgia	20,0	8,7
Dania	21,0	13,2
Finlandia	14,9	9,9
Wielka Brytania	6,2	2,5
Włochy	12,3	2,1
Norwegia	25,0	8,4
Szwecja	17,6	10,9
Szwajcaria	21,2	10,4

(dla Francji cyfra z 1938 roku pozostaje nieznaną, stosunek procentowy na rok 1952 wynosi: 3,4%).

Oslabienie potęgi finansowej banków nie stwarza oczywiście dogodnych warunków do przyjęcia i stosowania przez te instytucje nowych szerokich form finansowania, jakich wymagałby rozwój ekonomiczny kraju.

b) upadek zmysłu przedsiębiorczości. Socjolog niemiecki Sombart napisał już dawno, że kapitalizm starzeje się — tyje. Kapitalizm zdąży, w szczególności, do utraty smaku ryzyka, który był głównym jego uzasadnieniem, aby poświęcić się monopolistycznej eksploatacji rynku. Tego rodzaju tendencja dotknęła w szczególności ostrością sektor bankowy (w ten sposób we Francji na przykład państwo musiało kilkakrotnie całkowicie stwarzać instytucje państwowe, takie jak Caisse Nationale des Marchés, aby przeprowadzić operację, wykonania których odmawiał sektor prywatny).

Od tego czasu, banki prywatne, jakkolwiek nie przestają oplakiwać tego zjawiska, pozostają w dużej mierze odpowiedzialne przez swoją małoduszność, za wzrost roli instytucji etatystycznych i para-etatystycznych w sferze kredytu.

Ostatecznie te dwa prądy, które były przedmiotem powyższej analizy, podniosły w sposób wybitny udział sektora państwowego w gromadzeniu wkładów i w rozdziale kredytu. W ten sposób polega właśnie dokonane przeobrażenie, które pociągnęło już za sobą reperkusje w życiu ekonomicznym

społeczeństw kapitalistycznych (nawet jeśli rządy, związane przez interesy osobiste nie umiały lub nie chciały wyciągnąć korzyści, jakie mogły stąd płynąć).

*

Drugi aspekt omawianych przeobrażeń polega na kontrolowaniu działalności banków przez władze państwowe. Kontrola ta dotyczy powszechnie banków sektora prywatnego (jakkolwiek we Francji stosuje się ją w sposób zupełnie identyczny wobec banków znacjonalizowanych). W ten sposób nawet wtedy, kiedy charakter prywatny działalności bankiera nie jest kwestionowany, bankier nie ma tak pełnej swobody działania, jaką posiadał prawie z reguły przed rokiem 1930.

Kontrola ze strony władz państwowych znajdowała najczęściej swoje uzasadnienie w ekscesach i błędach banków prywatnych. Zakorzeniła się powszechnie w dekadzie lat 1930—1940, początkowo w celu obrony interesów wkładców przed złą administracją banków. Od tego czasu nie przestawała wzrastać na sile w związku z rozwojem gospodarki kierowanej i jako jeden z jej elementów. Prąd ten był powszechny i nie oszczędził nawet stolicy kapitalizmu światowego — Stanów Zjednoczonych AP (gdzie obserwuje się stopniowe rozszerzenie opieki sprawowanej przez władze Systemu Rezerwy Federalnej nad bankami członkowskimi).

Nie może być mowy o przedstawieniu w studium niniejszym systematycznej analizy tej kontroli, której tryb i nasilenie są bardzo różne w zależności od krajów. Zamierza się tylko podkreślić pewne istotne zjawiska, jakie stąd wynikły dla praktyki bankowej.

1. W wielu krajach, tworzenie nowych banków nie jest już nadal operacją całkowicie niezależną. Kontrola ma tu zakres bardzo różny. W pewnych przypadkach wystarczy spełnić pewną ilość warunków (odnoszących się na przykład do posiadania minimum kapitału), aby nowa instytucja bankowa mogła być utworzona. Gdzie indziej władze rezerwują sobie prawo decydowania o korzyściach gospodarczych z utworzenia nowej instytucji bankowej. W wielu przypadkach władze państwowe prowadzą również kontrolę w zakresie fuzji banków. W niektórych ustawodawstwach (na przykład Francji i Włoch) otwieranie oddziałów wymaga uprzedniego zezwolenia, które implikuje ocenę korzyści gospodarczej, jaka stąd płynęłaby.

2. W wielu krajach charakter i zakres operacji, jakie banki mogą prowadzić, stanowią również przedmiot specjalnej reglamentacji, niejednokrotnie bardzo ścisłej. W ten sposób na przykład w Belgii zarządzenie z sierpnia 1934 roku położyło jednym pociągnięciem pióra kres systemowi banku mieszanego, a zarządzenie wykonawcze z lipca 1935 roku wprowadziło zakaz posiadania przez banki wspólników lub udziałów — nawet obligacji — innych instytucji handlowych niż banki. Kierownikom banków zabroniono również pełnić funkcje administracyjne lub kierownicze w innych instytucjach, aniżeli banki, towarzystwa ubezpieczeniowe lub instytucje kredytu hipotecznego. Starano się w ten sposób uzyskać możliwie jak najradykałniejsze odseparowanie banku od przemysłu.

Realizacja tej polityki, która pociągnęła za sobą rozłam dwóch banków belgijskich na dwie odrębne instytucje, wprowadziła, jak się zdaje, wyraźne osłabienie prywatnego systemu bankowego. We Francji ustawa z dnia 17 maja 1946 roku przyniosła również zasadę specjalizacji banków. Ustawodawstwo francuskie jest jednak mniej sztywne niż reglamentacja belgijska, ponadto w niewielkim stopniu skrupowało banki, które stosowały już w praktyce zasadę specjalizacji.

3. Władze państwowe posunęły się w wielu przypadkach aż do wyznaczenia bankom norm w dziedzinie rozdziału kredytu. Tego typu normy istnieją na przykład od roku

1951 w ustawodawstwie Niemieckiej Republiki Federalnej (pochodzenie ich ma swe źródło w normach wprowadzonych przez ustawę z dnia 25 grudnia 1934 roku i wyszłych z zużycia). Normy te, zróżnicowane według typów instytucji bankowych, dotyczą w szczególności:

— limitowania wolumenu kredytów w zależności od wysokości funduszy własnych. W ten sposób, jeśli chodzi o banki zwykle, wysokość globalna kredytów krótko- i średnioterminowych, udzielonych osobom prywatnym lub przedsiębiorstwom nie może przekraczać więcej niż osiemnaście razy własnych funduszy banków,

— limitowanie wolumenu niektórych typów kredytów bądź w zależności od wysokości funduszy własnych, bądź w zależności od łącznej sumy funduszy własnych i wkładów (globalna wysokość kredytów na rachunku bieżącym i kredytów akceptacyjnych nie powinna przekraczać 60% tej łącznej sumy).

4. Wreszcie, w większości krajów banki są obowiązane do składania, w formie określonej i w terminie przepisany, władzom prowadzącym kontrolę, bilansów rocznych i okresowych, różnego rodzaju wyjaśnień itp. Obowiązane są również poddawać się inspekcjom, wizytacjom itp.

Wspomnijmy tu o stworzeniu we Francji na początku roku 1946 nowego organu: Service central des risques bancaires (zwanego zazwyczaj Centrale des Risques) i kierowanego przez Bank Francji. Wszystkie banki i instytucje finansowe mają obowiązek zgłaszania okresowo do tego organu informacji o wysokości kredytów przyznanych klienteli (przynajmniej ponad określoną kwotę) i podawania w określonych terminach informacji o wysokości efektywnie wykorzystanych kredytów. Zbędne jest podkreślanie usług, jakie może oddać ten organ w zakresie kontroli podziału kredytu na poszczególne branże, faktem jest, że mogło to być osiągnięte jedynie przez wybitne osłabienie tradycyjnie poufnego charakteru stosunków pomiędzy bankiem a klientelą.

Tego rodzaju kontrola działalności bankowej, której tylko pewne cechy oryginalne zostały tu nakreślone, ogranicza dość poważnie swobodę działania bankiera. W ciągu ostatnich lat swoboda ta została skrupowana przez jeszcze bardziej zasadniczą przemianę, mianowicie przez oddanie potencjału bankowego na usługi polityki rządowej. Wypłynęła z tego nowa seria przeobrażeń, do analizy których przystąpimy.

*

Trzeci aspekt współczesnych przeobrażeń w zakresie bankowości polegał na oddaniu poważnej części potencjału bankowego na usługi skarbu państwa, mówiąc dokładniej, władze państwowe wykorzystwały, w skali wzrastającej, zasoby banków dla wypełnienia różnicy pomiędzy wydatkami a dochodami państwa z podatków — różnicy wywołanej w najszerszej mierze przez wydatki wojenne.

Pierwszym rysem tego zjawiska, łatwo narzucającym się w oczy, jest wzrost portfeli papierów państwowych w bilansach. Jak wskazuje sprawozdanie Międzynarodowego Instytutu Badań Bankowych, rosnące znaczenie portfeli papierów państwowych jak i lokat bankowych, stanowi jedną z najbardziej charakterystycznych zmian, jakie dokonywały się w strukturze bankowości lat ostatnich.

Od roku 1938 w całym systemie bankowym, bez wyjątku, stwierdza się wzrost wolumenu tego portfeli, jak o tym świadczy stosunek papierów państwowych do ogółu aktywów bankowych w kilku krajach europejskich.

	1938	1945	1952
Belgia	15,8	48,0	46,7
Dania	6,1	8,2	20,2
Wielka Brytania	17,0	62,6	50,3
Włochy	17,9	25,5	14,1
Norwegia	11,8	62,3	13,4

Szwecja	3,2	23,8	12,7
Szwajcaria	3,4	25,6	12,5

(dla Francji cyfry z lat 1938 i 1945 pozostają nieznanne: stosunek procentowy dla roku 1952 wynosi 18,7).

Ale to ujęcie czysto statystyczne daje tylko częściowy obraz zjawiska. Rozwój portfeli papierów państwowych w bankach należy łączyć z bardziej ogólnym zjawiskiem finansowania wydatków państwowych przy pomocy metody zwanej „monetyzacją długu państwowego“. Państwo, postawione wobec deficytu budżetowego, może uciec się do pożyczek bezpośrednich w banku emisyjnym, ale może przyjąć także pośredni sposób postępowania przy pomocy długu państwowego. Operacja polega na wchłonięciu przez banki pewnej części długu państwowego, rozmiary której starano się stopniowo coraz bardziej zwiększać, z tym oczywiście, że jeśli zajdzie potrzeba aparatu emisyjny przyjmie z powrotem papiery wartościowe, które banki mu przedstawią. W ten sposób bank, wolny od całkowitej troski o płynność, nie będzie wahał się przyjąć wszystkich papierów wartościowych, które będą mu proponowane. Ostatecznie więc system monetarny zabezpiecza płynność długu państwowego, co najmniej krótkoterminowych papierów wartościowych (stąd termin monetyzacja). Ten sposób postępowania jest więcej zamaskowany niż pożyczki bezpośrednie — chyba że banki nie przechowują swych wkładów w formie portfeli papierów państwowych, co wychodzi właściwie na jedno.

Monetyzacja zadłużenia państwowego cieszyła się szczególnym rozpowszechnieniem w Stanach Zjednoczonych AP w czasie drugiej wojny światowej. „Open market policy“, tak zwaną politykę otwartego rynku stosowano w praktyce na bardzo znaczną skalę, aby wykupić od banków członkowskich poważną część zasubskrybowanych przez nie papierów państwowych. Praktyka ta doszła do szczytu doskonałości technicznej, dzięki decyzji z kwietnia 1949 roku, która głosiła, że Federalne Banki Rezerwowe będą odtąd dyskontowały wszystkie bony skarbowe, przedstawiane im przez banki, po stałej stopie 3/8% i że będą mogły wykupić bony z tym samym terminem płatności, po tej samej stopie procentowej. W ten sposób monetyzacja długu państwowego pozwoliła na spokojne pokrycie wszystkich potrzeb skarbu, którego zdolność emisji stawała się nieograniczona, podczas gdy wyznaczenie stałego oprocentowania zabezpieczało całkowicie utrzymanie kursów długu państwowego.

Jednakże po wojnie stanął przed skarbem państwa bardzo poważny problem do rozwiązania w związku z istnieniem w większości krajów ogromnego długu państwowego, którego część dźwigały banki zazwyczaj w formie papierów wartościowych. Obawiano się, ażeby po zawarciu pokoju banki nie zaprzęstały lokowań w papierach państwowych na rzecz udzielania kredytów prywatnych zwykłej swojej klienteli, której potrzeby stale wzrastały. Arbitraż mógłby być przeprowadzony albo przez odnowienie papierów wartościowych z zapadającym terminem płatności (do chwili, w której skarbu uzna, że amortyzacja może być dokonana jedynie przez kreowanie nowego pieniądza), albo przez przedłożenie papierów wartościowych instytucji emisyjnej, co prowadziło do bezpośredniego zastosowania monetyzacji (we Francji na przykład, Instytucja Emisyjna obowiązana jest od roku 1936 do dyskontowania bez ograniczeń papierów państwowych z co najmniej trzymiesięcznym terminem płatności. W obu przypadkach arbitraż może być dokonany jedynie przez nową ekspansję monetarną. Od tej chwili banki przez transfer swoich zasobów z sektora państwowego do sektora prywatnego przyczyniały się prawie nieuchronnie do rozwoju tendencji inflacyjnych. Jak wskazuje zamieszczona wyżej tablica, portfel papierów państwowych faktycznie zmniejszył się dość

znacznie w aktywach banków w okresie lat 1945—1952. Jednakże, przynajmniej w niektórych krajach, starano się opóźnić do zjawisko przez szereg posunięć, które przyczyniły się jeszcze do ograniczenia niezależności bankiera. Oto dwa przykłady:

— Belgia. W lutym 1946 roku na podstawie decyzji Komisji Bankowej nałożono na banki pewne współczynniki tak zwanego pokrycia, które zobowiązywały banki do inwestowania określonego minimum procentowego lokat w pewnego rodzaju aktywa specyficznie określone (krótkoterminowe papiery państwowe itd.). Dla banków o tak zwanej dużej cyrkulacji, współczynnik pokrycia został ustalony na 65%, których minimum cztery piąte miały stanowić krótkoterminowe papiery państwowe. W ten sposób nastąpiło zamrożenie długu państwowego. Poczynając od tej daty zobowiązania wynikające z powyższej reglamentacji stały się przedmiotem różnego rodzaju uelastycznień, istota rzeczy polega jednakże na tym, że banki belgijskie musiały plasować bardzo poważną część swoich lokat w papierach państwowych.

— Francja. Poczynając od roku 1948 banki obowiązane są posiadać portfel papierów państwowych w wysokości określonego minimum, odpowiadającego 95% tych papierów, jakie banki posiadały na dzień 30 września 1948 roku. O powyższym zarządzeniu, które nazwano „*plancher de bons*“ bankier paryski może orzec, nie bez przesady, że zrobiło ono z rynku pieniężnego „dodatek do instytucji państwowych, obciążonych obowiązkiem czuwania nad uplasowaniem płynnego długu (*dette flottante*)“.

W Wielkiej Brytanii ryzyko monetyzacji długu państwowego wywołało również kilka manewrów ze strony władz państwowych. W listopadzie 1951 roku rząd konserwatywny, chcąc powrócić do ortodoksyjnej polityki monetarnej, postarał się o zmniejszenie ogólnej płynności banków przez zastosowanie częściowej konsolidacji płynnego długu. Operacja polegała na wymianie miliarda funtów szterlingów Treasury Bills 1/2% z terminem do 60 dni na bony krótkoterminowe do jednego, dwóch i trzech lat po 1,75%. W ten sposób rząd osiągnął podwójny cel: uzyskał pewną ulgę w zarządzaniu długiem płynnym i obniżył „*liquidity ratio*“, którą jak wiadomo, jest stosunek pomiędzy ogólną sumą gotówki, pieniądza a *vista* i bonów skarbowych z jednej strony, a ogólną sumą wkładów z drugiej. Zobowiązując banki do zamiany bonów skarbowych na papiery wartościowe z dłuższym terminem płatności, rząd automatycznie obniżył stopę procentową płynności, która spadła z 39% do 31—32%, nieopodal minimum tradycyjnie ustalonego na 30%. W ten sposób rząd zdusił, przynajmniej w sposób przejściowy, możliwość ekspansji kredytowej, jaka wynikała z posiadania przez banki płynności wyższej niż tradycyjne minimum. Na tej podstawie nastąpiło powiązanie między manipulacją długu państwowego a kontrolą kredytową, którą wkrótce przeanalizujemy. Z punktu widzenia przepisów prawa operacja konsolidacji nie była obligatoryjna, w rzeczywistości jednak została przedstawiona w takich warunkach, że stosownie do zwyczajów brytyjskich, banki nie mogły myśleć o przeciwstawieniu się temu. W następstwie tego dwie inne operacje o tych samych tendencjach, ale w trochę odmiennym ujęciu, miały być przeprowadzone w październiku 1952 roku i w październiku 1953 roku.

Dodajmy do tego wszystkiego, że emisje walorów na rynku kapitałowym — które tradycyjnie są przeprowadzane za pośrednictwem banków — podlegały ścisłej kontroli w wielu krajach, zwłaszcza we Francji i w Wielkiej Brytanii w tym celu, aby dostarczyć skarbowi państwa maksimum ułatwień w jego wiecznym polowaniu na pieniądze i zarezerwować skromną nadwyżkę dla przeprowadzenia

transakcji, których wykonanie miało mieć pierwszorzędne znaczenie dla gospodarki narodowej. W wielu przypadkach powyższe restrykcje były omijane lub łagodzone, jednakże zostały ostatnio — co warto zaobserwować — wzmocnione przez ministra finansów, Harolda Macmillana, (na wszystkie emisje walorów przekraczających 10.000 funtów musi być na nowo uzyskane uprzednio zezwolenie Capital Issue Committee, podczas gdy w maju 1945 roku granica ta przekraczała nie 10.000 a 50.000 funtów, w oczywistym celu uelastyczenia procesów).

Pozostaje teraz przeanalizować ograniczenia, jakie zostały nałożone na działalność bankiera w zakresie administrowania aktywami nie ulokowanymi w papierach państwowych.

*

Czwarte, istotne przeobrażenie wypływa z wprowadzenia, w zupełnie nowych wymiarach, kontroli kredytowej, jako istotnego elementu polityki monetarnej. Rezultatem tej kontroli jest nałożenie na banki dość ciężkich obowiązków, które nadają im ostatecznie odmienną rolę od ich tradycyjnych funkcji. Nie ma tu miejsca na przeanalizowanie przyczyn obecnego odrodzenia polityki monetarnej. Polityka monetarna wyszła dość zdyskredytowana z próby ogniowej wielkiego kryzysu roku 1930. Surowo komentowano jej prawie całkowitą bezsilność wywołania prawdziwego ożywienia gospodarczego, specjalnie w Stanach Zjednoczonych. Fakt stosowania w sensie ekspansywnym w latach 1940—1950 „open market“ i chęć wprowadzenia lub utrzymania ściśle zdeterminowanej stopy procentowej (*cheap* lub *ultra cheap money*) doprowadziły do koncepcji sztywnej polityki monetarnej. Około 1950 roku obraz zmienia się całkowicie i dochodzi do zastosowania w bardzo wielu krajach, na przykład w Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, aktywnej polityki monetarnej, giętkiej (*flexible*), jak to się często mówi. Renesansowi polityki monetarnej towarzyszy chęć odbudowy mechanizmów, jeśli nie liberalnej, to co najmniej quasi liberalnej gospodarki. Wszystko dzieje się tak, jakby rządy, powszechnie o tendencjach konserwatywnych, — które dzierżą ster w wielkich krajach kapitalistycznych, zdecydowały — dla ocalenia rzeczy nieodzownej dla nich — wybrać konieczną (w tych warunkach) formę kierowania gospodarką — (gdyż liberalizm integralny tak samo dobrze umarł jak i królowa Wiktoria) — najmniej uciążliwą ze starożytności polityki gospodarczej. Równie dobrze wszyscy ekonomiści o tendencjach konserwatywnych usiłują wyłożyć wyższość polityki monetarnej nad polityką fiskalną, a zwłaszcza nad stosowaniem kontroli pośredniej, na przykład kontroli cen.

W tym okresie odrodzenia polityki monetarnej (który datuje się, prawdopodobnie, od eksperymentu Luigi Einaudi z końca 1947 roku we Włoszech, ale którego rozkwit przypada na okres lat 1949—1950) problemem, któremu specjalnie będzie musiała sprostać polityka rządowa, będzie problem walki z tendencjami inflacyjnymi (z wyjątkiem okresu recesji około roku 1953). Można się zapytywać czy obecna ekspansja gospodarki kapitalistycznej nie implikuje nieuchronnie przyjęcia pewnej inflacji. Ograniczmy się tu do stwierdzenia, że władze monetarne dołożą starań, aby powstrzymać lub zmniejszyć presję inflacyjną w celach osiągnięcia stabilizacji finansowej. Kontrola kredytowa stanie się właśnie główną bronią tej akcji, zarówno jak restrykcje ułatwień kredytowych będą, jak się zdaje, podatne do zmniejszenia presji ogólnego popytu. Akcja ta w zasadzie różni się od reglamentacji kredytowej wprowadzonej w dekadzie lat 1930—1940 dla obrony interesów wkladców, w praktyce jednak te dwie akcje pokrywają się i normy kredytowe wprowadzone w życie w Niemieckiej Republice Federalnej będą również stosowane jako element akcji antyinflacyjnej.

Ta aktywna polityka monetarna przywraca z powrotem uznanie dla polityki manewrowania stopą dyskontową. W ten sposób na przykład w Wielkiej Brytanii, w czasie powrotu do władzy konserwatystów, stopa dyskontowa, która nie ulegała praktycznie żadnym zmianom od roku 1932, w listopadzie 1951 roku podniosła się z 2% na 2 i 1/2%, następnie w marcu 1952 roku z 2 i 1/2% na 4%, (piąty raz w historii Banku Anglii notowany fakt wzrostu Bankrate powyżej 1% za jednym razem).

Polityka ta w niedługim czasie będzie ogólnie stosowana. W okresie lat 1954—1955 można było zaobserwować 5 wahań stopy dyskontowej w Stanach Zjednoczonych, trzy w Austrii i w Wielkiej Brytanii, dwa we Francji i w Danii itd. Manipulowanie stopą dyskontową nie krępuje co prawda swobody działania bankiera prywatnego, po prostu zmusza go do większej czujności w wyborze plasowań. Manipulacja ta jest niczym innym jednak jak rysem nowej polityki monetarnej, która przynosi również i inne środki działania ograniczające niezależność bankiera. Rozróżnia się tu powszechnie kontrolę ilościową i kontrolę jakościową. Przeanalizujemy je pokrótce pod ich aspektami antyinflacyjnymi.

A. Kontrola ilościowa. Kontrola ilościowa, jako środek walki z inflacją, zmierza do ograniczenia globalnej wysokości kredytu przeznaczonego na potrzeby gospodarki. Stosowanie „open market“ w sensie restrykcyjnym mogłoby doprowadzić grosso modo do następujących wyników: Bank Centralny sprzedając papiery wartościowe zmniejsza płynność rynku i przez to wywiera presję na banki zachęcając je do przyjęcia postawy mniej oszczędnej w udzielaniu kredytów. W oczach liberałów korzyść takiego sposobu postępowania polega na bezpośrednim jego charakterze. Dzieje się to jednak kosztem dokładności przeprowadzanej akcji, (nieodkładność wchodzi tu w grę, zarówno, jeśli rzecz dotyczy ilości walorów uzyskanych jak i okresu koniecznego do ich realizacji). Ponadto polityka „open market“, która w okresie lat 1940—1950 grała dużą rolę, jak to widzieliśmy, w sensie ekspansywnym, dla pokrycia potrzeb skarbu nigdy w rzeczywistości nie weszła w bieżącą praktykę banków emisyjnych Europy kontynentalnej. Dziś figuruje ona w arsenale większości banków centralnych, ale walka z inflacją opierała się w istocie na innych środkach. Systematyzując rzecz do maksimum, można sprowadzić środki zastosowane w tej akcji do dwóch wielkich grup:

1. Ograniczenie możliwości przyznawania kredytu przez banki. Chodzi tu o zespół środków mających na celu ograniczenie w sposób mniej lub więcej bezpośredni możliwości przyznawania kredytów przez banki.

Przykładem bardzo typowym powyższych posunięć było wyznaczenie we Francji, w listopadzie 1948 roku, „pułapy“ (granicy górnej dyskonta). Tego rodzaju „pułapy“ istniały w istocie zawsze, nie miały jednak sztywnego charakteru. Od tej pory limituje się dla każdego banku w sposób bardzo dokładny ogólną cyfrę globalną dyskonta, na które zazwala się. Inaczej mówiąc, bank pozostaje nadal niezależny w stosunku z klientelą, ale jego niezależność jest skrzepowana ograniczeniami, jakie instytucja emisyjna wyznacza dla tego współdziałania (skrzepowanie o tyle znaczne, że wyznaczenie granicy górnej łączyło się z instytucją granicą dolną („plancher“), o której była mowa) Bank Francji zgodził się co prawda w dość szybkim czasie na podniesienie górnej granicy i uruchomił pewną ilość „klap bezpieczeństwa“.

Inny typ środków polega na zobowiązaniu banków do posiadania pewnej wysokości rezerw płynnych w stosunku do wkładów. Zmieniając stosunek procentowy tych rezerw władze monetarne poddają wahaniom możliwości bankiera w zakresie udzielania kredytów. Zwłaszcza podnoszenie wysokości stosunku obowiązkowych rezerw płynnych doprowadza do bezpośrednich restrykcji tych możliwości. Powyższy sposób postępowania, wydoskonalony przez **Federal**

Reserve System Stanów Zjednoczonych jest dziś jak się zdaje, bardzo modny i został wprowadzony w wielu krajach. Niemiecka Republika Federalna stosuje go na przykład w ciągu ostatnich lat w sposób dość systematyczny, wielokrotnie zmieniając stosunek procentowy rezerw obowiązkowych, w zależności od kształtowania się koniunktury.

Można zaobserwować, że polityka włoska zainicjowana we wrześniu — październiku 1947 roku przez Luigi Einaudi'ego, polegała w rzeczywistości na brutalnym i nagłym nałożeniu obowiązku tego typu na banki włoskie. W celu zahamowania bardzo wyraźnej groźby inflacji, którą wywołał we Włoszech zbyt szczodry rozdział kredytu bankowego, Einaudi nałożył na banki obowiązek blokowania dla skarbu określonego stosunku procentowego lokat w formie sumy na rachunku lub papierów wartościowych. Ten stosunek procentowy został skalkulowany w ten sposób, aby pochłonął ogólną sumę rezerw płynnych, jakimi banki dysponują — tak że banki zostały praktycznie zmuszone, na pewien okres czasu, do limitowania nowych kredytów do kwot bardzo nieznacznych.

2. Oddziaływanie bezpośrednie na wysokość przyznanych kredytów. Rzecz dotyczy w tym przypadku oddziaływania o charakterze ilościowym, które ingeruje bezpośrednio w stosunki bankiera z klientelą. Można tu wyróżnić:

— Instrukcje dotyczące nieprzekraczania wysokości kredytów przyznanych na określoną datę. Wykonanie tych instrukcji może być osiągnięte w różny sposób. Za przykład może służyć limitowanie kredytów akceptacyjnych w Niemieckiej Republice Federalnej w październiku — listopadzie 1955 roku (władze monetarne oświadczyły, że akcepty bankowe będą przyjmowane do dyskonta pod warunkiem, że volumen kredytów akceptacyjnych zainteresowanej instytucji nie przekroczy poziomu osiągniętego na dzień 12 października);

— Zobowiązanie banków do zmniejszenia wysokości przyznanych kredytów. Dalszy przykład ze stosunków niemieckich: w lutym 1951 roku zachęcono banki, ażeby nie dopuszczały do żadnego wybitniejszego zwiększenia kredytów krótkoterminowych. W miesiąc później jednakże, sformułowane wymagania stało się o wiele więcej rygorystyczne, ogólny volumen kredytów krótkoterminowych powinien być w terminie około trzech miesięcy zmniejszony o 1 mld DM (niemieckich marek zachodnich). Inny przykład takiej polityki, w lipcu 1955 roku minister finansów w Anglii nakłada na banki obowiązek zmniejszania przed końcem roku o 10% wysokości kredytów przyznanych na transakcje prywatne.

B. Kontrola jakościowa. Kontrola jakościowa zmierza do przeprowadzenia selekcji w stosunku do kredytów rozdzielanych przez banki. Można ją zresztą traktować jako rodzaj uzupełnienia kontroli ilościowej, które ma na celu uelastycznienie tego, co ta kontrola ma zbyt sztywnego, zbyt rygorystycznego w sobie. W ten sposób na przykład Bank Francji, po ustaleniu górnej granicy dyskonta, wyraził zgodę na dokonywanie poza tą granicą takich operacji, które albo byłyby specjalnie interesujące dla gospodarki, albo nie przedstawiałyby takiego ryzyka inflacji, jak pozostałe. Kontrola jakościowa, poza oddziaływaniami w kierunku uelastycznienia kontroli ilościowej, może służyć władzom monetarnym za instrument popierania pewnych typów operacji kredytowych. Władze niemieckie zrobiły na przykład z tego szeroki użytek na korzyść kredytów przeznaczonych na finansowanie eksportu.

Kontrola jakościowa w praktyce może przybierać różne formy:

1. Wydawanie dyrektyw, sformułowanych w sposób więcej lub mniej nakazujący, bankom w sprawie systematycznego wstrzymywania się od dokonywania pewnych operacji, lub zachęcenia w sposób więcej lub mniej nalegający do

dokonywania pewnych operacji, przy faworyzowaniu niektórych z nich. W ten sposób na przykład zwracano się z kilkakrotnym zaleceniem do banków Wielkiej Brytanii, aby ograniczały do minimum kredyty przeznaczone na zaspokojenie potrzeb osobistych i wstrzymały udzielanie wszelkich kredytów na cele spekulacyjne i na odwrót żądano, aby banki przyczyniały się w stopniu jak najwyższym do popierania eksportu w ogóle, a „dollar drive” w szczególności.

Jednakże w wielu przypadkach polityka stosowania selekcji przekroczyła stadium zaleceń na sposób brytyjski i przyjęła formę istotnej reglamentacji. Stało się to specjalnie w sprawach sprzedaży ratalnej. Ten tryb postępowania był traktowany jak wiadomo, jako środek popierania ekspansji gospodarczej. Zdano sobie jednakże sprawę, że w okresie napięcia inflacji ta forma operacji jest podatna do zwiększenia presji ogólnego popytu w sposób niepożądany. Stąd powstała tendencja do zahamowania sprzedaży ratalnej przez ograniczenie ułatwień w zakresie przyznawania firmom kredytów na finansowanie tego typu sprzedaży. Ale trzeba było iść dalej i reglamentować operacje samej sprzedaży ratalnej (nawet jeśli finansowanie jej mogło być dokonane poza systemem bankowym). W Stanach Zjednoczonych a zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, zastosowano kilkakrotnie reglamentację zmierzającą do zahamowania sprzedaży ratalnej, ograniczając ułatwienia przyznawane nabywcom w zakresie minimalnej wysokości wstępnej wpłaty i terminu spłaty pozostałości. Z tego przykładu widać, że restrykcyjna polityka kredytowa przekroczyła w pewnych przypadkach ramy sektora bankowego. W Stanach Zjednoczonych polityka stosowania selekcji była prowadzona w stosunku do kredytów przyznawanych na zakup ruchomości, a nawet przez pewien okres czasu w stosunku do pożyczek przyznawanych na budowę nieruchomości.

2. Obowiązek uzyskiwania uprzedniego zezwolenia Banku Emisyjnego na udzielenie kredytów w pewnej wysokości. Chodzi tu, rzecz prosta, wyłącznie o kredyty w kwotach najwyższych (we Francji granica dla kredytów, których udzielenie wymaga uprzedniego zezwolenia Banku przeszła stopniowo z 30 na 500 milionów franków dla jednego i tego samego przedsiębiorstwa). Należy wziąć pod uwagę, że zezwolenie takie mogło — ale nie musiało — zawierać zobowiązania Instytucji Emisyjnej do rezydenta.

Nie ulega wątpliwości, że bankier, otoczony siecią kontroli jakościowej i ilościowej, stracił w pewnym stopniu swobodę działania i inicjatywę, które tradycyjnie należały do jego atrybutów w ustroju kapitalistycznym. Posunięto się nawet tak daleko, że zaczęto mówić o abdykacji bankiera — jest to oczywiście przesada (nawet jeśli chodzi o banki znacjonalizowane). Z jednej strony kontrola kredytowa wystąpiła w sposób niejednorodny w różnych narodowych systemach bankowych. Reglamentacja nie posiadała we wszystkich krajach tego samego zakresu i tego samego charakteru obligatoryjnego. Z drugiej strony bank, w wyznaczonych mu granicach ilościowych zachowuje nadal odpowiedzialność za wybór klientów i rozmiar przyznawanych im ulg. Kontrola selekcyjna nigdzie nie posunęła się — jak się zdaje — aż do odebrania tej odpowiedzialności bankierowi. Nie wypada więc ujmować sprawy w sposób krańcowy — jednakże, jeśli obowiązki, które nakłada na bankiera fakt wprowadzenia kontroli kredytowej, nie powinny być wyolbrzymiane ponad miarę, są one niemniej realne. Rozluźnienie tej kontroli zezwala oczywiście na większą elastyczność w wykonywaniu praktyki bankowej — jednak, co jest ważne, wprowadzenie tego rozluźnienia już nie zależy od subiektywnej opinii bankiera, ale od ogólnych decyzji władz monetarnych.

Celem tego studium jest wykrycie ogólnych następstw, jakie przynosi dla praktyki bankowej wprowadzenie nowej polityki monetarnej, niedokonywanie oceny tej polityki samej w sobie. Byłoby właściwie podkreślić, że różne koła, a specjalnie koła konserwatywne, które zalecają stosowanie tej polityki, zbyt optymistycznie oceniają jej możliwości. W ciągu ostatnich lat system kapitalistyczny przeżywał okres względnego dobrobytu, a nawet w pewnych krajach dużej pomyślności gospodarczej, w następstwie różnego rodzaju okoliczności (działanie bodźców ekonomicznych na skutek wydatków związanych ze zbrojeniami, szczęśliwy również wpływ ożywienia demograficznego, stwierdzony w niedużym stopniu wszędzie itp). Jednakże polityka monetarna osłabnęła tylko sukces niepełny w realizowaniu zadania, które było względnie ułatwione i polegało na walce ze zwykłą cen. Obecnie w świecie kapitalistycznym daje się zaobserwować prawie powszechna presja inflacyjna. Przykład brytyjski jest szczególnie uderzający. Powstaje ponadto pytanie, jaka byłaby wartość tej polityki monetarnej w przypadku zmiany koniunktury w kierunku depresji. Większość ekspertów jest jednak — jak się zdaje — zgodna w opinii, że polityka monetarna ma raczej charakter wędzidła niż steru. To znaczy, że jeśli depresja miałaby owdądzać światem kapitalistycznym — hipoteza którą każdy odpowiedzialny ekonomista musi wziąć pod uwagę — władze państwowe byłyby zmuszone w bardzo szybkim czasie do podjęcia działań o wiele głębszych i bardziej radykalnych niż prosta akcja monetarna.

Reasumując, współczesna ewolucja dokonuje się niezaprzeczenie w kierunku coraz to ściślejszej kontroli działalności bankowej ze strony władz państwowych i coraz to ściślejszego (często nawet bardzo ściśłego) uzależnienia bankiera od wymagań i nakazów polityki rządowej. Na tym polega doniosłość zmian z punktu widzenia wykonywania praktyki bankowej, nie jest to jednak przeobrażenie zasadnicze z punktu widzenia ewolucji systemu kapitalistycznego.

Dokonane w ciągu lat ostatnich doniosłe przemiany gospodarcze (zwłaszcza nacjonalizacja części aparatu produkcji) nie przyniosły same w sobie zmian w zakresie podziału władzy między klasy społeczne. Kapitalizm, kwestionowany i ograniczany w swojej strukturze prawnej i ekonomicznej, przeżył się na skutek swojej struktury społecznej. Aby trwać dalej zgadza się na przyjęcie postaci kapitalizmu państwowego, co nie pociąga za sobą istotnych konsekwencji, przynajmniej o tyle, że klasy kapitalistyczne w dalszym ciągu sprawują kontrolę nad aparatem państwowym.

Wracamy do idei* wyłożonej poprzednio, że kontrola działalności bankowej, a nawet w pewnych przypadkach powierzanie sektorowi państwowemu funkcji bankowych, stanowi cenę, którą kapitalizm płaci za zachowanie starego systemu liberalnego. Doświadczenia dwudziestolecia wskazują na to, że gospodarce kapitalistycznej, pozostawionej samej sobie, brak jakiegokolwiek regulatora, co w wyniku prowadzi do powstawania od czasu do czasu najgorszych katastrof — stąd szukanie tego regulatora w kredycie, przy poświęcaniu w zamian — na szerszą lub mniejszą skalę w miarę potrzeby — niezależności i inicjatywy bankiera. Ma się nadzieję dzięki temu ocalić istotę systemu kapitalistycznego. Jednakże, nie mówiąc nawet o wątpliwościach, jakie wypada żywić co do przydatności misji takiego regulatora, nie można łączyć takiej strategii z chęcią przeprowadzenia zasadniczych zmian w systemie. W ten sposób, w świetle stosunków społecznych uwydatnia się ograniczony charakter zmian analizowanych w niniejszym studium.

Jean Meynaud
(Sorbona)

PROBLEM PLANOWANIA ŚRODKÓW FINANSOWYCH DLA PRZEDSIĘBIORSTW

W obecnej chwili w naszym życiu gospodarczym coraz większego znaczenia nabierają finanse oraz cały system finansowy. Za pomocą finansów bowiem przejawia się działanie prawa wartości, którego znaczenie było dotychczas w bardzo poważnym stopniu niedoceniane, co w sposób ujemny odbiło się na naszej gospodarce. Niedocenywanie i niewykorzystywanie prawa wartości w praktycznej działalności gospodarczej spowodowało wiele błędów wyrażających się przede wszystkim w niedorozwoju zasad rozrachunku gospodarczego. Prawo wartości powinno oddziaływać na produkcję i wymianę przez stwarzanie odpowiednich bodźców zainteresowania, które przyczyniałyby się do sprawnej działalności gospodarczej i nie dopuszczały do powstawania niekorzystnych wyników gospodarczych, wyrażających się na przykład w złej produkcji, produkcji nie dostosowanej do potrzeb konsumenta itd.

Dotychczas stan finansowy przedsiębiorstw oraz wskaźniki finansowo-ekonomiczne nie stanowiły właściwego zainteresowania kierowników przedsiębiorstw, gdyż nie były one brane w zasadzie pod uwagę przy ocenie wyników działalności przedsiębiorstwa. Podstawowe bowiem kryterium oceny stanowiło ilościowe i wartościowe wykonanie planu, co siłą rzeczy było istotnym bodźcem w działalności przedsiębiorstwa. Zasady organizacji systemu finansowego opracowywane nieraz bardzo precyzyjnie i drobiazgowo, nie mogły spełnić stawianych przed nimi zadań, gdyż nie posiadały możliwości konkretnego oddziaływania na przedsiębiorstwa.

Pierwszymi objawami zarysowującego się przełomu w systemie finansowym, a szczególnie w systemie kredytowym były uchwały nr 526 i 527 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 r. Pomimo jednak ich niewątpliwych zalet i w oparciu o nieosiągnięcie dość poważnych wyników — nie były one w stanie dokonać dostatecznego uzdrowienia działalności finansowej i gospodarczej przedsiębiorstw, co ogólnie mówiąc wynikało z pewnego oderwania finansów od działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Z tego powodu już w samych uchwałach było przewidziane wiele momentów oddziaływania administracyjnego a nie finansowego.

W dalszym jednak rozwoju naszego systemu finansowego muszą być stworzone konkretne możliwości oddziaływania finansów na działalność przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym. Muszą także zostać zrewidowane zasady rozrachunku gospodarczego, gdyż pomimo ich — zdawałoby się — słusznych założeń, w praktyce nie zdają one egzaminu. To samo dotyczy zresztą zagadnienia planowania finansowego, kredytowania przedsiębiorstw, systemu cen, umów planowych, rozliczeń, normatywów itd., czyli całego skomplikowanego mechanizmu działalności gospodarczej i finansowej przedsiębiorstw.

Zagadnienia te wymagają szczegółowego przemyślenia i rozwiązania praktycznego, idącego w tym kierunku, aby finanse stwarzały realne możliwości prawidłowego kierowania gospodarką narodową.

Bardzo ważnym zagadnieniem dla prawidłowej działalności przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym jest zagadnienie dostarczania przedsiębiorstwom środków pieniężnych związanych z ich działalnością gospodarczą. Posiadanie bowiem lub nieposiadanie odpowiedniej ilości środków pieniężnych i w związku z tym kształtowanie się sytuacji finansowej i płatniczej przedsiębiorstwa powinno być uzależnione od efektów jego działalności gospodarczej i w decydujący sposób wpływać na tę działalność.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie powiązań

na szczeblu centralnym między systemem finansów przedsiębiorstw, budżetem państwa i planem kredytowym. Te trzy systemy rzutują bowiem na sytuację finansową przedsiębiorstw i odzwierciedlają wykonywanie zadań gospodarczych. Systemem wiążącym całość finansów gospodarki jest tutaj plan kredytowy, co zostanie dalej wykazane.

O ile chodzi o okres planowania finansowego w zakresie finansów przedsiębiorstw, budżetu państwa i planu kredytowego, to omówione zostanie planowanie roczne i kwartalne, odzwierciedlające procesy ekonomiczne, zachodzące w naszym życiu gospodarczym. Planowanie finansowe tych procesów daje możliwość operatywnego oddziaływania przez ustalenie odpowiednich zadań, które by zagwarantowały wykonywanie założeń narodowego planu gospodarczego.

Podstawowym i najistotniejszym momentem planowania jest ustalenie niezbędnej ilości środków finansowych potrzebnych do zrealizowania zadań przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym. Do zrealizowania bowiem tych zadań przedsiębiorstwa uzyskują środki finansowe pochodzące zarówno z części akumulacji własnej jak też z budżetu i planu kredytowego. Planowanie musi wykazać, na jakiego rodzaju cele i w jakich wielkościach mają być dostarczone przedsiębiorstwom środki finansowe. Podstawowymi zatem elementami planowania są zadania gospodarcze przedsiębiorstw i ich wyniki, wyrażające się w postaci akumulacji, jak również planowane rozliczenia z budżetem państwa i planem kredytowym, wynikające z rozliczeń akumulacji oraz kształtowania się środków obrotowych. Należy jednak zaznaczyć, że rozliczenia te dokonywane są na innych zasadach i w innym trybie. Do czasu wykazania wyników bilansowych, rozliczenia z budżetem dokonywane są w zasadzie w sposób „sztywny“, to znaczy zgodnie z wielkościami zaplanowanymi. Konsekwencją tej zasady jest fakt, że wszelkiego rodzaju odchylenia w poziomie akumulacji odbijają się automatycznie na planie kredytowym. W planie kredytowym znajdują także swój wyraz wszelkiego rodzaju inne odchylenia, zarówno dodatnie jak i ujemne w działalności przedsiębiorstw, szczególnie w zakresie kształtowania się środków obrotowych i funduszy.

Wynika to z istoty i zakresu planu kredytowego oraz zasad powiązań przedsiębiorstw z budżetem państwa i planem kredytowym, wynika z zasady, że zbiorczy plan kredytowy Narodowego Banku Polskiego jest planem obejmującym całokształt finansów gospodarki narodowej. Zagadnienia te, dla jasności obrazu, należy szerzej omówić.

Z budżetu finansowana jest podstawowa część wydatków na rozwój gospodarki narodowej, a szczególnie dla przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym. Obok budżetu źródłem środków pieniężnych przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym jest plan kredytowy. Plan kredytowy gromadzi wolne środki w gospodarce i na zasadach kredytowych rozdziela je na określone cele związane z wykonywaniem narodowego planu gospodarczego.

Obok różnicy w metodach redystrybucji środków finansowych między budżetem a planem kredytowym istnieje także zasadnicza różnica co do ich zakresu.

Plan kredytowy stanowi ogólny bilans finansów całej gospodarki narodowej. Należy podkreślić, że plan kredytowy osiąga to w szczególny sposób, a mianowicie przez ujęcie sald dochodów i wydatków wszystkich ogniw systemu finansowego (na przykład dochody i wydatki budżetu, dochody i wydatki systemu ubezpieczeń rzeczowych itp.) i tym się różni od zbiorczego planu finansowego państwa, który opracowywany jest w sztywnym rozwarciu. W planie

kredytowym zamknięte więc zostają całe finanse państwa, a wynik jego świadczy o równowadze lub braku równowagi finansowej gospodarki narodowej w danym okresie. Jest to właśnie druga cecha szczególna planu kredytowego, której nie posiada budżet, gdyż nie obejmuje całości finansów państwa. Poważnym źródłem pokrycia planu kredytowego są środki na rachunkach budżetu państwa, a więc środki, jakie budżet nie rozdysonował w latach ubiegłych, nadwyżki lat ubiegłych, stanowiące część majątku narodowego oraz środki, jakie osadzają się w bieżącym (danym) roku z tytułu:

a) nierozdysonowanej nadwyżki budżetu roku bieżącego oraz

b) wyprzedzania w czasie niektórych dochodów planowych w stosunku do wydatków planowych.

Jak już wspomniano poprzednio budżet zajmuje się gromadzeniem środków finansowych powstałych głównie z akumulacji finansowej przedsiębiorstw socjalistycznych i ich podziałem według potrzeb, wynikających z wykonywania zadań narodowego planu gospodarczego. Jednakże część akumulacji finansowej nie zostaje przejęta przez budżet, a zgodnie z planami finansowymi przedsiębiorstw pozostaje w przedsiębiorstwach z przeznaczeniem na określone cele, na przykład na wzrost środków obrotowych, na fundusz zakładowy, inwestycje pozalimitowe itp. W tym przypadku zasoby te gromadzone są na rachunkach bankowych poszczególnych przedsiębiorstw, nie przechodzą przez budżet i do czasu ich rozdysonowania stanowią czasowo wolne środki wykorzystywane przez bank dla celów kredytowych. Środki z tytułu odpisów na fundusz amortyzacyjny odprowadzane są na specjalne rachunki w bankach bądź na pokrycie działalności inwestycyjnej, bądź na pokrycie działalności remontowej. Nie są więc w zasadzie przedmiotem operacji budżetowych, a do czasu ich rozdysonowania gromadzone są w banku. Podobnie wygląda sprawa z innymi funduszami na przykład w przedsiębiorstwach powiązanych z budżetami terenowymi — z funduszem rozwoju przemysłu terenowego, w spółdzielczości — z funduszem wyrównawczym strat itp. Fundusze te są gromadzone i rozdysonowywane za pośrednictwem systemu bankowego i nie są przedmiotem operacji budżetowych — stanowią w pewnym określonym czasie źródło pokrycia działalności kredytowej.

W bankach na rachunkach rozliczeniowych gromadzone są środki pieniężne — czasowe zasoby finansowe przedsiębiorstw socjalistycznych — które wynikają z niesynchronizowania terminów dochodów i wydatków poszczególnych przedsiębiorstw, głównie z uwagi na różnicę w czasie, jaka istnieje między terminem inkasa środków pieniężnych za realizację a terminem wypłaty funduszu plac itp. Czasowo wolne środki na rachunkach rozliczeniowych przedsiębiorstw mogą również wynikać z tytułu obowiązujących terminów przy rozliczeniach z budżetem itp. Środki te gromadzone na rachunkach w banku stanowią źródło pokrycia planu kredytowego. Podobnie wykorzystywane są przez bank sumy w drodze, stanowiące w zasadzie środki przedsiębiorstw. Tak więc już w zakresie przedsiębiorstw socjalistycznych widzimy daleko szerszy zakres akumulacji środków przez plan kredytowy, które, obok części akumulacji wpływającej na rachunki budżetu, stanowią źródło pokrycia działalności kredytowej.

Szerszy zakres planu kredytowego wynika również z faktu, że elementem pokrycia planu kredytowego jest obieg pieniądza gotówkowego, oznaczający w zasadzie w danym momencie niewydatkowane środki pieniężne ludności na zakup towarów i usług. Środki te państwo wykorzystuje na cele kredytowania potrzeb gospodarki narodowej. Podobny charakter posiadają środki pieniężne pochodzące z oszczędności ludności, a które (oprócz pewnych lokat) nie są wykorzystywane przez system budżeto-

wy, natomiast są przedmiotem akumulacji i podziału za pośrednictwem planu kredytowego.

Wreszcie fundusze własne banków, stanowiące własne zasoby systemu bankowego, wykorzystywane są dla operacji kredytowych. Inne zasoby pieniężne gromadzone przez banki zostają pominięte z uwagi na niewielkie ich znaczenie z punktu widzenia udziału ich w pokryciu działalności kredytowej (na przykład środki spółdzielni produkcyjnych) oraz inne dochody i wydatki nie ujęte w budżecie. Wszystkie dochody i wydatki budżetu przechodząc przez rachunki w banku mają bezpośredni wpływ i związek z kształtowaniem się planu kredytowego. Istnieje więc szereg zasobów finansowych, które są przedmiotem planu kredytowego, a nie są przedmiotem zainteresowania budżetu, tak jak to wyżej wykazano. To samo można powiedzieć i o stronie wydatkowej planu kredytowego. Przyczym należy od razu stwierdzić, że dla planu kredytowego wydatek uzewnętrznia się wzrostem kredytów albo zmniejszeniem zasobów. W przeciwnieństwie do budżetu plan kredytowy jest źródłem środków pieniężnych dla spółdzielczości i indywidualnej gospodarki chłopskiej. W tym zakresie przy pomocy planu kredytowego państwo realizuje pomoc dla rozwoju spółdzielczości oraz wzrostu produkcji rolnej w indywidualnych gospodarstwach chłopskich. Budżet nie finansuje spółdzielczości i indywidualnej gospodarki chłopskiej z przyczyn zasadniczych, to jest wynikających z odmiennej formy własności.

Reasumując należy stwierdzić, że plan kredytowy banku centralnego, sporządzany w formie bilansu, obejmuje całokształt dochodów i wydatków finansowych gospodarki narodowej, łącznie z obiegiem pieniądza gotówkowego a w związku z tym i zasięg jego jest szerszy aniżeli budżetu. Należy jednak jeszcze raz podkreślić, że zasoby gromadzone przez plan kredytowy mają w poważnej swej części charakter czasowy, a chwilowe przejście ich przez system bankowy nie oznacza przejścia dyspozycyjności nimi na stałe, tak jak to czyni system budżetowy. Bank wykorzystuje te zasoby do czasu zadysponowania nimi przez przedsiębiorstwa, budżet lub ludność.

Wydaje się również celowe zaznaczyć, że w procesie produkcji obrotu i podziału następują ciągle rozliczenia między samymi przedsiębiorstwami, między przedsiębiorstwami a budżetem itp. w różnych kierunkach. Przy centralizacji rachunków powoduje to, że stany środków na nich kształtują się na poziomie wyrównanym z tendencją wzrostu uwarunkowanego ciągłym rozwojem naszej gospodarki. Fakt ten znakomicie ułatwia planowanie takich pozycji, jak rachunki rozliczeniowe czy też sumy w drodze, które przecież w poszczególnych przedsiębiorstwach mogą wykazywać poważne i różnokierunkowe zmiany.

Budżet i plan kredytowy uruchamiają przedsiębiorstwom środki dla realizacji zadań wynikających z narodowego planu gospodarczego przy pomocy dwu odmiennych metod. Z tych dwóch źródeł przedsiębiorstwa uzyskują pełne wyposażenie związane z ich działalnością zakreślą planem. Jeśli chodzi o budżet, to odbywa się to przy pomocy rozliczeń z budżetem, które w zasadzie określa bilans dochodów i wydatków przedsiębiorstwa (ewentualne korekty mogą wynikać z kwartalnych zadań finansowych). Bilans dochodów i wydatków przedsiębiorstwa ustala przede wszystkim wysokość akumulacji przedsiębiorstwa, jako różnicę między realizacją produkcji i kosztem własnym jej wytworzenia oraz jej podział na część, którą przedsiębiorstwo bezpośrednio przeznaczy na określone cele i część, którą przejmie budżet. Po wtóre bilans dochodów i wydatków przedsiębiorstwa określa wysokość normatywów środków obrotowych i ich sfinansowanie (z zysku, z budżetu ewentualnie z kredytu, jeśli odpowiednie przepisy lub warunki nie przewidują ich pełnego sfinansowania funduszami własnymi).

I po trzecie bilans określa sfinansowanie inwestycji i kapitałnych remontów. Podstawowa zatem wielkość środków finansowych przedsiębiorstwa tworzona jest w drodze samofinansowania oraz dotacji z budżetu. Jest ona jednak nie wystarczająca do prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Chodzi tu mianowicie przede wszystkim o sfinansowanie ponadnormatywnych stanów zapasów oraz innych aktywów przedsiębiorstw, które w zasadzie nie podlegają normowaniu i sfinansowaniu funduszami własnymi, jak na przykład należności fakturowe (oprócz przedsiębiorstw wykonawstwa inwestycyjnego), zaliczki na kontraktację itp. Środki na sfinansowanie tych potrzeb czerpie przedsiębiorstwo z planu kredytowego.

Z planu kredytowego czerpią również przedsiębiorstwa środki w tym przypadku, jeżeli część ich normatywów, zgodnie z planem finansowym, ma być pokryta kredytem normatywnym. Bank, wykorzystując środki pieniężne, jakie osadzają się na rachunkach w oparciu o plan kredytowy, przeznacza je na określone wyżej cele. Plan kredytowy zatem w przekroju kwartalnym ustala potrzeby przedsiębiorstw oraz sfinansowanie ich kredytem na podstawie wniosków do planu kredytowego, przedkładanych przez resorty. Wnioski do planu kredytowego opracowywane są w oparciu o planowaną działalność przedsiębiorstw i związane z tym kształtowanie się środków obrotowych oraz źródła ich sfinansowania z części zysków własnych, z budżetu państwa oraz planu kredytowego. W sposób planowy więc zagwarantowane zostają przedsiębiorstwom środki potrzebne dla ich działalności. W zakresie finansowania i kredytowania środków obrotowych normowanych istnieje więc ścisła współzależność między planem kredytowym a budżetem państwa. W zależności od ustawienia wysokości normatywów dla poszczególnych środków obrotowych kształtują się zapasy ponadnormatywne stanowiące przedmiot kredytu, o ile zostaną przez bank uznane za nadające się do kredytowania. Jeżeli w przedsiębiorstwie występuje niedobór funduszy własnych na skutek zatorów w rozliczeniach z budżetem (brak dotacji na niedobór na początek roku, na planowe straty, na wzrost środków obrotowych itp.) i w związku z tym ich sytuacja finansowa jest niepomysłna, objawia się to w planie kredytowym w wystąpieniu kredytu przeterminowanego. Z drugiej strony jeżeli wystąpił nadmiar funduszy własnych w obrocie, to przedsiębiorstwa albo nie będą korzystały z prawidlowych kredytów, albo też powstaną ponadplanowe stany środków na rachunkach rozliczeniowych. Można więc stwierdzić, że wszelkie odchylenia w funduszach własnych przedsiębiorstw (obrotowych), wynikłe na skutek zakończeń w rozliczeniach z budżetem (także z innych przyczyn, na przykład na skutek przenoszenia ponadplanowych strat) mają swoje natychmiastowe odbicie w odmiennym kształtowaniu się poszczególnych pozycji planu kredytowego, a przede wszystkim kredytów, rachunków rozliczeniowych i rachunków budżetu państwa.

Rola planu kredytowego zarówno ze względu na swój zakres jak i udział w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw jest znaczna. Plan kredytowy, obejmując bowiem swym zasięgiem całokształt wyników finansowych, może w każdej chwili, choćby ogólnie, odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu realizowane są zadania gospodarcze i może być instrumentem operatywnego ustalania zadań gospodarczych. Plan kredytowy może w szczególności wskazać ogólnie (do czasu otrzymania ostatecznych wyników bilansowych) jak przebiega wykonywanie planów akumulacji oraz jak kształtują się środki obrotowe, a szczególnie zapasy.

Do zrealizowania jednak takiego postulatu, aby plan kredytowy był rzeczywiście instrumentem operatywnego oddziaływania na gospodarkę niezbędne jest podniesienie roli prawa wartości w oddziaływaniu na gospodarkę. Cho-

dzi mianowicie o to, aby udzielanie kredytu, w oparciu o plan kredytowy, stanowiło istotny element zainteresowania przedsiębiorstw. Chodzi dalej o to, aby udzielenie lub nieudzielenie kredytu powodowało konsekwencje gospodarcze w przedsiębiorstwie. Dotychczas bowiem wszystkie ujemne odchylenia w akumulacji oraz niekredytowanie środków obrotowych właściwymi rodzajami kredytów powodowało automatyczne ich sfinansowanie kredytem przeterminowanym. Pomimo jednak istniejących rygorów i obostrzeń przy występowaniu kredytu przedterminowego nie stanowił on dostatecznego bodźca ekonomicznego dla przedsiębiorstwa, dającego gwarancję rzeczywistego uzdrowienia działalności.

Nie bez znaczenia jest także konieczność podniesienia jakości planowania finansowego, sprecyzowania jego zakresu oraz synchronizacja terminów planowania.

O możliwościach oddziaływania przy pomocy planu kredytowego na działalność przedsiębiorstw świadczy choćby sam fakt udziału kredytu bankowego w finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw, a szczególnie zapasów i nakładów przyszłych okresów. Jeżeli całość zapasów i nakładów przyszłych okresów na ultimo roku 1955 przyjąć za 100, to udział kredytu wynosił 44%. Udział ten w ważniejszych działach gospodarki narodowej przedstawiał się następująco:

	środki obrotowe	kredyty
Przemysł	30	19
Handel wewnętrzny	40	56
Rolnictwo i leśnictwo	9	13
Pozostałe działy	21	12
	100	100

Obecnie przejdziemy do szczegółowego omówienia, wraz z podaniem przykładów, ustalania planu sfinansowania środków obrotowych przedsiębiorstw w przekroju rocznym i kwartalnym. Punktem wyjścia są tutaj planowane zmiany środków obrotowych oraz planowane źródła ich sfinansowania.

Zasadniczym celem opracowywania rocznego planu kredytowego jest przede wszystkim sprawdzenie zgodności powiązań wszystkich planów finansowych oraz wskazanie w jakim stopniu nadwyżka budżetu państwa zostanie zaangażowana w procesach kredytowych. Jak już bowiem zostało powiedziane zbiorczy plan kredytowy Narodowego Banku Polskiego stanowi zamknięcie całości finansów państwa i chociaż opracowywany jest innymi metodami wynik jego powinien się pokrywać z wynikiem zbiorczego planu finansowego państwa.

Schemat rocznego planu kredytowego przedstawia się następująco:

Treść	Stan na początek roku planowanego	Stan na koniec roku planowanego	Zmiana w ciągu roku
A k t y w a			
1. Kredyty	6.850	7.100	+ 250
2. Rezerwa planu	—	250	+ 250
Razem	6.850	7.350	+ 500
P a s y w a			
1. Pozostałości na rachunkach spółdzielczości	—	25	+ 25
2. Rachunki rozliczeniowe przedsiębiorstw	800	800	—
3. Rozliczenia w drodze i inne rachunki	750	750	—
4. Wkłady ludności	250	250	—
5. Rachunki rozliczeń jednostek nadrzędnych	150	150	—
6. Operacje zagraniczne	50	40	— 10
7. Rachunki budżetu państwa	2.500	2.785	+ 285
8. Środki na kapitałne remonty	100	125	+ 25
9. Fundusze własne banków	750	850	+ 100
10. Nadwyżka środków na inwestycje	100	100	—
11. Lokaty i inne	250	250	—
12. Obieg pieniężny	1.150	1.225	+ 75
Razem	6.850	7.350	+ 500

Z ekonomicznego punktu widzenia w planowaniu najważniejsze są zmiany w danym roku, gdyż stany obrazują już zaszłe procesy gospodarcze — natomiast zmiany wynikają z procesów planowanych i od ich prawidłowego ustalenia zależy wykonanie planu.

Podstawowym elementem powiązań planu rocznego jest zaplanowanie kredytów w oparciu o planowane kształtowanie się środków obrotowych i źródeł ich sfinansowania oraz innych procesów gospodarczych, podlegających pokryciu ze źródeł kredytowych, jak na przykład kredyty inwestycyjne dla spółdzielczości produkcyjnej, kredyty dla indywidualnego rolnictwa itp. Kredyty w planie rocznym, planowane są w ogólnych kwotach, bez rozbięcia rodzajowego, gdyż nie są one rozdzielane w postaci limitów i nie stanowią podstawy do operatywnego kredytowania przedsiębiorstw.

Schemat wyliczenia planowanych zmian kredytów przedstawia się następująco:

1. Stan kredytów na początek roku planowanego			
a) kredyty obrotowe NBP		6.000	
b) kredyty obrotowe BI		300	
c) kredyty obrotowe BR		100	
d) kredyty inwestycyjne BI		100	
e) kredyty inwestycyjne BR		250	
f) kredyty obrotowe KS		100	
	Ogółem kredyty		6.850
2. Wzrost środków obrotowych przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym			+ 300
3. Wzrost kredytów nie związanych ze wzrostem środków obrotowych przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym			
a) wzrost kredytów obrotowych dla spółdzielczości produkcyjnej	+ 50		
b) wzrost kredytów inwestycyjnych dla spółdzielczości produkcyjnej	+ 25		
c) wzrost kredytów obrotowych i inwestycyjnych dla indywidualnego rolnictwa	+ 65		
d) wzrost kredytów z tytułu sprzedaży ratalnej dla ludności	+ 10	+ 150	
	Razem		7.300
Finansowanie wzrostu środków obrotowych i rozliczenia na początku roku			
1. wyrównanie niedoborów na 1. I. z budżetu państwa			- 200
2. odprowadzenie nadwyżek na 1. I. do budżetu państwa			+ 450
3. finansowanie wzrostu normatywów w planowanym roku — w tym:			
a) z budżetu państwa	150		
b) z części własnych zysków przedsiębiorstw państwowych na rozrachunku gospodarczym	185		
c) z części zysków spółdzielczości	50		
d) z tytułu wzrostu pasywów stałych	10		
e) z tytułu innych dotacji	5	- 400	
4. różnica między planowanym kasowym wykonaniem budżetu państwa, a zarachowaniem akumulacji w przedsiębiorstwach			- 50
Ogółem planowany stan kredytów na koniec roku planowanego			7.100
Wzrost kredytów w planowanym roku wyniesie zatem			
a) stan na początek roku		6.850	
b) stan na koniec roku		7.100	
Zmiana w ciągu roku			+ 250

Planowany stan kredytów na początek roku ustalany jest w oparciu o planowane lub faktyczne pozycje bilansów poszczególnych banków.

Wzrost środków obrotowych obejmuje jedynie wzrost zapasów oraz nakładów przyszłych okresów, nie ujmuje natomiast, co jest ekonomicznie w planowaniu rocznym zupełnie uzasadnione, środków w sferze rozliczeń, a więc na przykład należności, rachunków rozliczeniowych itp. Wzrost środków obrotowych planowany jest w zasadzie przez poszczególne resorty na specjalnych formularzach stanowiących jeden z załączników do zbiorczych bilansów dochodów i wydatków przedsiębiorstw. Ewentualnych korekt i uzgodnień w dotychczasowym systemie planowania

środków obrotowych dokonywały głównie banki (a szczególnie Narodowy Bank Polski, który był koordynatorem w tym zakresie) i Ministerstwo Finansów. Należy jednak podkreślić, że dotychczasowy system oraz metody planowania środków obrotowych, jako jednego z bardzo ważnych elementów planowania gospodarki narodowej, nie jest właściwie rozwiązany, czego konsekwencją są bardzo poważne odchylenia w wykonaniu każdego roku od założeń planowych. Wynika to głównie z braku dostatecznego powiązania planowania środków obrotowych z bilansami materiałowymi (opracowywanymi przez PKPG) oraz braku dostatecznej synchronizacji planów produkcji i splywu masy towarowej do handlu oraz jej sprzedaży dla konsumenta. Wydaje się, że problem planowania środków obrotowych powinien być jak najszybciej prawidłowo rozwiązany, gdyż wykonywany w każdym roku poważny ponadplanowy wzrost zapasów angażuje poważną część dochodu narodowego. Naszym zdaniem roczny plan środków obrotowych powinien być opracowany przez PKPG w oparciu o plany resortów i bilanse materiałowe.

O ile chodzi o planowanie zmian kredytów niezwiązanych ze środkami obrotowymi przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym, to wielkości te wynikają z założeń gospodarczych i politycznych państwa, szczególnie jeśli chodzi o pomoc kredytową dla spółdzielczości produkcyjnej i indywidualnego rolnictwa oraz rzemiosła.

Dalszymi podstawowymi elementami do wyliczenia planowanych kredytów są rozliczenia przedsiębiorstw z tytułu niedoborów i nadwyżek funduszy na początek roku oraz planowane finansowanie środków obrotowych w granicach zaplanowanych normatywów. Zarówno jedne jak i drugie pozycje ustalane są na podstawie zbiorczych bilansów dochodów i wydatków przedsiębiorstw. Rozliczenia na początek roku powodują wzrost lub spadek kredytów, gdyż faktyczne nadwyżki lub niedobory przedsiębiorstw znalazły swoje odbicie w planie kredytowym w stanie kredytów (niedobory głównie w kredycie przeterminowanym) lub pozostałości na rachunkach rozliczeniowych przedsiębiorstw.

Źródła finansowania wzrostu środków normatywnych nie wymagają wyjaśnienia, z wyjątkiem pozycji „inne dotacje“, gdzie mogą występować takie pozycje, jak na przykład finansowanie pierwszego wyposażenia przedsiębiorstw ze środków planu inwestycyjnego.

Pozycją działającą na wzrost lub spadek początkowego stanu kredytów mogą być różnice pomiędzy wielkością zarachowanej przez przedsiębiorstwo akumulacji i planowanym jej przejściem przez budżet państwa. Jeżeli na przykład przedsiębiorstwo zarachuje 1.000 jednostek akumulacji, a budżet przejmie tylko 950 jednostek, to 50 pozostanie w dyspozycji przedsiębiorstwa i automatycznie obniży zapotrzebowanie na kredyt bankowy; przy sytuacji odwrotnej następuje odmienne zjawisko.

Pozycję dodatkową, która musi być także uwzględniona w planie, stanowią tak zwane poślizgi inwestycyjne oraz różnice między planowanym rzeczowym wykonaniem inwestycji, a planowaną akumulacją środków na ich sfinansowanie. Zaplanowany wzrost kredytów musi znaleźć pokrycie w odpowiednich źródłach (pasywach), których planowanie i treść ekonomiczną, a szczególnie pozostałości na rachunkach budżetu państwa, należy szerzej omówić.

Przed wszystkim w planowaniu rocznym przyjmuje się zasadę nieplanowania zmian w pozostałościach na rachunkach przedsiębiorstw. Zmiany te bowiem w wykonaniu planu są konsekwencją faktycznego kształtowania się obrotów płatniczych między przedsiębiorstwami oraz wszelkiego rodzaju odchylenia w kształtowaniu się funduszy przedsiębiorstw. Planowanie zatem tych zmian powodowałoby automatycznie konieczność planowania innych zmian w kredytach niż to wynika z planu przyrostu zapasów i nakładów przyszłych okresów.

Planowanie natomiast zmian na rachunkach przedsiębiorstw spółdzielczych dotyczy tej części akumulacji spółdzielczości, która nie została rozdysponowana w planie na ściśle określone cele. Dotyczy to głównie wzrostu wszelkiego rodzaju funduszy spółdzielczości, jak na przykład fundusz wyrównawczy strat.

Planowana zmiana w stanie rachunków z tytułu operacji zagranicznych wynika z planowanego kształtowania się planu rozrachunku złotowego, sporządzanego w oparciu o bilans płatniczy.

Stan rachunków budżetu państwa (obejmujący budżet centralny i budżety terenowe) planowany jest na podstawie opracowanego budżetu przez Ministerstwo Finansów. Planowana nadwyżka budżetu na dany rok zwiększa pozostałości budżetu z lat ubiegłych i wykorzystywana jest przez bank w procesach kredytowych.

Zmiana pozostałości środków na rachunkach kapitalnych remontów przedsiębiorstw jest wynikiem z jednej strony planowanego odprowadzenia części amortyzacji przeznaczonej na kapitalne remonty, a z drugiej planowanych wypłat w oparciu o plan sfinansowania tych remontów.

Zmiana funduszy własnych banków powstaje w wyniku planowanej akumulacji oraz jej rozliczenia. Banki bowiem prowadzą swoją działalność na zasadach rozrachunku gospodarczego i z tytułu wykonywanej działalności osiągają pewne dochody (głównie z tytułu odsetek od kredytów), z których dokonują wydatków związanych z działalnością, a różnica, stanowiąca zysk, zostaje w 50% odprowadzona jako wpłata z zysku do budżetu, a pozostała kwota zwiększa fundusze własne.

Ostatnią pozycję w pasywach, wymagającą wyjaśnienia, stanowi obieg pieniądza gotówkowego. Zmiany w wysokości obiegu planowane są na podstawie bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności oraz rocznego planu kasowego, który tak jak i roczny plan kredytowy nie jest planem operatywnym.

W wyniku porównania planowanych źródeł pokrycia akcji kredytowej z kredytami otrzymujemy rezerwę planu kredytowego — w naszym przykładzie w kwocie 250. Rezerwa ta powinna w zasadzie pokrywać się z rezerwą zbiorczego planu finansowego państwa i oznacza środki nierozdysponowane na określone cele. Rezerwa planu kredytowego jest głównie wynikiem nadwyżkowego kształtowania się budżetu państwa.

O ile wszystkie założenia narodowego planu gospodarczego i zbiorczego planu finansowego państwa będą wykonywane zgodnie z planem (a szczególnie plany akumulacji przedsiębiorstw, wydatki na inwestycje, obronę itp.) i nadwyżka nie zostanie wykorzystana w inny sposób (na przykład na podniesienie płac), to jej odpowiednikiem będzie ponadplanowy wzrost zapasów i zostanie ona zużytkowana na ich sfinansowanie.

W odmiennym trybie i na odmiennych zasadach planowane są powiązania kwartalne, będące operatywnym narzędziem dostarczania środków finansowych dla przedsiębiorstw.

Schemat kwartalnego planu kredytowego przedstawia się następująco: (patrz tabela obok)

Kredyty wymienione w pozycjach od 1 do 11 planuje się dla poszczególnych resortów na podstawie wniosków do planu kredytowego przedkładanych przez te resorty. Kredyty na nadzwyczajne potrzeby oraz kredyty inkasowe zostają wyliczone centralnie dla całej gospodarki narodowej na podstawie materiałów zawartych we wnioskach do planu kredytowego. Podstawą wyliczenia poszczególnych kredytów są przewidywane i planowane stany środków obrotowych oraz źródła ich finansowania. W ten sposób wylicza się zapotrzebowanie na kredyty dla poszczególnych branż, resortów i całej gospodarki. W celu sprawdzenia całego rachunku oraz zapewnienia pełnego powiązania

T R E S C		Przewidywany stan na początek okresu	Planowany stan na koniec okresu	Planowana zmiana
I A k t y w a				
1. Kredyty normatywne		2.000	2.100	+ 100
2. Kredyty na materiały		500	520	+ 20
3. Kredyty na wyroby półgotowe i produkcję w toku		400	430	+ 30
4. Kredyty na wyroby gotowe		450	500	+ 50
5. Kredyty na towary		1.000	1.100	+ 100
6. Kredyty na nakłady przyszłych okresów		300	330	+ 30
7. Kredyty na nadzwyczajne potrzeby		400	350	— 50
8. Kredyty na należności z tytułu sprzedaży ratalnej		100	110	+ 10
9. Kredyty na kontraktacje		200	250	+ 50
10. Kredyty inne		150	150	—
11. Kredyty inkasowe		1.200	1.300	+ 100
12. Razem		6.700	7.140	+ 440
13. Kredyty przeterminowane		500	300	— 200
14. Razem		7.200	7.440	+ 240
15. Rezerwa Prezesa Banku		—	100	+ 100
16. Ogółem kredyty bezpośrednie		7.200	7.540	+ 340
17. Kredyty refinansowe		600	700	+ 100
	Ogółem	7.800	8.240	+ 440
II. P a s y w a				
1. Rachunki rozliczeniowe		500	550	+ 50
2. Rachunki bieżące		100	100	—
3. Rachunki rozliczeń w drodze		400	450	+ 50
4. Rachunki bankowe		200	220	+ 20
5. Rachunki rozliczeń z budżetem		300	300	—
6. Rachunki operacji zagranicznych		300	320	+ 20
7. Rachunki budżetu państwa		3.700	3.900	+ 200
8. Rachunki środków na kapitalne remonty		200	180	— 20
9. Fundusze własne Banku		900	920	+ 20
10. Obieg pieniądza gotówkowego		1.200	1.300	+ 100
	Ogółem	7.800	8.240	+ 440

w finansowaniu środków obrotowych między przedsiębiorstwami, budżetem i planem kredytowym na szczeblu centralnym — sporządza się pełny planowany bilans zmian aktywów i pasywów przedsiębiorstw kredytowanych przez Bank. W bilansie tym szczególną uwagę zwraca się na analizę planowanego przyrostu środków obrotowych oraz na wysokość akumulacji jaka ma być wypracowana w danym okresie oraz jej podział. Analizy dokonuje się na podstawie materiałów zaczerpniętych z wniosków do planu kredytowego oraz założeń budżetu państwa odnośnie rozliczenia akumulacji przedsiębiorstw. Po szczegółowej analizie wymienionych pozycji oraz naniesieniu ewentualnych poprawek sporządza się bilans planowanych zmian (w bilansie pomija się środki trwałe i sfinansowanie ich), którego schemat wygląda następująco:

Aktywa przedsiębiorstw

1. Zapasy	+ 250
2. Nakłady przyszłych okresów	+ 20
3. Zaliczki na kontraktacje	+ 50
4. Należności z tytułu sprzedaży ratalnej	+ 10
5. Rachunki rozliczeniowe	+ 50
6. Rachunki rozliczeń w drodze	+ 50
7. Inne aktywa	— 50
Razem	+ 380

Pasywa przedsiębiorstw

1. Fundusze własne przedsiębiorstw	+ 190
2. Kredyty	+ 240
3. Inne pasywa	— 50
Razem	+ 380

Aktywa odzwierciedlają nam pełne zapotrzebowanie przedsiębiorstw na środki finansowe własne i obce. Z przykładu wynika, że zapotrzebowanie przedsiębiorstw w tym przypadku wynosi 380.

Pasywa przedsiębiorstw natomiast przedstawiają nam pokrycie zapotrzebowania. Przy czym pozycję fundusze

własne przedsiębiorstw planuje się na podstawie akumulacji przewidywanej w danym okresie oraz rozliczeń przedsiębiorstw z budżetem państwa. Spróbujmy wyliczyć wykazaną przez nas zmianę funduszu +190 (pozycja 1). Najpierw należy wyliczyć wpływ rozliczeń z budżetem centralnym na kształtowanie się funduszy własnych przedsiębiorstw.

Dochody budżetu		Wydatki budżetu	
1. Wpłaty z zysku	100	1. Wydatki na wzrost środków obrotowych	30
2. Odprowadzenia nadwyżek środków obrotowych	100	2. Na planowane straty	120
Razem	200	3. Na pokrycie niedoboru środków obrotowych na początek roku	100
		Razem	300

Porównując dochody i wydatki budżetu w tym zakresie można stwierdzić, że z tytułu rozliczeń z budżetem fundusze własne przedsiębiorstw wzrosną o 100 (300—200). Teraz można przystąpić do właściwego wyliczenia zmiany funduszy własnych w obrocie. Rachunek jest prosty i wygląda następująco:

1. Zysk przedsiębiorstw państwowych (budżet centralny)	190
2. Strata przedsiębiorstw państwowych (budżet centralny)	120
3. Różnica (zysk)	70
4. Dotacje z budżetu (per saldo)	100
5. Wzrost funduszy własnych przedsiębiorstw państwowych (budżet centralny)	170
6. Wzrost funduszy własnych przedsiębiorstw spółdzielczych i przedsiębiorstw państwowych rozliczających się z budżetem terenowym	20
Razem wzrost funduszy własnych	190

Fundusze własne wyliczone w ten sposób znajdują swój odpowiednik w pasywach bilansu przedsiębiorstw. Pozycję inne pasywa wyliczamy na podstawie danych zaczerpniętych z wniosków do planu kredytowego. Natomiast pozycja kredyty jest pozycją wynikową z jednej strony wzrostu aktywów, a z drugiej strony kształtowania się zmian funduszy własnych w obrocie i innych pasywów. Oznacza ona zmianę ogólnej puli kredytów, jaka wynika z przyjętych założeń w zakresie wzrostu środków obrotowych i ich sfinansowania. A więc w naszym przykładzie działalność kredytowa Banku powinna wzrosnąć w planowanym okresie o 240. Tymczasem zmiana poszczególnych kredytów wymienionych w planie kredytowym w pozycji 1—11 a wyliczona na podstawie wniosków do planu kredytowego (pozycja 12) wynosi +440, a więc więcej o 200. Oznacza to, że o taką kwotę muszą spaść nieprawidłowe kredyty (przeterminowane) i w związku z tym możemy centralnie zaplanować spadek kredytu przeterminowanego o 200. W ten sposób ogólna pula kredytów planowana przez Bank na koniec planowanego okresu wzrośnie tylko

o 240 (pozycja 14), zgodnie z przedstawionym bilansem przedsiębiorstw.

Dzięki więc sporządzeniu bilansu zmian aktywów i pasywów przedsiębiorstw osiągnęliśmy dwa podstawowe elementy:

1) stosownie do planowanego wzrostu środków obrotowych przedsiębiorstw, założeń akumulacji i jej podziału, ustaliliśmy udział kredytów bankowych w ich sfinansowaniu,

2) ustaliliśmy planowaną zmianę kredytu przeterminowanego.

Wyżej opisana metoda planowania kredytów, jak wynika z podanego przykładu, w sposób precyzyjny pozwala ustalić działalność kredytową Banku a w związku z tym wszelkie odchylenia od planowanych założeń muszą mieć odpowiednik w odmiennym kształtowaniu się poszczególnych pozycji planu kredytowego. W ogólnym rachunku błędy jakie mogą być popełniane w planowaniu tych czy innych kredytów nie mają wpływu na kształtowanie się ogólnej puli kredytów, która wynika z zestawienia bilansu aktywów i pasywów przedsiębiorstw. Planowanie sfinansowania środków obrotowych przedsiębiorstw przez banki specjalne dokonywane jest na podobnych zasadach i poprzez kwartalne plany finansowo-kredytowe tych banków wchodzi do zbiorczego planu kredytowego NBP.

Z artykułu wynika, że problem planowania środków finansowych dla przedsiębiorstw jest problemem niesłychanie trudnym i skomplikowanym. Wynika to między innymi z konieczności właściwej i pełnej synchronizacji w zaplanowaniu środków finansowych dla przedsiębiorstw z trzech źródeł, to jest części własnej akumulacji, budżetu państwa i planu kredytowego. Niewłaściwe zaplanowanie tych środków powoduje komplikacje finansowe w przedsiębiorstwach (przez stworzenie niedoborów lub luzów finansowych) i osłabia rolę finansów w oddziaływaniu na gospodarkę przedsiębiorstw. Należy stwierdzić, że istniejący obecnie stan rzeczy na tym odcinku jest mocno niedostateczny.

Wydaje nam się jednocześnie, że konieczne i możliwe do zrealizowania w jak najkrótszym czasie jest rozwiązanie następujących zagadnień:

1) przyspieszenie terminów planowania, idące w tym kierunku, aby przedsiębiorstwa przed lub na samym początku okresu planowanego posiadały wszystkie wskaźniki finansowo-ekonomiczne,

2) synchronizacja terminów planowania, gdyż obecnie (szczególnie w planowaniu kwartalnym) istnieją rozbieżności w opracowywaniu poszczególnych planów mających wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstw,

3) uregulowanie problemu planowania środków obrotowych,

4) podniesienie jakości planowania finansowego poprzez stworzenie odpowiednich bodźców (na przykład system premii) i ustalenie zakresu odpowiedzialności za planowanie błędne.

R. Malesa i S. Pichula

ODRĘBNOŚCI TERENOWE W OBROCI PIENIĘŻNYM

Obrót pieniężny jest odzwierciedleniem, a zarazem narzędziem procesu produkcji oraz podziału produktu społecznego. Właściwości procesu produkcyjnego w poszczególnych gałęziach gospodarki narodowej oraz właściwości podziału środków pieniężnych między poszczególnymi grupami ludności i realizacji tych środków w wartościach materialnych znajdują swój wyraz w odpowiednio ukształtowanej strukturze obrotu pieniężnego.

Również badając obrót pieniężny w przekroju terytorialnym (wojewódzkim czy nawet powiatowym) odnajdzie się szereg bardzo istotnych różnic w charakterze obrotu pieniężnego w poszczególnych badanych okręgach. Rzecz jasna, że jednostka administracyjna (województwo, powiat) nie stanowi zawsze jakiegoś jednorodnego obszaru gospodarczego, a często nawet trudno odnaleźć w nim jakąś cechę dominującą, odróżniającą go w sposób specy-

liczny od innego obszaru. Oczywiście, że im obszar przyjęty za podstawę badania jest mniejszy, tym mniej różnic zachodzi między badanymi, sąsiadującymi ze sobą obszarami, względnie różnice te stają się coraz trudniej wymierne. Stąd o wiele większe trudności (nie tylko zresztą z tego tylko powodu) istnieją przy badaniu zagadnień w przekroju powiatowym, niż np. w skali wojewódzkiej. Współzależność obrotu pieniężnego oraz procesu podziału i realizacji dochodów pieniężnych ludności najlepiej byłoby chyba śledzić w granicach (również przybliżonych) pewnych mniej lub więcej jednorodnych gospodarczo obszarów, które nie mogą się pokrywać z podziałem administracyjnym, ale wówczas spiętrzą się trudności innego zupełnie rodzaju, mianowicie brak potrzebnych danych statystycznych.

Struktura obrotu pieniężnego w skali terytorialnej (województwa, powiatu) może być badana w pełni w oparciu o bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności wnosi do badań nad obrotem pieniężnym szereg istotnych momentów, zupełnie nie uwzględnianych w planie kasowym lub też tylko pośrednio, w sposób ekonomicznie trudno czytelny. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności winien przede wszystkim ująć ruch środków pieniężnych między grupami ludności z tytułu obrotu towarowego i usług, w szczególności między wsią i miastem. Jest to bardzo istotny moment, przekształca on bowiem charakter środków pieniężnych, wypłaconych przez jednostki uspołecznione. Środki pieniężne, otrzymane np. z tytułu płac i wydatkowane na zakup towarów rolnych na targowisku, zmieniają swój charakter gdy chodzi o ich rotację, kierunek popytu itd. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności winien następnie dać obraz dochodów pieniężnych, realizowanych w miejskim sektorze drobnotowarowym (rzemiosło wytwórcze i usługowe, drobny przemysł prywatny, wolne zawody) oraz udziału tego sektora w podaży towarów i usług na rzecz ludności. Wreszcie gdy chodzi o bilans terenowy — winien on dać pogląd na transfer pieniądza między badanym obszarem a pozostałym obszarem kraju. Zjawisko przepływu pieniądza, oczywiście w związku z tym, że przedmiotem badań nie są jakieś zamknięte obszary gospodarcze ani walutowe, sprawia, iż saldo bilansu nie może się praktycznie nigdy zgadzać z saldem planu kasowego. Bilans winien zamknąć się saldem wzrostu lub spadku zasobów pieniężnych ludności, na które oddziałuje również przepływ pieniądza; np. zarobki pracowników zamieszkałych na badanym obszarze, a zatrudnionych poza tym obszarem, zwiększają zasoby danego obszaru, a nie tego, w którym zostały wypłacone i zawidencjonowane przez bank; zasoby te pomniejszają się natomiast o zarobki wywiezione lub wysłane przez pracowników zatrudnionych w zakładach pracy położonych na badanym obszarze, a zamieszkałych poza tym obszarem; pomniejszają te zasoby również wydatki dokonywane poza badanym obszarem, zarówno z tytułu zakupów w handlu uspołecznionym jak i na pozamiejscowych targowiskach.

W przeciwieństwie do tego plan kasowy zamyka się prostą różnicą między wpłatami i wypłatami, dokonanymi przez jednostki uspołecznione, które są położone na badanym obszarze. Dopiero terenowy bilans pozwala na konkretne wyjaśnienie zjawiska, że np. niektóre województwa wykazują stałą nadwyżkę wpłat nad wypłatami, co oznacza, że w ostatecznym rachunku, per saldo, takie województwo posiada dodatni bilans w międzywojewódzkim przepływie pieniądza, i odpowiednio — zjawiska przeciwnego, że inne województwa posiadają stałą nadwyżkę wypłat, co przesądza o ujemnym bilansie tego województwa w międzywojewódzkim ruchu środków pieniężnych.

Znajomość struktury gospodarczej okręgu i współzależności struktury gospodarczej i struktury obrotu pieniężnego jest niezbędna z wielu punktów widzenia, nie tylko dla prawidłowego sporządzenia i zamknięcia planu kasowego. Jest ona również potrzebna dla prawidłowego ustalenia obrotu towarowego tak co do wielkości, jak i struktury oraz sezonowych wahań, dla trwałości środków podejmowanych w zakresie podatkowym, akcji oszczędnościowej, akcji kredytowej itd.

Współzależność tę można z dostateczną wyrazistością prześledzić na podstawie przebiegu wykonywania planu kasowego. Obraz obrotu pieniężnego, tak jak ujęty jest on w planie kasowym, dostatecznie odzwierciedla specyficzne odrębności gospodarcze. Jak wspomniano, dla przeprowadzenia dokładniejszej analizy struktury obrotu pieniężnego i źródeł odrębności danego okręgu potrzebny jest bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności, już jednak cyfry samego planu kasowego wyraźnie wskażą na istnienie tych odrębności i na zmiany w strukturze obrotu pieniężnego związane ze zmianami w stosunkach gospodarczych danego okręgu.

Obserwując wykonanie planu kasowego i wykorzystując pomocniczo ogólnie dostępne dane statystyczne, można w ogólnym zarysie ustalić charakter odrębności, występujących w poszczególnych województwach.

Najogólniej biorąc, źródłem odrębności w strukturze obrotu pieniężnego poszczególnych województw są następujące momenty:

a) Podstawowym czynnikiem, decydującym o strukturze i dynamice obrotu pieniężnego, jest przede wszystkim to, jaka gałąź gospodarki dominuje na rozpatrywanym obszarze. Chodzi tu w ogólności o to, czy województwo jest w przeważającym stopniu województwem przemysłowym, czy rolniczym, czy też o charakterze mieszanym. W materiałach planu kasowego znajdzie to swój wyraz w proporcjach między wypłatami na płace i na skup artykułów rolnych. W województwach o zdecydowanie przemysłowym charakterze udział wypłat na płace jest oczywiście wyższy niż w województwach rolniczych.

b) Określony wpływ na strukturę obrotu pieniężnego wywiera nie tylko ogólnie przemysłowy charakter danego województwa, ale również rodzaj przemysłu, charakterystyczny dla danego okręgu oraz jego dynamika. Rozbudowa przemysłu ciężkiego w niektórych okręgach, oddziałująca, gdy chodzi o rekrutację robotników w bardzo szerokim promieniu, prowadzi do intensyfikacji międzyregionalnego ruchu środków pieniężnych. Również rodzaj przemysłu, dominujący w danym okręgu, wywiera pewien wpływ na strukturę obrotu pieniężnego, jak np. przez poziom płac, które, średnio biorąc, są niższe w przemyśle lekkim, a wyższe w przemyśle ciężkim.

c) Gdy chodzi o gospodarkę rolną, to zarówno na wielkość obrotu pieniężnego, jak i na jego strukturę wywiera wpływ nie tylko wielkość i dynamika produkcji rolnej, ale w poważnym stopniu również stopień utowarowienia tej gospodarki.

d) Niektóre okręgi wykazują odrębności w strukturze obrotu pieniężnego z powodów pozaprodukcyjnych, jak np. okręgi turystyczne i wypoczynkowe.

W oparciu o materiały planu kasowego oraz o inne, ogólnie dostępne materiały statystyczne spróbujemy dalej przeprowadzić charakterystykę obrotu pieniężnego w sześciu województwach, o różnej strukturze gospodarczej: w woj. krakowskim, lubelskim, łódzkim, poznańskim, stalinogrodzkim oraz warszawskim. Z uwagi na to, że inne materiały statystyczne, poza planem kasowym, czerpane z „Małego Rocznika Statystycznego“, kończą się z reguły na roku 1954, za podstawę rozważań przyjęto ten właśnie rok.

O tyle, o ile to będzie potrzebne dla scharakteryzowania przemian, wykorzystane będą również dane i dla roku 1955.

Dla struktury gospodarczej omawianych województw charakterystyczne są przede wszystkim dane dotyczące podziału ludności na ludność rolniczą i pozarolniczą oraz dane dotyczące stanu zatrudnienia.

województwo	(w tys.)			
	ludność ogółem	w tym ludność rolnicza	zatrudnienie ogółem	w tym w przemyśle
krakowskie	2.350	1.231	519	196
lubelskie	1.713	1.302	214	54
łódzkie i m. Łódź	2.204	943	551	297
poznańskie	2.298	1.027	509	170
stalinogrodzkie	3.024	393	1.196	674
warszawskie i m. Warszawa	3.233	1.394	821	196

(ludność ogółem — wg stanu 30.IX.1955; ludność rolnicza obliczona według proporcji z 1950 r.; zatrudnienie z 1954 r. — wszystko według Małego Rocznika Statystycznego).

W świetle powyższych cyfr uszeregowanie województw jest wyraźne: na krańcach tego szeregu znajduje się z jednej strony woj. stalinogrodzkie, w którym 87% ludności utrzymuje się z pracy w przemyśle, usługach itd., z drugiej zaś strony woj. lubelskie, w którym 76% ludności utrzymuje się z rolnictwa. Pośrodku tego szeregu znajdują się pozostałe województwa, z których najwyższy stopień uprzemysłowienia wykazuje z kolei woj. łódzkie (licząc razem z m. Łodzią).

Charakterystyczne są również wskaźniki dotyczące struktury zatrudnienia: w woj. stalinogrodzkim i łódzkim ponad połowa ogółu zatrudnionych pracuje w przemyśle, gdy w woj. warszawskim (razem z m. Warszawą) i woj. lubelskim zaledwie czwarta część (wysoki udział pracowników zatrudnionych w administracji oraz w handlu).

Gdy chodzi o materiały planu kasowego, to najbliższą korespondencję z podanymi wyżej wskaźnikami odnajdziemy w danych, dotyczących udziału wypłat na płace i na skup. W łącznej sumie wypłat z tego tytułu przypada na każdy z tych wskaźników:

województwo	(w odsetkach)				
	ogółem	wypłaty na płace		wypłaty na skup	
		r. 1954	r. 1955	r. 1954	r. 1955
krakowskie	100	83	81	17	19
lubelskie	100	53	49	47	51
łódzkie i m. Łódź	100	80	79	20	21
poznańskie	100	66	67	34	33
stalinogrodzkie	100	96	96	4	4
warszawskie i m. Warszawa	100	82	80	18	20

Zestawienie powyższe wymaga pewnego wstępnego komentarza. Jak wiadomo, w planie kasowym wypłaty na skup dotyczą prawie wyłącznie wypłat na rzecz dostawców — indywidualnych gospodarstw chłopskich. Podana wyżej tablica, dotycząca proporcji między wypłatami na płace i na skup, posiadałaby pełną wartość pod warunkiem, że udział gospodarki chłopskiej indywidualnej w całej gospodarce rolnej każdego województwa jest jednakowy lub co najmniej bardzo zbliżony. Od tej strony należy poczynić zastrzeżenie z uwagi na specyficzną sytuację woj. poznańskiego. Podział użytków rolnych według form gospodarowania przedstawia się w rozpatrywanych województwach w sposób następujący (wg Małego Rocznika Statystycznego, r. 1954):

województwo	(w odsetkach)			
	ogółem	gospodarka indywidualna	gospodarka spółdzielcza	gospodarka państwowa
krakowskie	100	97,1	1,4	1,5
lubelskie	100	93,4	3,3	3,3
łódzkie	100	94,6	1,9	3,5
poznańskie	100	73,5	12,4	14,1
stalinogrodzkie	100	90,8	2,2	7,0
warszawskie	100	95,3	1,7	3,0

Udział gospodarki rolnej uspołecznionej, w tym również zespołowej, w woj. poznańskim odbiega zatem w sposób jaskrawy od takiegoż udziału w innych województwach;

gdy chodzi o strukturę planu kasowego, przesuwa to w porównaniu z innymi województwami część wypłat na wypłatę dniówek obrachunkowych (w spółdzielniach) i na wypłatę płac (w gospodarstwach państwowych). Przy porównywaniu struktury planu kasowego woj. poznańskiego z innymi województwami należy oczywiście mieć to zawsze na uwadze.

Konfrontując zestawienie, zawierające dane o strukturze ludności i zatrudnienia z danymi o proporcjach między wypłatami na płace i na skup, nasuwają się następujące obserwacje:

a) Gdy chodzi o proporcje między wypłatami na płace i na skup, to tak samo jak pod względem struktury ludnościowej na krańcach szeregu znajduje się z jednej strony woj. stalinogrodzkie, w którym udział wypłat na skup stanowi zaledwie 4%, z drugiej — woj. lubelskie z najwyższym wśród rozpatrywanych województw wskaźnikiem wypłat na skup, wynoszącym w r. 1955 — 51%.

b) Proporcje między wypłatami na płace i na skup nie mogą się kształtować w sposób zbliżony do proporcji między ludnością rolniczą i pozarolniczą z uwagi na różnice w poziomie płac w różnych gałęziach, na niższy relatywnie poziom produkcji rolnej, a także różny stopień jej utowarowienia. Ten ostatni czynnik z uwzględnieniem dodatkowo faktu, że bez względu na stopień uprzemysłowienia istnieje pewna, mniej lub więcej sztywna liczba zatrudnionych w administracji, usługach itp., pociąga za sobą ważne konsekwencje. Województwa o zbliżonym odsetku ludności rolniczej wykazują mianowicie różny udział wypłat na skup względnie brak jest równoległości między jednym i drugim wskaźnikiem.

	udział ludności rolniczej	udział wypłat na skup
województwo lubelskie	76%	47%
województwo krakowskie	56%	17%
województwo poznańskie	44%	34%
województwo warszawskie	43%	18%
województwo łódzkie	43%	20%

Biorąc pod uwagę szczególną sytuację woj. poznańskiego, o której wyżej była mowa, należałoby przeprowadzić korektę, w wyniku której układ wskaźników wypadłby zapewne jeszcze bardziej korzystnie dla tego województwa (m. in. w płacach mieści się poważny odsetek płac państwowych gospodarstw rolnych). Wszystko to wskazuje na wysoki stosunkowo poziom produkcji rolnej i wysoki stopień jej towarowości. W dostawach na rzecz państwa wszystkich rozpatrywanych województw przypada na woj. poznańskie ponad 40% w dostawach zboża, blisko 30% w dostawach trzody i ponad 30% w dostawach mleka.

W świetle powyższego porównania wskaźników ludności rolniczej i wypłat na skup również szczególną — choć innego rodzaju — pozycję zajmuje woj. krakowskie. Niski wskaźnik wypłat na skup związany jest przede wszystkim ze szczególnie niekorzystną strukturą gospodarstw rolnych w tym województwie. Gospodarstwa indywidualne do 2 ha zajmują w tym województwie 14,1% ogólnej powierzchni gospodarstw, a do 3 ha — 31,4%. Dla całej Polski wskaźniki te wynoszą odpowiednio 4,8% i 10,3%, a dla woj. poznańskiego — 3,5% i 6,2%. W województwie tym odgrywają natomiast poważną rolę dodatkowe źródła dochodów ludności wiejskiej w związku z ruchem turystycznym, ośrodkami kuracyjnymi i wypoczynkowymi, ubocznymi zarobkami w przemyśle, budownictwie, transporcie itd.

c) We wszystkich województwach — z wyjątkiem woj. poznańskiego — obserwuje się wzrost relatywnego udziału wypłat na skup, zgodny zresztą z tendencją ogólnokrajową. Związane to jest zarówno ze wzrostem produkcji globalnej i towarowej, jak i podwyżką cen za dostawy artykułów rolnych. Odmienne tendencja wypłat na skup w woj. poznańskim wymagałaby osobnego i dokładnego zbadania. Prawdopodobnie łagodniejsza dynamika wypłat

na skup niż wypłaty na płace, co prowadzi właśnie do obniżenia udziału wypłat na skup, pozostaje w związku z wysokim w ogóle poziomem produkcji rolnej w tym województwie.

Różnice w strukturze gospodarczej poszczególnych województw przejawiają się również w stopniu bilansowania się przychodów i rozchodów planu kasowego. Wśród rozpatrywanych województw stale nadwyżkowymi są woj. krakowskie i łódzkie; charakter zmienny posiadają pod tym względem woj. poznańskie i warszawskie; natomiast niedobór własnych przychodów wykazują dwa województwa — o skrajnie różnej strukturze gospodarczej — a mianowicie stalinogrodzkie (z wyjątkiem IV kwartału, który w tym województwie wykazuje zwykle nadwyżkę przychodów) oraz lubelskie. Różny jest również stopień niezbilansowania: stosunkowo wysoki w woj. krakowskim, łódzkim i stalinogrodzkim, natomiast nieznaczny w woj. lubelskim, poznańskim i warszawskim. Brak bilansowania się przychodów i rozchodów w skali województwa może mieć swe źródła w następujących czynnikach:

a) w ogólnym wzroście — rozpatrując dłuższe okresy czasu, co najmniej roczne — dochodów ludności w związku ze wzrostem płac i produkcji rolnej. Jest to czynnik, związany z ekonomiką pieniądza, który działa w skali całej gospodarki narodowej; może on jednak mieć również swoją specyfikę terenową w wyniku np. zasadniczych przemian w strukturze gospodarczej w związku z rozbudową przemysłu w ogóle, czy jakiejś gałęzi o wyższym funduszu płac,

b) w międzyregionalnym transferze pieniądza; wśród rozpatrywanych województw transfer ten szczególnie dużą rolę odgrywa w woj. krakowskim, stalinogrodzkim, a także w pewnym stopniu łódzkim, w każdym województwie z innych powodów, co wymagałoby oddzielnych szczegółowych badań na tle wojewódzkich bilansów pieniężnych dochodów i wydatków ludności,

c) w subiektywnych przyczynach, związanych z brakami w zaopatrzeniu handlu itd. wydaje się np., że niedobór woj. lubelskiego mógłby być zmniejszony przez lepszą pracę handlu wiejskiego.

Struktura i rozwój gospodarczy terenu znajduje swój wyraz m. in. we wskaźnikach średnich dochodów pieniężnych ludności. Czynnik ten oddziałuje z kolei na strukturę obrotu pieniężnego, obrotu towarowego itd.

Średnie wypłaty na płace na 1 osobę ludności pozarolniczej oraz średnie wypłaty na skup na 1 osobę ludności rolniczej kształtowały się w rozpatrywanych województwach w sposób następujący (r. 1955):

województwo	(w zł)	
	średnia wypłata na płace	średnia wypłata na skup
krakowskie	5.560	1.190
lubelskie	5.820	1.860
łódzkie i m. Łódź	4.960	1.740
poznańskie	4.400	2.720
stalinogrodzkie	6.090	1.670
warszawskie i m. Warszawa	6.210	2.080

Do zestawienia tego — raczej o charakterze orientacyjnym i wskaźnikowym — odnosi się również poprzednio poczynione zastrzeżenie. W szczególności gdy chodzi o woj. poznańskie z uwagi na wysoki udział gospodarki rolnej uspołecznionej, średnia wypłata na płace jest raczej zawyżona (mieszczą się tu bowiem płace pracowników PGR, zaliczonych do ludności rolniczej), natomiast wypłata na skup zaniżona (z uwagi na przyjęcie za podstawę wyliczenia ludności rolniczej, a nie tylko gospodarującej indywidualnie).

Między poszczególnymi województwami istnieją, jak widać z powyższego zestawienia, poważne różnice, zarówno gdy chodzi o płace, jak i wypłaty na skup. Na średnią wy-

płatę z tytułu płac wpływa przede wszystkim gałąź gospodarki, która przeważa w danym województwie i różnice w poziomie płac między poszczególnymi gałęziami gospodarki. W woj. stalinogrodzkim dominuje przemysł węglowy i hutniczy. Według Małego Rocznika Statystycznego średnia płaca w r. 1954 wynosiła w górnictwie 1.556 zł, w hutnictwie — 1.348 zł. Na woj. łódzkim i m. Łodzi decydująco waży przemysł lekki. Średnia płaca w tym przemyśle była prawie o połowę niższa niż w przemyśle węglowym i wynosiła 866 zł. W przemyśle rolno-spożywczym i mięsno-mleczarskim, którego poważnym ośrodkiem jest woj. poznańskie, średnia płaca wynosiła niewiele więcej niż w przemyśle lekkim, a mianowicie 933 zł.

Jeszcze bardziej jaskrawe różnice istnieją, gdy chodzi o średnią wypłat na skup. Szczególną sytuację woj. krakowskiego, które wykazuje najniższy i jaskrawo od innych województw odbiegający wskaźnik średniej wypłaty, wyjaśniliśmy już poprzednio. Wskaźnik woj. poznańskiego (według wszelkiego prawdopodobieństwa zaniżony) ilustruje natomiast, jak poważne rezerwy istnieją w gospodarce rolnej innych województw, których wykorzystanie mogłoby poważnie zwiększyć pieniężne dochody chłopów. Należy przy tym zastrzec, że rozpiętości między wypłatami na skup między woj. poznańskim a np. woj. krakowskim, czy nawet łódzkim, nie stanowią o różnicy w poziomie materialnym ludności. Obok dodatkowych źródeł dochodów ludności wiejskiej, poza produkcją rolną (woj. krakowskie), należy wziąć pod uwagę stopień towarowości i zatem również „upieniężnienia“ gospodarki chłopskiej, który w woj. poznańskim jest najwyższy.

Poziom średnich dochodów pieniężnych ludności wywiera określony wpływ na strukturę obrotu towarowego. Wzrost siły nabywczej w wyniku wzrostu średniej płacy nie zwiększa popytu na poszczególne grupy towarów w stosunku prostym do wzrostu płacy, nie zwiększa np. w tym samym stosunku popytu na cukier, na odzież, meble itd. Następują przesunięcia w kierunkach popytu, które muszą być uwzględnione w strukturze obrotu towarowego. Podobnie wzrost dochodów pieniężnych chłopów w wyniku wzrostu produkcji i towarowości tej produkcji nie tylko zwiększa absolutne rozmiary popytu, lecz równocześnie wywołuje określone zmiany w wymaganiach wsi w stosunku do handlu. Pomijanie tych momentów przy planowaniu obrotu towarowego może powodować nieuzasadniony wzrost obiegu pieniężnego w skali ogólnokrajowej, czy terenowej. Dobre rozpoznanie zarówno globalnych dochodów pieniężnych według głównych źródeł (płace, produkcja gospodarki chłopskiej), jak i dochodów średnich oraz ich dynamiki stanowi dlatego ważny element w planowaniu obiegu pieniężnego.

Charakter gospodarczy terenu i związane z nim odrębności w strukturze obrotu pieniężnego przejawiają się również w różnej cykliczności sezonowej wychodzenia pieniądza na rynek i jego powrotu do kas bankowych. Cykl w okręgach wybitnie rolniczych i w okręgach wybitnie przemysłowych różni się zasadniczo z uwagi na nierównomierność dopływu pieniądza do ludności wiejskiej. Dopływ pieniądza na wieś skoncentrowany jest w znacznym stopniu na przestrzeni czterech ostatnich miesięcy roku, kiedy to realizowana jest przeważnie produkcja roślinna. Od strony wydatkowania cykl nie kształtuje się jednak równolegle; wydatki ludności wiejskiej nie wykazują takiego samego rozkładu w czasie jak realizacja dochodów; wpływa na to również i ta okoliczność, że podatki, które w wydatkach ludności chłopskiej odgrywają dużą rolę i konsekwentnie w przychodach kas bankowych okręgów rolniczych, są prawie równomiernie rozłożone na wszystkie kwartały. Ta pewna rozbieżność między cyklem realizacji dochodów i cyklem dokonywania wydatków wpływa w określony sposób na kształtowanie się zasobów pieniężnych ludności wiej-

skiej, a zatem również na zmiany w poziomie obiegu pieniężnego.

Gdy chodzi o wahania sezonowe w wydatkach towarowych ludności, to najsilniejszą dynamikę wykazuje IV kwartał i to woj. stalinogrodzkie. Niewątpliwie związane to jest z wybitnie przemysłowym, a zatem z punktu widzenia planu kasowego — „pracowym“ charakterem wojewódz-

stwa oraz ze stosunkowo wysokim poziomem średniej płacy w tym województwie. Współzależność między „pracowym“ czy „skupowym“ charakterem województwa a dynamiką wydatków towarowych ludności (utargu towarowego w planie kasowym) potwierdza się także w woj. łódzkim, gdzie wahania te są równie głębokie.

S. Michalski

O OBOSTRZONYCH ZASADACH KREDYTOWANIA

Ostatnio w kilku artykułach zamieszczonych na łamach Wiadomości NBP ukazały się fragmentaryczne uwagi na temat obostrzonych zasad kredytowania. W przyczynku niniejszym pragniemy zająć się wyłącznie omówieniem obostrzonych zasad kredytowania i naświetlić to zagadnienie z dwóch punktów widzenia.

a) składania przez oddziały wniosków wprowadzenia tego trybu kredytowania przedsiębiorstw,

b) wyników osiągniętych przez Bank dzięki temu systemowi oddziaływania.

Na wstępie musimy stwierdzić, że przy opracowywaniu wniosków oddziałów o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania natrafialiśmy z reguły na wyjątkowe trudności. W Departamencie Kredytów Przemysłu Ciężkiego do końca kwietnia bieżącego roku załatwiono ponad 20 wniosków, a z tego zaledwie dwa były dostatecznie jasno sformułowane i zawierały właściwe elementy dla przeprowadzenia oceny. Trzeba zaznaczyć, że nie można w pełni przypisywać winy oddziałom, bowiem zarządzenie Prezesa NBP na ten temat nie omawia szczegółowo sprawy składania wniosków i oprócz dotychczasowych krótkich uwag na ten temat, nie omówiono dotychczas szerzej tego zagadnienia. Dlatego, nie traktując tego co piszemy jako krytyki, spróbujmy naświetlić temat, opierając się na doświadczeniach dotychczasowych.

Jakie niedociągnięcia zauważono przy opracowaniu wniosków oddziałów? Przede wszystkim poszczególnym wnioskom brak było cech analizy ekonomicznej, to znaczy nie przedstawiono działalności przedsiębiorstw i wyników tej działalności na tle całokształtu stosunków gospodarczych tego przedsiębiorstwa, nie dokonywano porównań z okresami ubiegłymi, nie wiązano szeregu nieprawidłowości w ich związku przyczynowym. Wniosek o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania powinien być, naszym zdaniem, najwyższą formą analizy ekonomicznej. W związku z tym musi on zawierać kompleksową charakterystykę działalności przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie akumulacji i kosztów.

Tymczasem, jeśli dla przykładu weźmiemy wniosek o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania wobec Śląsko-Dąbrowskiej Fabryki Urządzeń Mechanicznych, to oprócz krótkiego omówienia przyczyn przekroczenia kosztów nie możemy nic powiedzieć o pracy całego przedsiębiorstwa. Na przykład przekroczenie płac bezpośrednich oddział uzasadnia: „dodatkowe koszty przy zastosowaniu zastępczych materiałów, wadliwe odlewy, przestoje maszyn i urządzeń, godziny nadliczbowe“ a przyczyny przekroczeń kosztów materiałów bezpośrednich „używanie materiałów zastępczych, produkcja normalii, sprzęgieł we własnym zakresie“. Motywacja powyższych przekroczeń nie pozwala na ocenę czy przedsiębiorstwo próbowało aktywnie walczyć z niewątpliwymi trudnościami produkcyjnymi, które występowały na skutek nieotrzymania zaplanowanych materiałów. Nie wiadomo czy koszty robocizny bezpośredniej, na przykład godziny nadliczbowe, były w zakładzie

pracy spowodowane złą organizacją pracy, złymi kwalifikacjami pracowników lub też niedostateczną ich ilością.

We wniosku o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania wobec Raciborskiej Fabryki Wyrobów Metalowych oddział stwierdza wprawdzie przekroczenie kosztu jednostkowego, jednakże poza krótkim wyjaśnieniem, że wpływ na to posiadały zmiany konstrukcyjne nie omawia zagadnienia w całości. Ponadto w dalszej treści wniosku oddział doszukuje się przyczyn przekroczenia kosztu własnego produkcji w innych momentach, a przede wszystkim w momentach dotyczących organizacji procesu produkcyjnego. Nie mamy zamiaru dawać limitu wielkości wniosku o obostrzone zasady kredytowania, jednakże jednostronicowa analiza działalności przedsiębiorstwa, jak to właśnie miało miejsce w stosunku do Raciborskiej Fabryki, nie może nie konkretnego przynieść, i sprowadza się do krótkich ogólnych spostrzeżeń.

Drugą typową dla szeregu wniosków wadą było w pewnym sensie usprawiedliwianie stwierdzonych uchybień. Oddziały Banku podawały wprawdzie konkretne przyczyny istnienia nieprawidłowości, jednakże z miejsca osłabiały swoje zarzuty podawaniem innych momentów, które jakoby wynikały ze złej pracy resortu, ogólnopanstwowych trudności w gospodarce materiałowej oraz błędów w planowaniu. Na przykład Oddział w Pabianicach stwierdzając nieprawidłowości w gospodarce Pabianickiej Fabryki Narzędzi z miejsca dodaje, że przekroczenie kosztów wynikało z nierealności limitów do planu kosztów niezależnych od zakładu w zamówieniach w dostawach materiałów z importu.

Dalszym kolejnym brakiem jest zbyt szerokie omawianie zagadnień dotyczących gospodarki środkami obrotowymi. Obostrzone zasady kredytowania w myśl uchwały Nr 526 wprowadzane są w zasadzie za nieprawidłowości w zakresie akumulacji i kosztów własnych i w związku z tym wniosek powinien głównie omawiać te problemy, a nie problemy gospodarki materiałowej. Tymczasem oddziały Banku jak na przykład Oddział w Stalinogrodzie większą część swego wniosku przeznaczają na omawianie struktury zapasów, gospodarki tymi zapasami itd. W stosunku do Zakładów Budowy Urządzeń Kotłowych w Stalinogrodzie oddział, jak na to wskazuje jego wniosek, dokonywał szeregu prac wstępnych, jak na przykład konferencje, interwencje itd. ale prace te dotyczyły w zasadzie środków obrotowych, a nie akumulacji i kosztów. Wniosek o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania wobec Zakładów Budowy Urządzeń Kotłowych zawiera krótkie omówienie przyczyn niewykonania akumulacji (po korekcie tej akumulacji przez oddział), natomiast w szeroki stosunkowo sposób omawia gospodarkę zapasami oraz kształtowanie się sytuacji płatniczej. Ta wada wniosków wynika przede wszystkim z faktu, że w zakresie badań środków obrotowych Bank posiada już długoletnią praktykę, natomiast w zagadnieniach akumulacji i kosztów stawia dopiero pierwsze kroki. Jest jednakże rzeczą bardzo istotną, aby oddziały przestrzegały postanowień uchwały Nr 526 dotyczących obostrzonych zasad kredytowania.

Należy jeszcze zauważyć, że przy ocenie akumulacji i kosztów (w stosunku do zapasów jest wręcz przeciwnie) oddziały nie posiadając właściwego rozeznania sytuacji, dysponują małą ilością dowodów rzeczowych, nie sięgają do istotnych momentów wpływających na zle wykonywanie planu. Jeżeli dla przykładu poruszymy taki problem, jak problem godzin nadliczbowych, to z reguły oddziały ograniczają się jedynie do podania samego suchego faktu istnienia godzin nadliczbowych, natomiast zjawisko to nie jest badane z punktu widzenia walki przedsiębiorstwa z godzinami nadliczbowymi, prawidłowości decyzji o pracy w godzinach nadliczbowych, wpływu organizacji i rytmiki produkcji na godziny nadliczbowe.

Kolejną wadą naszych wniosków o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania jest niedoskonałość propozycji dotyczących środków zaradczych, które miałyby wpływać na likwidację nieprawidłowości. Sprawą problematyczną jest czy oddział winien w każdym przypadku podawać drogi do likwidacji nieprawidłowości w przedsiębiorstwach. Wprawdzie zarządzenie Nr A/58 zobowiązuje oddziały do przedstawiania konkretnych środków jakie powinny być podjęte przez przedsiębiorstwo i jego jednostkę nadrzędną dla zapewnienia realnego uzdrowienia gospodarki przedsiębiorstw i likwidacji nieprawidłowości, jednakże wydaje nam się, że przepis ten w konfrontacji z możliwościami oddziałów Banku, z ich rolą gospodarczą, którą powinny oddziały spełniać oraz ze stanowiskiem przedsiębiorstwa i jednostek nadrzędnych tego przedsiębiorstwa, nie jest w pełni uzasadniony. Ocena aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, przyczyn powodujących dany stan finansowy oraz środków, które powinny być podjęte dla usprawnienia tej sytuacji należy przede wszystkim do kierownictwa przedsiębiorstwa i w tej mierze nie powinny być podawane jakiegokolwiek sugestie przez oddziały Banku. Bank nie powinien — naszym zdaniem — zajmować się pracą, której ani dokładnie nie zna i nie może poznać, ani też nie wynika ona z jego funkcji gospodarczych. Najlepszym dowodem naszego stanowiska jest fakt, że większość wniosków o obostrzone zasady kredytowania precyzuje w sposób bardzo ogólny propozycje usprawnieniowe jak na przykład w stosunku do Zakładu A-7 w Toruniu:

- „1) uporządkować gospodarkę materiałową,
- 2a) produkować tylko te wyroby, które mają zapewniony zbyt w biurach zbytu,
- 2b) podnieść rytmiczność produkcji,
- 3) wykończyć wszystkie zaległe zlecenia,
- 4) pion techniczny winien ściśle współpracować z działem zaopatrzenia itd.“.

Oczywiście są to puste stwierdzenia nie zawierające w sobie nic konkretnego i nie mogące przyczynić się do poprawy działalności przedsiębiorstwa. Dlatego też jesteśmy zdania — co oczywiście traktujemy na razie dyskusyjnie — że należałoby zwolnić oddziały Banku z obowiązku przedstawiania konkretnych środków usprawniania pracy przedsiębiorstw.

Ostatnią wreszcie wadą wniosków o obostrzone zasady kredytowania jest ich częściowa nieaktualność. Wnioski o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania np. sporządzone na podstawie oceny wykonania planów akumulacji i planu kosztów za IV kwartał 1955 r. w minimalnym zakresie charakteryzują dalszą działalność przedsiębiorstwa na przestrzeni pierwszych miesięcy 1956 roku. Niewątpliwie pewną trudnością było nieustalenie dokładnych zadań planowych na I kwartał 1956 roku niemniej jednak takie problemy jak rytmiczność produkcji, ilość godzin nadliczbowych, posiadania norm technicznych zużycia były możliwe do oceny pomimo braku w przedsiębiorstwach dokładnych planów. Ten brak nie pozwalał na ostateczną ocenę i utrudniał podjęcie decyzji na szczeblu Prezesa Banku.

W artykule niniejszym nie będziemy podawać wzorów wniosków o zastosowanie obostrzonych zasad kredytowania, bowiem byłoby rzeczą niemożliwą podać tu jakieś schematy. Jednakże z poprzednio podanych uwag można wyciągnąć główne kierunki, a mianowicie:

a) wniosek o obostrzone zasady kredytowania powinien przede wszystkim dawać ocenę i to głęboką, wykonywania planów akumulacji i kosztów własnych,

b) ustalać konkretne przyczyny odchylenia w zakresie akumulacji i kosztów oraz wiązać te odchylenia z całokształtem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,

c) wniosek winien bazować na ocenie rzeczowych zjawisk jak np. charakterystyce produkcji, rytmiczności jej, jakości, organizacji procesów produkcyjnych itd.

Obecnie przejdziemy do krótkiego omówienia skuteczności systemu obostrzonych zasad kredytowania. I w tym przypadku oprzemy się na analizie dwóch przedsiębiorstw przemysłu maszynowego, w których w jednym przypadku uzyskano daleko idącą poprawę, natomiast w drugim nie osiągnięto prawie w zupełności zamierzonych celów. Oba przedsiębiorstwa posiadają poważne nieprawidłowości w zakresie planów akumulacji i planów kosztów. W obu przedsiębiorstwach istniały również dodatkowe niedomagania w zakresie środków obrotowych.

W Zakładach A-7 w Toruniu sytuacja gospodarcza nie uległa zasadniczo zmianie. W dalszym ciągu istnieją typowe nieprawidłowości jak na przykład ilość godzin nadliczbowych poważnie przekracza plan, ponad 50% produkcji splywa do magazynu w ostatniej dekadzie, ilość braków jest bardzo wysoka.

W drugim natomiast zakładzie, Opolskich Zakładach Silników Elektrycznych w Brzegu zarysowały się już duże możliwości poprawy gospodarki, albowiem nastąpiła gruntowna rewizja planu produkcyjnego oraz rekonstrukcja procesu technologicznego. Na tle tych dwóch przedsiębiorstw pragniemy się zająć jednym głównym — naszym zdaniem — momentem wpływającym na skuteczność obostrzonych zasad kredytowania, a to zobowiązaniem ministerstwa do likwidacji przyczyn nieprawidłowości. Abstrahujemy przy tym od wszystkich innych momentów jak praca oddziału, aktywność oddziału wojewódzkiego i Centrali, stosunek przedsiębiorstwa i td. Pamiętać należy jednak, że te ostatnie momenty odgrywają również dużą rolę.

W przypadku Opolskich Zakładów Silników Elektrycznych M-8 w Brzegu minister przemysłu maszynowego wydał zarządzenie Nr 98, w których zostały sprecyzowane konkretne środki działania i obowiązki przedsiębiorstwa i CZP. Szereg postanowień było imiennie zaadresowanych na odpowiedzialnych pracowników przedsiębiorstwa, CZP i ministerstwa. Należy przy tym zaznaczyć, że we wniosku oddziału były jedynie bardzo ogólne sugestie o środkach zmierzających do usprawnienia pracy przedsiębiorstwa, a w piśmie Prezesa NBP sugestii tych w ogóle nie podawano.

W przypadku drugim, to jest dotyczącym Zakładów A-7 w Toruniu polecenie ministerstwa w sposób bardzo ogólny sformułowało zadania przedsiębiorstwa. Oczywiście nie mogły one przyczynić się do usprawnienia działalności, co zresztą w praktyce potwierdziło się. Dlatego też podkreślamy, że obowiązkiem oddziałów i Centrali jest badanie czy zobowiązanie ministerstwa do likwidacji przyczyn nieprawidłowości zapewnia poprawę — bowiem w innym przypadku skuteczność obostrzonych zasad kredytowania będzie znikoma. Szczególnie wtedy, gdy formułowane są ogólnikowe stwierdzenia, nie związane bezpośrednio z konkretną sytuacją, obostrzone zasady kredytowania nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

Cechą znaną dla obostrzonych zasad kredytowania czy to pierwszego wniosku oddziału, czy też zobowiązań ministerstwa, czy w końcu okresowych sprawozdań, jest duża konkretność i szczegółowość poszczególnych prac. W związku z tym należałoby oczekiwać od oddziałów zmia-

ny podejścia do obostrzonych zasad kredytowania właśnie z punktu widzenia dokładnej oceny zjawisk gospodarczych, konkretyzacji poszczególnych momentów i ekonomicznej syntezy całokształtu prac przedsiębiorstw.

J. Dobrowolski

PEŁNOMOCNICY NARODOWEGO BANKU POLSKIEGO PRZY KASACH SPÓŁDZIELCZYCH

Reforma administracyjna i jej cele

Zadania podniesienia produkcji rolnej, stawiane na II Zjeździe PZPR w roku 1954 przed partią i narodem, wymagające olbrzymiego wysiłku mas pracujących w przemyśle i produkcji rolnej — nie straciły mimo upływu dwóch lat na aktualności. Są one nadal wśród wielu innych zadań, zadaniami podstawowymi, od skutecznej realizacji których zależy podniesienie poziomu życiowego wszystkich ludzi pracy w mieście i na wsi.

Rozwój rolnictwa stał się również sztandarowym zadaniem pięcioletniego narodowego planu gospodarczego, którego szczegółowy program przedstawiony został w uchwałach V Plenum KC PZPR o rozwoju rolnictwa w latach 1956—1960 i zadaniach partii na wsi. Konsekwencją tych planów jest skoncentrowanie dużego wysiłku i uwagi rządu w kierunku realizacji tych uchwał. Należy tu zaliczyć uchwały rządu dotyczące dalszego rozwoju spółdzielczości produkcyjnej, jako najważniejszego kierunku walki o socjalistyczną przebudowę wsi polskiej, przez stworzenie spółdzielczości wiejskiej bardziej korzystnych niż dotąd warunków ekonomicznych, prowadzących do jej rozwoju i umocnienia się. Byliśmy również przed kilku miesiącami świadkami obradującego sejm spółdzielczości produkcyjnej, na którym przedyskutowano wypaczenia systemu pomocy i opieki nad spółdzielniami produkcyjnymi, poruszono potrzebę pełnego działania samorządu spółdzielczego na wszystkich szczeblach organizacyjnych, z radą spółdzielczości produkcyjnej łącznie, a także zwrócono szczególną uwagę na środki i metody prowadzące do podniesienia produkcji rolnej w gospodarstwach zespolonych. Charakterystyczne w ocenie obecnego poziomu i postępowości w produkcji rolnej jest stwierdzenie w przemówieniu sekretarza KC PZPR E. Ochaba na II Zjeździe Spółdzielczości Produkcyjnej, że „chłopów jest w Polsce więcej niż robotników, a jednak udział klasy robotniczej w tworzeniu dochodu narodowego jest znacznie większy od udziału chłopów“. Wzmoczenie i przyspieszenie produkcji przemysłowej, potrzebnej rolnictwu dla jego intensyfikacji, zwiększona mechanizacja, uzyskanie tą drogą wyższej wydajności i wyższej kultury rolnej, zapewnienie dla wsi niezbędnej dla niej masy towarowej i budowlano-inwestycyjnej, podniesienie produkcji rolnej, powodujące zwiększone dostawy płodów rolnych niezbędnych dla polepszenia poziomu życiowego robotników i inteligencji — to zadania, których realizacja możliwa jest tylko w drodze dalszego pogłębiania i rozszerzania codziennej włączy między organami państwa i masami ludowymi. Jest to nieustający proces umacniania sojuszu robotniczo - chłopskiego przez coraz szerszą i intensywniejszą spójnię gospodarczą miasta ze wsią.

Aktywizacja mas, to również proces trwający i pogłębiający się z etapu na etap, z roku na rok, który pozwoli na jak najlepsze wykonanie zadań ciężących na masach robotniczych i chłopskich, budowania lepszego jutra politycznego, gospodarczego i kulturalnego.

Bezpośrednią rolę kierowniczą w celu właściwego wykonywania wszystkich tych zadań spełniają rady narodowe, jako bezpośrednie przedstawicielstwa tych mas, będące równocześnie ogniwami konstytucyjnych ludowych organów państwowych wyższego stopnia z Sejmem PRL na czele.

Stąd też mając na uwadze jak najdalej idące zbliżenie organów władzy ludowej do ludzi pracujących, przede wszystkim do wsi, Sejm we wrześniu 1954 roku uchwalił znaną nam ustawę o reformie podziału administracyjnego wsi i powołaniu gromadzkich rad narodowych oraz ustawę o osiedlach i radach narodowych osiedli. Przełomowe znaczenie dla demokratyzacji tych rad miał przede wszystkim fakt, iż zgodnie z uchwaloną przez Sejm ordynacją wyborczą odbyły się w grudniu 1954 roku wybory do wszystkich szczebli rad, narodowych, a do nowych gromadzkich rad narodowych i osiedli przede wszystkim. Na drodze tej reformy został w życiu politycznym kraju wypełniony w bardzo szerokim zakresie postulat wynikający ze wskazań konstytucji, mówiący, że „rady narodowe wyrażają wolę ludu pracującego oraz rozwijają jego inicjatywę twórczą i aktywność w celu pomnażania sił, dobrobytu i kultury narodu“ oraz że „rady narodowe kierują w swoim zakresie działalnością gospodarczą, społeczną i kulturalną, wiążąc potrzeby terenu z zadaniami ogólnopństwowymi“.

W wyniku nowego podziału administracyjnego, powołującego do życia najniższe ogniwa reprezentujące lud pracujący, zostało powołanych do życia 8798 gromadzkich rad narodowych. Gromadzkim radom narodowym został przydzielony określony zakres działania, z uwzględnieniem również zadań gromadzkich rad narodowych i ich prezydiów w zakresie gospodarki finansowej¹⁾.

Gromadzkie rady narodowe w nowym swym zakresie działania mają możliwość łatwiejszego wglądu w niedomogi życia wiejskiego i troszczyć się o codzienne potrzeby i interesy ludności gromady. Gromadzkie rady narodowe mogą łatwiej poprowadzić wszelkie akcje we właściwym kierunku, które mają na celu wykorzystanie zasobów i możliwości gromady dla jej wszechstronnego rozwoju gospodarczego i kulturalnego. Gromadzkie rady narodowe mogą skuteczniej i bardziej bezpośrednio niż dotąd gminy oddziaływać na sprawiedliwe i skuteczne wykonywanie ustaw i zarządzeń władzy ludowej w każdej dziedzinie, zarówno tam gdzie wchodzi w rachubę obowiązkowe dostawy i kontraktacje jak i terminowe wpłaty podatku gruntowego i innych zobowiązań finansowych wobec państwa oraz zapewnić jak najsprawiedliwszy podział tych zobowiązań czy też nawet stosować ulgi, czy zwolnienia w podatkach i dostawach obowiązkowych. Gromadami, przy uwzględnieniu zadań i celów, jakie mają do spełnienia, zostały tylko takie zespoły wiejskie, które zdolne są do sprawnego działania. Ilość mieszkańców gromady od

¹⁾ Ustawa z dnia 25.IX.1954 roku o reformie podziału administracyjnego wsi i powołaniu gromadzkich rad narodowych (Dz. U. Nr 43 poz. 191). Uchwała Rady Ministrów z dnia 11.XII.1954 roku (Monitor Polski Nr 118 poz. 1673).

1000 do 3000 stwarza również bardzo dodatnie warunki dalszego rozwoju gospodarczego i kulturalnego.

Nowy podział administracyjny spowodował likwidację pośredniego ogniwa — gminy — między powiatem a gromadą. Ustalenie trzystopniowego podziału — województwo, powiat, gromada ma w sobie duże piętno usprawnienia, dzięki czemu został również spełniony istotny cel reformy — zbliżenie władz wyższego szczebla do gromady.

Organizacja nowych powiatów i finansowanie terenu

Reforma gromadzka nie spełniłaby jednak swego zadania, gdyby nie zostały uwzględnione nowe warunki wynikające z podziału gromad i ich odległości od siedziby władz wyższego szczebla, to znaczy rad narodowych powiatu. W konsekwencji zaszły zatem zmiany na szczeblu powiatu. Równocześnie z utworzeniem nowych gromad utworzono 19 nowych powiatów — biorąc pod uwagę jak najkorzystniejsze warunki komunikacji dla tych gromad i potrzeby zmniejszenia dotychczasowych odległości między gromadą a powiatem. Od stycznia 1956 roku utworzono dalszych 26 powiatów. Akcja powiększania ilości powiatów jest w toku i obliczona jest na kilka lat. Nie jest ona bowiem łatwa do zrealizowania z uwagi na zachodzące trudności przede wszystkim lokalowe i potrzebę prowadzenia znacznych inwestycji w nowo utworzonych powiatach, które by rzeczywiście były wyrazem reformy i usprawniły, a nie pogorszyły wykonywanie trudnych zadań rad narodowych gromady i powiatu.

Tam gdzie siedzibami nowych władz powiatowych zostały miasteczka o starej tradycji miejskiej i rozwiniętym przemyśle terenowym, handlowym czy rzemieślniczo-usługowym i rozwiniętym budownictwie (nie zniszczone przez wojnę), gdzie stosunkowo łatwo mogły znaleźć pomieszczenie nowe władze (poza dotychczasowymi, które zawsze pozostają jako miejskie rady narodowe i ich prezydium) problem reformy stawał się łatwiejszy do realizacji. Niemożliwość pozostawienia w niektórych przypadkach dotychczasowego stanu odległościowego między gromadą, a starym powiatem powodowała jednak dość często, że ustalanie miejscowości, w której nowy powiat ma powstać i założyć swoją siedzibę, mimo piętrzących się trudności miejscowych — nie mogło być odkładane i musiało być zrealizowane.

Wykonywanie zadań poszczególnych rad narodowych, wynikających z ich zakresu działania na każdym szczeblu, związane jest z planami finansowo-gospodarczymi tych rad, których złotówkowa treść znajduje swój wyraz w budżetach odpowiednio przygotowywanych, opracowywanych i uchwalanych. W budżetach tych muszą być zapewnione przede wszystkim środki na wykonanie zadań ciężących na radach narodowych. Mogą to być również — zwłaszcza w gromadach — środki wynikające z organizowanych czynów społecznych, znajdujące częściowo swój wyraz złotówkowy jako środki pozabudżetowe.

Zgodnie z ogólnymi założeniami systemu wykonywania budżetu państwa, a poszczególnych budżetów rad narodowych w szczególności — kasowe wykonywanie tych budżetów zostało skoncentrowane w Narodowym Banku Polskim. Oddziały zatem NBP tworzą dla budżetów podstawową sieć finansową, przy pomocy której wpływają do budżetów przewidziane środki oraz za pośrednictwem których finansowane są wydatki na wykonywanie ustalonych w budżecie zadań budżetowych. Wiele z zadań budżetu centralnego wykonywanych jest również w terenie za pośrednictwem rad narodowych.

Z chwilą zatem utworzenia nowych powiatów i konstytucyjowania się nowych władz terenowych oraz rozpoczęcia działania gromad czy też innych jednostek budżetowych, które zostały włączone do nowych powiatów, konieczność zorganizowania ośrodka finansowego w siedzibie nowego

powiatu, który mógłby zaspokoić potrzeby obsługi budżetów powiatu i gromad oraz innych jednostek budżetowych budżetu centralnego i budżetów terenowych, stała się zagadnieniem pierwszorzędnej wagi. Przy istniejących założeniach zbliżenia terenowych organów władzy państwowej do wyższych ogniw tej władzy i ludności w terenie, pozostawienie finansowania potrzeb budżetowych nowych powiatów w niezmienionej formie przez oddziały NBP w siedzibach dotychczasowych powiatów — było nie do utrzymania. Zresztą postanowienia rządu stawały również pierwszoplanowo sprawę organizacji i sposobu finansowania nowych powiatów na równi z innymi zagadnieniami organizacyjnymi. Stąd też przed Bankiem stało niemałej wagi zadanie zapewnienia bezpośredniej obsługi finansowej i bankowej terenu w każdym nowo utworzonym powiecie, przy założeniu, że obsługą tą powinny być objęte przynajmniej wszystkie nowoorganizujące się władze terenowe, a więc przede wszystkim władze PRN oraz ewentualnie podległe im jednostki budżetowe.

W warunkach kiedy siedzibą nowego powiatu stawało się miasto lub miejscowość, gdzie znajdowały się również budynki lub lokale odpowiednio przystosowane dla potrzeb bankowych — sprawa kreowania oddziału NBP o pełnym zakresie działania nie przedstawiała większych trudności. Wchodziły jedynie w rachubę — przy poparciu czynnika partyjnego i administracyjnego, miejscowego lub wojewódzkiego — odpowiednie przesunięcia ułokowanych dotąd instytucji czy władz oraz odpowiednie adaptacje remontowo-budowlane.

Mogła również wchodzić w rachubę już poprzednio przez Bank planowana w ramach inwestycji budowa nowego gmachu lub lokalu a realizowana w okresie reorganizacji powiatów. W tych przypadkach nowo utworzony oddział wypełniał w 100% potrzeby obsługi bankowej nie tylko jednostek budżetu państwa lecz również przedsiębiorstw kontrolowanych przez Bank, a także organizacji społecznych, zawodowych i partyjnych.

W większości jednak przypadków miejscowości wyznaczone na siedzibę nowych powiatów nie posiadały odpowiednich lokali, które mogłyby zaspokoić niezbędne potrzeby i wymogi organizacyjne oddziałów NBP zarówno jeśli chodzi o pomieszczenia dla pracowników jak i dla klienteli oraz odpowiednie inne pomieszczenia kasowo-skarbcowe. Konieczność zaś zabezpieczenia obsługi bankowej, przynajmniej jednostek budżetowych, działających na terenie powiatu i ułatwienia im tą drogą sprawnej działalności, zwłaszcza w okresie organizacyjnym — nie podlegała dyskusji. Przy spełnieniu tych wymogów — stawała się również faktem leninowska zasada banku socjalistycznego: „Jeden jedyny, największy z największych bank państwowy, z oddziałami w każdej gminie — przy każdej fabryce — to już dziewięć dziesiątych aparatu socjalistycznego...“.

Placówki pełnomocnika NBP przy kasach spółdzielczych i ich zadania

Wśród poszukiwanych i dyskutowanych szeroko form obsługi bankowej terenu w tych wszystkich przypadkach, kiedy nie może być równocześnie z powiatem zorganizowany oddział Banku została wybrana i wypróbowana forma obsługi bankowej przez pełnomocników NBP przy kasach spółdzielczych. Były bowiem przyczyną, dla których nie można było zdecydować oddania obsługi bankowej nowego powiatu istniejącym w tych miejscowościach kasom spółdzielczym. Składały się na to różne przyczyny. Przede wszystkim kasy nie były przygotowane do wypełniania w nowym powiecie szerokiego wachlarza nowych funkcji i czynności bankowych specyficznych dla

NBP, jako banku centralnego. Wiązało się to bowiem z brakiem odpowiednio przygotowanego i przeszkolonego personelu kasy. Stąd też w wielu przypadkach należało się liczyć, że kasy te, w oparciu o uchwały swych zarządów, nie podejmą się nowych zadań choćby z uwagi na odpowiedzialność ciążącą wówczas na zarządzie i kierownictwie kasy za prawidłowe i terminowe wykonanie tych zadań. Ze strony Banku zaś, ze względów organizacyjnych, wchodziła w rachubę jednolitość formy zastępczej obsługi bankowej w powiatach, gdzie nie zostanie zorganizowany oddział.

Zrodziła się forma obsługi bankowej, ograniczona tylko do obsługi jednostek budżetowych i budżetu państwa, którą wykonuje aparat pracowniczy pionu NBP, korzystając z usług kasowych oraz księgowości syntetycznej aparatu kasy spółdzielczej w danej miejscowości z tym, że czynności NBP wykonywane są w lokalu kasy spółdzielczej. Stąd też nazwa tego pionu bankowego — pełnomocnik NBP przy kasie spółdzielczej.

Nie jest zadaniem niniejszego artykułu omawianie szczegółowo przepisów instrukcji, jakie obowiązują pełnomocnika NBP i kasę spółdzielczą w zakresie wykonywania czynności. Omówimy natomiast ogólnie czynności oraz ważniejsze cechy charakterystyczne dla tej obsługi, z podkreśleniem raczej roli i wagi tej nowej terenowej placówki NBP.

Pełnomocnik NBP stanowi więc komórkę samodzielną w ramach aparatu organizacyjno-finansowego kasy spółdzielczej. Obsada komórki pełnomocnika to pracownicy NBP w składzie dwu lub jednoosobowym, podlegli personalnie oddziałowi macierzystemu NBP, a w zakresie dyscypliny pracy kierownikowi kasy spółdzielczej.

Biorąc pod uwagę ograniczone możliwości wykonywania czynności w składzie jedno lub dwuosobowym, do zakresu działania pełnomocnika NBP na obecnym etapie należy obsługa jednostek budżetowych i budżetu państwa. Pełnomocnik wykonuje zatem wszystkie te czynności, które wiążą się z kasowo-bankową obsługą i kontrolą tych jednostek w zakresie wykonywanych przez jednostki preliminarzy budżetowych dochodów i wydatków czy też zadań budżetowych, a także w zakresie pozabudżetowych środków jednostek. Pełnomocnik NBP przyjmuje również dochody państwowe, podatki miejskie, podatki wiejskie, podatki i opłaty budżetu terenowego. Wiele zadań znajdujących się w preliminarzach nadrzędnych jednostek budżetu terenowego lub budżetu centralnego realizowane są przez jednostki nowego powiatu — za pośrednictwem akredytywy budżetowej. Zakres czynności, wynikający z przepisów Instrukcji Służbowej B/16 — obsługa budżetu państwa — ma zatem pełne zastosowanie do pełnomocnika NBP. Wachlarz tych zagadnień w powiązaniu z funkcjami kontroli i sprawozdawczości jest dostatecznie szeroki.

Z wykonywanymi czynnościami obsługi jednostek budżetowych i budżetu państwa wiąże się pośrednio lub bezpośrednio także czynności bankowe, wynikające z innych przepisów bankowych. Mają więc zastosowanie przepisy obowiązujące dla planowania kasowego i kontroli obrotu gotówkowego w zakresie ustalonym oddzielnym zarządzeniem Banku. Z uwagi na ogólnie obowiązujące zasady rozliczeń między jednostkami gospodarki uspołecznionej — mają u pełnomocnika zastosowanie w pełnym zakresie przepisy bankowe IS B/17, wynikające z Uchwały PR Nr 527 w sprawie zasad rozliczeń za dostawy, usługi i roboty. Obowiązuje więc pełnomocnika kontrola prawidłowości przeprowadzanych rozliczeń gotówką, przelewem, akceptowym i bezakceptowym żądaniem zapłaty i granic kwotowych dopuszczalnych dla stosowania tych form rozliczeń oraz terminowości przeprowadzania zapłaty za ro-

boty, dostawy i usługi. W konsekwencji pełnomocnik na równi z oddziałem musi mieć pełne rozecznanie co do zakresu stosowania kar za zwłokę, wynikających z łamania przez płatnika — jednostkę budżetową — dyscypliny finansowej rozliczeń. Mogą również w placówce pełnomocnika występować limitowane książeczki czekowe oraz чеки akceptowane.

W pewnym zakresie pełnomocnikowi muszą być również znane zasady obsługi kasowej oraz księgowości obowiązującej w kasach spółdzielczych, z uwagi na konieczność honorowania tych przepisów przez pełnomocnika na tych odcinkach, gdzie wchodzi w rachubę wpłaty i wypłaty przez kasę kasy spółdzielczej, rozliczenia z tytułu przelewów przyjmowanych i przekazywanych za pośrednictwem kasy oraz konieczność uzgadniania obrotów na kontach syntetycznych kasy prowadzonych dla operacji pełnomocnika NBP.

Z tytułu wszystkich czynności obsługi budżetowej, powodujących księgowanie zaszłości wpłat i wypłat oraz innych rozliczeń, pełnomocnik prowadzi księgowość analityczną jednostek budżetowych w ramach kont bilansowych NBP a mianowicie: w zakresie budżetu centralnego — rachunki dochodów (konto 91), rachunki wydatków (konto 92), rachunki kredytów budżetowych (konto 711), w zakresie budżetów terenowych — w ramach konta 95 — rachunki wydatków (95), rachunki dochodów (95/1), rachunki podstawowe (wydatków) (95/2), rachunki środków na kapitalne remonty (95/4), rachunki zadań innego budżetu (95/5); w zakresie środków pozabudżetowych — rachunki środków specjalnych i gospodarstw pomocniczych (dla BC — konto 93 a dla BT — konto 96), rachunki sum na zlecenie (konto 97), rachunki sum depozytowych (konto 98), rachunki sum do wyjaśnienia (konto 99) oraz dla potrzeb zarówno gospodarki budżetowej jak i pozabudżetowej — rachunki akredytyw budżetowych (konto 100).

Z uwagi na to, że operacje dokonywane w placówce pełnomocnika NBP są częścią składową księgowości danej kasy spółdzielczej, dla operacji tych, ujmowanych przez kasę, uruchomione zostały konta syntetyczne 28 — obejmujące aktywne rachunki zastępcze NBP — tu należą tylko rachunki wydatków budżetu centralnego (konto w NBP 92) oraz syntetyczne konto 29 — obejmujące pasywne rachunki zastępcze NBP — konta NBP 91 i 93 — 100 oraz konta 21 i 22, dotyczące rozliczeń z tytułu limitowanych książeczek czekowych i czeków akceptowanych, z których korzystają jednostki budżetowe. W kolejności obroty tych syntetycznych kont kasy — 28 i 29 — znajdują swój wyraz w księgowości właściwego oddziału NBP, do którego przynależy pełnomocnik kas spółdzielczych w ramach otwartego konta 87 — operacje zastępcze na rachunek NBP z tym, że operacje prowadzi się na oddzielnych analitycznych kontach 87-1 — kasy spółdzielcze za aktywne rachunki zastępcze NBP i 87-2 — kasy spółdzielcze za pasywne rachunki zastępcze NBP.

Po bardzo ogólnym omówieniu zasad funkcjonowania placówek pełnomocnika NBP należy jeszcze rozważyć czy i w jakiej mierze placówki te wypełniają zadania obsługi budżetu państwa. W zasadzie pełnomocnik w zakresie pełnionych obecnie czynności zaspokaja w zupełności najpilniejsze potrzeby obsługi kasowej powiatu i gromad oraz innych jednostek budżetu centralnego czy budżetów terenowych. Podstawowy cel zbliżenia terenu do władz administracji politycznej i finansowej został spełniony. Czynności pełnomocnika, zwłaszcza przy dwuosobowej obsadzie placówki, mogą być bez większych trudności poszerzane przez powierzenie mu kontroli kapitalnych remontów budynków mieszkalnych (o ile w międzyczasie kontrola ta nie zostanie zniesiona) a tym samym prowadzenie ra-

chunku kapitalnych remontów (95/4) i honorowanie z tego tytułu wypłat i innych zleceń na miejscu.

Należy również znaleźć szczegółowe rozwiązanie, które by umożliwiło obsługę finansową POM w placówce pełnomocnika NBP w przypadkach, kiedy POM działa na terenie nowego powiatu. Wchodzi w rachubę prowadzenie rachunku POM, wykonywanie określonej kontroli bieżącej, a więc przede wszystkim honorowanie bieżących wydatków w ramach kredytów otwartych w szczególowej klasyfikacji budżetowej, blokowanie 25% uruchomionych kredytów budżetowych, blokowanie niewykorzystanych kredytów budżetowych na ultimo kwartału oraz kontrolowanie wydatków rozliczanych z pogotowia kasowego. Pozostała kontrola bieżąca, kontrola następna oraz wszelkie inne dyspozycje blokowania czy przeksięgowania, wynikające z kontroli wykonania planów, dokonywane byłyby przez pion kredytowy macierzystego oddziału NBP. Dla ułatwienia wykonywania takiej obsługi POM inspektor kredytowy oddziału kontrolującego powinien wyjeżdżać przynajmniej raz na miesiąc do placówki pełnomocnika, dla wyciągnięcia na miejscu niezbędnych wniosków i przekazania następnie pełnomocnikowi przez oddział odpowiednich dyspozycji księgowych.

Nie rozwiązana jeszcze generalnie jest również dystrybucja znaków wartościowych, a mianowicie znaczków opłaty skarbowej i blankietów wekslowych oraz znaków opłaty sądowej. Placówka pełnomocnika NBP ani kasa spółdzielcza nie zajmują się obecnie rozprowadzaniem i sprzedażą tych znaków na równi z uprawnieniami przysługującymi oddziałom NBP. Zaopatrzenie w znaki dystrybutorów i punktów detalicznej sprzedaży, między innymi gromad, odbywa się bezpośrednio przez najbliższy oddział NBP (macierzysty). Wprawdzie zagadnienie znaków wartościowych nie jest w powiecie zagadnieniem wielkiej wagi — tym niemniej i na tym odcinku powinno nastąpić w jak najkrótszym czasie ustalenie zasad zaopatrywania dystrybutorów w znaki w siedzibie nowego powiatu.

Uwagi ogólne dotyczące placówki pełnomocnika NBP

Zadaniem niniejszego artykułu było przedstawienie nowej placówki NBP — nie tylko w suchym ujęciu jej zakresu działania, ale przede wszystkim naświetlenie jej roli w powiązaniu z przemianami polityczno-administracyjnymi, których wynikiem jest kreowanie nowych gromad, a także powiatów od 1955 roku począwszy.

Przy omawianiu placówki pełnomocnika NBP należy dodać, że forma tej obsługi została poprzedzona kilkumiesięcznymi doświadczeniami próbnymi w 1954 roku, a mianowicie w województwie białostockim w Hajnówce, w województwie kieleckim w Zwoleniu, w województwie krakowskim w Proszowicach oraz w województwie łódzkim w Wieruszowie.

Dzięki tym próbom ta forma obsługi na terenie powiatu, gdzie oddział NBP nie mógł jeszcze powstać, mogła być prowadzona z dużą dozą pewności jej skutecznego działania. Biorąc pod uwagę trudne warunki, jakie zawsze łączyły się z zorganizowaniem administracji nowego powiatu — i wykonywaniem zadań przez władzę terenową — należy równocześnie podkreślić, że Narodowy Bank Polski w pełni wykonał również trudne zadanie zaspokojenia potrzeb nowego powiatu ze strony finansowej, stawiając do dyspozycji powiatu placówkę pełnomocnika NBP. Placówki te stanowią nową formę organizacyjną pionu NBP poza centralą, oddziałami wojewódzkimi i oddziałami operacyjnymi. Mają one wypełnić tę lukę, jaka istnieje na terenie powiatu w tych przypadkach, kiedy NBP nie ma technicznych możliwości uruchomienia oddziału.

Przy omawianiu funkcji pełnomocnika NBP nie można pominąć także roli, jaką spełnia placówka. Organizacja nowego powiatu oraz wykonywanie zadań budżetowych wy-

magają wysokich kwalifikacji politycznych i zawodowych nowych terenowych rad narodowych oraz prezydów tych rad. Zagadnienie sprawnego wykonywania zadań rad narodowych i ich organów na polu rozwoju rolnictwa, gospodarki komunalnej, oświaty i w innych dziedzinach jest nieodłączne z odpowiednio ustawionymi zagadnieniami finansowymi terenu, w których rada narodowa gromady, powiatu wraz z ich organami mają głos decydujący. Wchodzi tu w rachubę prawidłowa i oszczędna gospodarka finansowa, powiązana z odpowiednią dyscypliną finansową własną i podległych jednostek własnych czy też dużej ilości gromadzkich rad narodowych. W tym zakresie niemałą wagę posiada placówka pełnomocnika NBP. Będąc najgłębiej w teren wysuniętym ramieniem banku centralnego — pełnomocnik wykonuje również część funkcji z zakresu działania Banku, wśród których kontrola dyscypliny budżetowej i finansowej oraz dyscypliny rozliczeń, wynikająca z pełnionej przez NBP kasowej obsługi budżetu państwa, należy do najważniejszych.

Przedstawiony powyżej zakres czynności wykonywanych przez pełnomocnika powiązany jest ze znajomością dużego wachlarza przede wszystkim przepisów bankowych, a także różnych przepisów i rozporządzeń państwowych, dotyczących bezpośrednio lub pośrednio pracy pełnomocnika. Pełnomocnik NBP powinien z tego tytułu posiadać duże rozeznanie tych wszystkich spraw koncentrujących się ostatecznie w formie takich czy innych czynności bankowych.

Stąd też wiadomości i wiedza pełnomocnika, to znaczy pracowników pełniących tę obsługę, a przynajmniej kierownika placówki, powinna obejmować te finansowo-budżetowe zagadnienia terenu, które rzutują na jego pracę. Jak doświadczenie wielu placówek wskazuje — jednostki budżetowe i prezydium rad dla wielu zagadnień nowych szukają u pełnomocnika na miejscu możliwości konfrontacji i oceny czy tryb załatwiania wypłat, zwrotów, tryb rozliczeń i formy od strony porządku finansowego jest prawidłowy. W wielu przypadkach opinie i decyzje pełnomocnika pozwalające czy zabraniające takiego czy innego załatwienia spraw finansowych, czy budżetowych są dla jednostek budżetowych ostateczne.

Z tych względów zagadnienie podnoszenia poziomu fachowego pracowników placówki pełnomocnika NBP musi posiadać dużą wagę dla oddziałów wojewódzkich. O sposobie lub formie instruktażu lub innej pomocy szkoleniowej decydują, w zależności od potrzeb, oddziały wojewódzkie. Jedno lub dwudniowe odprawy robocze — stosowane na przykład przez Oddział Wojewódzki w Kielcach — powinny dać dobre wyniki. W odprawach biorą również czynny udział naczelnicy lub inspektorzy zainteresowanych pionów, na przykład poza pionem operacyjno-rachunkowym pion planowania, pion kredytowy dla spraw POM.

Rozmiary instruktażu i potrzeby doszkalania pracowników placówki pełnomocnika uzależnione będą zawsze od aktualnego poziomu fachowego istniejącej obsady. W wielu bowiem województwach funkcję pełnomocników przyjęli pracownicy z długoletnią już praktyką bankową w oddziale, na przykład w województwie lubelskim w Bychawie placówkę pełnomocnika prowadzi dotychczasowy główny księgowy, pracownica z Oddziału w Krasnymstawie, zaś w województwie łódzkim placówkę pełnomocnika w Wieruszowie prowadził przez okres roku, do czasu utworzenia oddziału, inspektor pionu kredytowego.

Niezależnie od omawianego już zakresu czynności, jakie pełnomocnik wykonuje obecnie lub powinien jeszcze wykonywać z zakresu obsługi budżetowej można rozważyć czy placówka pełnomocnika NBP mogłaby wykonywać dalsze czynności i z jakiego pionu. Teoretycznie czynności bankowe mogłyby być poszerzone, powiększając w miarę wzrostu agend ilość pracowników placówki. Praktycznie możliwoś-

ci te są ograniczone z uwagi przede wszystkim na dużą ciasnotę lokalową, w jakiej znajdują się kasy spółdzielcze, która nie pozwala na generalną decyzję, co do dalszego zwiększania zakresu czynności pełnomocnika.

Przy korzystnej sytuacji lokalowej placówki pełnomocnika powinny obsługiwać kasowo rachunki organizacji społecznych, zawodowych i partyjnych z terenu nowego powiatu. Obsługą kasową należałoby objąć, z momentem zorganizowania powiatowego zarządu łączności, wszystkie rozliczenia pocztowe i z tego tytułu prowadzić rachunek bankowy. Pochodną jednak dla tego rachunku są zwiększone obroty gotówkowe i w konsekwencji zagadnienie możli-

wości przejścia przez kasę spółdzielczą tych wpływów i wypłat do kasy, a nawet oddzielnej sortowni. Bankowa obsługa przedsiębiorstw państwowych czy spółdzielczych wiąże się z prowadzoną przez Bank kontrolą tych przedsiębiorstw i udzielaniem kredytów bankowych, wskutek czego rachunki główne — rozliczeniowe lub bieżące z konieczności prowadzone są w oddziale kontrolującym te przedsiębiorstwa. Istnieje natomiast możliwość uruchamiania, w miarę potrzeby, dla tych przedsiębiorstw rachunków zastępczych, które mogłaby prowadzić placówka pełnomocnika NBP.

W. Miłkowski

MIEDZYKŁADOWA ANALIZA KOSZTÓW

Stosowanie przywilejów kredytowych lub obostrzonych zasad kredytowania ma spełniać rolę bodźców ekonomicznych, działających w kierunku podwyższenia stopnia gospodarności przedsiębiorstw.

Skuteczność działania tych bodźców zależy od jakości i celowości środków przedsięwziętych w celu usunięcia braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw. Warunkiem ustalenia właściwych środków, zmierzających do poprawy działalności przedsiębiorstw, jest określenie charakteru przyczyn powodujących złe wyniki pracy przedsiębiorstw.

Analiza wykonania zadań planowych nie daje możliwości pełnej oceny charakteru przyczyn wpływających na wyniki pracy przedsiębiorstw a to z tego powodu, że:

— za pozytywnym wynikiem wykonania zadań planowych mogą się kryć poważne przejawy niegospodarności. Straty, poniesione na przykład na skutek wadliwej organizacji pracy, przerostów administracyjnych itp. przejawów niegospodarności, mogą być pokryte i nie zauważone w przypadku uzyskania choćby minimalnego obniżenia zużycia materiałów na jednostkę wyrobu „materiałochłonnego”. Nieznaczne obniżenie kosztów produkcji jednego wyrobu (o znacznie wyższym koszcie jednostkowym od kosztu wyrobu innego) może zapewnić osiągnięcie planowanej akumulacji nawet w przypadku poważnego marnotrawstwa na odcinku produkcji wyrobu „tańszego”. Wpływ bowiem czynników określających poziom kosztów jest wielokierunkowy, stąd efekty tych wpływów mogą się wzmacniać, osłabiać lub kompensować. Stwierdzenie wykonania zadań planowych zwalnia od szukania ewentualnych braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstwa, a zatem do usankcjonowania istniejących w nim ewentualnych przejawów niegospodarności (między innymi w drodze stosowania przywilejów kredytowych).

— uzyskanie planowanej akumulacji i obniżenie kosztów może być również wynikiem „korzystnych” dla przedsiębiorstwa zadań planowych (nieprawidłowo, za nisko ustawionych). Jakkolwiek zadania planowe ustalane są przy założeniu poprawy wskaźników działalności przedsiębiorstwa w stosunku do roku ubiegłego (planowane usprawnienia organizacyjno-techniczne itp.), to jednak bazując na wynikach okresu ubiegłego zawierają w sobie zawsze pewien element braków i niedociągnięć w pracy, zarówno przedsiębiorstw jak i jednostek nadrzędnych (niedociągnięcia o charakterze niedociągnięć ogólnobranżowych). Przedsiębiorstwa, ustalając zadania planowe, na skutek „zżycia się” z danymi warunkami pracy skłonne są traktować wiele nieprawidłowych elementów swej pracy (zwłaszcza elementów o charakterze organizacyjnym) za prawidłowe, ponadto skłonne są do obiektywizacji wielu przyczyn, uważając je za elementy wykraczające poza zasięg ich wpływu.

— analiza wykonania zadań planu nie chroni przed „obiektywizacją” przyczyn braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw. „Obiektywizacja przyczyn” jest zjawiskiem występującym na porządku dziennym, zarówno ze strony przedsiębiorstw jak i jednostek nadrzędnych¹⁾.

„Obiektywizacja przyczyn” oznacza przyjęcie wykonania zadań planowych za dostateczny dowód dobrej pracy przedsiębiorstwa nawet wówczas gdy na jakimś odcinku pracy wykazuje ono niegospodarność. „Obiektywizacja przyczyn” oznacza również i przede wszystkim przypisywanie niewykonania zadań planowych nie wadliwej gospodarce przedsiębiorstwa lecz przyczynom niezależnym, nie dającym się usunąć, co prowadzi do usankcjonowania istniejącego stanu rzeczy w przedsiębiorstwie złe gospodarującym.

Oceniając poziom kosztów własnych i poziom osiągniętej akumulacji w każdym przedsiębiorstwie oddzielnie, nie jesteśmy w stanie ocenić czy poziom ten jest gospodarczo uzasadniony. Tymczasem, gdy porównamy koszty jednostkowe określonych wyrobów z szeregu przedsiębiorstw, zauważymy poważne różnice między przedsiębiorstwami w poziomie kosztu jednostkowego danego wyrobu (danych wyrobów). Różnice te zdawałoby się na pozór spowodowane są przede wszystkim różnicami w warunkach obiektywnych. Gdyby tak jednak było, wówczas przedsiębiorstwa posiadające swą siedzibę w bazie surowcowej i dobrze technicznie wyposażone produkowałyby dany wyrób taniej od przedsiębiorstw leżących poza bazą, lub niezmechanizowanych, mających znacznie mniejszą produkcję i inne warunki pracy niekorzystne.

Tymczasem porównanie kosztów wyrobu między przedsiębiorstwami wskazuje, że w większości przypadków przyczyną wyższych kosztów są braki i niedociągnięcia w organizacji produkcji, w organizacji pracy oraz marnotrawstwo materiałów, brak należytej troski o mienie społeczne, niedociągnięcia w rozwiązaniu problemu kompleksowej rozbudowy przedsiębiorstwa itp. czynniki nieobiektywne.

Przykłady poważnych różnic w kosztach między przedsiębiorstwami, których przyczyny nie mają bynajmniej charakteru obiektywnego, można znaleźć w wielu przemysłach. I tak: w przemyśle ceramiki budowlanej koszt produkcji 1000 sztuk cegły w przedsiębiorstwie wyposażonym w stare urządzenia techniczne wynosi mniej niż połowę kosztu produkcji cegły w innym przedsiębiorstwie, które jest wyposażone w nowoczesny sprzęt techniczny²⁾.

1) Patrz wypowiedzi na ten temat na łamach „Wiadomości NBP” w artykułach T. Witczaka Nr 12/55, J. Lobjrowskiego Nr 2/56, M. Karczmarza Nr 9/55, W. Jaworskiego Nr 11/55 oraz Z. Szymczaka „Uwagi o zmianach w systemie kredytowo-rozliczeniowym” w czasopiśmie „Rachunkowość” Nr 2/1956.

2) Cytuję za Cz. Niewadzkim „Z zagadnień efektywności ekonomicznej postępu technicznego” — Gospodarka Planowa Nr 11/55.

Z dwóch porównywanych cementowni jedna produkuje jedną tonę klinkieru po koszcie złotych 78,35, druga po złotych 132,82, mimo że cementownia produkująca taniej jest bez porównania gorzej wyposażona technicznie.

W innych przemysłach między innymi w przemyśle owocowo-warzywnym można znaleźć wiele przykładów tego typu. Rozpiętość w kosztach produkcji różnych typów win między przedsiębiorstwami sięga 70%, w kosztach produkcji moszczu wiśniowego — 120%, przecieru — 150%, marmolady, dżemów, soków — około 50%. Znajduje to oczywiście swój wyraz również w różnicach akumulacji tych przedsiębiorstw.

Akumulacja dwóch przedsiębiorstw o zbliżonej wielkości produkcji i zbliżonym programie produkcyjnym wynosiła w 1955 roku w Tarnowskich Zakładach Przemysłu Owocowo-Warzywnego 10,6%, a w Zakładach Przemysłu Owocowo-Warzywnego w Tymbarku 24,1%. Akumulacja przedsiębiorstw winiarskich również wykazuje duże rozbieżności. Zakłady Winiarskie w Przemysłu osiągnęły w 1955 roku 62,5% akumulacji, podczas gdy Zakłady Winiarskie w Zielonej Górze przy dwukrotnie większej produkcji osiągnęły tylko 32,8% akumulacji. Charakterystyczną przy tym rzeczą jest to, że przedsiębiorstwa produkujące drożej widzą z reguły przyczynę złych wyników swej pracy wyłącznie w przyczynach od nich niezależnych. Nie posiadając możliwości porównania kosztów produkcji danych wyrobów między przedsiębiorstwami, a ograniczając się wyłącznie do oceny pracy przedsiębiorstwa na podstawie wykonania zadań planu, można bardzo łatwo uwierzyć w „obiektywność przyczyn“ niewykonania zadań planowanych, lub uśpić swą czujność faktem wykonania zadań w zakresie obniżenia kosztów własnych i akumulacji.

Analiza wykonania zadań planu wymaga zatem pogłębienia przez uzupełnienie jej analizą międzyzakładową. Międzyzakładowa analiza kosztów własnych stanowi pogłębienie analizy wykonania zadań planu. W drodze międzyzakładowej analizy kosztów własnych uzyskuje się możliwość:

- oceny wyników pracy przedsiębiorstw i ich kosztów własnych z punktu widzenia ich gospodarczego uzasadnienia,
- wykrycia braków i niedociągnięć pracy również przedsiębiorstw wykonujących zadania planowe,
- ustalania charakteru przyczyn braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw.

W ten sposób międzyzakładowa analiza kosztów własnych stwarza podstawę do prawidłowego ustalenia dróg i sposobów usunięcia braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw oraz podniesienia stopnia ich gospodarności.

W związku z postanowieniami uchwały Nr 526, międzyzakładowa analiza kosztów własnych staje się cennym narzędziem prawidłowej oceny pracy przedsiębiorstw nie tylko dla gospodarczych jednostek nadrzędnych, ale i dla aparatu bankowego³⁾.

Jest rzeczą charakterystyczną, że w NRD właśnie pracownicy bankowi zwrócili uwagę na konieczność przeprowadzenia analizy międzyzakładowej, jako na narzędzie oddziaływania na działalność przedsiębiorstw ze strony banku. Doceniając znaczenie analizy międzyzakładowej rozpoczęli oni pracę zakrojoną na dość szeroką skalę. Tworząc odpowiednie zespoły pracownicze, przystąpili do przeprowadzania międzyzakładowej analizy w MTS oraz

w BHG⁴⁾, dążąc nie tylko do pogłębienia analizy pracy tych przedsiębiorstw, ale i do wypracowania odpowiedniej metody.

Wartość poznawcza międzyzakładowej analizy zależy bowiem od zastosowanej metody badań. W naszej literaturze fachowej brak opracowań z zakresu metody analizy międzyzakładowej.

W zakresie problematyki metodycznej międzyzakładowej analizy kosztów własnych produkcji występuje zagadnienie przedmiotu badań i zadań analizy, sprawa zakresu badań, warunków porównywalności i wyboru jednostek porównawczych oraz problem bazy porównawczej.

Międzyzakładowa analiza kosztów własnych opiera się na porównaniu kosztów między przedsiębiorstwami. Przedmiot badań w międzyzakładowej analizie kosztów własnych stanowią koszty jednostkowe wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwa należące do danej branży. Zadaniem międzyzakładowej analizy kosztów własnych jest ustalenie przyczyn różnic w kosztach jednostkowych wyrobu (wyrobów) między badanymi przedsiębiorstwami. Celem tej analizy jest stworzenie podstaw dla określenia właściwych dróg i sposobów zmierzających do podniesienia stopnia gospodarności poszczególnych przedsiębiorstw i branży jako całości.

Międzyzakładowa analiza kosztów własnych stwarza podstawy w szczególności dla: oceny pracy przedsiębiorstw, ustalenia środków likwidacji braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstw, rozpowszechnienia pozytywnych doświadczeń i osiągnięć wzmożenia współzawodnictwa między przedsiębiorstwami, usprawnienia operatywnego kierownictwa, udoskonalenia planowania, ewidencji, kalkulacji i sprawozdawczości. Stwierdzenie różnic między przedsiębiorstwami w kosztach jednostkowych wyrobów umożliwia wyciągnięcie nie tylko wniosków o nośności przyczyn zależnych od przedsiębiorstw ale również i odnośnie przyczyn o charakterze ogólnobranżowym.

Dlatego międzyzakładowa analiza kosztów własnych stwarza również podstawy dla podejmowania prac z zakresu postępu technicznego, podejmowania decyzji w zakresie kształtowania cen, polityki zatrudnienia, zaopatrzenia itp.

Stwierdzono w drodze porównań międzyzakładowych że różnice między przedsiębiorstwami w kosztach jednostkowych stanowią wyraz wielu przyczyn. Realizacja zadań stawianych międzyzakładowej analizie kosztów własnych wymaga rozszerzenia zakresu porównań na te elementy, które wpływają na kształtowanie się poziomu kosztów własnych.

Zakres badań w międzyzakładowej analizie kosztów własnych obejmuje, obok głównego przedmiotu analizy, jaki stanowią koszty jednostkowe, ich składniki oraz elementy tych składników (ilość, cena), również porównanie danych dotyczących wielkości i rodzaju produkcji, wyposażenia przedsiębiorstw w środki produkcji, struktury zatrudnienia itp. Stwierdzone w drodze porównań różnice między przedsiębiorstwami w wyżej wymienionych elementach pozwalają na prawidłową ocenę charakteru przyczyn (stopnia ich zależności, stopnia ich zmienności, ich przypadkowości lub prawidłowości) różnic w kosztach jednostkowych między przedsiębiorstwami.

Różnice w kosztach jednostkowych między przedsiębiorstwami mogą być prawidłowo ocenione jedynie pod warunkiem stosowania jednolitych zasad ewidencji, kalkulacji i sprawozdawczości. Brak jednolitości między badanymi przedsiębiorstwami w ewidencji, a zwłaszcza w roz

3) P. Nosko w artykule „Zadania Banku Państwa ZSRR“ „Dienzi i Kredit“ Nr 2/1955, omawiając zadania Banku Państwa w związku z uchwałą Rady Ministrów ZSRR i KC KPZR z dnia 21 sierpnia 1954 roku (odpowiednikiem naszej uchwały Nr 526 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 roku) zwraca uwagę na potrzebę przeprowadzania analizy międzyzakładowej.

4) Patrz artykuły w Nr 13/1955 Deutsche Finanzwirtschaft H. Gieseler — „Die Durchführung von Betriebsvergleichen zwischen M. T. S.“ (B. H. G. — Bauerliche Handels Genossenschaft — od powiednik naszych CRS „Samopomoc Chłopska“). E. Leutloff „Betriebsvergleiche ein wichtiges Mittel zur Steigerung der Rentabilität in den B. H. G.“

liczaniu kosztów utrudnia międzyzakładowe porównania (wymaga dodatkowych przeliczeń), a w przypadku daleko sięgających rozbieżności może uniemożliwić przeprowadzenie tych porównań. Dlatego przeprowadzenie międzyzakładowej analizy kosztów własnych musi być poprzedzone sprawdzeniem materiału liczbowego pod względem jego porównywalności. **W międzyzakładowej analizie kosztów własnych wymóg porównywalności nie dotyczy natomiast warunków pracy badanych przedsiębiorstw.**

Różnice między przedsiębiorstwami w warunkach produkcji, technologii, organizacji, wyposażenia, wielkości produkcji itp. stanowią zespół czynników, których wpływ na różnice w poziomie kosztów jednostkowych ma być poznany w drodze międzyzakładowej analizy kosztów własnych.

Międzyzakładowa analiza kosztów własnych powinna w zasadzie objąć kilka przedsiębiorstw należących do danej branży, tworzących taki zespół, który daje możliwie prawdziwy przekrój branży. Kryterium tworzenia zespołu porównawczego spośród przedsiębiorstw należących do danej branży (produkujących ten sam wyrób), mogą stanowić takie elementy, jak: wielkość produkcji i rodzaj produkcji oraz poziom kosztów własnych. Dla uzyskania poglądu na całość branży bez równoczesnego objęcia międzyzakładową analizą wszystkich przedsiębiorstw należących do danej branży, celowe jest wytypowanie do porównań po kilka przedsiębiorstw dużych, średnich i małych, reprezentujących wysokie, średnie i niskie koszty jednostkowe wyrobów badanych.

Wybór jednostek porównawczych dla celów międzyzakładowej analizy kosztów własnych dotyczy nie tylko wytypowania przedsiębiorstw, których koszty jednostkowe mają być porównane, lecz również ustalenie wyrobów, których koszt jednostkowy ma być badany. Jeżeli przedsiębiorstwa należące do danej branży różnią się programem produkcyjnym w tym sensie, że jedno z nich produkuje tylko jeden lub dwa wyroby, inne natomiast produkuje ponadto wiele innych wyrobów, wówczas międzyzakładową analizą kosztów obejmuje się ten wyrób (te wyroby), który stanowi trzon produkcji danej branży.

Ustalenie przyczyn różnic między przedsiębiorstwami w koszcie jednostkowym danego wyrobu wymaga obliczenia tych różnic. Operowanie liczbami absolutnymi nie tylko utrudnia „czytanie” porównanego materiału, ale przede wszystkim nie wypukla „wagi” różnic między przedsiębiorstwami. Dlatego w międzyzakładowym porównaniu celowe jest posługiwanie się liczbami względnymi. **Materiał liczbowy badanych przedsiębiorstw wyraża się w stosunku do wielkości przyjętej za bazę porównawczą.** Prawidłowy wybór bazy porównawczej ułatwia porównanie i w dużym stopniu warunkuje słuszność wniosków wysnutych na podstawie porównań.

W szeregu porównań stosuje się jako bazę porównawczą wielkości średnie. Obliczenie wielkości średnich jako „średnich” branży czy „średnich” zespołu badanych przedsiębiorstw jest nie tylko bardzo pracochłonne (przy braku odpowiednich maszyn) ale i mało przydatne dla celów międzyzakładowej analizy kosztów własnych.

W międzyzakładowej analizie kosztów własnych badania skierowane są nie na poznanie wielkości przeciętnych, lecz na poznanie zjawisk specyficznych dla każdego przedsiębiorstwa. Każdą liczbę oznacza się według jej indywidualnego charakteru, bez wyłączenia wartości ekstremalnych, a przeciwnie z próbą objaśnienia ich. W ramach jednej branży mogą być indywidualne różnice tak duże, że obraz wyrażony w wielkościach średnich traci wartość poznawczą w stosunku do poszczególnych przedsiębiorstw.

W międzyzakładowej analizie kosztów własnych najlepsze wyniki dałoby przyjęcie tak zwanych wielkości wzorcowych jako bazy porównawczej. W większości branż nie

stosuje się jednak kalkulacji wzorcowej. Pozostaje zatem przyjęcie przedsiębiorstwa o najmniejszym koszcie jednostkowym jako „wzorca” — jako bazy porównawczej i wyrażenie w stosunku do jego kosztu (określonego liczbą 1 czy 100) kosztu jednostkowego pozostałych przedsiębiorstw.

W międzyzakładowej analizie kosztów własnych badania muszą sięgać bardzo głęboko, to znaczy nie mogą się ograniczać do całkowitego kosztu jednostki wyrobu, lecz muszą badać różnice między przedsiębiorstwami w poszczególnych składnikach kosztu i ich elementach. Przedsiębiorstwo o najniższym — spośród badanych — koszcie jednostkowym określonego wyrobu, może jednak wykazywać w pewnych elementach tego kosztu znacznie większe wartości od innych przedsiębiorstw. Z tego względu stosowanie stałej bazy porównawczej w międzyzakładowej analizie kosztów własnych nie jest wskazane. Celowe natomiast jest stosowanie zmiennej bazy porównawczej. Przy stosowaniu zmiennej bazy porównawczej określa się liczbą 1 lub 100 w odniesieniu do każdego elementu kosztu inne przedsiębiorstwo, a mianowicie w każdym elemencie kosztu jednostkowego to przedsiębiorstwo, w którym dany element kosztu jest najniższy w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami. Operowanie zmienną bazą porównawczą pozwala uwypuklić w odniesieniu do każdego elementu kosztu jednostkowego to przedsiębiorstwo, które na danym odcinku ma najlepsze lub najgorsze wyniki. W ten sposób uwypuklone zostają słabe punkty pracy również w przedsiębiorstwie o najniższym koszcie jednostkowym oraz dobre strony pracy w przedsiębiorstwach o wysokim koszcie jednostkowym danego wyrobu.

Znaczenie międzyzakładowej analizy kosztów własnych dla aparatu bankowego leży w jej przydatności dla realizacji postanowień uchwały Nr 526.

Międzyzakładowa analiza kosztów własnych pozwala spojrzeć na pracę każdego przedsiębiorstwa z szerszej perspektywy, przez naświetlenie położenia każdego z nich w ramach branży. Daje możliwość ustalenia braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstwa w powiązaniu z warunkami jego pracy i w oświetleniu wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na wynik jego pracy. Pozwala ocenić czynniki określające poziom kosztów jednostkowych z punktu widzenia wagi ich wpływu na różnice między przedsiębiorstwami w poziomie kosztów jednostkowych, umożliwia ocenę tych czynników z punktu widzenia ich przypadkowości czy prawidłowości.

W ostatecznym wyniku międzyzakładowa analiza kosztów własnych przeciwdziała „obiektywizacji” przyczyn braków i niedociągnięć w pracy przedsiębiorstwa, zarówno ze strony samego przedsiębiorstwa, jak i jego jednostek nadrzędnych oraz aparatu bankowego. Stanowiąc zatem narzędzie prawidłowej oceny pracy przedsiębiorstw, stwarza warunki dla skutecznego oddziaływania na działalność przedsiębiorstw przez system finansowy.

W wielu wypadkach aparat bankowy nie będzie jednak posiadał możliwości zebrania i opracowania materiału liczbowego dla celów międzyzakładowej analizy kosztów własnych. W związku z tym wydaje się, że aparat bankowy powinien wykorzystywać międzyzakładowe zestawienia porównawcze, sporządzane przez wiele jednostek gospodarczych (a w przypadku, gdy dana jednostka nadrzędna nie sporządza takich zestawień, zażądać sporządzenia ich). W wielu przemysłach, w których sporządza się międzyzakładowe porównania kosztów własnych, nie przeprowadza się jednak analizy tych porównań. Nawet w tym przypadku oddziały wojewódzkie Banku mogą wykorzystać zestawienia porównawcze, przeprowadzając ich analizę we własnym zakresie.

K. Sowowa

Kraków

NADZÓR ODDZIAŁU WOJEWÓDZKIEGO NAD ODDZIAŁAMI OPERACYJNYMI

Oddziały wojewódzkie zostały powołane do życia w momencie przystąpienia do realizacji zasady — „w każdym powiecie oddział NBP“. W warunkach bowiem braku dostatecznych rezerw należycie wyszkolonych kierowników i pracowników oddziałów oraz przy znacznym oddaleniu oddziałów od Centrali i trudnościach szybkiego udzielenia im niezbędnej pomocy organizacyjnej i instrukcyjnej, jak też odpowiedniego nadzoru nad ich pracą, niezbędne stało się utworzenie czegoś w rodzaju ekspozytur Zarządu Banku na terenie poszczególnych województw.

Ten charakter oddziałów wojewódzkich podkreśla ustalenie, że zwierzchnikiem dyrektora oddziału wojewódzkiego jest Prezes Banku. Z charakteru tego wypływa jednocześnie zasadnicza funkcja oddziałów wojewódzkich, którą jest z a r z ą d z a n i e oddziałami operacyjnymi. Ponieważ z funkcji zarządzania wynikają obowiązki nadzoru i opieki (instruktażu) nad działalnością oddziałów operacyjnych, a na tle akcji usprawnieniowej, rozwiniętej w związku z Uchwałą Nr 446/55 Prezydium Rządu, dotychczasowe sposoby wykonywania tych podstawowych obowiązków przez oddziały wojewódzkie były krytykowane i wysuwano różne wnioski zmierzające do usprawnienia ich wykonawstwa, celowa wydaje się szersza wymiana poglądów na ten temat.

★

Poszczególne oddziały wojewódzkie posiadają różne lecz zasadniczo podobne do siebie wewnętrzne przepisy organizacyjne, przy czym większość tych przepisów w zakresie zagadnienia bezpośredniej opieki nad oddziałami i ich instruktażu rozróżnia następujące formy oddziaływania: inspekcja ogólna, inspekcja wiązana i instruktaż specjalistyczny.

I n s p e k c j a o g ó l n a polega według tych przepisów na delegowaniu do oddziału w zasadzie naczelnika wydziału oddziału wojewódzkiego lub zastępującego go starszego inspektora z zadaniem:

- zorientowania się w organizacji pracy, poziomie i wyszkoleniu naczelnika i pracowników wydziału planowania i kredytów lub wydziału operacyjno-rachunkowego,
- sprawdzenia pracy instruktażowej inspektorów oddziału wojewódzkiego,
- ustalenia słabych punktów w pracy danego wydziału i określenia potrzeb i rodzaju ewentualnej dalszej pomocy ze strony oddziału wojewódzkiego.

Inspekcje ogólne przeprowadzają także w oddziałach naczelnicy lub starsi inspektorzy wydziałów organizacji, przy czym zakres przeprowadzanych przez nich inspekcji tego rodzaju obejmuje całość zagadnień organizacyjnych w oddziale (struktura oddziału, rozmieszczenie komórek, wyposażenie w niezbędne środki pracy, plany i harmonogramy pracy, obieg dokumentów i współpraca poszczególnych komórek, obciążenie pracą, godziny nadliczbowe itp.).

Wewnętrzne przepisy poszczególnych oddziałów wojewódzkich przeważnie zresztą znacznie szerzej ujmują tematykę inspekcji ogólnych i innych niż to wyżej przedstawiono. W tematyce tej jednak bardzo mało mówi się o udzielaniu oddziałom wyjaśnień i natychmiastowym na miejscu instruktażu w zakresie objętym tematyką inspekcji. Nie zmienia sytuacji nazywanie tego rodzaju inspekcji — przy niezmiennych zadaniach — ogólną wizytacją instruktażową.

I n s p e k c j ą w i ą z a n ą nazywa się w przepisach oddziałów wojewódzkich delegację do oddziału jednocześnie kilku przedstawicieli oddziału wojewódzkiego,

co najmniej jednego do dwu z pionu czynności planistyczno-kredytowych, jednego do dwu specjalistów z pionu czynności operacyjno-rachunkowych i jednego specjalistę od zagadnień organizacyjnych i ewentualnie administracyjno-gospodarczych. Zadaniem delegowanych jest znowu przeprowadzenie kontroli a poza tym, co trzeba podkreślić na korzyść zasad ustalonych w przepisach oddziałów wojewódzkich, udzielenie szerokiego instruktażu na tle wyników przeprowadzonej kontroli. Jednoczesne delegowanie do oddziału kilku przedstawicieli oddziału wojewódzkiego i objęcie przez nich kontrolą i instruktażem wszystkich komórek ma ponadto na celu lepsze i głębsze rozpoznanie sytuacji na poszczególnych odcinkach, koordynację na miejscu poszczególnych kroków niezbędnych dla podniesienia poziomu pracy oddziału i w miarę możliwości natychmiastowe udzielenie oddziałowi należytej pomocy.

Podczas inspekcji wiązanej, ze względu na skład osób przeprowadzających ją, można też o wiele łatwiej ustalić poszczególne słabe punkty i potrzebę tak zwanego instruktażu specjalistycznego.

I n s t r u k t a ż s p e c j a l i s t y c z n y polega na delegowaniu do oddziału specjalisty od czynności z pewnego odcinka, z zadaniem udzielenia szczegółowych wyjaśnień odpowiedniemu pracownikowi (om) w oddziale. Najczęściej instruktaże takie przeprowadzają pracownicy z wydziałów kredytów, którzy w tych wydziałach specjalizują się w zagadnieniach kredytowania i kontroli poszczególnych branż. Szczególnie dodatnią stroną instruktażu tego rodzaju jest możliwość otrzymania przez oddział dogłębnych wyjaśnień z danego odcinka, przeprowadzenia z udziałem delegowanego specjalisty wspólnej, szkoleniowej inspekcji przedsiębiorstwa i odpowiedniej analizy ekonomicznej działalności danego przedsiębiorstwa.

Stroną ujemną takich instruktaży, niejednokrotnie stwierdzaną w oddziałach, jest fakt, że specjalizacja inspektorów kredytowych oddziałów wojewódzkich jest często znacznie węższa od zakresu obowiązków inspektorów kredytowych oddziałów operacyjnych. W wyniku powyższego zdarza się, że na przykład inspektor kredytowy małego oddziału, któremu przydzielono do obsługi i kontroli kilka przedsiębiorstw różnych branż, jest w ciągu miesiąca kilkakrotnie instruowany przez różnych inspektorów kredytowych z oddziału wojewódzkiego.

W celu osłabienia ujemnych skutków powyższego oraz lepszego wykorzystania wąskich instruktaży specjalistycznych przepisy wewnętrzne niektórych oddziałów wojewódzkich polecają wzywanie w oznaczonym dniu do jednego z oddziałów pracowników kilku najbliższych oddziałów i wspólny instruktaż ich przez przedstawiciela oddziału wojewódzkiego lub na przykład przeprowadzenie z nimi przez tego przedstawiciela pokazowej inspekcji w przedsiębiorstwie.

Oprócz opisanych form bezpośredniej opieki przepisy niektórych oddziałów wojewódzkich wymieniają dalsze jak:

— inspekcje specjalne, przeprowadzane przez inspektorów wydziału planowania, a mające na celu zbadanie i omówienie na miejscu w oddziale przyczyn niewłaściwego kształtowania się wskaźników wykonania planu kasowego i planu kredytowego,

— wizytacje oddziałów przez dyrektora oddziału wojewódzkiego lub jego zastępcę, ewentualnie z udziałem naczelnika wydziału organizacji i naczelnika wydziału kadr,

— przeprowadzanie w oddziale wojewódzkim konsul-

tacji z dyrektorem oddziału operacyjnego, naczelnikiem wydziału planowania i kredytów lub głównym księgowym, — konferencje z dyrektorami oddziałów i odprawy szkoleniowe dla naczelników bądź niektórych rodzajów pracowników oddziałów.



Jak natomiast przedstawia się zagadnienie opieki i instruktażu oddziałów w świetle wniosków zgłoszonych w związku z Uchwałą Nr 446/55 Prezydium Rządu? Z większości tych wniosków wynika, że obecnie stosowane przez oddziały wojewódzkie omówione formy opieki mają przeważnie charakter kontrolny.

We wnioskach tych stwierdza się także, że obecnie poziom pracy oddziałów znacznie podniósł się i w związku z tym wyjazdy kontrolno-instruktażowe do oddziałów są w zasadzie zbędne. Propozycje wysuwane na tym tle są następujące:

1. Zlikwidować przeprowadzanie przez oddziały wojewódzkie bezpośredniej kontroli pracy poszczególnych stanowisk w oddziałach i ograniczyć się do kontroli pośredniej — na podstawie materiałów BGR, sprawozdawczości i innych podobnych informacji.

2. Przeprowadzać instruktaż w oddziale tylko w razie zgłoszenia przez oddział potrzeby instruktażu lub w przypadkach pojawienia się nowych zagadnień i nowych czynności.

3. Skoncentrować obowiązki instruktażu w specjalnej komórce oddziału wojewódzkiego, co pozwoli na szersze i jednocześnie oszczędniejsze wykonywanie przez oddział wojewódzki jego zadań instrukcyjnych oraz na lepszą koordynację wyjaśnień udzielanych oddziałom. Zaznaczyć bowiem należy, że zdaniem autorów wniosków komórka taka w stosunku do całości zagadnień pracy oddziałowej powinna prowadzić instruktaż tak bezpośredni jak i pośredni (pisemny).

4. Powołać przy większych oddziałach operacyjnych specjalne (zasadniczo jednoosobowe) komórki kontrolno-instruktażowe, podlegające dyrektorowi danego oddziału tylko w zakresie dyscypliny pracy a kierowane zasadniczo przez dyrektora oddziału wojewódzkiego. Zadaniem tych komórek byłoby przeprowadzanie instruktaży bezpośrednich w kilku sąsiednich oddziałach. Dzięki takiemu uregulowaniu sprawy pracownicy przeprowadzający instruktaż będą lepiej wyszkoleni i więcej związani z praktyką, nabywając i uzupełniając swe wiadomości bezpośrednio przy „warsztacie“.

Zadnej z tych propozycji rozpatrująca je centralna komisja nie mogła przyjąć, gdyż równałoby to się przysłowiemu „wylaniu dziecka z kąpielą“. Nie oznacza to jednak, że wszystkie wnioski i ich uzasadnienia są całkowicie niesłuszne.

Czołowe zagadnienie stanowi tu przede wszystkim problem nadzoru oddziałów wojewódzkich nad oddziałami, ściśle mówiąc — czy wykonywanie tego nadzoru w formie bezpośredniej inspekcji poszczególnych odcinków działalności oddziałów jest nadal niezbędne? Sądząc z wniosków autorzy ich zdecydowanie (z wyjątkiem wniosków pochodzących z oddziałów wojewódzkich) wypowiadają się przeciwko kontrolowaniu pracy oddziałów przez przedstawicieli oddziału wojewódzkiego obok kontroli BGR.

W chwili obecnej trudno jest sprawę przesądzić. Istnieje bowiem obawa, że wyżej wspomniany pogląd może wynikać ze zbyt biurokratycznego podchodzenia do swych obowiązków przez część pracowników oddziałów wojewódzkich. Kontrolować i wytykać błędy jest zwykle łatwiej niż instruować i roztaczać odpowiednią opiekę. Znać są liczne przypadki podnoszenia przez oddziały zarzutów, że wizytacja oddziału przez pracownika oddziału wojewódzkiego kończy się tylko dostarczeniem oddziałowi

pisemnego wykazu stwierdzonych błędów, który następnie jest materiałem obciążającym oddział przed zespołem rewizyjnym BGR.

Obok tego trzeba wziąć pod uwagę, iż:

— w wielu przypadkach, a szczególnie w zakresie czynności operacyjno-rachunkowych instruktaż musi być poprzedzony zapoznaniem się z poziomem pracy danego stanowiska, w związku z czym całkowite wyłączenie z niego elementów kontroli jest niemożliwe;

— przy dużej ilości oddziałów i różnych stanowisk pracy w oddziałach trudno jest zabezpieczyć wyrównane i właściwe minimum poziomu ich pracy a aparat BGR jest zbyt szczupły, by mógł zapewnić częstą ich kontrolę;

— oddziały wojewódzkie nie mogą zostać całkowicie pozbawione prawa bezpośredniego kontrolowania pracy oddziałów, gdyż byłoby to sprzeczne z powierzoną im funkcją zarządzania oddziałami.

Wydaje się jednak, że istnieją także liczne momenty potwierdzające słuszność wysuniętej przez autorów wniosków podstawowej tezy zerwania z ciągłymi kontrolnymi wyjazdami do oddziałów przez przedstawicieli oddziałów wojewódzkich.

Pierwszy — to niewątpliwe wyjście już większości oddziałów z okresu początkowych trudności natury kadrowej, braku podstawowego wykształcenia zawodowego pracowników, braku przepisów pracy itp. Twierdzenia tego nie można generalizować lecz sądzę, że sytuacja w większości oddziałów powinna zaważyć na właściwym rozwiązaniu sprawy.

Następnym zasadniczym momentem jest zdaniem moim posiadanie obecnie szczegółowych przepisów regulujących wykonywanie poszczególnych funkcji oddziałów. Przepisy te wprawdzie ulegają okresowo licznym zmianom lecz zmiany te przeważnie idą obecnie w kierunku ułatwienia wykonywania odnośnych funkcji i zdaje się, że w najbliższym czasie — na tle przeprowadzanej obecnie w skali narodowej rewizji ustaleń minionych lat — nie należy już spodziewać się obarczania Banku zasadniczo nowymi czynnościami.

Stabilizacja i dojrzałość oddziałów oraz posiadanie coraz to lepszych i pełniejszych przepisów („lepszych“ w stosunku do tego co było, co nie oznacza, że są one całkiem dobre) są to czynniki, które ograniczają potrzebę częstej nadrzędnej bezpośredniej kontroli oddziałów przez oddziały wojewódzkie.

Do powyższego należy jeszcze dodać, że w wydziałach operacyjno-rachunkowych oddziałów działają główni księgowi. Głównym księgowym dano szerokie i można powiedzieć wyjątkowe uprawnienia, bez precedensu na innych stanowiskach. Na głównych księgowych nałożono jednocześnie poważne obowiązki kontrolne. Główni księgowi coraz lepiej, wywiązując się z tych obowiązków, ograniczają potrzebę i zakres kontroli nadrzędnej w podporządkowanych im komórkach.



Wnioski z tego należy wyciągnąć. Wnioski te będą posiadać pierwszorzędne znaczenie w zakresie ustalenia aktualnych funkcji oddziałów wojewódzkich, nad którymi dyskusję zapoczątkowała Uchwała Nr 446/55 Prezydium Rządu.

Nie sądzę, by był już czas na tak dalekie zmiany w funkcjach oddziałów wojewódzkich, jakiego w rozważaniach swych wysunął B. Studziński*). Stwierdza on wprawdzie wyraźnie, co słyszy się również często z innych stron, że „oddziały nie odczuwają już konieczności i potrzeby ciągłej i bezpośredniej opieki i pomocy oddziałów

*) patrz Wiadomości NBP Nr 6/56, str. 302 — „Rozważania na temat nowej roli oddziałów wojewódzkich“.

wojewódzkich". Obawiam się jednak, że nie tyle wynika to z podkreślonego również przeze mnie usamodzielnienia się i podniesienia poziomu pracy oddziałów, ile z krytycznej oceny przerosłów kontrolnego i formalnego ukierunkowania pracy oddziałów wojewódzkich w oddziałach. Sądzę dalej, że niesłuszny jest pogląd B. Studzińskiego, iż oddziały wojewódzkie w rzeczywistości nie są w stanie pomóc oddziałom operacyjnym w realizacji ich zadań wytyczonych Uchwałami Prezydium Rządu Nr 526 i 527/55.

Oddziały wojewódzkie powinny jednak pracę swą w oddziałach poważnie przestawić, zmienić dotychczasową te-

matykę i styl pracy swych przedstawicieli delegowanych do oddziałów, w kierunku wspólnego z oddziałem na miejscu lub nawet w przedsiębiorstwie analizowania i rozwiązywania trudniejszych problemów. Uważne wstąpienie się kierownictwa oddziału wojewódzkiego w krytykę pracy osób delegowanych do oddziałów wyeliminuje zdarczające się obecnie sytuacje, w których dana delegacja albo nie dała oddziałowi albo nawet spowodowała pewnego rozgoryczenie, gdy zamiast spodziewanej pomocy oddział otrzymał tylko zestawienie błędów.

S. Szałowski

UWAGI O SPRZEDAŻY POZARYNKOWEJ

Kontrola przedsiębiorstw sprawowana przez komórki kredytowe NBP stwarza duże możliwości w zakresie analizy wielu zagadnień pozornie odbiegających od formalnej linii kontroli, wytyczonej obowiązującymi w tej mierze przepisami.

Uchwała Nr 526 Prezydium Rządu rozszerzyła poważnie zakres kontroli bankowej przedsiębiorstw dając rozsądną podstawę do bardziej wszechstronnego ujmowania zjawisk, które spotykamy w toku codziennej, systematycznej pracy inspektorów kredytowych.

W poniższych uwagach pragniemy omówić sprawę sprzedaży pozarynkowej, która niewątpliwie stanowi pewien specyficzny odcinek działalności przedsiębiorstw handlowych, przede wszystkim na terenie miejskim, specjalnie wrażliwym na prawidłowy spływ masy towarowej i jej dystrybucję w ogniach sieci detalicznej. Uwagi nasze, dotyczące dość znacznej liczby przedsiębiorstw handlowych z terenu stołecznego — traktujemy raczej jako przyczynek do ewentualnej dalszej dyskusji, jaka może — i powinna — rozwinąć się konkretnie nad tym i innymi również zagadnieniami, stanowiącymi obecnie nie koniecznie pozytywną stronę specyfiki naszego handlu miejskiego. Dyskusja taka, jak sądzimy, może przyczynić się do uzyskania poprawy tam, gdzie jest ona na pewno oczekiwana przez szerokie rzesze ludności, korzystającej codziennie z usług naszego handlu uspołecznionego.

Sprzedaż pozarynkową prowadzą w zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa handlowe kontrolowane przez III O/M w Warszawie.

Nasilenie sprzedaży pozarynkowej w przedsiębiorstwach handlowych jest różne w zależności od asortymentów sprzedawanych przez poszczególne jednostki gospodarcze. Sprzedaż pozarynkowa w przedsiębiorstwach handlowych rozprowadzających towary przemysłowe jest globalnie, jak również i procentowo w stosunku do obrotów, znacznie wyższa niż w przedsiębiorstwach rozprowadzających artykuły spożywcze, drogerijno-perfumeryjne i konfekcję dziecięcą.

Wyniki analizy sprzedaży pozarynkowej oraz zagadnienia z nią związane można by ująć w sposób następujący:

— Stosunek procentowy sprzedaży pozarynkowej do ogólnych obrotów w przedsiębiorstwach handlowych rozprowadzających artykuły spożywcze, drogerijno-perfumeryjne oraz odzież dziecięcą — waha się w granicach od 0,5 do 2%. Minimalne obroty pozarynkowe w tej grupie artykułów wynikają z niskiego zapotrzebowania na nie w przedsiębiorstwach i instytucjach.

Odmienne przedstawia się stosunek procentowy sprzedaży pozarynkowej do ogólnych obrotów w przedsiębiorstwach handlowych rozprowadzających towary przemysłowo-zoapatrzeniowe. Wskaźnik procentowy sprzedaży pozarynkowej w stosunku do obrotów w tej grupie przedsiębiorstw zamyka się w granicach od 16 do 43% — przy czym MHD

Artykułami Mydlarsko-Farbiarskimi wykazuje wskaźnik od 16 do 23%, MHD Artykułami Gospodarstwa domowego — 19 do 27%, a MHD Artykułami Użytku Kulturalnego — 31 do 43% w stosunku do ogólnych obrotów.

— Plany sprzedaży pozarynkowej w grupie przedsiębiorstw spożywczych, drogerijno-perfumeryjnych i konfekcji dziecięcej, wynoszące od 1 do 5% ogółu sprzedaży — nie są wykonywane.

— Plany sprzedaży pozarynkowej w przedsiębiorstwach handlowych, rozprowadzających towary przemysłowo-zoapatrzeniowe wyrażają się stosunkiem 10 do 33% ogółu planowanych obrotów i są w zasadzie przekraczane. I tak: MHD Artykułami Mydlarsko-Farbiarskimi przy planowanym wskaźniku 14% do obrotu — wykonał w 1955 r. sprzedaż pozarynkową w 19%, MHD Artykułami Gospodarstwa Domowego przy planowanym wskaźniku sprzedaży pozarynkowej 17% w stosunku do obrotu — wykonał w 1955 r. — 24%, MHD Artykułami Użytku Kulturalnego przy planowanym wskaźniku sprzedaży pozarynkowej 33% do obrotu — wykonał w 1955 r. — 34%.

Zaznaczyć należy, iż wymienione wskaźniki wynikają z globalnych kwot rocznych, przy czym odchylenie od planowanych wskaźników w poszczególnych kwartałach roku 1955 jest znacznie wyższe.

— Ewidencja sprzedaży pozarynkowej z powodu braku specjalnych formularzy faktur nie daje pełnego obrazu operacji pozarynkowych. Z tego też powodu w najlepszym przypadku odrębnie ewidencjonuje się sprzedaż opłacaną przelewami. Sprzedaż pozarynkowa za gotówkę (głównie w przedsiębiorstwach spożywczych) w księgowości przedsiębiorstw nie jest ewidencjonowana, ponieważ sklepy zaliczają ją do sprzedaży gotówkowej dla ludności. Należy zwrócić uwagę, że sprzedaż za gotówkę dla przedsiębiorstw i instytucji odbywa się niejednokrotnie na podstawie paragonów.

Szczególnie niezadowolająco przedstawia się zagadnienie ewidencji sprzedaży pozarynkowej w przedsiębiorstwach podległych Związkowi Spółdzielni Spożywców, które nawet w sprawozdawczości kwartalnej nie wykazują tego rodzaju sprzedaży, zaliczając ją po prostu do sprzedaży gotówkowej dla ludności.

— Poważną nieprawidłowością w sprzedaży pozarynkowej jest brak górnej granicy jednorazowego zakupu w sklepie detalicznym przez przedsiębiorstwo lub instytucję. Przepisy w sprawie wielkości jednorazowego zakupu są w różny sposób interpretowane, a nawet przy ich rygorystycznym przestrzeganiu omijane są drogą dzielenia jednego zamówienia na kilka mniejszych. W wielu przypadkach spotykaliśmy się z faktami iż wielkość jednorazowej transakcji wynosiła od 200.000 — do 500.000 zł — a jednorazowe transakcje w granicach 10.000 — 100.000 zł — są zjawiskiem raczej powszechnym.

— Wiele przedsiębiorstw państwowych, spółdzielczych oraz inwestycyjnych zakupuje w handlu detalicznym towary w ilościach hurtowych, jak np. 800 sztuk zaworów do kotłów na sumę 33.000 zł, — umywalki syfony, zawory za kwoty ponad 30.000 zł, — setki sztuk taczek dla przedsiębiorstw budowlanych, setki metrów bieżących materiałów tekstylnych dla spółdzielni pracy, duże ilości obuwia i odzieży ochronnej dla przedsiębiorstw produkcyjnych i budowlanych.

— Przedsiębiorstwa handlu detalicznego w pogoni za wysokim wykonaniem planu obrotów starają się o zdobycie dużych ilości artykułów zaopatrzeniowych, jak np. obuwia gumowego, drewnianego, części zapasowych, farb, papieru technicznego, sprzętu instalacyjnego, sprzętu budowlanego — w celu rozprowadzenia ich drogą sprzedaży pozarynkowej.

Duża część towarów biorących udział w obrocie pozarynkowym jest mało używana przez ludność, a więc tym samym sprzedaż ich nie uszczupla masy towarowej przeznaczonej na pokrycie zapotrzebowania ludności. Niemniej jednak, obok sprzedaży towarów nie poszukiwanych przez ludność — odbiorcy pozarynkowi wykupują towary atrakcyjne i niezbędne dla pokrycia zapotrzebowania ludności, jak np. żarówki, tekstylia, środki do prania, materiały piśmienne itp. Pomimo, że sprzedaż niektórych towarów odbiorcom pozarynkowym nie odbija się ujemnie na zaopatrzeniu ludności — to jednak angażuje ona w dużym stopniu pracowników handlowych do poszukiwania towarów zaopatrzeniowych i załatwiania transakcji, związanych ze sprzedażą tych towarów odbiorcom pozarynkowym.

— Tryb załatwiania transakcji związanych ze sprzedażą pozarynkową jest bardzo uciążliwy tak dla dostawcy, jak i dla odbiorcy — a mianowicie:

a) instytucja lub przedsiębiorstwo poszukuje odpowiedniego towaru w sklepach wytypowanych, przy czym przedstawiciel takiej instytucji lub przedsiębiorstwa bywa jednokrotnie odsyłany z jednego sklepu do drugiego,

b) następnie po wyszukaniu towaru — sklep wystawia rachunek pro forma, który jest podstawą do wystawienia polecenia przelewu bankowego; zaznaczyć należy iż towar wybrany i zamówiony nie jest rezerwowany dla przyszłych odbiorców z tego względu, że duża część odbiorców płaci za towary zamówione z opóźnieniem lub też po zapłacie przez długi okres czasu nie zgłasza się po jego odbiór; w tej sytuacji wydawanie towarów następuje w kolejności zgłaszania się odbiorców przy czym często zdarza się niewydanie towaru zamawiającemu z powodu braku jego w sklepie.

W celu uniknięcia przypadków niewydawania towarów uprzednio zamówionych i zapłaconych przez odbiorcę — kierownicy sklepów musieliby prowadzić ewidencję zamówień oraz magazynować towary zamówione, co znów byłoby niezmiernie uciążliwe, zwłaszcza jeżeli się weźmie pod uwagę fakt, że odbiorcy zgłaszają się po zamówione i zapłacone towary z 1 do 5-miesięcznym opóźnieniem, przy czym często zmieniają pierwotne swoje zamówienia na towary inne niż poprzednio zamawiali. Dodatkowym utrudnieniem w takim rozwiązaniu jest zaliczanie do wykonania planu obrotów faktycznego wydawania towaru: rezerwowanie towarów do dyspozycji zamawiających hamowałoby wykonanie planu obrotów,

c) po dokonaniu zamówienia odbiorca składa polecenie przelewu do Banku oraz czeka na jego wykonanie i otrzymanie go przez Bank dostawcy,

d) po wykonaniu przez Bank polecenia przelewu odbiorca zgłasza się do dyrekcji, z której po wylegitymowaniu go, sprawdzeniu upoważnienia do odbioru towaru — otrzymuje pisemne stwierdzenie, że towar został zapłacony oraz polecenie wydania towaru przez kierownika sklepu,

e) po załatwieniu formalności w dyrekcji — odbiorca udaje się do sklepu (często na drugim krańcu Warszawy!) po odbiór towaru,

f) w przypadku braku towaru zamówionego w sklepie — odbiorca musi z powrotem udać się do dyrekcji w celu załatwienia nowych formalności, związanych z uzyskaniem zwrotu zapłaconej uprzednio sumy lub w celu uzyskania skierowania do innego sklepu; zaznaczyć należy, że windykacja sum będących przedpłatą na zamówiony towar pociąga za sobą wielkie utrudnienia w postaci zbędnej korespondencji, wyjaśnień i uzgodnień.

Na tle przeprowadzonej analizy zagadnienia sprzedaży pozarynkowej nasuwają się nam następujące wnioski dotyczące funkcjonowania przepisów o sprzedaży pozarynkowej oraz ich skutków:

Zarządzenie przewodniczącego PKPG i ministra finansów w sprawie sprzedaży pozarynkowej, którego intencją było ograniczenie wielkości tej sprzedaży — nie osiągnęło zamierzonych rezultatów w okresie lat 1955—1956. Procentowy stosunek sprzedaży pozarynkowej w roku 1955 (w którym wspomniane zarządzenie nie było jeszcze stosowane) w porównaniu do roku 1954 zmniejszył się jedynie o 1—2%, a w I kw. 1956 r. nawet wzrósł o 6—8%. I tak: stosunek sprzedaży pozarynkowej do ogólnych obrotów w MHD Artykułami Mydlarsko-Farbiarskimi wynosił w roku 1954 16%, w 1955 r. — 19%, a w I kw. 1956 r. — 23%. MHD Artykułami Gospodarstwa Domowego stosunek sprzedaży pozarynkowej do całości obrotów w 1954 r. — 27%, w 1955 r. — 24%, a w I kw. 1956 r. — 25%. MHD Artykułami Użytku Kulturalnego: 1954 r. — 37%, 1955 r. — 34%, a w I kw. 1956 r. — 43%.

Z powyższych danych należałoby wyciągnąć wniosek, że sprzedaż pozarynkowa nie została zahamowana przy pomocy wydania zarządzenia przewodniczącego PKPG i ministra finansów. W dalszym ciągu wielkość obrotów pozarynkowych określana jest przez wymogi codziennego życia i aktualne zapotrzebowanie przedsiębiorstw i instytucji na artykuły zaopatrzeniowe, budowlane i spożywcze, których z różnych względów nie można nabyć w hurtowniach i składach (najczęściej z powodu odmowy sprzedaży małych ilości towaru przez hurtownie i składy, wygodnictwo odbiorców, małych ilości zapotrzebowanych towarów).

Z zagadnieniem skuteczności przepisów o sprzedaży pozarynkowej łączy się sprawa planowania, ewidencji i kontroli tego rodzaju obrotów. Zagadnienie planowania sprzedaży pozarynkowej oraz doprowadzanie planu sprzedaży pozarynkowej do sklepów nie zostało dotychczas rozwiązane.

Niedoprowadzenie planu sprzedaży pozarynkowej do sklepów nie daje orientacji sprzedawcom i kierownikom sklepów co do ilości towarów, które mogą przeznaczyć do sprzedaży dla przedsiębiorstw i instytucji. Niedokładność planowania, a w zasadzie jego brak — powoduje z reguły przekroczenie wyznaczonych limitów sprzedaży pozarynkowej dla całej dyrekcji. Sugestie na temat doprowadzania planu sprzedaży pozarynkowej do sklepów napotykają na protesty ze strony dyrekcji przedsiębiorstw, jak również i sprzedawców, a to dlatego, iż udoskonalenie planowania sprzedaży pozarynkowej spowodowałoby niewykonanie kwartalnych planów obrotu, które z reguły są „napięte”. Niedokładność planowania sprzedaży pozarynkowej jest przyczyną często spotykanego wygodnictwa i łatwizny w wykonywaniu operatywnych planów sprzedaży przy pomocy zwiększenia obrotów pozarynkowych. Niektórzy kierownicy sklepów zapewniają sobie stałych odbiorców pozarynkowych oraz w większości zajmują się wyszukiwaniem artykułów zaopatrzeniowych w celu przeznaczenia ich do sprzedaży przedsiębiorstwom i instytucjom, podczas gdy zaopatrzenie konsumentów indywidualnych jest z zasady zaniedbywane.

Niedokładne rozwiązanie sprawy dokumentacji sprzedaży pozarynkowej odbija się również ujemnie na ewidencji tych obrotów, wielkości sprzedaży pozarynkowej, jak również uniemożliwia dokładną kontrolę wielkości sprzedaży dla instytucji i przedsiębiorstw.

W toku analizy zagadnienia sprzedaży pozarynkowej stwierdziliśmy brak jakiegokolwiek kontroli obrotów pozarynkowych tak ze strony dyrekcji przedsiębiorstw, jak i jednostek nadrzędnych tych przedsiębiorstw.

Jedyną formą kontroli sprzedaży pozarynkowej jest przestrzeganie obowiązku sprzedaży pozarynkowej w wyznaczonych sklepach, co należy zawdzięczać oddziaływaniu Narodowego Banku Polskiego. Ta ograniczona forma kontroli sprzedaży pozarynkowej nie zdała dotychczas egzaminu, a to wobec stopniowego zwiększania sieci sklepów upoważnionych do sprzedaży towarów instytucjom i przedsiębiorstwom.

Nadmierne obroty pozarynkowe podrażają koszty odbiorców, ponieważ za towary zakupione w detalu płać ceny detaliczne. Ponadto — jeśli się weźmie pod uwagę skomplikowany i przewlekły tryb załatwiania zakupów pozarynkowych, to dojdziemy do wniosku, że angażują one ludzi i środki transportowe w sposób wysoce nieoszczędny.

Transakcje pozarynkowe zmuszają przedsiębiorstwa handlowe do angażowania specjalnych pracowników do załatwiania korespondencji, dokumentacji, rozliczeń i innych formalności biurowych, związanych z tego rodzaju sprzedażą. Brak wydzielania puli masy towarowej dla odbiorców pozarynkowych oraz ograniczenie asortymentów, które

mogą być sprzedawane przedsiębiorstwom i instytucjom — poważnie odbija się na zaopatrzeniu ludności.

Obowiązujący tryb rozliczeń sprzedaży pozarynkowej wywołuje w gospodarce finansowej przedsiębiorstw handlowych nieprawidłowości w rodzaju wysokich zaliczek (przedpłat na zamówione towary), które w wielu przypadkach finansują manka i inne zamrożenia środków obrotowych. Na koniec roku 1955 zaliczki z tytułu sprzedaży pozarynkowej, udzielone niektórym przedsiębiorstwom handlowym wynosiły:

MHD Artykułami Gospodarstwa Domowego	zł 1.109.000.—
MHD Artykułami Mydlarsko-Farbiarskimi	zł 690.000.—
MHD Artykułami Użytku Kulturalnego	zł 1.889.000.—

Zjawisko nieterminowego odbierania towarów przez przedsiębiorstwa i instytucje stwarza chaos w księgowości oraz może być przyczyną ukrywania nadużyć w poszczególnych sklepach. Zarządzenie ministra handlu wewnętrznego Nr 290 z dnia 30.XI.1955 zwalniające jednostki budżetowe od obowiązku zapłaty za towar przed jego odbiorem spowoduje często zwiększenie obrotów pozarynkowych oraz wywołuje w przedsiębiorstwach handlowych wysokie stany należności pozainkasowych, których ściągnięcie jest utrudnione wobec wyczerpywania się limitów budżetowych oraz dużej ilości transakcji pozarynkowych z jednostkami budżetowymi. Dla przykładu podajemy, że MHD Artykułami Użytku Kulturalnego w kwietniu br. posiadało należności pozainkasowe z tytułu sprzedaży pozarynkowej na sumę zł 1.601.000, — z czego prawie całość można zaliczyć do należności preterminowanych.

S. Zakręcki i M. Hauke

DYSKUSJE

O metodzie sporządzania planu kasowego

W prowadzonych ostatnio dyskusjach w aparacie NBP często stawiana jest sprawa metody sporządzania planu kasowego. Jaki stosowany jest obecnie tryb sporządzania planu kasowego, można nie podawać, gdyż zagadnienie to jest wszystkim zainteresowanym dobrze znane. Zatrzymajmy się natomiast nad argumentami uzasadniającymi utrzymanie planowania oddolnego oraz nad argumentami przeciwników tego systemu. Zaczynając od tych ostatnich argumentów, należy ująć je w kilka grup:

- 1) planowanie oddolne jest bardzo pracochłonne i angażuje zbyt wiele osób na różnych szczeblach aparatu NBP,
- 2) brak podstaw do sporządzenia realnego planu kasowego,
- 3) znaczne rozbieżności między projektem planu kasowego — oddziałów a planem zatwierdzonym przez Prezydium Rządu,
- 4) zniesienie planowania oddolnego w planie kredytowym,
- 5) możliwość zbudowania planu kasowego na szczeblu centralnym, bez potrzeby włączania całego aparatu bankowego.

Ad 1) Jest to argument raczej formalny niż merytoryczny. Trzeba sobie jasno powiedzieć, że wprowadzenie planowania oddolnego nie było wynikiem „szukania zatrudnienia dla pracowników NBP“, ale kryje się za tym pewien sens ekonomiczny. Dlatego tak problemu stawiać nie moż-

na, gdyż uchwała Prezydium Rządu Nr 446 i inne podobnego rodzaju zarządzenia dążą do zlikwidowania tylko zbędnych czynności. O ile więc nie znajdziemy uzasadnienia gospodarczego dla zlikwidowania planowania oddolnego, to nad tego rodzaju argumentami można przejść do porządku dziennego.

Niektórzy twierdzą, że „zniesienie planowania oddolnego i wyeliminowanie z pracy oddziałów operacyjnych związanych z tym czynności statystycznych pozwoliłoby oddziałom skoncentrować uwagę — w większym niż dotąd stopniu — na operatywnym oddziaływaniu na wykonanie planu kasowego“. Zastanówmy się, ile czasu w kwartale oddział zaabsorbowany jest sporządzaniem planu kasowego, wychodząc nawet poza terminy obecnie obowiązujące, maksymalnie 10 dni, czy rzeczywiście ten okres może radykalnie wpłynąć na wzrost operatywności oddziału?

Ad 2) Tytuły planu kasowego można podzielić na dwie zasadnicze grupy: a) tytuły, które mają odpowiedniki w planach gospodarczych przedsiębiorstw, b) tytuły obejmujące obroty gotówkowe w układzie specyficznym dla planu kasowego.

Wyliczenie obrotów pierwszej grupy musi opierać się na odpowiednich planach gospodarczych. Oczywiście układ planów gospodarczych nie pozwala na bezpośrednie przejście tych cyfr do planu kasowego, należy zatem dokonać pewnych przeliczeń. Przeliczeń tych dokonuje się na

załącznikach do planu kasowego (wz. 1 Ut, 1 Pu, 1Sk). Załączniki te wykazują obecnie pewne braki i prace nad ich zmianą są w pełnym toku.

To, że w czasie budowy projektu planu kasowego brak jest ostatecznie zatwierdzonych operatywnych planów przedsiębiorstw nie może przesądzać sprawy likwidacji planowania oddolnego. Właśnie aktywna rola planu kasowego w momencie jego sporządzania wyraża się w konfrontowaniu projektów planów gospodarczych z założeniami polityki emisyjnej w danym okresie i wyciąganiem stąd odpowiednich wniosków. Do tej sprawy wrócimy jeszcze w dalszej części artykułu.

Sprawa uzgodnienia terminów planowania kasowego z terminami sporządzania planów gospodarczych jest do uregulowania i w tym zakresie prowadzone są również badania w Centrali.

Druga grupa tytułów planu kasowego, planowana bezpośrednio przez oddziały (bez oparcia tych obrotów na planach przedsiębiorstw), przemawia również za utrzymaniem planowania oddolnego, gdyż teoretycznie biorąc oddziały Banku winny mieć lepsze rozeznanie tego rodzaju obrotów, niż na szczeblu centralnym. W zakresie tych tytułów planu kasowego bardzo istotne znaczenie ma planowanie oddolne, zwłaszcza dla prawidłowego rozprawienia zatwierdzonego planu kasowego na oddziały, i to zarówno na oddziały operacyjne jak i na oddziały wojewódzkie.

Ad 3) Rozbieżności między projektem planu kasowego a planem zatwierdzonym spowodowane są dwoma czynnikami: a) niedoskonałością pracy niektórych oddziałów, b) wprowadzaniem do planu kasowego założeń nie znanych oddziałom w momencie sporządzania projektu planu kasowego.

Pierwszy czynnik winien z biegiem czasu w stopniu coraz mniejszym odgrywać zasadniczą rolę i można założyć zupełne wyeliminowanie go w miarę stabilizacji kadr oddziałów i wzrostu odpowiedzialności i zrozumienia dla spełnianych czynności. W wielu przypadkach oddziały, idąc po linii najmniejszego oporu, planują zbyt wygórowane wypłaty i zaniżają wpływy, aby stworzyć sobie pewną rezerwę emisyjną. W ten sposób sporządzony plan oddziału nie może być przyjęty i stąd wynikają często poprawki.

Usunięcie zaś drugiego powodu rozbieżności nie zależy od poziomu pracy aparatu bankowego, a wiąże się z precyzją planowania gospodarczego i wskazuje właśnie na aktywną rolę planu kasowego w momencie jego sporządzania. W związku z tym należy sobie wyraźnie powiedzieć, że bez względu na to czy system planowania oddolnego będzie utrzymany, czy też plan kasowy będzie sporządzony na szczeblu centrali, czynnik ten zawsze wystąpi, co w tym przypadku nie jest zjawiskiem mówiącym o błędnym sporządzaniu planu kasowego.

Ad 4) Aczkolwiek istnieje bezpośrednia współzależność między planem kredytowym i planem kasowym, wyrażająca się w tym, że oba plany zamykają się tym samym wynikiem, tzn. zmianą obiegu pieniężnego, jednak współzależność ta istnieje tylko na szczeblu centralnym. Planu kredytowego oddziały nigdy nie sporządzały, gdyż nie planowane było pokrycie akcji kredytowej. W okresie obowiązywania planowania oddolnego oddziały sporządzały tylko plan kredytów.

Natomiast w zakresie planowania obiegu pieniężnego oddziały sporządzają plan kasowy w pełnym tego słowa znaczeniu, tzn. plan ilustrujący całość obrotów gotówkowych (wpłaty — wypłaty) i zbilansowany wynikiem, wyrażającym się zmianą obiegu pieniężnego.

Zaznaczyć należy również fakt, że oddolne planowanie kredytów nie zostało całkowicie zniesione, a zmieniona została w zasadzie droga przekazywania przez przedsiębiorstwa wniosków do planu kredytowego przez wyeliminowa-

nie pośrednictwa oddziałów operacyjnych w odniesieniu do przedsiębiorstw związanych z budżetem centralnym.

Ad 5) Nie ulega wątpliwości, że można sporządzić projekt planu kasowego na szczeblu centralnym wyłącznie przy pomocy metody planowania centralnego, ale tak sporządzony plan kasowy: a) nie spełni wszystkich funkcji, jakie winien spełniać, b) nie będzie wcale dokładniejszy niż zbudowany system planowania oddolnego, c) będzie trudniejszy do rozprowadzenia na oddziały, d) narzucony będzie oddziałom plan, który powstał bez ich współdziałania, co osłabi współodpowiedzialność oddziałów za prawidłowe wykonanie planu. Przy zastosowaniu w planowaniu tylko metody centralnej nastąpi osłabienie możliwości oddziałów operatywnego oddziaływania na wykonanie planu kasowego, choćby z uwagi na to, że oddziały nie będą miały dostatecznego rozeznania elementarnego ustawienia przedsiębiorstw (np. zagadnienie jednostek niesamodzielnych, działających na danym terenie oddziału), co nie zawsze jest istotne dla komórek kredytowych z punktu widzenia kredytowania tych przedsiębiorstw. Nie ulega wątpliwości, że na strukturę obrotów gotówkowych wpływają wpłaty jednostek niesamodzielnych, kredytowanych przez inne oddziały Banku, niż te, do których następuje wpłata.

Po krótkiej polemice z argumentami wysuwanymi za zniesieniem trybu planowania oddolnego należy przejść do omówienia momentów przemawiających za utrzymaniem dotychczasowej metody sporządzania planu kasowego.

Pierwszym momentem, przemawiającym za stosowaniem równoległe metody planowania oddolnego i centralnego, jest konfrontacja założeń planów gospodarczych z założeniami polityki emisyjnej w danym okresie czasu.

Nie ulega wątpliwości, że czasami wymogi polityki pieniężnej — emisyjnej powodują konieczność wprowadzenia pewnych zmian w planach gospodarczych (szczególnie chodzi tu o plan obrotu towarowego lub plany usług świadczonych na rzecz ludności). W tym właśnie przejawia się m. in. aktywna rola planu kasowego w momencie jego sporządzania. Rolę tę winien spełnić plan kasowy nie tylko w skali ogólnokrajowej, lecz już w każdym okręgu bankowym.

Zestawienie całych wypłat gotówkowych w danym oddziale i porównanie ich z planowanymi wpłatami gotówkowymi daje możliwość wyrobienia sobie poglądu na kształtowanie się obiegu pieniężnego i w konsekwencji na wystąpienie do terenowych władz gospodarczych z odpowiednimi postulatami, które — o ile nie mogą być rozwiązane na szczeblu oddziału operacyjnego — winny być przekazane do oddziału wojewódzkiego. Wykorzystanie tych możliwości jest właśnie dlatego możliwe, że poszczególne jednostki gospodarcze nie mają jeszcze zatwierdzonych planów operatywnych, a więc ingerencja Banku może być wzięta pod uwagę przy zatwierdzaniu planów. Wydaje się, że w przypadku, gdy plan kasowy sporządzany był w momencie posiadania już przez przedsiębiorstwa planów zatwierdzonych, nie istniałaby ta możliwość i wówczas ten moment przemawiałby raczej za zniesieniem planowania oddolnego, z uwagi na niemożność uwzględnienia postulatów wynikających z założeń planu kasowego. Oczywiście, że wykorzystanie planu kasowego w tym zakresie możliwe jest przy znacznym podniesieniu poziomu pracy oddziałów i przy nawiązaniu bardziej ścisłej współpracy z lokalnymi władzami gospodarczymi.

Dalszym momentem, przemawiającym za utrzymaniem planowania oddolnego jest fakt, że oddział Banku włączony do pracy nad sporządzeniem planu kasowego zmuszony jest do szczegółowego poznania struktury obrotów gotówkowych swoich przedsiębiorstw. Możliwości te nie istnieją w pełni w czasie sporządzania sprawozdań z wy-

konania planu kasowego, ze względu na układ sprawozdań składanych przez uczestników planowania kasowego i na ograniczony zakres tego obowiązku.

Kontrolując natomiast wnioski kasowe ważniejszych uczestników planowania kasowego oddział ma możliwość dokładnego poznania danego uczestnika, zarówno od strony organizacyjnej jak i gospodarczej.

Wreszcie bardzo istotne znaczenie ma planowanie oddolne dla prawidłowego rozprowadzania zatwierdzonego planu na oddziały. Oparcie się w tym zakresie tylko na sprawozdawczości może doprowadzić do błędów i osłabienia roli planu kasowego. Czy w okresie stosowania w coraz szerszym zakresie planowania oddolnego na innych odcinkach naszego życia gospodarczego zrezygnowanie z tej metody w planie kasowym ma uzasadnienie?

Weźmy pod uwagę najistotniejszy dla planu kasowego system sporządzania planu obrotu towarowego. Po ostatnich zmianach, od 1. I. 1956 r., w organizacji handlu, decentralizacja tych czynności nabiera coraz większego znaczenia. Plan obrotu towarowego powstaje obecnie właśnie w oparciu o projekty najniższych jednostek. Obowiązujące terminy w sporządzaniu projektu planu obrotu towarowego pokrywają się z terminami planowania kasowego (nawet są nieco wcześniejsze) tak że na tym odcinku już istnieją realne możliwości koordynowania założeń planu obrotu towarowego z planem kasowym. Zniesienie więc w tym momencie planowania oddolnego byłoby niewątpliwie cofnięciem się w metodologii planowania kasowego.

Dla informacji należy podać, że w ZSRR i krajach demokracji ludowej stosowany jest system planowania oddolnego w planie kasowym, przy czym w ZSRR i CSR dokumentacja do projektu planu kasowego jest o wiele bardziej szczegółowa i rozbudowana. Jakie wnioski należy wyciągnąć z dotychczasowych wywodów? Oczywiście, że system stosowany obecnie nie jest doskonały, że można i należy wprowadzić pewne udoskonalenia i usprawnienia w trybie sporządzania planu kasowego. Prace nad tym zagadnieniem są obecnie prowadzone w Dep. Planowania i być może w wyniku osiągnięty zostanie dalszy postęp w metodzie sporządzania planu kasowego.

W czym przejawiają się wady metody obecnie stosowanej? Przede wszystkim w zbyt dużej ilości uczestników planowania kasowego oraz w stosunkowo słabym jeszcze — mimo pewnego postępu od chwili wprowadzenia obecnie

obowiązującej instrukcji — powiązaniu wniosków kasowych z planami gospodarczymi przedsiębiorstw oraz w stosunkowo słabej dokumentacji do projektu planu kasowego. W tym kierunku pójść prawdopodobnie zmiany w obowiązującej obecnie instrukcji. Jeżeli chodzi o ograniczenie ilości uczestników planowania kasowego, to projektuje się zwolnienie od obowiązku składania wniosków kasowych wszystkie jednostki budżetowe i budżetowane z wyjątkiem oczywiście Wydziałów Finansowych PPRN. W stosunku do przedsiębiorstw na rozrachunku gospodarczym rozważa się następujące możliwości: wszystkie przedsiębiorstwa uspołecznione składałyby tylko wnioski kasowe w zakresie plac. Natomiast przedsiębiorstwa, które mają zasadniczy wpływ na wielkość obrotów gotówkowych oddziału, np. jednostki handlowe, usługowe oraz prowadzące skup, składałyby wnioski kasowe tylko z zakresu swojej działalności podstawowej. Wnioski te byłyby tak ułożone, żeby połączyć obecne rozliczenia (wz. 1Ut, 1Sk) z wnioskiem kasowym w jedną powiązaną z sobą całość.

Podana wyżej, w ogólnych zarysach, zmiana pozwoli oddziałom na skoncentrowanie całej uwagi na podstawowych grupach uczestników planowania kasowego. Pozostałe obroty gotówkowe planowane byłyby bezpośrednio przez oddziały w oparciu o sprawozdawczość i obserwację struktury tych obrotów.

Również dokumentacja dla projektu planu kasowego uległaby zmianie. Przy czym zmiana szłaby w kierunku udoskonalenia załącznika do planu kasowego, już obecnie stosowanego po zniesieniu obowiązku sporządzania „zbiorczego zestawienia rozliczeń“ (wz. 4 R).

Na zakończenie należy jeszcze ustosunkować się do projektu rozpoczęcia sporządzenia projektu planu kasowego poczynając od oddziału wojewódzkiego. Wydaje się, że argumenty przemawiające za utrzymaniem planowania oddolnego na szczeblu oddziału wojewódzkiego mają również zastosowanie do oddziałów operacyjnych. Z tego względu zastosowanie tylko w ograniczonej formie planowania oddolnego jest z trzech możliwych wariantów najmniej realne i uzasadnione.

Przedstawionemu tu zagadnieniu nie należy traktować jako ostatecznego rozwiązania i dalsze głosy na ten bardzo istotny temat winny się pojawić na łamach „Wiadomości“.

J. Zawadzki

W sprawie rozszerzenia uprawnień dyrektorów oddziałów

Włączając się do dyskusji w sprawie uprawnień dyrektorów oddziałów, zapoczątkowanej na łamach „Wiadomości Narodowego Banku Polskiego“ Nr 6 z bieżącego roku przez dyrektora Stylińskiego z Oddziału Ciechanów — chciałbym się zastanowić nad przyczynami, które przede wszystkim zaważyły na istniejącym stanie faktycznym, a mianowicie:

1. Szeroko dyskutowana na łamach prasy fachowej jak i codziennej biurokratyzacja życia gospodarczego nie ominęła również i Narodowego Banku Polskiego, co przy nadmiernym przejmowaniu czynności kontrolnych musiało z konieczności odbić się tak na pracy samego aparatu jak i dyrektorów oddziałów.

Biurokratyzacja ta, na odcinku administracyjno - organizacyjnym, wynika, według mnie ze zbyt drobiazgowego i szczegółowego rozpracowywania przepisów na tym odcinku w zarządzeniach Banku. Biorąc pod uwagę, że każdy przepis w równej mierze dotyczy oddziału 20-osobowego i 200-osobowego, trudno sobie wyobrazić, przy różnej specyfice oddziałów, aby tak szczegółowo rozpracowane zarządzenie lub instrukcja nie powodowały w oddziałach, tak

z punktu widzenia organizacyjnego jak administracyjnego, niepotrzebnych komplikacji przy ich wykonywaniu. Jeśli jeszcze uwzględnimy system kontroli obowiązującej w Narodowym Banku Polskim, opierający się, zresztą słusznie, na wykonywaniu czynności zgodnie z przepisami — hamująco, to, a właściwie uniemożliwia jakąkolwiek inicjatywę i swobodę dyrektora i pracowników oddziału do zorganizowania i administrowania pracą zgodnie z wymogami życia jak rozliczeń inkasowych lub gdzie indziej, albo kwestię przepisu szczegółowego, który nie zdaje egzaminu życia, drogą wniosku racjonalizatorskiego wydaje się procedurą stanowczo za długą.

Przykładowo — przepisy bankowe, dotyczące wykonania uchwały Nr 527 powinny być pójść po linii pełnego jej wykonania, ale nie wkraczać w takie sprawy, jak kwestie naliczania kar za zwłokę od przelewów przez stanowiska rozliczeń inkasowych lub gdzie indziej, albo kwestię przechowywania dokumentów w ten lub w inny sposób, bo to powinien ustawiać sobie pracę sam oddział według własnych możliwości organizacyjnych. Zaznaczam jednak, że zagadnienia tego — z drugiej strony — nie można roz-

ciągać na wszystkie przepisy Banku, bo niektóre z nich, jak na przykład przepisy kasowe bezwzględnie wymagają tak szczegółowego rozpracowania. Gdy dodamy do tego wynikające z tych przepisów, a już poruszone przez dyrektora Stylińskiego, narzucone bezpośrednio dyrektorowi oddziału czynności, których osobiste wykonywanie przez niego nie wydaje się w stu procentach konieczne — mamy jedną z przyczyn zwężenia uprawnień dyrektora.

2. Jeśli chodzi o funkcje ekonomiczne, to tu również szczegółowość przepisów i interpretacji do przepisów zostały posunięte tak daleko, że dyrektor, z wyjątkiem zagadnień zawartych w uchwale Nr 526, może właściwie nie decydować, lecz operować tylko przepisami.

Jak już jednak zaznaczyłem poprzednio, żadnego przepisu nie da się tak sformułować, aby objął wszystkie przypadki życia gospodarczego — sytuacja w której w takim wypadku staje dyrektor stawia go między zdrowym rozsądkiem i rozeznaniem gospodarczym, a przepisem, z którego pozostawia mu się tylko jedno wyjście — przepis. Bo czy nawet zarządzenie oparte na uchwale Nr 526, które już uważamy za duże zwiększenie uprawnień dyrektora również dają mu tak wielką swobodę decyzji? — moim zdaniem również nie, bo na przykład gdy cyfrowo z arkusza C-16 wszystko przedstawia się w porządku, to pomimo rozeznania oddziału i dyrektora oraz wątpliwości co do realności tych cyfr — nie pozostawia mu się prawa niezaliczenia przedsiębiorstwa do korzystających z przywilejów. Czyli i na odcinku ekonomicznym nieraz dyrektor musi również postępować wbrew własnemu przekonaniu i rozeznaniu, skrzepowany przepisami.

3. Gdy w roku 1953 oddziały przeszły na pełny wewnętrzny rozrachunek gospodarczy nałożono na nie obowiązki wynikające z tego, ale nie dano im większości uprawnień, które również z tego wynikały. Można się zgodzić z tym, że w tym okresie oddziały nie były jeszcze dostatecznie do tego przygotowane i w związku z czym należało proces decentralizacji przeprowadzać stopniowo, mam jednak wrażenie, że proces ten na przestrzeni ostatnich trzech lat przebiegał stanowczo za wolno i należy go obecnie znacznie przyspieszyć a niektóre uprawnienia, których to tej pory stałe oddziałom odmawiano — przyznać im.

4. Ostatnią wreszcie z poważniejszych przyczyn jaką widzę, krępującą może już nie tyle uprawnienia, co w ogóle działalność dyrektora, to ogrom wachlarza zagadnień czynności kontrolnych objętych przez Bank. Każdy, kto musi często zaglądać do zbioru obowiązujących zarządzeń zdaje sobie sprawę, że sama jego objętość musi napawać pewnym przerażeniem, a gdy dodamy do tego jeszcze różne listy interpretacyjne — wkraczamy w las, w którym nietrudno jest zabiłdzić. Gdy połączymy tę masę z jej drobiazgowością i szczegółowością — dyrektor zamiast decydować musi się zastanawiać nad tym czy aby decyzja jego nie będzie stała w sprzeczności z jakimś zarządzeniem lub interpretacją i siłą faktu traci jasność obrazu i pewność słuszności swoich decyzji.

Tak w najogólniejszym zarysie zdaniem moim wyglądałyby przyczyny ograniczające uprawnienia dyrektorów oddziałów, pomijam tu naturalnie wszystkie przyczyny zewnętrzne, które w minionym okresie oddziaływały na Bank, których znaczenia również umniejszać nie można.

Opierając się na tych przyczynach, co zdaniem moim należałoby zrobić, aby poprawić pracę oddziałowego aparatu bankowego i jego kadry kierowniczej?

Przeprowadzić rewizję obowiązujących instrukcji i przepisów pod kątem wyeliminowania z nich szczegółów i drobiazgowości jak również i przepisów, które nie zdały egzaminu w życiu, a które działają tylko hamująco i deprymująco, nie na dyrektorów jak i pracowników oddziałów. Rewizja

ta została już rozpoczęta, ale wydaje się niedostateczna i zbyt mało zdecydowanie przeprowadzana.

Uchwała Prezydium Rządu Nr 446 zaktywizowała masy pracownicze, czego dowodem była olbrzymia ilość wniosków racjonalizatorskich, ale należy się obawiać, czy trafiła na właściwy klimat w Centrali i czy Centrala była w ogóle w możliwości w pełni je rozpracować, a co za tym idzie — czy wiele cennej inicjatywy nie zostało pogrzebane.

Wydawanie nowych przepisów po dokładniejszym skonsultowaniu ich z terenem powinno iść w kierunku:

— Nadania dyrektorom oddziałów uprawnień w kierunku upoważnienia ich w przypadkach wyjątkowych, przy właściwym uzasadnieniu gospodarczym czy organizacyjnym, a nawet administracyjnym — do postępowania nawet niezgodnie z przepisami, gdy to jest zdaniem dyrektora konieczne (formy uzasadnienia można by dokładniej sprecyzować nawet przez wstawienie wymogu wskazania efektów, które dzięki temu zostaną osiągnięte).

— Przyznanie oddziałom i dyrektorom uprawnień, które wynikają z zasady pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego.

— Wreszcie dążyć do zmniejszenia zakresu kontroli Banku, czego przejawy również występują już — artykuł ob. ob. Kucharskiego i Majcherczyka odnośnie kapitalnych remontów, nurtujące już w Centrali zagadnienia merytorycznej kontroli bezosobowego funduszu płac, zakupów w sektorze nieuspołecznionym itp. Pozwoliłoby to na położenie większego nacisku na podstawowe zadania Banku i lepsze i pełniejsze ich wykonanie.

Nie chciałbym, aby ktoś mógł mnie zrozumieć, że dążę do tego, aby uprawnienia dyrektora oddziału tak poszerzyć, że uniemożliwiłoby to w rezultacie prawie całkowicie kontrolę nad nim, bo zdaję sobie sprawę, że mogłoby to doprowadzić do anarchii, ale z drugiej strony trzeba podkreślić, że jeśli dyrektorzy dążą do powiększenia swych uprawnień, to nie dla zaspokojenia własnych ambicji, bo doskonale zdają sobie również sprawę, że zwiększy to jeszcze bardziej i tak już bardzo dużą ich odpowiedzialność.

Dotychczasowy system przy umiejętnym posługiwaniu się przepisami mógł zawsze tę odpowiedzialność osłabić, lub nawet uchylić, lecz jak się wydaje, dyrektorzy czują się na siłach być już, nie tylko tymi którzy stosują zarządzenia — lecz mogą i muszą podejmować pewne decyzje, za które w pełni będą odpowiadać. Trzeba tu naturalnie dodać, że czynniki odgórne muszą im wskazać i nadać kierunek, w którym ma pójść ich praca i działalność, ale już jako pełnym świadomości swych uprawnień i odpowiedzialności wykonawcom polityki Banku.

Nadawanie tego kierunku, połączone również z przekazaniem odgłosów z terenu mogłoby się odbywać na ogólnokrajowych naradach dyrektorów, bo dotychczasowa dwuszczeblowość tych narad nie zdała całkowicie egzaminu, lub praktykowanej już formy listów Prezesa Banku.

Poruszając sprawę uprawnień dyrektora oddziału trudno również pominąć poruszone przez dyrektorów Studzińskiego i Stylińskiego zagadnienie roli oddziałów wojewódzkich. W dużej mierze zgadzam się z ich wywodami, co zresztą pokrywa się z tym, co sam powyżej podaję.

Zdaje się nie ulegać kwestii, że przy rozszerzeniu uprawnień dyrektorów oddziałów i dalszej decentralizacji (przykład ZP A/36/56) odnośnie kontroli funduszy płac) — obecne ustawienie organizacyjne aparatu oddziałów wojewódzkich spełniło swą rolę i należy przystąpić do jego reorganizacji. Osobiście byłbym za pierwszym rozwiązaniem podanym przez dyrektora Studzińskiego, biorąc pod uwagę układ władz samorządowych i partyjnych. Wydaje się słuszne utrzymanie stanowiska dyrektorów oddziałów

wojewódzkich jako przedstawiciele Banku na szczeblu władz wojewódzkich i przełożonego dyrektorów oddziałów, ogniwa władzy pomiędzy Centralą a oddziałami.

Posiadałby on na szczeblu wojewódzkim pewien sztab wysoce kwalifikowanych pracowników dla celów koordynacji pracy i ewentualnej interpretacji przepisów oraz komórke rejestracyjno-statystyczną dla łączenia i przekazy-

wania materiałów z oddziałów do Centrali. Takie ustawienie drugiego szczebla organizacyjnego Banku wydaje się w tej chwili być całkowicie wystarczające i nie powinno zaważyć na pracy całego aparatu, ponieważ w konsekwencji musi spowodować zwiększenie operatywności pracy oddziałów.

B. Kellner

Jeszcze o usprawnieniach

Wszystkie artykuły, jakie na temat obsługi budżetu państwa ukazały się dotychczas na łamach Wiadomości NBP miały charakter szkoleniowy ewentualnie autorzy ich zajmowali się omawianiem dotychczasowych osiągnięć na tym odcinku pracy. Stąd też ostatni artykuł ob. Michałkiewicza „O niektórych wnioskach usprawnieniowych” posiada przede wszystkim tę zaletę, że po raz pierwszy przedstawia zagadnienia obsługi budżetu państwa w nowym ujęciu, że stanowi pierwszą próbę krytycznej oceny stosowanych obecnie metod pracy.

Aczkolwiek nie we wszystkim zgadzam się ze zdaniem autora, przyznaję mu słusność i popieram w całej rozciągłości jego twierdzenie, że pracujemy według metod przestarzałych.

Zajmując stanowisko odnośnie do artykułu ob. Michałkiewicza pragnę zaznaczyć, że w opinii mojej o proponowanych przez autora uproszczeniach uwzględniam przede wszystkim warunki lokalne i tak zwaną „specyfikę terenu”.

Czy zniesienie w NBP klasyfikacji budżetowej oznacza oszczędności etatowe? Według założeń teoretycznych oszczędności te byłyby możliwe w dużych oddziałach operacyjnych (budżetowych) skupiających większą ilość jednostek budżetu centralnego o szerszym zakresie działania (którym przekazano kredyty budżetowe w wielu rozdziałach klasyfikacji budżetowej).

I w tych nawet okolicznościach, dla wygospodarowania oszczędności etatowych, wszystkie inne warunki pracy musiałyby się w oddziale układać idealnie. Analizując projekt z punktu widzenia „własnego podwórka”, można śmiało twierdzić, że poza pewnym ograniczeniem ilości księgowani — zaniechanie stosowania klasyfikacji szczegółowej nie przyniesie spodziewanych korzyści. Struktura gospodarza naszego województwa jest bowiem tego rodzaju, że 70—80% jednostek budżetowych finansowanych jest z budżetu terenowego. Przyjmując, że pozostałe jednostki BC są jednostkami typowymi, występującymi na szczeblu powiatu, (o niewielkiej ilości rozdziałów) można sądzić, że zniesienie obowiązku księgowania według podziałek klasyfikacji budżetowej nie wpłynie w zasadniczy sposób na zmianę sytuacji.

Na dwadzieścia jeden oddziałów obsługujących budżet państwa w naszym okręgu zaledwie trzy posiadają komórki o obsadzie większej niż jednoosobowa. W tej sytuacji — przy olbrzymiej przewadze jednostek BT, zaprzestanie stosowania klasyfikacji, poza niewątpliwymi oszczędnościami w czasie, nie będzie miało większego znaczenia.

Z klasyfikacją budżetową związana jest ściśle sprawozdawczość, a co za tym idzie — cały system uzgadniania i potwierdzania tych sprawozdań przez NBP i to na wszystkich szczeblach.

Nie ulega wątpliwości, że czynności związane ze sporządzaniem sprawozdań budżetowych (miesięcznych z dochodów i wydatków BC oraz kwartalnych o stanach na rachunkach środków specjalnych, sum depozytowych i sum na zlecenie) są bardzo pracochłonne i wykonywane są najczęściej w godzinach nadliczbowych.

Sytuacja dojrzała obecnie najwyraźniej do podjęcia rozmów z czynnikami kompetentnymi na temat ograniczenia

(przynajmniej) rozmiarów sprawozdawczości. Można by na przykład zrezygnować ze sporządzania sprawozdawczości za każdy miesiąc, poprzestając na sprawozdaniach kwartalnych. Można by również opracowywać miesięczne sprawozdania o uproszczonym schemacie, na przykład według globalnych kwot części budżetowych, zachowując zasadę, że roczne, ostateczne sprawozdanie zestawiane będzie według szczegółowej klasyfikacji budżetowej. W tym drugim przypadku byłibyśmy bardziej bliscy systemu radzieckiego.

Jeśli już mowa o sprawozdawczości, to warto zastanowić się czy nie dałoby się uprościć samego sposobu uzgadniania, który łącznie z przepisem o tak zwanych sprawozdaniach dodatkowych stanowi zmorę każdego kwartału. Tu już nie wystarczają nawet same sprawozdania kwartalne, w okresach tych bowiem sporządza się sprawozdania dodatkowe, wysłała się meldunki o stanie uzgodnienia, interweniuje się w oddziałach, interweniuje się w różnych jednostkach oraz traci się mnóstwo drogiego czasu i pieniędzy (telefony).

Czy ta akcja musi się odbywać w takim błyskawicznym tempie, czy musi sprawiać tyle zamieszania w naszym aparacie, czy akuratnie NBP musi ponosić tyle kosztów (dalekopisy, telefony, godziny nadliczbowe) tylko po to ażeby w krótkim przeciągu czasu uzgodnić sprawozdawczość, która notabene nie dotyczy nas? Czy nie byłoby na przykład prościej zorganizować uzgadnianie w ten sposób, że najpierw uzgadniamy zapisy księgowe z jednostkami, a dopiero potem jednorazowo sporządzamy uzgodnione już sprawozdanie i przesyłamy je do Centrali. Uniknęłoby się w ten sposób marnotrawstwa czasu i pieniędzy.

Dyskutując jednak nad możliwościami zniesienia sprawozdawczości nie powinniśmy zapominać o innym, ważnym aspekcie tego zagadnienia, mianowicie o wpływie jaki uzgadnianie sprawozdawczości i stosowane w związku z tym sankcje wywierają na dyscyplinę finansowo-budżetową. Gdyby stopień zdyscyplinowania jednostek budżetowych był u nas zadowalający, uzgadnianie sprawozdawczości byłoby czynnością najzupełniej zbyteczną. Ponieważ z tą dyscypliną nie jest u nas najlepiej, zagadnienie to należy rozpatrywać jako „drugą stronę medalu”.

Możność stosowania sankcji za niezgodnienie w terminie sprawozdawczości jest w naszych (miejscowych) warunkach jedynym skutecznym środkiem, gwarantującym terminowe zakończenie akcji sprawozdawczej. Opierając się na znajomości własnego terenu śmiem twierdzić, że na zrezygnowanie z tego, nie dla wszystkich zreszt jednostek, groźnego przepisu — jest jeszcze za wcześnie. Nie dalej, jak w pierwszym kwartale bieżącego roku zmieniłyśmy byliśmy blokować rachunek wydziału finansowego PWRN za niezgodnienie w terminie sprawozdań z dochodów BC. I nie był to pierwszy przypadek stosowania sankcji wobec tej jednostki, a przecież organ finansowy dysponent drugiego stopnia powinien świecić tu przykładem.

O ile w stosunku do organów finansowych konieczność stosowania sankcji zachodzi raczej rzadko — o tyle jednostki budżetowe z pionu Ministerstwa PGR i Ministe-

stwa Rolnictwa przysparzają nam wciąż jeszcze wiele kłopotów. Na ostatniej naradzie z dysponentami kredytów drugiego stopnia w oddziale wojewódzkim, przedstawiciel zjednoczenia PGR wystąpił z wnioskiem o blokowanie zespołom PGR rachunków rozliczeniowych (konto 6). Na tym przykładzie widać, jak źle jest jeszcze u nas na odcinku dyscypliny finansowo-budżetowej i jak w pewnych okolicznościach bezsilne są jednostki nadrzędne.

Nasz obecny system budżetowy o nowej socjalistycznej treści czerpał wiele z doświadczeń i praktyki budżetu państwowego ZSRR. W systemie radzieckim nie zrezygnowano jeszcze całkowicie ze sprawozdawczości w Banku Państwa, aczkolwiek jednostki budżetowe są tam bez wątpienia daleko bardziej zdyscyplinowane niż u nas. W pracy N. N. Rowińskiego „Budżet Państwowy ZSRR“ tom II podkreśla się wyraźnie rolę banku w zakresie przestrzegania i umacniania dyscypliny budżetowej, w zakresie przestrzegania praworządności w wykonywaniu budżetu. Co ważniejsze — podstawą dla ewidencji wydatków budżetu związkowego i budżetów republikańskich w Ministerstwie Finansów ZSRR są przede wszystkim sprawozdania Banku Państwa. Tak więc, przy dyskusowaniu sprawy zniesienia sprawozdawczości w NBP trzeba pamiętać o wszystkich innych momentach, mających ścisły związek z tym zagadnieniem.

Trudno zgodzić się z twierdzeniem ob. Michałkiewicza, że najbardziej prawidłową sprawozdawczością są sprawozdania jednostek samodzielnych, wydatkujących środki z budżetu. Gdyby tak było w istocie niepotrzebny byłby nasz, od lat obowiązujący trójstopniowy system uzgadniania i potwierdzania sprawozdawczości, a który nie wynika bynajmniej z potrzeb NBP.

Świeżo w pamięci mamy niedawne przypadki fałszowania (dosłownie sprawozdań przez jednostki), już po potwierdzeniu przez oddział operacyjny (nierzadko słyszy się również o nadużyciach i o innych ujawnionych przypadkach prowadzenia niewłaściwej gospodarki pieniądzem). Czy wobec tych wszystkich faktów można ryzykować twierdzenie, że sprawozdawczość tych jednostek jest najbardziej zbliżona do ideału?

Gdyby władzom naczelnym nie zależało natomiast na przejrzystości i realności wykonania budżetu — wtedy w zupełności wystarczyłaby sprawozdawczość jednostek.

Argumentacja powyższa jest próbą nawiązania dyskusji na aktualny temat ograniczenia sprawozdawczości w NBP i nie oznacza negacji celowości tych usprawnień, co zresztą w innym miejscu wyraźnie podkreślam.

W artykule „O niektórych wnioskach usprawnieniowych“ dokonano ponadto oceny praktykowanych w latach ubiegłych form „kontroli“ mających na celu zapewnienie na szczeblu gospodarce poważnych oszczędności. Ta słuszna i celna krytyka stanowi zachętę do krytycznego ustosunkowania się wobec naszych nie zawsze najlepszych metod pracy i regulujących je przepisów — obecnie lub do niedawna obowiązujących. Odnosi się wrażenie, że nieco przesady było na szczeblu Centrali, gdzie wyolbrzymiano znaczenie każdej podobnej nowości w rodzaju „mechanicznych oszczędności“, sugerując jednocześnie wzrost poważnych zadań NBP, a tym samym i wzrost znaczenia komórek obsługi budżetu państwa.

T. Siemaszkiewicz
Olsztyn

Z DOŚWIADCZEŃ RADZIECKICH I KRAJÓW DEMOKRACJI LUDOWEJ

Organizacja Banku Państwa ZSRR

Banki w ZSRR

W ZSRR czynne są następujące banki:

- 1) Bank Państwa ZSRR (Gosbank) wraz z uzupełniającym jego organizację Bankiem Handlu Zagranicznego (Wniesztorgbankiem) będącym spółką akcyjną i posiadającym oddzielny zarząd, lecz podporządkowanym w zasadzie prezesowi Banku Państwa,
- 2) Bank Przemysłowy (Prombank),
- 3) Bank Rolny (Sielchozbank),
- 4) Bank Komunalny (Cekombank),
- 5) Bank Handlowy (Torgbank) i
- 6) Centralny Zarząd Kas Oszczędności (Głównoje Prawlenije Trudowych Zbieregatielnych Kass).

Bank Państwa ZSRR finansuje eksploatacyjną działalność przedsiębiorstw, obsługuje kasowo budżet państwa i kontroluje finansową działalność przedsiębiorstw w zakresie eksploatacji i kapitalnych remontów. Między zakresem działalności Banku Państwa ZSRR i zakresem działania NBP nie ma żadnych większych i istotnych różnic.

Banki wymienione pod 2, 3, 4 i 5 są bankami inwestycyjnymi i obsługują oraz kontrolują działalność inwestycyjną: przemysłu, rolnictwa, gospodarki komunalnej, handlu. Banki finansujące inwestycje przejmują od przedsiębiorstw odpowiedzialność, ustaloną corocznie przez rząd, część amortyzacji i finansują z tych środków, a ponadto ze środków przekazanych bezpośrednio przez budżet państwa, inwestycje objęte planem inwestycyjnym. Poza tym banki finansujące inwestycje administrują środkami przedsiębiorstw na inwestycje pozalimitowe i kontrolują ich działalność na tym odcinku.

Banki specjalne pracują częściowo na własnej nieznacznej sieci oddziałów, umiejscowionych głównie w dużych i większych centrach inwestycyjnych oraz w miastach republikańskich i wojewódzkich. Poza terenami obsługiwanymi przez sieć własnych oddziałów banki specjalne obsługują się siecią Banku Państwa ZSRR. Zastępcza obsługa banków przez Bank Państwa zorganizowana jest dość różnorodnie.

Bank Rolny obsługiwany jest zastępczo przez oddziały Banku Państwa w postaci upoważnionych punktów Banku Rolnego przy oddziałach Banku Państwa, których jest około 3300. Pozostałe banki specjalne posiadają mniejszą ilość upoważnionych punktów, a mianowicie: Bank Przemysłowy około 600, Bank Handlowy około 500, Bank Komunalny około 100. Zastępcza obsługa banków poza Bankiem Rolnym wykonywana jest przez Bank Państwa przeważnie zespołom jego własnych pracowników. Między Bankiem Państwa a bankami specjalnymi istnieje rozrachunek z tytułu wykonywanych czynności zastępczych oraz z tytułu kosztów administracyjno-gospodarczych, ponoszonych przez Bank Państwa dla utrzymania upoważnionych punktów. Bardzo rozbudowana sieć kas oszczędności administrowana jest przez Centralny Zarząd Kas Oszczędności w Ministerstwie Finansów.

Wszystkie banki, z wyjątkiem Banku Państwa, podlegają ministrowi finansów.

Bank Państwa jest wydzielonym resortem, prezes jego wchodzi w skład rządu i podlega bezpośrednio prezesowi Rady Ministrów lub jednemu z wicepremierów według wewnętrzznego podziału pracy.

Bank Komunalny jest zorganizowany inaczej niż wszystkie pozostałe banki. Bank Komunalny w Moskwie jest orga-

nizacyjną i nadzorczą centralą wszystkich lokalnych banków komunalnych, czynnych przy władzach terenowych (prezydiach rad narodowych). Bank Komunalny w Moskwie prowadzi rozliczenia między siecią banków komunalnych, ale każdy z lokalnych banków komunalnych ma odrębną osobowość prawną i pełną samodzielność gospodarczą.

Podział funkcji między Bankiem Państwa a bankami specjalnymi wyznaczony jest zasadniczo charakterem finansowanej i kontrolowanej działalności przedsiębiorstw, to znaczy działalność produkcyjną lub usługową finansuje i kontroluje Bank Państwa, działalność inwestycyjną (budowlaną, montażową) właściwy branżowo bank finansujący inwestycje.

Przedsiębiorstwa remontowo-montażowe obsługiwane są przez jeden bank, według ustalenia zainteresowanych banków, podejmowanego na podstawie analizy rocznego planu przedsiębiorstwa. Finansowanie przejmuje bank właściwy dla przeważającej części planowanej działalności przedsiębiorstwa.

Niezależnie od zasadniczego podziału funkcji między Bank Państwa i banki specjalne, Bank Państwa — jak to już wspomniano w punkcie 1 — obsługuje zastępczo przedsiębiorstwa podległe bankom specjalnym w tych miejscowościach, w których nie posiadają one własnych oddziałów. Obsługa zastępcza odbywa się:

1) przy udziale pełnomocnika banku specjalnego i w tym przypadku ogranicza się do wykonywania czynności kasowych i rozliczeniowych oraz prowadzenia księgowości tych operacji, zaś wszystkie czynności w zakresie kredytowania i kontroli wykonuje pełnomocnik,

2) bez udziału pełnomocnika i w tym przypadku oddział Banku Państwa wykonuje oprócz operacji kasowych, rozliczeniowych i księgowych również niektóre czynności kontrolne z zakresu finansowania inwestycji. Zasadnicze decyzje, na przykład wstrzymanie finansowania, stosowanie sankcji i w tym wariancie zastępczej obsługi podejmuje bank specjalny.

W Związku Radzieckim nie ma żadnego stałego międzybankowego organu konsultacyjnego. W stosunku do banków specjalnych Ministerstwo Finansów jest organem nadzorczym i koordynującym. Bank Państwa natomiast ma pozycję eksponowaną i w praktyce wyposażoną nawet w przywilej wydawania na niektórych odcinkach dyspozycji również bankom specjalnym. W konsekwencji tego stanu rzeczy niektóre instrukcje Banku Państwa są wiążące dla banków specjalnych (specbanków).

Organizacja Centrali Banku Państwa ZSRR

Bank Państwa został wyłączony z aparatu Ministerstwa Finansów w roku 1953. Od tego czasu Bank Państwa jest samodzielnym resortem i prezes jego wchodzi w skład Rady Ministrów. Decyzja o wyłączeniu Banku Państwa z aparatu Ministerstwa Finansów została podjęta w oparciu o doświadczenia przeprowadzone przed 1939 rokiem, w toku których Bank Państwa najpierw był samodzielną jednostką, a później z powodu trudności w koordynacji pracy między Ministerstwem Finansów i Bankiem Państwa został wcielony do aparatu Ministerstwa Finansów. W roku 1953 został jednak Bank Państwa ZSRR ostatecznie wydzielony z Ministerstwa Finansów wskutek osłabiania jego operatywności ramami organizacyjnymi i charakterem urzędu Ministerstwa Finansów. Ponadto Bank Państwa nie mieścił się ze swoją rozległą problematyką w ramach Ministerstwa Finansów.

Dalszym argumentem zasadniczej natury, który przemawiał za wyłączeniem Banku Państwa z Ministerstwa Finansów była potrzeba oddzielenia dyspozycyjności systemem kredytowym od systemu budżetowego. Podporządkowanie Banku Państwa Ministerstwu Finansów koncentrowało dyspozycyjność obu systemami w jedną rękę.

Nadmienić należy, że Bank Państwa był „instytucją centralną” również w tym okresie, kiedy był podporządkowany Ministerstwu Finansów, z czym wiązały się pewne przywileje.

Na czele Banku Państwa stoi prezes w stopniu ministra, który przewodniczy zarządowi składającemu się z 13 członków. Wszystkich członków Zarządu Banku Państwa mianuje Rada Ministrów w porozumieniu z Komitetem Centralnym Komunistycznej Partii Związku Radzieckiego.

W skład zarządu wchodzi:

- 1) prezes Banku,
- 2) dwóch pierwszych zastępców prezesa Banku,
- 3) ośmiu zastępców prezesa Banku,
- 4) główny księgowy Banku,
- 5) dyrektor departamentu planowo-ekonomicznego, razem 13 członków.

Prezes sprawuje ogólne kierownictwo pracami zarządu, natomiast jednostki organizacyjne centrali podporządkowane są jego zastępcom. Pierwszemu zastępcy prezesa podporządkowane są jednostki organizacyjne kierowane przez członków zarządu, a mianowicie: centralna księgowość i departament planowo-ekonomiczny; drugiemu zastępcy — departament wykonywania planu kasowego, departament operacji emisyjno-kasowych, to jest departament obejmujące poza opracowywaniem planu kasowego całokształt zagadnienia obrotu pieniężnego oraz samodzielny wydział kontroli funduszu plac. Wszystkie inne departamenty i samodzielne wydziały podporządkowane są pozostałym zastępcom prezesa.

Departament Kadr i Departament Rewizji nie posiadają dyrektorów. Kierują nimi bezpośrednio zastępcy prezesa, nadzorujący poza tym i inne departamenty.

W Banku Państwa nie stosuje się odrębnych terminów dla określenia zarządu i centrali. Oba pojęcia określane są przy użyciu tego samego terminu „prawlenije”.

W skład Centrali (prawlenia) Banku Państwa wchodzi 29 jednostek organizacyjnych, a mianowicie: 23 departamenty (uprawlenija), 3 samodzielne wydziały (oddienienija) i 3 inne samodzielne jednostki. Są to następujące jednostki:

- 1) Departament Planowo-Ekonomiczny, podzielony na 5 wydziałów, kierowany przez członka zarządu i 2 zastępców dyrektora departamentu,
- 2) Departament Centralnej Księgowości, podzielony jest na 3 wydziały i kierowany bezpośrednio przez członka zarządu, głównego księgowego Banku Państwa;
- 3) Departament Kredytów Hutnictwa i Przemysłu Chemicznego, bez wydziałów, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 4) Departament Kredytów Przemysłu Maszynowego, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 5) Departament Kredytów Górnictwa i Energetyki, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 6) Departament Kredytów Przemysłu Leśnego, Papierniczego i Materiałów Budowlanych, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 7) Departament Kredytów Przemysłu Spożywczego (towarów spożywczych), posiadający 2 zastępców dyrektora;
- 8) Departament Kredytów Przemysłu Towarów Masowego Spożycia, posiadający 2 zastępców dyrektora. Departament ten utworzony został po XIX Zjeździe KPZR, jako narzędzie realizacji uchwały o konieczności szerszego podniesienia stopy życiowej ludności;
- 9) Departament Finansowania Stacji Maszynowo-Traktorowych i Kredytowania Kołchozów, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 10) Departament Kredytów Rolnictwa i Skupu, posiadający 2 zastępców dyrektora;
- 11) Departament Kredytów Transportu i Łączności, posiadający 1 zastępcę dyrektora;
- 12) Departament Kredytów Handlu, posiadający 2 zastępców dyrektora;

13) Departament Zagraniczny, podzielony na wydziały, posiadający 3 zastępców dyrektora oraz głównego księgowego departamentu.

Współpracujący najściślej z Departamentem Zagranicznym. Bank Handlu Zagranicznego posiada odrębną organizację, własny zarząd składający się z przewodniczącego, zastępcy i głównego księgowego. Podporządkowany jest bezpośrednio zastępcy przewodniczącego zarządu Banku Państwa, opiekującemu się Departamentem Zagranicznym. Podział czynności między Departamentem Zagranicznym i Bankiem Handlu Zagranicznego wyznaczony jest głównie charakterem operacji. Operacje radzieckich jednostek gospodarczych załatwia Departament Zagraniczny Banku Państwa, operacje osób fizycznych i obcokrajowców dewizowych — Bank Handlu Zagranicznego;

14) Skarbiec Emisyjny;

15) Departament Wykonywania Planu Kasowego, podzielony na wydziały, posiada 2 zastępców dyrektora;

16) Departament Operacji Emisyjno-Kasowych, podzielony na wydziały, posiada 1 zastępcę dyrektora, głównego księgowego i głównego skarbnika, jako pracownika kierowniczego administracji bankowej;

17) Wydział Kontroli Funduszu Płac posiada 1 zastępcę naczelnika;

18) Departament Kadr, podzielony na wydziały, posiada 2 zastępców dyrektora, kierowany bezpośrednio przez zastępcę prezesa zarządu;

19) Departament Szkolenia Zawodowego, struktura bezwydziałowa, posiada 2 zastępców dyrektora. Departament organizuje wszelkie formy szkolenia zawodowego w banku oraz prowadzi całe szkolnictwo Banku Państwa w ZSRR (instytuty i technika bankowe);

20) Departament Rewizyjny, struktura bezwydziałowa, kierowany jest bezpośrednio przez zastępcę przewodniczącego zarządu. Stanowisko głównego rewidenta nie jest obsadzone, obsadzone są natomiast etaty 2 zastępców dyrektora;

21) Departament Operacyjny podzielony jest na wydziały i posiada 2 zastępców dyrektora i głównego księgowego departamentu. Departament Operacyjny prowadzi wszystkie operacje ministerstw i centralnych urzędów na ich rachunkach bieżących, rozliczeniowych i rachunkach rozliczeń z budżetem państwa. W końcu 1955 r. rozważana była możliwość jego likwidacji lub połączenia z Departamentem Kasowego Wykonania Budżetu Państwa;

22) Departament Kasowego Wykonania Budżetu Państwa podzielony jest na wydziały i posiada 2 zastępców dyrektora oraz głównego księgowego departamentu. Departament prowadzi rachunki budżetowe wszystkich centralnych jednostek (ministerstw, centralnych urzędów). W końcu 1955 r. dyskutowano potrzebę utrzymania tego departamentu i możliwość jego połączenia z Departamentem Operacyjnym;

23) Departament Inwestycji i Materiałowo-Technicznego Zaopatrzenia Oddziałów. Departament podzielony jest na wydziały, posiada zastępcę dyrektora oraz głównego księgowego departamentu. Prowadzi on inwestycje i kapitalne remonty całego banku oraz wszystkie scentralizowane zakupy środków trwałych i materiałów. Ilość scentralizowanych zakupów jest stosunkowo niewielka i dotyczy głównie artykułów reglamentowanych;

24) Departament Gospodarczy, podzielony na wydziały, posiada 1 zastępcę dyrektora; prowadzi dużą bazę samochodową, obsługującą Centralę Banku Państwa. Baza samochodowa jest na rozrachunku;

25) Departament Inkasa Gotówki i Przewozu Wartości, 2 etaty zastępców dyrektora; posiada w swojej dyspozycji specjalny tabor kolejowy i samochodowy, dostawny do specjalnych wymogów przewozu pieniędzy i ochrony tych przewozów;

26) Wydział Pracy i Płacy posiada 2 zastępców naczelnika i głównego księgowego wydziału. Wydział zajmuje się: a) gospodarką budżetową banku, b) przydziela etaty i ewidencjonuje na podstawie sprawozdań kantoru ich wykorzystanie, c) planuje organizację nowych oddziałów, d) normuje pracę w oddziałach i zestawia w tym celu raz w roku (wrzesień) wykaz czynności oraz zajmuje się prowadzeniem agend głównej komisji usprawnień. Komisji usprawnień przewodniczy wyznaczony wiceprezes — jego zastępcą jest naczelnik tego wydziału;

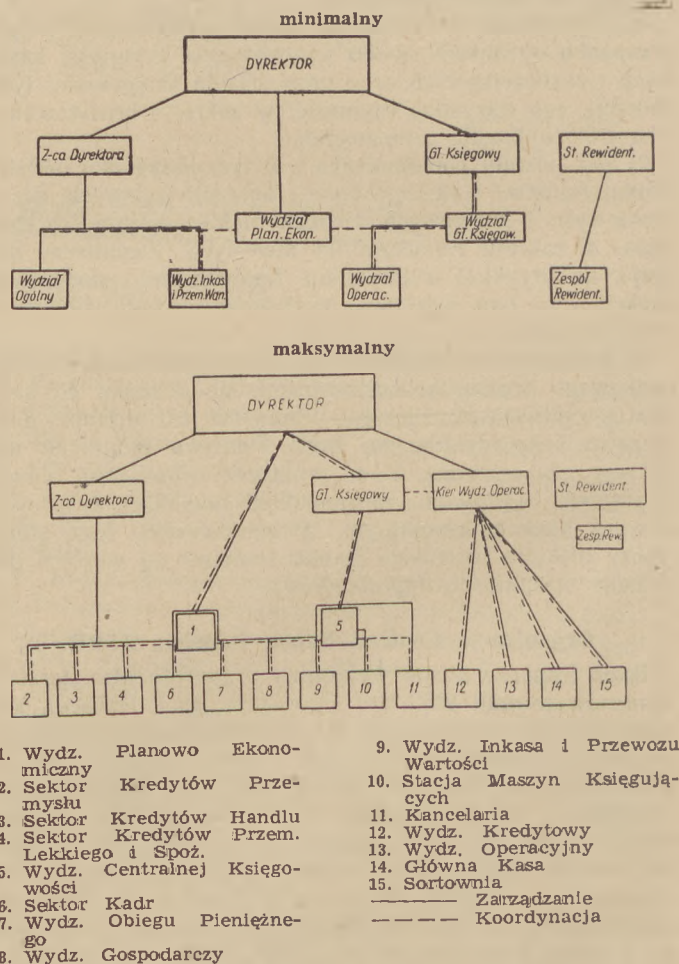
27) Wydział Prawny posiada 1 zastępcę naczelnika wydziału;

28) Zakład Księgowości Zmechanizowanej obsługuje księgowość Centrali Banku Państwa, scentralizowanych rozliczeń międzyoddziałowych oraz księgowość kantorów i oddziałów moskiewskich. Zakład posiada strukturę przedsiębiorstwa na wewnętrznym rozrachunku, oddzielnego dyrektora i podporządkowany jest administracyjnie bezpośrednio zarządowi;

29) Kancelaria Zarządu posiada 1 zastępcę naczelnika kancelarii.

Poza tym w zarządzie aparatu centralnego znajdują się: biblioteka ekonomiczna i szereg drobniejszych agend.

Schemat organizacyjny Kantoru Państwa ZSRR



Schemat organizacyjny wyjaśnia szereg szczegółów, a w szczególności powiązania w zakresie administracji i koordynacji. W jednostkach, przy omawianiu których nie wymieniono ilości wydziałów, istnieje bezwydziałowa struktura organizacyjna.

Zakres działalności poszczególnych departamentów wynika, ogólnie biorąc, z nazwy każdego z nich. Regulaminów departamentów nie opracowuje się w Banku Państwa ZSRR. Koordynacja i kontrola wykonania zadań ekonomicznych należy do departamentu planowo-ekonomicznego, zaś zadań księgowo-operacyjnych-technicznych — do cen-

tralnej księgowości. Z tymi dwoma departamentami współpracują we właściwych dla siebie zagadnieniach wszystkie departamenty, a ponadto współpracują one bezpośrednio między sobą. Odrębnością organizacji Banku Państwa ZSRR jest podział czynności w zakresie rozliczeń między jednostkami gospodarczymi. Całokształtem zagadnień rozliczeń od strony ekonomicznych założeń zajmuje się departament planowo-ekonomiczny. Prowadzi on analizę ekonomiczną rozliczeń, zbiera dla niej dane, organizuje nowe formy rozliczeń, dobiera dla niej partnerów itd. Techniczną stronę rozliczeń i ich księgowość opracowuje i prowadzi centralna księgowość. Ona też określa możliwości obciążenia zespołów pracowników operacyjnych i zajmuje stanowisko co do możliwości wprowadzenia w życie propozycji Departamentu Planowo-Ekonomicznego od strony ich pracochłonności. Różnice poglądów między tymi komórkami rozstrzygane są na posiedzeniach zarządu Banku.

Władzą jest jedynie zarząd i jedynie członkowie zarządu mogą wydawać zlecenia podległym jednostkom.

Departamenty i samodzielne wydziały są aparatem wykonawczym zarządu i na zewnątrz w stosunku do kantorów występują tylko w sprawach o charakterze porządkowym.

Organizacja kantorów

Kantory Banku Państwa nie posiadają jednolitego schematu organizacyjnego. Schemat ten jest zatwierdzany przez prezesa zarządu Banku Państwa indywidualnie dla każdego kantoru przez wydanie aktu zatwierdzającego jego organizację i etaty. Okoliczność ta jest zrozumiała, jeśli się weźmie pod uwagę, że charakter i zakres czynności kantorów są bardzo niejednolite. Są kantory podporządkowane bezpośrednio zarządowi Banku Państwa i te wykonują szerokie funkcje organizacyjne i administracyjne i są kantory podporządkowane innym kantorom. Zakres zadań tych ostatnich jest znacznie węższy. Stąd też kantory, poza ich podziałem zależnym od ich usytuowania politycznego i administracyjnego, dzielą się na podległe bezpośrednio zarządowi Banku Państwa i podległe innym kantorom. Wśród kantorów podległych bezpośrednio zarządowi znajdują się kantory:

- a) republikańskie (16 — RFSR nie posiada kantoru republikańskiego),
- b) krajowe, głównie w RFSR,
- c) republik autonomicznych nie federalnych,
- d) wojewódzkie, głównie w RFSR.

Wśród kantorów nie podległych bezpośrednio zarządowi Banku Państwa, lecz podporządkowanych innym kantorom, są kantory:

- a) małych republik autonomicznych, podległych kantorom republikańskim,
- b) autonomicznych województw narodowościowych,
- c) kantory wojewódzkie,
- d) kantory okręgowe.

Również zakres czynności kantorów zależy od tego, jakie placówki są im podporządkowane (inne kantory, oddziały). W tym zakresie roli kantoru nie wyjaśnia jego nazwa (republikański, krajowy, wojewódzki), lecz jego usytuowanie, a w szczególności okoliczność, komu jest on podporządkowany i kto jest podporządkowany kantorowi. W warunkach dużej organizacyjnej elastyczności wszystkich jednostek Banku Państwa kantory są dość różnymi jednostkami organizacyjnymi. Kantory podporządkowane bezpośrednio zarządowi Banku Państwa są pomocniczymi organami administracyjnymi, bez prawa jednak wydawania zarządzeń o charakterze normatywnym.

Wszystkie kantory nie podlegające bezpośrednio zarządowi Banku Państwa nazywają się subkantorami, przy czym

w nazwie kantoru brak jest tego rozróżnienia. Wszystkich kantorów w Banku Państwa jest 175, w tej liczbie 15 republikańskich, 74 kantorów Rosyjskiej Federacji i 86 subkantorów różnych stopni. Istnieją 4 grupy kantorów pod względem uposażenia ich pracowników. Przyznawanie odpowiedniej grupy następuje w drodze zaliczenia miasta lub województwa do odpowiedniej grupy. Dokonują tego w stosunku do kantorów podległych zarządowi Banku Państwa — Rada Ministrów ZSRR, w stosunku do kantorów podległych republikańskim i krajowym kantorom — Rady Ministrów właściwych republik lub kierownice władze krajów. Zaliczenie takie dotyczy oczywiście nie tylko kantorów Banku Państwa, ale wszystkich instytucji pracujących na terenie objętym zaliczeniem.

Z poprzedniej relacji wynika, że organizacja kantorów stosowana jest bardzo elastycznie, stosownie do lokalnych potrzeb i przy szerokim uwzględnieniu zasady oszczędności. Kantory republikańskie istnieją we wszystkich republikach, z wyjątkiem RFSR, której kantory wojewódzkie podlegają bezpośrednio zarządowi Banku Państwa. Jeśli w poszczególnych krajach utworzono krajowe kantory, to w większości przypadków nie podlegają one już republikańskim kantorom republik autonomicznych, a bezpośrednio zarządowi Banku Państwa. Również stopnie pośrednie nie są jednakowe. Na przykład w republice karelsko-fińskiej istnieją tylko rejonowe oddziały podległe bezpośrednio kantorowi republikańskiemu. Również wewnętrzna struktura organizacyjna jest bardzo elastyczna.

W mniejszych kantorach łączy się kilka wydziałów lub sektorów kredytowych w jeden i zmniejsza ich ilość, a w zupełnie małych łączy się nawet wszystkie komórki kredytowania oraz komórkę planowo-ekonomiczną w jedną komórkę organizacyjną. Również wydziały gospodarcze łączy się w mniejszych kantorach z kancelariami i tworzy jeden wydział ogólny.

Zastępcy dyrektorów w ilości jednego lub dwóch istnieją prawie we wszystkich kantorach. Wszystkie kantory obok czynności administracyjnych w stosunku do kantorów i oddziałów wykonują również czynności operacyjne, które prowadzi normalny oddział operacyjny, wchodzący w skład kantoru i mieszczący się z nim z zasady w jednym budynku. Oddział taki posiada odrębnego dyrektora i odrębnego głównego księgowego.

Kantory wykonują nadzór nad pracą oddziałów, odpowiedzialne są za właściwe rozeznanie poziomu pracy podległych jednostek i terminowe udzielenie pomocy w razie potrzeby. Zadania te wykonują poszczególne komórki organizacyjne każda w swojej właściwości. Czynnikiem koordynującym i odpowiedzialnym za pracę wszystkich komórek jest dyrektor kantoru. W kantorze nie ma komórki organizacyjnej, wykonującej zadania organizacyjne i koordynacyjne.

Zasadnicze komórki, istniejące we wszystkich typach kantorów, są następujące:

- a) kierownictwo (dyrektor, zastępcy, główny księgowy),
- b) komórka planowo-kredytowa,
- c) centralna księgowość,
- d) komórka inkasa i przewozu wartości,
- e) wydział ogólny,
- f) starszy rewident,
- g) oddział operacyjny.

Zagadnienia budżetowe i etatowe są na szczeblu kantoru prowadzone ewidencyjnie i porządkowo przez aparat głównego księgowego. Decyzje co do przyznania etatów podejmuje dyrektor kantoru lub wyznaczony zastępca dyrektora.

Schemat organizacyjny i przydział etatów ustalany jest dla poszczególnych kantorów periodycznie, w zależności od potrzeb, w odstępach rocznych lub większych. W tym celu wydział płacy i pracy w Centrali Banku przygotowuje dokument przydziału etatów (sztatnoje rozpisanije), zawie-

rający szczegółowe dane co do: a) ilości etatów dla poszczególnych stanowisk, b) płacy dla poszczególnych stanowisk, c) przydziału etatów poszczególnym komórkom organizacyjnym jednostki.

Elementu średniej płacy nie uwzględnia się w żadnym przekroju.

Przydział etatów, wyznacza równocześnie w sposób zupełnie ścisły fundusz płac w stawce miesięcznej, nie uwzględnia jedynie należności pracowników z tytułu wysługi lat. Należności te, wynikające z postanowień Rady Ministrów ZSRR, wypłacane są w przysługującej pracownikowi wysokości bez oddzielnych upoważnień i przyznawania na ten cel limitów. Planowanie potrzebnych na ten cel środków jest tylko centralne.

Zatwierdzony przez prezesa Banku Państwa ZSRR przydział etatów jest jedynym dokumentem regulującym strukturę organizacyjną kantoru, ilość etatów, rodzaje etatów, wysokość funduszu płac poszczególnych etatów, łączny fundusz płac, wysokość specjalnych dodatków personalnych itd.

Kantor Banku Państwa ZSRR posiada dwa zakresy działania:

1) administracja siecią placówek Banku Państwa na podległym mu terenie,

2) operacyjna obsługa jednostek gospodarczych, znajdujących się w jego siedzibie, a w wyjątkowych przypadkach i poza siedzibą kantoru.

Pierwszy zakres działania nie różni się w godny uwagi sposób od organizacji i techniki pracy naszych oddziałów wojewódzkich. Podkreślenia wymaga może jedynie brak wyodrębnionego aparatu organizacyjnego i koordynacyjnego. Funkcje te, dzisiaj już niezbyt duże, wykonuje osobiście kierowniczy zespół pracowników kantoru, według każdorazowych dyspozycji dyrektora kantoru.

Operacyjną obsługą kantoru objęte są z zasady te instytucje i jednostki gospodarcze, które w zakresie współpracy z instancjami partyjnymi objęte są nomenklaturą najwyższej miejscowej instancji partyjnej (komitetu republikańskiego, wojewódzkiego).

W celu wykonania tej obsługi kantor posiada dużą, z reguły większą niż cały dział administracyjny, komórkę operacyjną (operacyjną uprawnień). Struktura organizacyjna tej komórki nie różni się niczym od struktury organizacyjnej normalnego oddziału miejskiego i posiada odrębnego dyrektora i odrębnego głównego księgowego. Jest ona jednak praktycznie nieco głębiej podporządkowana kantorowi niż inne miejscowe oddziały, zwłaszcza na odcinku wypróbowywania nowych metod pracy, projektów racjonalizatorskich itp.

Wydział operacyjny kantoru wykonuje wszystkie zadania oddziału operacyjnego w zakresie kredytowania i kontroli przedsiębiorstw, rozliczeń między jednostkami gospodarczymi, obsługi kasowej i inkasa utargów, a w niektórych miejscowościach wykonuje niektóre z tych czynności nawet szerzej w imieniu i na rzecz miejscowych oddziałów.

Kantory wykonują najczęściej następujące czynności na rzecz oddziałów:

a) W 40 największych kantorach Banku Państwa ZSRR funkcjonują zakłady zmechanizowanej księgowości. Obsługują one nie tylko wszystkie potrzeby księgowe kantoru i jego wydziału operacyjnego, ale prowadzą również księgowość wszystkich miejscowych oddziałów Banku Państwa, a niekiedy również prowadzą księgowość pobliskich oddziałów podmiejskich. Obsługa księgowa obejmuje zarówno księgowość syntetyczną jak i analityczną. Na podstawie przesyłanych według szczegółowego harmonogramu czasowego dokumentów — zakład księgowości zmechanizowanej sporządza codziennie karty księgowe rachunków klientów, dziennik obrotów i bilans sald.

b) Kantory Banku Państwa ZSRR przeprowadzają z reguły inkaso utargów od klientów wydziału operacyjnego kantoru oraz od wszystkich klientów miejscowych oddziałów. Zainkasowane utargi są przez sortownie kantorów przeliczane, a właściwe oddziały i posiadacze rachunków w tych oddziałach są uznawani za równowartość inkasa w księgowaniach dokonywanych w nocy.

c) Wszystkie kantory posiadające zakłady księgowości zmechanizowanej przeprowadzają w dni robocze wieczorem kompensatę wzajemnych należności i zobowiązań między wszystkimi miejscowymi oddziałami banków i poczty, wynikającą z wykonania klientów dyspozycji. Wyniki tej kompensaty są uwzględniane w przeprowadzanych księgowaniach nocnych w zakładach księgowości zmechanizowanej.

Organizacja tej kompensaty jest bardzo zbliżona do organizacji prowadzonej w Narodowym Banku Polskim „Małej Izby Rozrachunkowej“.

d) Bardzo powszechnie stosuje się w kantorach Banku Państwa ZSRR centralizację obsługi samochodowej wszystkich potrzeb oddziałów miejskich w siedzibie kantorów. Baza samochodowa obsługująca te potrzeby jest z reguły na rozrachunku gospodarczym.

e) Warsztaty konserwacji i napraw maszyn biurowych, liczących i księgujących oraz konserwacji napraw urządzeń zabezpieczających i sygnalizacyjnych prowadzone są przy wszystkich prawie kantorach. Zasięgiem swoim obejmują one wszystkie oddziały podległe poszczególnym kantorom.

Niektóre zasady organizacji kantorów wyjaśniają załączone schematy.

Organizacja oddziałów operacyjnych Banku Państwa ZSRR

Sieć oddziałów Banku Państwa ZSRR jest bardzo rozbudowana i liczy ponad 5000 oddziałów. Istnieje zasada, że w każdym obwodzie (powiecie) istnieje oddział Banku Państwa. Zasada ta jest już w pełni zrealizowana. Ponadto w większych centrach gospodarczych, jeśli wymagają tego określone potrzeby gospodarcze, uruchamiane są oddziały niepowiatowe. Żadnej reguły, ani żadnych przepisów regulujących zasady postępowania w tym zakresie nie ma. W każdym przypadku decyzje co do uruchomienia nowego oddziału podejmuje zarząd Banku Państwa, powołując się przy podejmowaniu decyzji również tym, czy istnieją warunki niezbędne dla uruchomienia oddziału, jak: właściwe pomieszczenie, odpowiedni personel itd.

Wszystkie oddziały operacyjne Banku Państwa są równorzędne i podporządkowane są kantorom. Oddziałów poza miastami powiatowymi jest stosunkowo wiele.

Istnieją cztery kategorie oddziałów miejskich oraz trzy kategorie oddziałów wiejskich. Kategorie te dotyczą jedynie uposażenia pracowników. Zaliczenie do odpowiedniej kategorii odbywa się na zasadach ogólnych i dotyczy nie tylko oddziałów Banku Państwa, ale całego aparatu finansowego lub nawet całego aparatu gospodarczego. Zaliczenie odbywa się terenami, tj. miastami, powiatami lub nawet województwami, a nie oddziałami. Prawo zaliczania do odpowiedniej kategorii płac mają:

a) w odniesieniu do miejscowości podległych bezpośrednio władzom centralnym — Rada Ministrów ZSRR,

b) w stosunku do miejscowości podległych administracyjnie innym władzom (republikańskim, autonomicznym, krajowym) — prawo decyzji mają te najwyższe władze terenowe.

Oddziały operacyjne nie posiadają żadnych schematów organizacyjnych. Przydzielone oddziałowi etaty rozdziela na poszczególne komórki dyrektor oddziału i on jest odpowiedzialny za ich prawidłowe rozdzielanie i wykorzystanie. W oddziałach nie ma żadnych obowiązujących przepisów, regulujących organizację oddziałów, istnieją jednak wskaźniki prowadzone w centrali, jako orientacyjna pod-

stawa przyznawania etatów w globalnych ilościach dla kantorów i oddziałów. Wskaźnikami tymi powodują się ogólnie dyrektorzy kantorów i oddziałów przy rozrzuceniu etatów na poszczególne oddziały i stanowiska pracy w oddziałach. W ten sposób realizowana jest zasada stosowania dużej samodzielności kierowników oddziałów, a z drugiej strony unika się schematyzmu organizacyjnego, który w warunkach radzieckich mógłby być szczególnie szkodliwy. W oddziałach operacyjnych są następujące stanowiska kierownicze: dyrektor oddziału, główny księgowy, starszy inspektor kredytowy. Dyrektora oddziału zastępuje pod jego nieobecność starszy inspektor kredytowy. Zastępcy kierownika oddziału są tylko w największych oddziałach i to w przypadkach uzasadnionych specjalnymi względami. Przypadków takich jest 22 na terenie całego Związku Radzieckiego. Zakres obowiązków zastępcy dyrektora jest ustalany indywidualnie dla każdego przypadku.

W każdym najmniejszym nawet oddziale istnieje wyodrębniona komórka planistyczno-kredytowa. W większych oddziałach, w zależności od ilości i rodzaju przedsiębiorstw mogą być wyodrębnione komórki: planowania oraz kredytowania i kontroli, których w razie potrzeby może być nawet kilka. W przypadku wyodrębnienia komórek kredytowania i kontroli z komórki planowania, ta ostatnia ma obowiązek koordynowania, instruowania i kontrolowania pracy komórek kredytowania i kontroli przedsiębiorstw.

Organizacja pracy w komórkach kredytowych oddziałów opiera się na następujących ważniejszych zasadach:

a) podział czynności między pracowników dokonywany jest według przedsiębiorstw (branżowy),

b) pracownicy kredytowi korzystają z ewidencji prowadzonych przez pracowników oddziałów operacyjnych; dotyczy to przede wszystkim sprawozdawczości kredytowej, jakkolwiek w kantorach i w centrali sprawozdawczość zbiorczą prowadzi specjalne komórki statystyczne, mieszczące się w pionie planowania,

c) dane ewidencyjne dotyczące kontroli funduszu płac prowadzą pracownicy operacyjni na specjalnych kartach ewidencyjnych, natomiast dyspozycje merytoryczne wydają pracownicy kredytowi,

d) kapitałne remonty kontrolują merytorycznie pracownicy kredytowi.

Brygady, jako samodzielne komórki pracy operacyjnej, składające się z dwóch operatorów i jednego kontrolera, zostały w roku 1955 zarzucone i zastąpione samodzielnymi, odpowiedzialnymi pracownikami, obsługującymi klienta. Zespół obsługujący klienta składa się obecnie w zasadzie z dwóch osób:

a) z likwidatora (odwrotny i współdzielny) mającego określoną ilość przedsiębiorstw przydzielonych do obsługi i będącego jedynym pracownikiem mającym styczność z klientem przy obsłudze rachunków rozliczeniowych i bieżących oraz pożyczkowych,

b) operatora maszynowego, który bieżąco lub okresowo księguje dokumenty podawane mu przez likwidatora. Jeden operator maszynowy może obsługiwać więcej niż jednego likwidatora.

W tym ujęciu organizacyjnym klient styka się zawsze z tym samym pracownikiem, likwidującym jego operacje na wszystkich jego rachunkach prowadzonych w oddziale Banku Państwa.

Bieżąca kontrola dokumentów (operacji) na drugą i trzecią rękę w zasadzie nie jest prowadzona. W większych oddziałach istnieją jednak wydzieleni, wysoko kwalifikowani pracownicy, prowadzący następną kontrolę operacji. W oddziałach mniejszych kontrolę taką organizuje bezpośrednio główny księgowy.

Księgowość analityczną prowadzą maszynowo zespoły obsługujące klientelę, księgowość syntetyczną — wydzieleni do tego celu pracownicy. Zespoły obsługujące klientów prowadzą rachunki rozliczeniowe (bieżące), pożyczkowe,

kapitałnych remontów, a często również rozliczenia. Jedynie w większych oddziałach wyodrębnia się komórki rozliczeniowe.

Księgowość syntetyczna prowadzona jest w sposób uproszczony, bez księgi głównej, która jest zastępowana „prima-notami“ poszczególnych odpowiedzialnych wykonawców, zestawianymi później według kont bilansowych.

Odpowiedzialnym kierownikiem wszystkich komórek operacyjno-rachunkowych jest główny księgowy oddziału, podporządkowany bezpośrednio kierownikowi oddziału.

Głównemu księgowemu nie podlegają w zakresie administracji, organizacji pracy i instruktażu komórki kasowo-skarbcowe, stanowiące w Banku Państwa odrębny pion, podległy bezpośrednio kierownikowi oddziału. Główny księgowy obowiązany jest jednak do wykonywania kontroli operacji kasowych i zabezpieczenia mienia bankowego. W tym celu posiada on aparat kontrolujący operacje kasowo-skarbcowe oraz jeden z kluczy skarbcowych. Skarbiec oddziału nie może być w żadnym przypadku otwierany pod nieobecność głównego księgowego.

Do głównych zadań komórek kasowo-skarbcowych oddziałów Banku Państwa należy wykonywanie kasowej obsługi rachunków ich posiadaczy, zgodnie z obowiązującymi zasadami rozliczeń. Dla wykonywania tych zadań oddziały Banku Państwa obowiązane są zapewnić:

1) maksymalny dopływ gotówki z rynku do kas Banku Państwa oraz wprowadzenie jej niezwłocznie na właściwe rachunki jej posiadaczy,

2) terminową wypłatę gotówki przedsiębiorstwom, instytucjom i organizacjom, przy wykonywaniu właściwej kontroli dokonywanych wypłat,

3) prawidłowe gospodarowanie rezerwami kasowymi w szczególności przestrzeganie właściwego wykonania zadań w zakresie odprowadzenia gotówki do zapasu emisyjnego oraz przenoszenia gotówki z zapasu emisyjnego do kas obrotowych, w ramach przewidzianych planami limitów.

W celu wykonywania tych zadań w oddziałach Banku Państwa w komórkach kasowo-skarbcowych odbywa się obsługa klienteli podczas 5 godzin dnia pracy. Czas rozpoczęcia i zakończenia obsługi kasowej w poszczególnych oddziałach ustalają kierownicy oddziałów w porozumieniu z miejscowymi władzami partyjnymi, radami narodowymi i organizacjami gospodarczymi.

W celu umożliwienia oddziałom Banku Państwa przyjęcia gotówki również po zakończeniu dnia operacyjnego, oddziały Banku Państwa uruchamiają, za zezwoleniem jednostki nadrzędnej, kasy wieczorowe, organizowane przy minimalnym składzie personalnym, w zasadzie dwuosobowym. Kasy wieczorowe nie mogą wykonywać żadnych operacji rozchodowych.

W oddziałach Banku Państwa w ramach komórek kasowo-skarbcowych mogą być organizowane różne kasy operacyjne, a mianowicie:

- 1) kasy wpłat dziennych,
- 2) kasy wypłat dziennych,
- 3) łączne kasy wpłat i wypłat dziennych,
- 4) kasy wieczorowe,
- 5) sortownie,
- 6) kasy wymiany,
- 7) kasy sprzedaży znaczków opłaty skarbowej i sądowej

oraz sprzedaży druków ścisłego zarachowania, a w szczególności książeczek czekowych.

Na czele komórki kasowo-skarbcowej oddziału stoi starszy kasjer lub kierownik kasy, który odpowiedzialny jest za całokształt ustawienia czynności w komórce kasowo-skarbcowej i za bezpieczeństwo materialnych wartości zarówno pieniężnych jak i innych, złożonych w skarbcu i kasach. Do obowiązków starszego kasjera lub kierownika kasy należy organizacja pracy w skarbcu i kasach, instruktaż personelu zatrudnionego w operacjach kasowych, kon-

trola prawidłowości przebiegu operacji, niezależnie od kontroli wykonywanej przez głównego księgowego oraz kontroli jakości biletów bankowych, będących w obiegu. Personel ten (skarbnicy i kierownicy kas) jest mianowany i odwoływany przez kierowników jednostek nadrzędnych.

Skarbiec i inne miejsca przechowywania gotówki otwierane być mogą i zamykane wyłącznie przez osoby materialnie za nie odpowiedzialne, to jest kierownika oddziału, głównego księgowego i starszego kasjera lub kierownika kasy i to przy równoczesnym udziale wszystkich trzech osób poprzednio wymienionych. W przypadku potrzeby wejścia do skarbcza również innych uprawnionych osób, wejście ich może mieć miejsce tylko w obecności wszystkich osób materialnie odpowiedzialnych za bezpieczeństwo wartości. Pomieszczenia wartości, nie posiadające co najmniej dwóch różnych odrębnie zamykanych kluczy i zamków, zamykane są poza zamkiem na sznur z odciskami pieczęci lakowych wszystkich osób odpowiedzialnych za całość pomieszczeń. W takim przypadku na sznurze, który musi być cały, umieszcza się trzy pieczęcie w następującej kolejności: starszy skarbnik, główny księgowy i kierownik oddziału. W przypadku zamykania skarbcza na sznur zapatrzony pieczęciami, pieczęci tych w chwili otwarcia skarbcza niszczyć nie wolno, a otwarcie nastąpić musi w drodze przecięcia sznurka.

Pieczęcie sznurki muszą być zachowane dla ewentualnego ich sprawdzenia w przypadku naruszenia wartości w skarbcu. Do opieczętowania skarbcza i kas, w których przechowuje się gotówkę, stosować można wyłącznie lak. Stosowanie innych materiałów, w szczególności wosku i plomb jest niedopuszczalne. Wszyscy odpowiedzialni za wartości materialne obowiązani są w każdym przypadku zamykania skarbcza i otwierania go sprawdzić prawidłowość zamknięć i nałożonych pieczęci.

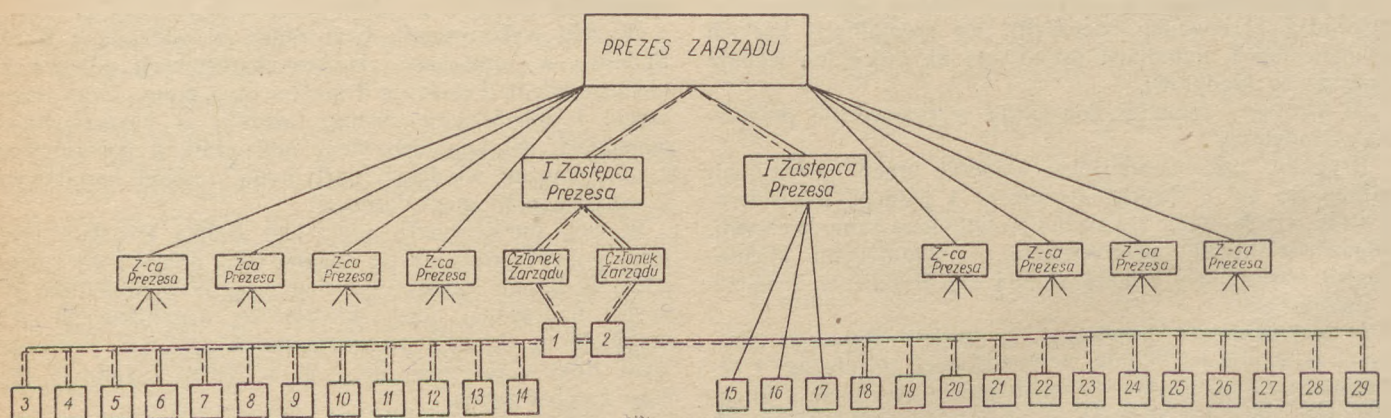
Pozostawianie w drzwiach skarbcowych lub w drzwiach od kas kluczy choćby na krótkie okresy pracy w skarbcu jest niedopuszczalne.

Specjalne kasy przykładowe

W celu zapewnienia większym przedsiębiorstwom i instytucjom sprawnej obsługi kasowej w zakresie wpłat na ich rzecz i przyjmowania od nich gotówki z utargów przez bank mogą być zezwoleniem zarządu Banku Państwa organizowane w tych przedsiębiorstwach i instytucjach przykładowe kasy Banku Państwa, wykonujące zadania w zakresie przyjęcia gotówki na podstawie oddzielnych przepisów. Praktycznie powoływanie tych kas do życia ma miejsce tylko w nielicznych przypadkach. W całym Związku Radzieckim jest 40 kas przykładowych. Organizowane są one w całości na koszt instytucji, z inicjatywy których i dla których pracują. Od instytucji tych pobiera się rzeczywiste koszty ponoszone przez Bank Państwa na utrzymanie kas przykładowych.

Kasa przykładowa zatrudnia z zasady dwie osoby, to jest kasjera i kontrolera, który jest równocześnie likwidatorem operacji wpłat. Kasy przykładowe z zasady przyjmują jedynie wpłaty od i na rzecz instytucji, którą obsługują. Wyплаты z tych kas mogą być dokonywane jedynie w wyjątkowych przypadkach i to wyłącznie na zlecenie oddziału nadrzędnego lub kantoru i na rachunek tegoż oddziału lub kantoru. Kasa przykładowa nie prowadzi żadnej rachunkowości własnej, a wszystkie operacje dziennie wprowadza do raportu przesyłanego do nadrzędnego oddziału rejonowego, który na podstawie tego raportu i oryginalnych dokumentów, stanowiących załączniki do niego, przeprowadza księgowanie.

Schemat organizacyjny Centrali Banku Państwa ZSRR



1. Dep. Planowo Ekonomiczny
2. Dep. Centralnej Księgowości
3. Dep. Kredytów Hutnictwa i Przem. Chem.
4. Dep. Kredytów Przemysłu Maszynowego
5. Dep. Kredytów Górnictwa i Energetyki
6. Dep. Przemysłu Leśnego, Papierniczego i Mater. Budowlanych
7. Dep. Kredytów Przemysłu Spożywczego
8. Dep. Kredytów Przemysłu Towarów Masowego Spożywcza

9. Dep. Finansowania Stacji Maszynowo Traktorowych i Kredytowania Kołchozów
10. Dep. Kredytów Rolnictwa i Skupu
11. Dep. Kredytów Transportu i Łączności
12. Dep. Kredytów Handlu
13. Dep. Zagraniczny
14. Skarbiec Emisyjny
15. Dep. Wykonywania Planu Kasowego
16. Dep. Operacji Emisyjno-kasowych
17. Wydz. Kontroli Funduszu Płac

18. Dep. Kadry
19. Dep. Szkolenia Zawodowego
20. Dep. Rewizyjny
21. Dep. Operacyjny
22. Dep. Kasowego Wykonania Budżetu Państwa
23. Dep. Inwestycji i Materiałowo - Technicznego Zapotrzażenia Oddziałów
24. Dep. Gospodarczy

25. Dep. Inkasa Gotówki i Przewozu Wartości
 26. Wydz. Pracy i Płacy
 27. Wydz. Prawny
 28. Zakład Księgowości Zmechanizowanej
 29. Kancelaria Zarządu
- Zarządzanie
 - - - - - Koordynacja

Przedstawiony stan organizacyjny Banku Państwa ZSRR dotyczy początku 1956 roku.

J. Szczepaniec

Organizacja oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego

Tocząca się od dłuższego czasu dyskusja na temat organizacji pracy oddziałów operacyjnych i oddziałów wojewódzkich przybrała ostatnio na sile. Pojawiają się liczne koncepcje, których myślą przewodnią jest uproszczenie czynności, zmniejszenie ich pracochłonności i lepsze zorganizowanie pracy. Wydaje się, że w tej sytuacji będzie bardzo pożyteczne zapoznanie się z organizacją oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego (Magyar Nemzeti Bank). Gotowe i poparte praktyką rozwiązania organizacyjne kolegów węgierskich są niewątpliwie poważnymi argumentami w toczącej się dyskusji. Oczywiście, że istnieją różnice między naszymi bankami i warunkami ich pracy. Nie są one jednak ani znaczne ani zasadniczo odmienne w treści, a dobrzy kierownicy oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego, po bardzo krótkim przeszkoleniu, mogliby swobodnie kierować oddziałami NBP i odwrotnie. Stąd też niniejszy artykuł, oprócz zapoznania polskich fachowców z pracą naszych węgierskich przyjaciół, ma na celu wprowadzenie polemicznych uwag do toczącej się dyskusji, w postaci przedstawienia stanu faktycznego, istniejącego w Narodowym Banku Węgierskim.

W skład aparatu terenowego Narodowego Banku Węgierskiego wchodzi 177 oddziałów operacyjnych oraz 10 podcentral będących niejako odpowiednikami oddziałów wojewódzkich NBP. Należy nadmienić, że zaludnienie i obszar Węgierskiej Republiki Ludowej jest trzykrotnie mniejszy od zaludnienia i obszaru PRL. Również liczba przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych, kontrolowanych przez Narodowy Bank Węgierski, jest trzykrotnie mniejsza. Jeżeli jednak wyłączymy najliczniejszą grupę jednostek, jaką stanowią spółdzielnie produkcyjne, to ilość pozostałych przedsiębiorstw będzie niższa prawie czterokrotnie od analogicznych jednostek kontrolowanych przez NBP. Odpowiednio mniejsza jest również liczba jednostek budżetowych.

Jak wynika z powyższego, sieć oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego jest stosunkowo gęstsza od sieci oddziałów NBP, a przeciętna liczba obsługiwanych przez oddział jednostek budżetowych i jednostek na rozrachunku gospodarczym jest mniejsza o co najmniej 25%. Jeżeli dodamy, że ilość czynności pionu operacyjnego wzrasta szybciej niż proporcjonalnie w stosunku do wzrostu liczby jednostek obsługiwanych w skali krajowej, to możemy stwierdzić, że obciążenie pionów operacyjnych oddziałów NBP jest wyższe niż przytoczone wyżej 25%.

Wymienione proporcje nie mogą oczywiście sprowadzić zagadnienia do ścisłych warunków porównywalności, ale są niezbędne jako ilustracja dalszych rozważań.

Oddziały operacyjne Narodowego Banku Węgierskiego znajdują się w miastach powiatowych i w większych centrach przemysłowych, nie będących powiatami. W miastach wojewódzkich znajdują się oddziały obsługujące miasto i powiat, a tam gdzie istnieje tego potrzeba, może być większa liczba oddziałów miejskich. Na przykład Budapeszt posiada 23 oddziały, co jest zrozumiałe z uwagi na skoncentrowanie tutaj około 50% przemysłu i jednej szóstej ludności Węgier.

Jako optymalną wielkość oddziału koledzy węgierscy przyjmują 50 etatów, są również oddziały o liczniejszej obsadzie, a w powiatach bardzo często występują oddziały o załodze składającej się z kilkunastu lub dwudziestokilkunastu osób. Oddziały tego typu stanowią większość terenowego aparatu banku.

Oddziały operacyjne podlegają podcentralom, odpowiednikom naszych oddziałów wojewódzkich. W Węgierskiej

Republice Ludowej występuje 19 obszarów administracyjnych („województw“) oraz miasto Budapeszt. Narodowy Bank Węgierski posiada dziesięć podcentral, z czego dwie w Budapeszcie, pierwszą dla miasta, a drugą dla obszaru administracyjnego, odpowiadającego naszemu województwu warszawskiemu. Pozostałe podcentrale obejmują po dwa województwa. Zatrudnienie w podcentralach waha się od 48 do 80 osób. W sumie jednak wynosi 12% w stosunku do liczby zatrudnionych w oddziałach operacyjnych, zatem relatywnie jest większe niż w NBP. Podcentralom podlega od 12 do 24 oddziałów operacyjnych, przeciętnie 18, a więc o ca 30% mniej niż oddziałom wojewódzkim NBP.

Organizacja wewnętrzna oddziałów opiera się o jednolity schemat organizacyjny.

Schemat organizacyjny oddziału operacyjnego Kierownik oddziału

Zastępca kierownika	
pion koncepcyjny	pion operacyjny
1. Kredytowanie przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych	1. Likwidatura i przygotowywanie dokumentów do księgowości
2. Kredytowanie przedsiębiorstw rolnych	2. Księgowość analityczna
3. Komórka obiegu pieniężnego	3. Rozliczenia inkasowe
4. Komórka rewizyjna	4. Korespondencja i archiwum
	5. Grupa kasowo-skarbową
	6. Księgowość syntetyczna

Kierownik oddziału mianowany jest przez prezesa banku i odpowiada na zasadach jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności za całość pracy oddziału. Kierownikowi oddziału podlega bezpośrednio pion koncepcyjny, a więc kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw, komórka obiegu pieniężnego (szeroko pojętego) oraz komórka rewidentów.

Stanowisko zastępcy kierownika oddziału występuje prawie we wszystkich oddziałach z wyjątkiem najmniejszych. Zastępca kieruje całym pionem operacyjnym i odpowiada za prawidłowość pracy całego pionu. Zakres jego obowiązków i uprawnień odpowiada stanowisku naszego głównego księgowego. Natomiast starszy księgowy oddziału, formalnie biorąc odpowiednik naszego głównego księgowego, kieruje grupą księgowości syntetycznej, do której obowiązków należy obok popularnie zwanej „syntetyki“ sporządzanie wszelkich zbiorczych zestawień księgowych. Ponadto starszy księgowy odpowiada za gospodarkę własną, prowadząc budżet banku.

W pionie koncepcyjnym na szczególne podkreślenie zasługuje fakt rozdziału kredytowania i kontroli przedsiębiorstw przemysłowych, handlowych i usługowych od przedsiębiorstw rolnych. Rozdział ten występuje wyraźnie również w centrali banku, gdzie istnieje odrębna dyrekcja kredytów przemysłu, handlu i usług oraz odrębna dyrekcja kredytów rolnictwa obok dyrekcji planowo-ekonomicznej, dyrekcji obiegu pieniężnego i dyrekcji dewizowej. Ponieważ wymienione dyrekcje stanowią pięć podstawowych członów centrali, a kierownicy ich tworzą kolegium zarządu, samodzielność komórek kredytowania rolnictwa jest wyraźna, zarówno w centrali, podcentralach jak i w oddziałach operacyjnych. Na uzasadnienie tej formy organizacji podają koledzy węgierscy szereg argumentów. Zdaniem ich odrębność metod kredytowania i kontroli PGR, spółdzielni produkcyjnych, POM itd. nie pozwala na łączenie ich z innymi działami gospodarki narodowej. Liczbowo

przedsiębiorstwa rolne stanowią prawie połowę wszystkich kontrolowanych przedsiębiorstw, a obsługą ich zajmuje się 50% inspektorów i referentów kredytowych. Ponadto Narodowy Bank Węgierski sprawuje w spółdzielniach kontrolę inwestycji, gdyż Bank Rolny tam nie istnieje i uważa się za niesłuszne i sztuczne rozdzielanie w spółdzielniach produkcyjnych gospodarki eksploatacyjnej od inwestycyjnej.

Praca komórek kredytowych oddziału jest zorganizowana inaczej niż w NBP. Inspektorzy kredytowi odciążeni są od pełnych lustracji przedsiębiorstw, od czynności technicznych i prowadzą nieco mniej kontrolek, a kontrolę kapitalnych remontów wykonuje Bank Inwestycyjny. Natomiast obciążenie inspektora kredytowego ilością przedsiębiorstw jest znacznie wyższe.

Na przykład: oddział Nr 50 w Budapeszcie przy ośmioosobowej komórce kredytowej, w tym jeden kierownik i jedna siła pomocnicza, kontroluje 41 przedsiębiorstw przemysłowych, 11 przedsiębiorstw handlowych oraz 32 spółdzielnie pracy i handlowe.

— Inny oddział miejski — 10 osób, w tym jeden kierownik i dwie siły pomocnicze — kontroluje 80 przedsiębiorstw przemysłowych.

— Oddział powiatowy przy 5 inspektorach kredytowych kontroluje 36 spółdzielni produkcyjnych wyższego typu, 27 spółdzielni produkcyjnych niższego typu, 10 jednostek handlowych, 8 spółdzielni pracy.

Normy obciążenia pracą są znacznie wyższe i wynoszą na jednego inspektora:

— do 12 przedsiębiorstw państwowych dużych i średnich,

— do 20 przedsiębiorstw państwowych małych,

— do 16 spółdzielni handlowych (CRS) lub spółdzielni pracy,

— do 8 spółdzielni produkcyjnych,

z tym jednak, że kierownika komórki kredytów nie wlicza się do obciążenia, a na 4 inspektorów przypada jedna siła pomocnicza. Oczywiście normy nie są bezwzględnie obowiązujące i istnieją odchylenia w zależności od warunków pracy oddziałów.

Tak duże obciążenie jest możliwe dzięki mniejszemu zakresowi pracy. Wszystkie czynności techniczne, jak uruchamianie kredytów, regulacja kredytu inkasowego, techniczna obsługa kredytu normatywnego według obrotu wykonywane są przez pion operacyjny, który również sporządza wszelkie sprawozdania ze stanu rachunków pożyczkowych i rachunku rozliczeniowego na podstawie księgowości. Noty obciążeniowe na udzielanie kredytu wypełniają przedsiębiorstwa. Wszelkie inne prace pomocnicze oraz prowadzenie kontrolek należy do siły pomocniczej. Inspektorzy kredytowi nie prowadzą kontroli kapitalnych remontów, gdyż leży ona w kompetencjach banku finansującego inwestycje, oczywiście z wyjątkiem przypadków, gdy inwestycje finansuje Narodowy Bank Węgierski.

Lustracje pełne przedsiębiorstw, a także wszelkie badania wybranych zagadnień, zlecane przez centralę, wykonywane są przez specjalnych rewidentów. W podcentralach istnieją specjalne wydziały rewizyjne, a rewidenti mogą być także przydzieleni do oddziałów, nie wchodząc w skład komórek kredytowych (patrz schemat — pion koncepcyjny punkt 4).

Z prac statystycznych prowadzi się dla każdego przedsiębiorstwa dzienną kontrolkę stanu rachunku rozliczeniowego z dodatkową rubryką dla przedsiębiorstw, które mają ograniczoną dyspozytywność i pokrywają swe zobowiązania w ustalonej kolejności (analogicznej jak w Polsce). W rubryce tej wykazuje się sumę zaległych zobowiązań wszelkiego typu. Ponadto prowadzi się kontrolkę kredytów udzielonych i spłaconych, notując tylko zmiany. Liczby wciągane są na tablice w zasadzie przez siłę pomocniczą,

w oparciu o pisemne informacje (wyciągi) podawane przez pion operacyjny. Inspektorzy kredytowi nie prowadzą też kontroli zgodności statystyki z księgowością, gdyż czynność tę wykonuje komórka rewizyjna. Poza wymienionymi tablicami prowadzi się terminarz spłat kredytów, co należy do obowiązków naczelnika. Na tym kończy się statystyka obligatoryjna.

Z zakresu sprawozdawczości oddziały mają obowiązek sporządzania dla podcentrali sprawozdania opisowego według resortów za cały oddział, przy czym sprawozdanie nie powinno przekroczyć 5-6 stron maszynopisu. W stosunku do przedsiębiorstw objętych obostrzonymi zasadami kredytowania istnieje obowiązek miesięcznego meldunku w formie listu (1-2 strony). Pozostałe krótkie sprawozdania liczbowe są jedynie wyciągami z wyżej omawianych tablic i sporządza je siła pomocnicza, a sprawdza rewident. Raz na kwartał sporządza się i przesyła do centrali analizy bilansów (liczby bez omówień).

W tych warunkach pracy inspektorzy dokonują 8-10 lustracji jednodniowych miesięcznie, badając zabezpieczenie kredytów i prawidłowość oświadczeń o stanie zabezpieczenia, elementy niezbędne dla kwalifikacji przedsiębiorstw do dobrze lub źle pracujących, postępy w usuwaniu wykłniętych przedsiębiorstwom uchybień oraz całokształt gospodarki finansowej.

Pozostałe dni przeznaczone są na analizę bilansów i sytuacji finansowej, analizę oświadczeń przedsiębiorstw, korespondencję i rozmowy z klientami.

Znacznie szersze obowiązki i żywszy kontakt z przedsiębiorstwem mają inspektorzy kontrolujący spółdzielnie produkcyjne, którzy wykonują szereg prac spełnianych u nas przez rady narodowe.

Wydaje się, że warto w naszych warunkach przedyskutować możliwość dalszego przesunięcia czynności technicznych na pion operacyjny i powołanie sił pomocniczych. Argumentami do tej dyskusji niechaj będą przedstawione wyżej praktyczne rozwiązania naszych węgierskich kolegów.

Komórka obiegu pieniężnego jest pojęta znacznie szerzej niż w NBP. Do zakresu jej zainteresowań wchodzi obok obiegu gotówkowego także obieg bezgotówkowy. Zatrudnienie w tej komórce jest stosunkowo niewielkie. W oddziałach 50-osobowych wynosi trzech pracowników, w oddziale 18-osobowym jeden pracownik. W skali krajowej zatrudnienie w tej komórce wynosi około 8% etatów oddziałów.

Podstawową czynnością tej komórki jest planowanie kasowe. Trzeba tu nadmienić, że oddziały nie otrzymują zadań emisyjnych, a zatem nie istnieje pojęcie kasy obrotowej i zapasu emisyjnego. Zmusza to do ścisłej ewidencji wszystkich tytułów w rozbiciu na poszczególnych uczestników planowania kasowego. Wszystkie pozycje mają charakter pozycji limitowanych, a suma planów wszystkich uczestników planowania kasowego musi być zgodna ze zbiorczym planem oddziału. Pociąga to za sobą szeroką korespondencję w przypadku zmian planu w stosunku do projektu, co musi być doprowadzone do przedsiębiorstw, korespondencje w przypadkach virements lub uzyskiwania zgody podcentrali na przekroczenie poszczególnych tytułów. Mimo przesunięcia czynności technicznych (rejestrwanie według przedsiębiorstw wpływów i wydatków gotówkowych) na pion operacyjny, komórka jest obciążona dużą korespondencją, dokonywaniem virements itp. Łącznie z planowaniem kasowym załatwiane są sprawy zezwoleń na wypłaty gotówkowe. Technika pracy jest bardzo zbliżona do naszej, z tym, że bank ingeruje głębiej w sprawy przedsiębiorstwa, nawet nie wyrażając lub wyrażając aprobatę na transakcje z sektorem nieuspołecznionym, niezależnie od finansowej strony zagadnienia.

Drugą grupę czynności stanowi kontrola funduszu płac, prowadzona odmiennie niż w PRL. Przekroczenia funduszu płac nie są potrącane, lecz przedsiębiorstwa mają obowiązek pokrycia przekroczeń oszczędnościami następných kwartałów, tak, aby zamknąć się w planie rocznym. Tego rodzaju rozwiązanie wymaga ścisłej ewidencji wydatków dla poszczególnych przedsiębiorstw. Ewidencja jest wykorzystywana równocześnie jako specyfikacja do pozycji „płace” w planie kasowym, dając resortowy przekrój wydatków na fundusz płac. Nie prowadzi się kontroli funduszu płac jednostek budżetowych. Rozwiązanie węgierskie wydaje się tutaj godne naśladowania, a co najmniej przedyskutowania w każdym z wymienionych punktów, jakkolwiek nie wszystkie powodują zmniejszenie czynności.

Trzecia grupa czynności polega na nadzorowaniu i analizowaniu bezgotówkowych form rozliczeń. Dokonuje się analizy powiązań rozliczeniowych między przedsiębiorstwami, w celu włączenia do funkcjonującego w Budapeszcie BWR — krajowego, lub zaproponowania zakładom innych wygodniejszych form rozliczeń. Dokonuje się kontroli rozliczeń planowych, zarówno pod względem rzeczowym jak i finansowym. Ponadto przeprowadza się superkontrolę terminowości wystawiania przez przedsiębiorstwa faktur, ponieważ grupa rozliczeń inkasowych nie prowadzi „portfelu C” łącząc go z „portfelem B”.

Pracownicy są przeszkoleni we wszystkich rodzajach czynności tak, że przeprowadzają w przedsiębiorstwach lustracje z całokształtu omówionych zagadnień. Na lustracje przeznaczają około sześciu dni w miesiącu, ale plan jest bardzo trudny do wykonania, ponieważ grupa zasypana jest masą prac z planowania kasowego. W pionie kredytowym tego rodzaju trudności nie było, a przy przeznaczeniu ośmiu dni w miesiącu na lustracje istniały realne możliwości przekraczania planu.

Komórka rewizyjna jest ostatnim ogniwem pionu koncepcyjnego. Można wyróżnić w niej kontrolę zewnętrzną i kontrolę wewnętrzną. O kontroli zewnętrznej wspominałem, mówiąc o delegowaniu z podcentral do oddziałów specjalnych rewidentów kredytowych. Kontrola wewnętrzna ma raczej charakter super-kontroli następnej, a częściowo bieżącej. Wszystkie dokumenty wychodzące na zewnątrz są uprzednio sprawdzane przez rewidentów. Podobnie wszystkie dokumenty księgowe są sprawdzane następnego dnia pod względem formalnym, rachunkowym i merytorycznym. W komórce kontroli zatrudnieni są wysoko kwalifikowani pracownicy i stanowią 5,4% stanu zatrudnienia w oddziałach. Wydaje się, że nasz system kontroli wewnętrznej oraz kontroli poprzez księgowość jest mniej kosztowny, a uzyskiwane efekty są podobne.

Pion operacyjny oddziałów Narodowego Banku Węgierskiego wykonuje bardziej zróżnicowane czynności niż NBP, a to z uwagi na przesunięcie z komórki kredytowej do operacji szeroko rozbudowanego rejestru planu kasowego oraz regulacji kredytu inkasowego i innych czynności. Zasada ta jest przestrzegana w większości oddziałów. W mniejszych oddziałach zdarza się jednak, że obowiązki te obciążają pion koncepcyjny. Podstawowe operacje są analogiczne w obydwu bankach, a różnice mają raczej charakter techniczny.

Oddziały banku pracują osiem i pół godziny, licząc w tym pół godziny przerwy obiadowej. Przy rozpoczynaniu pracy o godzinie ósmej dokumenty memoriałowe przyjmuje się do godziny dziesiątej, kasy natomiast są czynne do godziny 13.30. Pierwsze księgowania są dokonywane po godzinie dwunastej, a ostateczne zamknięcie dnia raportem dziennym mieści się w ramach normalnych godzin biurowych. W dniach szczytowego natężenia pracy ostateczne zakończenie dnia przeciąga się na godziny nadliczbowe, czego nie można jednak traktować jako reguły, a raczej

jako wyjątek. Część małych oddziałów powiatowych nie posiada maszyn księgujących, a prowadząc księgowość ręczną może dokonywać zapisów bieżąco po przygotowaniu dokumentów.

Materiały do opracowania pochodzą z poczty i z podaży klientów. Poczta otwierana jest komisyjnie w obecności kierownika lub jego zastępcy i dzielona na grupy. Klienci składają dokumenty w komórce, którą można nazwać likwidaturą, a żądania zapłaty również w grupie rozliczeń inkasowych. Czeki wciągane są do rejestru kasowego, prowadzonego niezależnie od zapisów kasjera, a następnie przekazywane do odrębnego rejestru planowania kasowego i merytorycznej kontroli komórki obiegu pieniężnego. Należy nadmienić, że cheki składają się z trzech części: grzbiet, zasadniczy dokument oraz dowód dla klienta, dołączany do wyciągu z rachunku rozliczeniowego.

Dokumenty przygotowywane są do księgowania przez specjalną grupę (patrz schemat punkt 1), która gromadzi je według poszczególnych klientów, rozkładając na stołach.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że nawet w oddziałach o księgowości zmechanizowanej, klient może dysponować wpływami dnia bieżącego. W tym celu niezależnie od kart kontowych, na których księguje się maszynowo, prowadzone są karty pomocnicze. Na kartach pomocniczych dokonuje się odręcznych zapisów z dokumentów przygotowanych do księgowania, co umożliwia bieżące sprawdzenie pokrycia dyspozycji wpływającej od klienta. Mimo stosunkowo dużej pracochłonności koledy węgierscy utrzymują ten system, aby umożliwić klientom maksymalne przyspieszenie szybkości krążenia środków obrotowych w sferze rozliczeń.

Księgowość analityczna i syntetyczna jest prowadzona w sposób bardzo zbliżony do systemu naszego tak, że nie wymaga szczegółowych omówień. Wypada jedynie zaznaczyć, że raporty dzienne wysyłane są do podcentrali, a niezależnie od tego również miesięczny bilans obrotowy. Jest to wyraz silnie zaznaczających się w Narodowym Banku Węgierskim elementów kontroli bieżącej i następnej.

Rozliczenia w trybie inkasa prowadzone są na tych samych zasadach jak u nas z nieco odmienną techniką w zakresie „portfeli” i „kartotek” oraz regulacji kredytu inkasowego. Żądania zapłaty złożone w terminie do inkasa przechowywane są w „portfelu A” z podziałem na podawców. Opłacone żądania zapłaty są z portfela wyjmowane. Jeżeli płatnik nie pokryje w ciągu 18 dni żądania zapłaty jest ono przenoszone do „portfelu B”, gdzie również trafiają żądania zapłaty złożone przez podawcę po terminie. „Portfel C” nie istnieje. Dla „portfelu A” prowadzona jest statystyka na zasadach normalnej karty kontowej, z której sporządzane są dla klienta wyciągi. Wyciągi orientują klienta w stanie zabezpieczenia kredytu inkasowego. Klient musi każdorazowo występować o udzielenie kredytu. Wnioski generalne o udzielenie kredytu inkasowego mają zastosowanie przy specjalnych rachunkach kredytowych. „Portfel B” w zasadzie nie ewidencjonuje się i służy on raczej, w postaci pudła lub skrzyni, do przechowywania żądań zapłaty.

Specjalny pracownik operacyjny reguluje kredyt inkasowy, dokonuje spłat z rachunku rozliczeniowego lub z kredytu przeterminowanego, czuwa nad kolejnością płatności w przypadku braku środków na rachunku rozliczeniowym i sporządza odręczne wyciągi dla komórki kredytowej, podając także sumę nieopłaconych w terminie zobowiązań wszelkich typów. Regulacji kredytu inkasowego dokonuje się dwa razy w tygodniu, a nawet częściej, na wniosek przedsiębiorstwa znajdującego się w trudnościach finansowych. Przy specjalnych rachunkach pożyczkowych kredyt inkasowy udzielany jest codziennie w wysokości podaży żądań zapłaty i spłacany wpływami z inkasa należności.

Dla zobowiązań fakturowych prowadzi się w banku płatnika jedynie „kartotekę II“. Żądania zapłaty, których termin płatności jeszcze nie minął, przechowuje się w teczkach odrębnych dla poszczególnych dni.

W dniu, na który przypada płatność opracowuje się dokumenty z odpowiedniej teczki i pokrywa z rachunku rozliczeniowego płatnika. W przypadku braku pokrycia wciąga się zobowiązanie do ewidencji (kartoteka II), prowadzonej na zasadzie karty kontowej, często maszynowo. Karta ewidencyjna służy równocześnie do naliczania kar za zwłokę. Jak wynika z powyższego nie prowadzi się specjalnej statystyki zobowiązań i należności fakturowych, a także nie ma w tym zakresie systematycznych sprawozdań, co ma miejsce w NBP.

Wydaje się, że omówiona obsługa komórki kredytowej przez pion operacyjny oraz niektóre uproszczenia w zakresie portfeli należności i kartotek zobowiązań fakturowych mogą być z pożytkiem przedyskutowane przez naszych fachowców z pionu operacyjnego. Ciekawie i oszczędnie zorganizowane są **czynności pionu kasowo-skarbcowego**. Wystarczy powiedzieć, że w kasach, skarbcach, sortowniach, łącznie ze skarbcem emisyjnym, transportami i ochroną pracuje około 8% pracowników całej instytucji. Jest to procent bardzo niski. Składa się na to szereg czynników.

Narodowy Bank Węgierski nie ma własnej straży bankowej. Ochronę mienia bankowego sprawują, na ogólnych zasadach, państwowe organa bezpieczeństwa. Jest to zasadniczy czynnik, pozwalający na tak korzystne ukształtowanie się wskaźnika zatrudnienia w tym pionie.

Drugim czynnikiem jest szerokie włączenie poczty do obsługi obiegu pieniądza gotówkowego, zarówno w inkasie jak i w transporcie, 85—95% inkasa utargów dokonywane jest w całym kraju przez urzędy pocztowe. W Polsce od grudnia 1955 roku jedynie w Warszawie około 50% wpłat dokonywane jest przez pocztę, a w innych okręgach procent ten jest bardzo mały. Należy tu zaznaczyć, że posiadane przez wiele oddziałów NBP wrzutnie automatyczne, które są najbardziej ekonomiczną formą inkasa gotówki, utrzymują wraz z kasami dziennymi bezpośrednio inkaso banku co najmniej na poziomie 30%. Oddziały Narodowego Banku Węgierskiego wrzutni automatycznych nie stosują. Niemniej jednak między teoretycznymi 30% inkasa własnego a procentem faktycznym istnieje szerokie pole do popisu dla poczty, szczególnie w dużych miastach. Drugim odcinkiem, na którym poczta węgierska pomaga bankowi jest obsługa transportów pieniężnych. Bank w zasadzie jedynie na terenie Budapesztu dokonuje transportu pieniądza własnym taborem. Transporty do innych miejscowości, a także zwroty destruktywów odbywają się na zasadzie normalnych pocztowych przesyłek wartościowych. Daje to oszczędność nie tylko w pracy ludzkiej, ale także w racjonalnym wykorzystaniu taboru samochodowego.

Dalszym czynnikiem przyczyniającym się do stosunkowo niskiego zatrudnienia w pionie kasowo-skarbcowym jest mniejszy obieg pieniądza w ogóle, wynikający z mniejszej liczby ludności oraz mniejszy obieg ilości odcinków banknotów, przy większym obiegu bilonu. Banknoty emitowane są w odcinkach po 100, 50, 20, 10, forintów, bilon natomiast w monetach po 5, 2, 1, 0,50, 0,20, 0,10, 0,05, 0,02 forinta. Dla ilustracji kilka wskaźników:

— w 37 oddziałach warszawskich wypłacano w roku 1955 około 30% ilości czeków wypłaconych przez wszystkie oddziały Narodowego Banku Węgierskiego,

— w 37 oddziałach województwa warszawskiego przeliczono w roku 1955 około 50% ilości odcinków banknotów, przeliczonych przez wszystkie oddziały Narodowego Banku Węgierskiego w tym czasie.

Możemy powiedzieć z grubsza, zestawiając podane wskaźniki z liczbą przedsiębiorstw itd., że oszczędność na liczeniu banknotów, skutkiem szerszego zastosowania bilonu waha się w granicach 12—16%. Liczenie i sortowanie odcinków 5 zł i 2 zł jest bardzo pracochłonne, tak z uwagi na samą technikę liczenia banknotów, wykluczającą mechanizację, jak i z uwagi na większy stopień zniszczenia tych odcinków w stosunku do wyższych. Licznik może przesortować i przeliczyć w siedmiogodzinnym dniu pracy przeciętnie 5000—6000 odcinków dwuzłotowych. Natomiast wydajność elektrycznej rafy do liczenia bilonu, obsługiwanej przez jednego pracownika, wynosi do 180.000 monet, a więc 30 razy więcej. Przdownik pracy w Kasie Budapesztańskiej przelicza na elektrycznej rafie, automatycznie zsypującej monety, do 240.000 monet w 8 godzin.

Elektryczne rafy do liczenia bilonu mogą być dostosowane do automatycznego ładowania 10 woreczków po 100 sztuk monet, co przynosi trzydziesto-czterdziestokrotnie wyższą wydajność w stosunku do rolowania bilonu. Ten typ małej mechanizacji stosowany w Narodowym Banku Węgierskim może być z powodzeniem przeniesiony do naszych największych oddziałów i skarbców bilonowych, tym bardziej, że urządzenia nie są kosztowne i zamortyzują się w bardzo krótkim czasie.

Budapesztańskie oddziały banku nie mają sortowni, ponieważ w opisanych warunkach lepiej się kalkuluje scentralizowane przeliczanie pieniędzy. Drobne wpływy dzienne przelicza kasjer z ewentualną pomocą. W oddziałach terenowych zatrudnionych jest — jeden lub dwóch liczników, którzy łącznie z kasjerem mogą podolać przeliczeniu banknotów i bilonu na rafach ręcznych.

Szukając rezerw wydajności pracy w NBP, nawet w ilościach wyrażających się pojedynczymi etatami, powinniśmy zwrócić szczególną uwagę na pion kasowo-skarbcowy, gdzie możliwości oszczędności są chyba największe, a wzrost wydajności może być osiągnięty nie przez zwiększony wysiłek fizyczny pracowników, lecz przez postęp techniczny i pociągnięcia organizacyjne.

Po omówieniu zakresu pracy poszczególnych komórek oddziałów operacyjnych, ze specjalnym uwzględnieniem różnic w stosunku do NBP, rozpatrzmy przykładowo średni oddział miejski w Budapeszcie pod kątem obciążenia pracą i podziału etatów między poszczególne komórki.

Oddział obsługuje 80 zakładów przemysłowych i 60 jednostek budżetowych (budżet terenowy), a w dniu o średnim natężeniu pracy przerabia około 3000 dokumentów. Obsada oddziału jest następująca:

kierownik i zastępca	2
komórka kredytowa	10
komórka obiegu pieniężnego	3
komórka rewizji wewnętrznej	3
starszy księgowy	1
księgowość i likwidatura	18
rozliczenia inkasowe	7
komórka kasowo-skarbcowa	3
archiwum	1
goniec, woźny	2
	50

Uderzająco niskie, w stosunku do NBP, jest zatrudnienie w komórce kredytowej i obiegu pieniężnego — 26%, przy dużej komórce kontroli 6% i pionie operacyjnym 60%. Różnice w rozdziale etatów, które możemy skonfrontować prawie z każdym oddziałem NBP są wynikiem innego podziału czynności. Rozpatrzmy strukturę zatrudnienia w skali wszystkich oddziałów banku:

kierownicy i zastępcy	5,6%
kredytowcy	21,6%
w tym siły pomocnicze	1,6%
obieg pieniężny	8,4%
komórki rewizji wewnętrznej	5,4%
pion kasowo-skarbcowy	10,4%
w tym Kasa Budapeszteńska wraz z czynnościami o charakterze skarbcza centralnego	3,1%
księgowość, inkaso-likwidatura	44,4%
administracja, poczta, gońcy, portierzy	4,1%
	<hr/>
	100%

W skali całego banku zatrudnienie w komórkach kredytowych jest niższe od analogicznych wskaźników w NBP. Pamiętać jednak należy, że w spółdzielniach produkcyjnych, które stanowią około 45% wszystkich kontrolowanych przedsiębiorstw, Narodowy Bank Węgierski finansuje i kontroluje inwestycje. Gdybyśmy porównali zespół kredytujący przedsiębiorstwa państwowe i inne typy spółdzielni różnica byłaby większa. Jest to konsekwencją przesunięcia czynności technicznych z pionu koncepcyjnego, co znajduje z kolei odbicie w stosunkowo liczny zespół księgowości, rozliczeń, likwidatury i kontroli wewnętrznej, który stanowi 50% załogi i jest wyższy niż w NBP. Zatrudnienie w pionie kasowo-skarbcowym i administracyjnym jest niższe, a straż bankowa w ogóle nie występuje.

Przedstawione zestawienie ma oczywiście charakter informacyjny, gdyż z uwagi na odmienny podział czynności nie można uzyskać warunków porównywalnych, zapewniających precyzję wniosków.

Organizacja podcentral i zakres ich pracy różni się od oddziałów wojewódzkich NBP w wyższym stopniu niż miało to miejsce w oddziałach, gdzie życie zmusza do przyjęcia form bardziej zbliżonych. Pierwsza zasadnicza różnica wynikać będzie z faktu, że w centrali zatrudnione jest około 17% całego personelu banku.

Gdy przeprowadzimy korektę, przesuważając rachunkowo do oddziałów odpowiednik naszego wydziału walutowego i wydziału kredytów przedsiębiorstw handlu zagranicznego, które wchodzi w skład departamentu zagranicznego, to i wówczas zatrudnienie w centrali wahać się będzie w granicach 14—15%. W NBP procent ten waha się w granicach 7—8%. Konsekwencją takiego rozmieszczenia etatów jest większa centralizacja dyspozytywności, co automatycznie zmniejsza dyspozytywność podcentral. Pamiętać jednak należy, że banki nasze pracują w różnych warunkach, a warunki węgierskie bardziej sprzyjają większej centralizacji.

Dalszą różnicą będzie fakt współpracy podcentrali z dwoma zespołami organów terenowych wszystkich typów, ponieważ z wyjątkiem podcentral w Budapeszcie, inne obejmują po dwa obszary administracyjne (województwa). W NBP jest odwrotnie, bo wszystkie oddziały wojewódzkie pokrywają się z administracyjnym obszarem województw, a tylko oddziały w Warszawie i Łodzi mają podwójny zespół partnerów. Fakt ten niewątpliwie stwarza podcentralom trudniejsze warunki współpracy z organami terenowymi, niż ma to miejsce w NBP, oczywiście z wyjątkiem oddziałów w Warszawie i w Łodzi.

Stan zatrudnienia w podcentralach w liczbach bezwzględnych wynosi przeciętnie około 50% personelu oddziałów wojewódzkich NBP. Jednakże relatywnie w stosunku do ilości zatrudnienia w oddziałach operacyjnych jest, jak już wspomniano na wstępie, większy niż w NBP. Równocześnie przeciętna liczba podległych oddziałów jest o 30% mniejsza niż w NBP. Te najbardziej syntetyczne

wskaźniki nie dają jednak właściwego poglądu, ponieważ zależą od zakresu czynności i organizacji pracy. Schemat organizacyjny podcentrali przedstawia się następująco:

Dyrektor
Komórka Kredytów (PHU)
Komórka Kredytów Rolnictwa
Komórka Obiegu Pieniężnego
Komórka Organizacyjna
Komórka Rewizyjna
Księgowość
Kadry

Dyrektor podcentrali podlega bezpośrednio prezesowi banku. Dyrektor nie ma etatowego zastępcy (z wyjątkiem Budapesztu) i kieruje poszczególnymi komórkami, na czele których stoją kierownicy. Zakres pracy poszczególnych komórek i liczbę zatrudnionych omówię na przykładzie podcentrali w Budapeszcie:

Najliczniejszą komórką oddziału jest zespół rewidentów, liczący 17 osób. Zespół wykonuje dwojakie czynności: inspekcje w przedsiębiorstwach i rewizje oddziałów, jest więc niejako połączeniem naszych dawnych wydziałów lustracyjnych z Biurem Głównego Rewidenta. Dwunastu rewidentów, w tym jeden specjalista od zagadnień technicznych, przeprowadza pełne i długotrwałe lustracje przedsiębiorstw. Materiały polustracyjne są wykorzystywane przez centralę, podcentralę i zainteresowane władze, a także w praktyce przez oddziały. Rewident lub rewidentki, udając się na lustrację często zasięgają informacji w oddziale operacyjnym, a po lustracji lub w trakcie jej trwania, dzielą się spostrzeżeniami z oddziałem.

Rewizje oddziałów o charakterze dokumentalnym prowadzi pięciu inspektorów. Po rewizji odbywa się odprawa, na której wytykane są błędy. Różnica organizacyjna polega na podporządkowaniu rewidentów dyrektorom podcentral, obok równoległego powiązania z centralą.

Podcentrala budapeszteńska ma tylko komórkę kredytów PHU, ponieważ nie finansuje rolnictwa. Zespół pracowniczy w stosunku do naszych wydziałów kredytowych jest bardzo skromny, bo składa się z sześciu inspektorów i dwóch sił pomocniczych, ale też i zakres pracy jest inny. Głównym zadaniem inspektorów jest kontrola i instruktaż oddziałów, na co przeznaczają przeciętnie 8—10 dni miesięcznie. Bardzo ciekawie i oszczędnie rozwiązane jest wydawanie poleceń poinstruktażowych (pokontrolnych). W oddziałach operacyjnych znajdują się książki kontroli, do których inspektorzy wpisują na miejscu swe uwagi, odpowiadające naszym listom poinstruowanym. W ten sposób oszczędza się na pisaniu listów a równocześnie unika się sporów, ponieważ inspektor wpisując uwagi natychmiast po kontroli, musi je uzasadnić. Książka kontroli, zawierając notatki z szeregu kontroli, umożliwia przy następnych sprawdzeniu czy uchybienia zostały usunięte, a także daje swego rodzaju przekrój pracy oddziału. Oczywiście przytoczona metoda nie wyklucza wydawania oddziałom poleceń pisemnych, jeżeli zajdzie tego potrzeba.

Inspektorzy nie przeprowadzają kontroli w przedsiębiorstwach, gdyż robi to zespół rewidentów, który można traktować jako uzupełnienie komórki kredytowej. Wówczas cały zespół kredytowy liczyłby praktycznie 21 osób (10+11). W takim ustawieniu pracy zaznacza się wyraźna specjalizacja — sprawy zewnętrzne (rewizja przedsiębiorstw) załatwia zespół rewidentów, a inspektorzy interesują się w pierwszym rzędzie pracą oddziałów. Trzeba dodać, że podział pracy przewiduje przypisanie poszczególnym inspektorom oddziałów operacyjnych, mimo że równocześnie jest zachowany podział specjalizacji według resortów.

Pozostałe po odliczeniu kontroli w oddziałach, 15—17 dni roboczych miesiąca inspektorzy kredytowi przeznacza-

ją na pracę w podcentrali. Z tego pięć — sześć dni zestawia się miesięczne sprawozdania opisowe podcentrali w oparciu o analogiczne sprawozdania oddziałów, które omówiono poprzednio. Sprawozdań liczbowych dla centrali nie sporządza się, a wręcz odwrotnie, stacja maszyn w centrali sporządza dla wszystkich podcentral zestawienie wykorzystanych kredytów na podstawie danych z pionu operacyjnego oddziałów. Limity kredytowe dzielone są przez centralę i docierają bezpośrednio do oddziałów, a także wirements kredytów dokonywane są centralnie. W kredytach jednostek terenowych prawo wirements przysługuje podcentrali. Innych prac regulaminowych (sprawozdania, statystyki itp.) komórka kredytów nie prowadzi, wykorzystując czas na analizę wniosków o obostrzone zasady kredytowania, analizę wykorzystywania kredytów w stosunku do limitów itp.

Tego rodzaju rozwiązanie organizacyjne jest ciekawym przyczynkiem do toczącej się obecnie dyskusji na temat oddziałów wojewódzkich. Wydaje się, że można dyskutować podział czynności pomiędzy departamentami kredytów a oddziałami wojewódzkimi, pod kątem ściślejszego powiązania oddziałów operacyjnych z centralą w zakresie przedsiębiorstw, rozliczających się z budżetem centralnym. Równoległe wypadałoby całkowicie zdecentralizować uprawnienia departamentów kredytów w stosunku do przedsiębiorstw terenowych. Techniczne rozwiązania są sprawą raczej drugorzędą, ponieważ zagadnienie prowadzi się do zasady, ustalenia której może pociągnąć za sobą poważne konsekwencje organizacyjne.

Następna komórka to planowanie obiegu pieniężnego, gdzie zatrudnionych jest pięciu inspektorów i dwie siły pomocnicze. Obok czynności kontrolnych w stosunku do oddziałów, prowadzonych na podobnych zasadach co w komórce kredytowej, występują tu przede wszystkim zagadnienia planu kasowego i kontroli funduszu płac. Omawiana poprzednio organizacja planowania kasowego nakłada na podcentralę obowiązki zarówno o charakterze statystycz-

no-sprawozdawczym jak i merytorycznym w zakresie dokonywania wirements pomiędzy oddziałami. Do poważnych zagadnień należą rozliczenia bezgotówkowe, ponieważ podlega tej podcentrali biuro rozliczeń z 1000 uczestników. Biuro otrzymuje miesięcznie około 100000 zleceń i wraz z innymi biurami partycypuje 40% w łącznej sumie rozliczeń.

Dla obsługi komórki obiegu pieniężnego, a częściowo dla komórki kredytowej utworzono czteroosobowy zespół statystyczny, który koncentruje większość prac statystycznych.

Sprawami organizacyjnymi i gospodarczymi zajmuje się pięć osób. Należy tu jednak nadmienić, że zaopatrzenie oddziałów jest centralne, a także nadzór nad inwestycjami, remontami, zakupem środków trwałych wykonywany jest centralnie. Pracownik organizacyjny prowadzi i analizuje statystykę wydajności pracy oddziałów operacyjnych oraz przeprowadza instruktaż komórek operacyjnych oddziałów.

Księgowość zatrudnia 11 osób. Do zadań tej komórki należy zestawianie bilansów zbiorczych, kontrola raportów dziennych oddziałów, kontrola rozliczeń międzyoddziałowych i księgowość własna. Ponadto komórka księgowości prowadzi gospodarkę budżetową i sprawy płac, które w NBP należą do czynności wydziałów organizacyjnych. Ostatnią komórką są kadry o obsadzie dwukrotnie mniejszej niż w NBP.

Jak wynika z pobieżnego przeglądu zagadnień organizacyjnych oddziałów i podcentral Narodowego Banku Węgierskiego, wiele rozwiązań, stanowiących dorobek pracy naszych węgierskich przyjaciół może i powinno być przedyskutowane przez fachowców. Przeniesione w tym artykule doświadczenia nie tylko wzbogacają dyskusję, toczącą się na łamach „Wiadomości NBP“, lecz w odpowiedniej adaptacji mogą znaleźć zastosowanie w naszej pracy bankowej.

Z. Krzyżkiewicz

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

O właściwe kredytowanie masy towarowej w handlu

Podstawowym założeniem przy wprowadzeniu kredytu normatywnego na obrót towarowy było uelastycznienie kredytowania przez ściślejsze powiązanie kredytu z przedmiotem kredytowania i równocześnie wzmocnienie i pogłębienie kontroli bankowej nad realizacją planów obrotu towarowego i kształtowania się zapasów.

Najważniejszym czynnikiem w prawidłowym funkcjonowaniu tego systemu kredytowania jest właściwe ustalenie normy czasowej zapasu. Ustalenie jej na zbyt niskim poziomie powoduje, że zapasy cieszące się normalnym popytem nie znajdują pokrycia w zapasie w granicach rotacji. Wówczas przedsiębiorstwo zmuszone jest do uciekania się do kredytów ponadnormatywnych. Wyszukuje jakieś zapasy celowe, specjalne, rezerwy czy wreszcie przed czy sezonowe lub trudnozbywalne, czy niechodliwe, pomimo, że ich w ogóle nie posiada. W zależności od znajomości przedsiębiorstwa przez oddział i jego skrupulatności następują między nimi różnice zdań, negatywne załatwianie wniosków kredytowych, wyłączenia z kredytowania. Przedsiębiorstwo buduje plany upłynnienia o wątpliwej wartości i realności.

Przeciwna sytuacja występuje wówczas, gdy wskaźnik zapasów w dniach ustalony jest za wysoko, „na wyrost“, gdy obrót wszystkimi zapasami towarów, a więc i tymi o wydłużonej rotacji, sezonowymi i trudnozbywalnymi do-

konuje się w okresie ustalonej rotacji. Wówczas występuje z zasady w przedsiębiorstwie zjawisko zgoła odwrotne do omówionego powyżej. Przedsiębiorstwo nie wykazuje nawet faktycznie posiadanych zapasów celowych „chowając“ je w zapasie normatywnym.

Ztraca się wówczas jedno z podstawowych zadań systemu kredytowego, to jest powiązanie odpowiedniego kredytu z odpowiednim zapasem, kontrolę właściwości wykonywania planu obrotu towarowego. Kredyt nie odzwierciedla struktury masy towarowej w handlu, nie sygnalizuje o zaściach towarowych, o zapasach niechodliwych czy pozostałościach z sezonu sprzedaży. Jest to zjawisko niekorzystne dla życia gospodarczego, a właśnie obserwujemy je w obecnym okresie, narastające stopniowo od roku.

Potwierdzenie powyższego daje następujące zestawienie planowanych wskaźników w dniach w okresie od I kwartału 1955 roku do II kwartału 1956 roku.

Tablica I

Kwartały:	I 1955	II 1955	III 1955	IV 1955	I 1956	II 1956
PSS	40	40	38	38	64	52
MHD	62	74	77	60	75	96
GS „Samopomoc Chłopska“	44	43	46	47	56	52

Jak z powyższego wynika wskaźniki zapasu w dniach zostały w I i II kwartale 1956 roku poważnie podwyższone w stosunku do tych samych okresów roku ubiegłego. Konsekwencją tego jest wzrost zapasów w granicach planowanej rotacji. Faktyczna rotacja towarów w pierwszym kwartale bieżącego roku wynosiła: w PSS — 43 dni, w MHD — 65 dni, w GS — 54 dni, a po wyeliminowaniu zapasów specjalnych — 49 dni. Konsekwencją powyższego zawyżenia wskaźników było to, że zapasy w granicach planowanej rotacji kształtowały się przez cały okres znacznie powyżej faktycznego stanu zapasów, co wskazuje również poniższe zestawienie:

Tablica I

Przedsiębiorstwo	Zapasy		Ponadnormatywne		
	faktyczne	w granicach planowanej rotacji	celowe	inne	
PSS	I. 1955	4.301	3.954	198	320
	I. 1956	4.330	5.716	23	—
różnica	+ 29	+1.762	+ 175	— 320	
MHD	I. 1955	7.217	5.126	150	1.950
	I. 1956	5.054	5.089	—	—
różnica	—2.163	— 37	150	1.950	
GS	I. 1955	2.559	2.330	44	135
	I. 1956	3.204	3.603	419	—
różnica	+ 645	+1.273	+ 375	— 135	

Charakterystyczne jest to, że MHD z dniem 1.I.1956 roku przekazał handlowi wiejskiemu część posiadanych sklepów, których sprzedaż wynosiła około 27% całości obrotów w 1955 roku a pomimo to zapas w granicach planowanej rotacji — na skutek poważnego podwyższenia wskaźnika w dniach — jest w pierwszym kwartale bieżącego roku prawie identyczny jak zapas z roku ubiegłego (5.098 i 5.126). W żadnym z omawianych przedsiębiorstw nie wystąpiły w pierwszym kwartale bieżącego roku zapasy przejściowe a tym bardziej inne. Do celowych w PSS zaliczono zgromadzone ziemniaki i warzywa dla żywienia zbiorowego, a więc materiały. Dla uzupełnienia analizy trzeba pamiętać, że plany obrotu towarowego zostały podwyższone w roku 1956 w stosunku do odpowiednich okresów roku 1955 o około 12%, na przykład w GS z 3.574/m na 3.80/m. Dla uzyskania pełnego obrazu zachodzących zmian w kredytowaniu obrotu towarowego podaje się poniżej zestawienia kredytów normatywnych, na zapasy towarów i na nadzwyczajne potrzeby przedsiębiorstw handlowych okręgu bankowego (grupa B).

Rodzaj kredytu	Stan kredytu na:		
	31.3.1955	29.025	31.3.1956
normatywny	25.486	29.025	— 115%
na zapasy towarów	13.731	10.743	— 78%
na nadzwyczajne potrzeby	6.810	1.288	— 19%

Zestawienie powyższe wykazuje poważny wzrost kredytu normatywnego przy obniżeniu kredytów na zapasy ponadnormatywne, spowodowany w głównej mierze zwiększeniem wskaźnika rotacji w dniach.

Badając wzrost kredytu normatywnego trzeba jeszcze wziąć pod uwagę zwiększenie funduszy własnych w obro-

cie w przedsiębiorstwach spółdzielczych. Nie bez znaczenia jest również fakt, że pomimo wystąpienia w GS zapasów celowych (nawozy sztuczne, węgiel na akcję „S“ i innych zapasów specjalnych) zapas w granicach planowanej rotacji jest na 31.3.1956 roku znacznie wyższy od stanu towarów.

Te kilka charakterystycznych cyfr wskazuje więc, bez przeprowadzenia szczegółowej analizy, że zapasy celowe w jednostkach handlu detalicznego są o wiele niższe niż były w tym samym okresie roku ubiegłego a nieprawidłowości czy zaburzenia w obrocie towarowym w okresie roku zostały prawie zupełnie zlikwidowane, na co wskazuje kształtowanie się kredytu na nadzwyczajne potrzeby. Ze jednak tak nie jest w zupełności starałem się wykazać uprzednio. Jest to więc w zasadzie poprawa pozorna, bo nieprawidłowości te, choć w mniejszym stopniu, występują nadal, nie są tylko rejestrowane przez system kredytowy. Pokrywa on je kredytem normatywnym i stwarza wrażenie, że obrót towarowy przebiega bez zaburzeń, że obok towarów cieszących się normalnym popytem konsumentów nie ma zastoin, towarów niemodnych, posezonowych itp. Stwarza to stan samouspokojenia tak ze strony aparatu handlowego jak i bankowego, dając mu możliwość „łatwizny“ w kredytowaniu i nie stwarza bodźców do analizy obrotu i struktury zapasów.

To co powyżej omówiono nasuwa następujące wnioski: Głównym zadaniem, aby kredyt normatywny na obrót towarowy spełnił swoje zadanie ścisłego powiązania kredytu z przedmiotem kredytowania, pogłębił kontrolę bankową nad realizacją planu obrotu towarowego i kształtowania się zapasów, aby był statystyką ogólnopolską strukturę zapasów w handlu jest konieczność właściwego ustalania normy czasowej obiegu towarowego (wskaźnika w dniach).

Wydaje się, że obecnie, po przejściu przez aparat handlowy od aparatu bankowego planowania kredytowego przy równoczesnym zatwierdzeniu planu kwartalnego przez Prezydium Rządu i nielimitowania na przedsiębiorstwa kredytu normatywnego istnieje tendencja do zawyżania przez aparat handlowy wskaźników zapasów w dniach. Tendencja zwiększania wskaźników w dniach może, po okresie samouspokojenia, mieć bardzo niekorzystne następstwa. Może dojść do tego, że okaże się w pewnej chwili, że dane przedsiębiorstwo, a nawet cały pion handlowy wykonuje obroty tylko pewną częścią towarów o szybkiej rotacji na przykład 50% zapasu, która „ukrywa“ pozostałe 50% towarów leżących. W związku z tym staje się konieczne zwrócenie uwagi na powyższe zagadnienie, aby aparat bankowy szczególnie uczulił się na odcinku ustalania wskaźnika zapasów w dniach. Nie można bezkrytycznie przyjmować ustalonych wskaźników i stosować je automatycznie przy kredytowaniu.

Trzeba analizować kształtowanie się faktycznych wskaźników obrotu towarowego całości zapasów. Równocześnie po dogłębnym przeanalizowaniu struktury zapasów wyłączyć z niej towary o wydłużonym cyklu rotacji jak na przykład różne rezerwy, towary posezonowe i trudnozbywalne czy niechodliwe itp. i ustalać rotację pozostałej, „normalnej“ masy towarowej.

Porównanie tak ustalonych wskaźników może dać podstawę do przeprowadzenia interwencji przez oddziały terenowe, wojewódzkie, czy nawet Departament Kredytów Handlu i Usług w odpowiednich ogniwach aparatu handlowego czy nawet Ministerstwa Finansów. Celem interwencji powinno być żądanie uwzględnienia postulatów Banku przy ustalaniu wskaźników na kwartał następny, a nawet w poszczególnych przypadkach zbytniego ich zawyżenia, domagania się ich korekty.

Interwencje te można przeprowadzać po dokładnym zbadaniu i wzięciu pod uwagę przejściowych odchyżeń od sprzedaży czy zakupu, jak również po uwzględnieniu czynników wahań sezonowych, gdyż jak zaznaczono na wstępie zaniżanie wskaźników ma również ujemne strony.

W przypadku znacznego zawyżenia wskaźników w dniach należy jak najszerszej korzystać z uprawnienia wynikającego z punktu 109 — 2 Instrukcji Służbowej Dział VI, Przepisy Szczegółowe — Kredytowanie i kontrola przedsiębiorstw handlowych. A nawet była by może celowa korek-

ta punktu 109 w tym kierunku, że oddział wojewódzki, czy departament w przypadku stałego zawyżenia wskaźnika w dniach w danym pionie handlowym mogą polecić oddziałom operacyjnym wydzielać ze stanu faktycznego zapasy inne, bez względu na kształtowanie się zapasów normatywnych w stosunku do zapasu w granicach planowanej rotacji.

S. Kozłowski
Koło

Rozeznanie masy towarowej w przedsiębiorstwach handlowych

Dwa razy w miesiącu, w dniach rozpatrywania oświadczeń okresowych o stanie środków normowanych i ponadnormatywnych staje przed inspektorem kredytowym problem właściwej kwalifikacji zapasów towarowych przedsiębiorstwa. Od tego jakie dany inspektor ma rozeznanie odnośnie posiadanych przez przedsiębiorstwo zapasów zależy nie tylko prawidłowe ustawienie kredytowania, lecz również oddziaływanie za pomocą kredytu bankowego.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń należy przyznać, że poważnym (jeżeli nie najważniejszym) zagadnieniem jest podział towarów na takie grupy jak „celowe“ i „inne“.

Inspektor kredytowy rozpatrujący po kolei dwie powyższe grupy, który badał stany ponadnormatywne towarów podczas przeprowadzanych inspekcji w przedsiębiorstwie bardzo często nie mógł ustalić granicy, gdzie kończyły się towary sezonowe, a zaczynały „inne“. Dla przykładu podam takie przedsiębiorstwo jak hurtownia tekstylna. Przedsiębiorstwo to w obrocie swoim jak wiadomo, posiada wiele grup asortymentowych jak na przykład: jedwab, len, bawełna, wełna itp. Wszystkie wyżej wymienione grupy asortymentowe występują w obrocie przedsiębiorstwa przez cały rok i jeżeli chodzi o celowość danego towaru to należałoby raczej patrzeć na niego nie pod kątem sezonu, lecz popytu na ten towar na rynku. Weźmy dla przykładu jedwab. W listopadzie czy ewentualnie grudniu hurtownia otrzymała jedwab (i ewentualnie inne materiały sezonu letniego) o bardzo ładnym wzorze. Nie ulega wątpliwości, że towar taki prawie natychmiast zostanie sprzedany do detalu podobnie jak w czerwcu czy lipcu wełny i inne towary sezonu zimowego szczególnie poszukiwane na rynku.

Zapasy celowe (sezonowe) zgodnie z instrukcją służbową są wydzielane ze stanu faktycznego towarów w tej części, której przedsiębiorstwo nie planuje sprzedać do czasu rozpoczęcia sezonu. W związku z taką kwalifikacją towarów zachodzi pytanie czy w hurtowniach posiadających milionowe zapasy towarów możliwe jest dokładne „uchwycenie“ takich danych jak:

- 1) wysokość towarów sprowadzonych na sezon,
- 2) wysokość towarów planowanych do sprzedaży przedsezonowej,
- 3) wysokość towarów pozostająca do sprzedaży sezonowej,
- 4) wysokość towarów sprzedana faktycznie od momentu zgromadzenia towarów do momentu rozpoczęcia sprzedaży.

Teoretycznie instrukcja służbowa ustala jak powyższe zagadnienie rozwiązać, niemniej jednak praktycznie rzecz biorąc ani oddział kontrolujący, ani też przedsiębiorstwo nie ma możliwości dokładnego ustalenia danych wymienionych w punktach 1—4, ponieważ bogactwo asortymentów i ich ruch niezmiernie utrudnia to zagadnienie.

Inspektor kontrolujący przedsiębiorstwa hurtowe ma bez wątpienia nie tylko trudności odnośnie prawidłowego

ustawienia kredytów ponadnormatywnych, ale również — i to o wiele większe — na odcinku przeprowadzania inspekcji mających na celu ustalenie ile przedsiębiorstwo posiada towarów sezonowych, „innych“ i normatywnych.

Załóżmy taki przypadek, że w dniu 1.VIII. na X zapasów towarów przedsiębiorstwo posiada wełny sukienkowej na 1.000 złotych a zapas normatywny danego asortymentu ustalony jest w wysokości 600/m. Stan ponadnormatywny przedsiębiorstwo kwalifikuje:

- 1) 100/m do zapasów planowanych do rozprowadzenia przed rozpoczęciem sezonu,
- 2) 300/m do zapasów od momentu rozpoczęcia sezonu.

Tak ustalony stan ponadnormatywny od chwili ustalenia do momentu rozpoczęcia sezonu ulega licznym zmianom jak na przykład: nowe dostawy tego samego asortymentu i większa sprzedaż towarów przed sezonem. W wyniku stałego ruchu towarów tak zwanych przedsezonowych, sezonowych i posezonowych przedsiębiorstwa bardzo często podają dane w najlepszym razie w bardzo wątpliwym przybliżeniu, zakładając z góry, że ustalenie przez oddział Banku prawidłowości wykazanych danych w drodze inspekcji jest prawie niemożliwe, a oprócz tego niezmiernie pracochłonne.

Powyżej zostały pokrótce omówione trudności na odcinku rozgraniczenia towarów sezonowych od towarów „innych“ a teraz chciałbym przytoczyć parę słów odnośnie badania chodliwości całości masy towarowej w przedsiębiorstwach hurtowych.

Wskaźnik w dniach przyjmowany do obliczania w oświadczeniu C-1a zapasu normatywnego jest wskaźnikiem średnim, przeciętnym wszystkich normatywnych wskaźników towarów. Na poszczególne grupy towarowe przedsiębiorstwo posiada nieraz bardzo odmienne wskaźniki w dniach, odbiegające od przeciętnego nieraz o pięćdziesiąt i więcej dni.

W związku z posiadaniem przez przedsiębiorstwa normatywów dla poszczególnych grup, ustalonych w oparciu o wskaźniki w dniach wydaje się słuszne, ażeby badanie chodliwości masy towarowej przebiegało pod kątem badania poszczególnych grup, a nie rozpraszania się na poszczególne asortymenty.

Niemniej jednak przy takim założeniu znowu wchodzi w grę towary sezonowe, które niezmiernie utrudniają rozeznawanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zapasów.

O wiele prostsze byłoby dla przedsiębiorstwa i dla inspektorów kontrolujących, gdyby można było przyjąć taką zasadę.

1. Wyliczenie stanu ponadnormatywnego ma się odbywać na podstawie poszczególnych grup towarowych, w oparciu o normatywy planowane dla tych grup.

2. Cały stan ponadnormatywny kwalifikować:

- a) dla przedsiębiorstw mających w swoim obrocie towary wybitnie sezonowe na przykład Okręgowe Przedsiębiorstwo Handlu Opałem, Przedsiębiorstwo Skupu Owo-

ców i Warzyw itp. do zapasów celowych (z wyjątkiem towarów kwalifikujących się do wyłączenia).

b) w przedsiębiorstwach posiadających różną masę towarową na przykład Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Handlu Artykułami Gospodarstwa Domowego. Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Handlu Artykułami Galanteryjnymi itp. do zapasów „innych“.

Grupy towarowe, wykazujące wysokie stany ponadnormatywne tak celowe jak i „inne“ byłyby dokładniej przez inspektorów badane, a stwierdzone tak zwane „nieruchome“ pozycje w kartotekach towarowych poddawane interwencji i ewentualnym wyłączeniom z kredytowania.

Wyżej omówione zagadnienie stało się bardziej palące po ustaleniu w Instrukcji Służbowej — o Kredytowaniu Obrotu Towarowego — w punkcie 109, że towary „inne“ ze stanu faktycznego mogą być wyłączone tylko w takiej wysokości, aby to nie spowodowało ukształtowania się zapasu normatywnego poniżej zapasu w granicach planowej rotacji. Takie założenie instrukcji sugeruje, że intencją kredytu normatywnego na obrót towarowy nie jest docho-

dzenie do precyzji w rozeznaniu zapasów towarów (stopnia chodliwości) lecz prawidłowego kredytowania całości towarów.

Ustalenie punktu 109 pozwala na kredytowanie kredytem normatywnym nawet towarów „innych“, jeżeli niektóre z całości posiadanych zapasów towarów wykazują stany poniżej normatywu i dlatego wydaje się nam, że słuszne byłoby ustalanie stanów ponadnormatywnych towarów w oparciu o poszczególne grupy towarowe (przeważnie około sześciu w jednym przedsiębiorstwie) oraz objęcie dokładniejszą inspekcją i badaniami tych z nich, które będą wykazywały największe odchylenie od planowanych normatywów.

Za takim ujęciem przemawia również fakt jednakowego oprocentowania kredytu na nadzwyczajne potrzeby jak również kredytu celowego, a stosowanie tylko jednego z nich pozwoliłoby oddziałom na nierozpraszczenie się, a poświęcanie większej uwagi zagadnieniom wybranym i to na dłuższym odcinku czasu.

R. Ołtuszevska
Olsztyn

Próba reorganizacji wydziału planowania i kredytów w oddziale operacyjnym

Wymagania stawiane inspektorom kredytowym wzrosły poważnie po wejściu w życie Uchwały Nr 526 Prezydium Rządu z dnia 2.VII.1955 roku. Inspektor kredytowy nie tylko musi umieć rozpoznawać błędy przedsiębiorstwa ale i wraz z przedsiębiorstwem znajdować metody usunięcia błędów i zapobiegania powstawania ich w przyszłości. Aby inspektor kredytowy mógł wykonać te zadania musi mieć poza przygotowaniem teoretycznym i praktycznym, które jest warunkiem nieodzownym, odpowiednią ilość czasu, przede wszystkim na poznawanie nieprawidłowości na miejscu w przedsiębiorstwie. Bez wszechstronnego rozeznania i pewnego i pełnego ustalenia nieprawidłowości nie będzie ani prawidłowego kredytowania, ani też skutecznego oddziaływania. Trzeba więc inspektora oderwać od biurka, trzeba odebrać mu wszystkie te zajęcia, które zatrzymują go w oddziale, a więc całą tak zwaną „manipulację“ kredytową.

Niektóre oddziały czynią próbę rozwiązania tego problemu, o czym dowiadaliśmy się z artykułów publikowanych na łamach Wiadomości Narodowego Banku Polskiego. Próby te są różne, wszystkie jednak zdążają do tego co wyżej powiedziałem. Ponieważ nasz oddział, za zgodą oddziału wojewódzkiego, wprowadził nową organizację pracy w wydziale planowania i kredytów chciałbym poinformować kolegów o zasadach stosowania jej.

Ogólnie rzecz biorąc nowa organizacja polega na tym, że:

1) zlikwidowaliśmy podział wydziału planowania i kredytów na komórkę planowania i komórkę kredytów,

2) rozszerzyliśmy zespół dysponentów,

3) przerzuciliśmy na zespół dysponentów całą „manipulację“ kredytową i planowania kasowego oraz kontrolę kameralną funduszu płac,

4) zespół dysponentów podlega naczelnikowi wydziału kredytów.

Tym samym odciążyliśmy inspektorów od „manipulacji“ kredytowej, a rozszerzyliśmy ich zakres prac o funkcje merytoryczno-kontrolne, kontroli funduszu płac i planowania.

Jako ogólną zasadę podziału pracy dawnej komórki planowania pomiędzy zespoły kredytowe i dysponentów

ustaliliśmy: wszystkie prace zewnętrzne (w przedsiębiorstwach) i oddziaływania oraz kontrole merytoryczne wniosków do planu kasowego, jak też część opisowa wniosku kasowego oddziału i sprawozdań z wykonania planu kasowego obciążają zespoły kredytowe, natomiast cała praca wykonywana na miejscu w oddziale — zespoły dysponentów.

Podobną zasadę przyjęto przy oddawaniu dysponentom dawnych prac zespołów kredytowych — z wyłączeniem regulacji kredytów, którą pozostawiono jeszcze — do pełnego czasu — zespołom kredytowym.

Część pracowników komórki planowania przeszła do zespołu inspektorów kredytowych, a część do zespołu dysponentów. Zespół dysponentów obecnie składa się z sześciu dysponentów i jednego inspektora, kierującego zespołem i koordynującego pracę zespołu z wydziałem kredytów i wydziałem operacyjnym. Dla wyjaśnienia podaję, że oddział kontroluje pięćdziesiąt osiem przedsiębiorstw i siedemnaście zakładów niesamodzielnych.

Jak z tego wynika na jednego dysponenta wypada przeciętnie dziesięć przedsiębiorstw o pełnej kontroli i trzy przedsiębiorstwa o kontroli pomocniczej. Dlatego przeciętnie, gdyż są przedsiębiorstwa łatwiejsze i „trudniejsze“, a więc takie, które wymagają więcej pracy, gdyż mają więcej przelewów, częściej pobierają gotówkę itp. oraz takie, które wymagają mniej pracy. Poza tym dwóch dysponentów prowadzi rejestry kasowe, ci więc muszą mieć siłą rzeczy mniej przedsiębiorstw. Obecnie dysponenti rozliczeń spełniają następujące czynności:

1) wszystkie, które wynikają z Instrukcji B/14,

2) prowadzenie rejestrów wpłat i wypłat — dodać należy, że oddział na trzy kasy, dwie wpłat i wypłat oraz jedną wpłat — razem pięć rejestrów,

3) prowadzenie dokumentacji o charakterze trwałym, dotyczącej rachunków bankowych,

4) prowadzenie ewidencji druków ścisłego zarachowania,

5) prowadzenie formularzy C-14 i C-15, które po zapisaniu stanów oddawane są właściwym inspektorom kredytowym,

6) prowadzenie terminarza spłat kredytów na druku C-13. Inspektorzy kredytowi mają terminarz na wniośku kredytowym i również są współodpowiedzialni za dopilnowanie terminów.

7) przeprowadzanie regulacji kredytu na należności inkasowe, z wyłączeniem przedsiębiorstw korzystających z kredytu na obrót towarowy,

8) wyliczenie i ustalenie rezerwy na wydatki zrównane z funduszem płac,

9) kontrola wypłat osobowego i bezosobowego funduszu płac (bez inspekcji w przedsiębiorstwie),

10) kontrola dyspozycji przelewowych od strony formalnej i merytorycznej,

11) kontrola dyspozycji pieniężnych od strony formalnej i merytorycznej,

12) opracowywanie cyfrowe wniosków kasowych i sprawozdań z wykonania planu kasowego,

13) prowadzenie arkusza planu kasowego Nr 6 i 6 K,

14) informowanie inspektorów kredytowych o wszelkich zauważonych nieprawidłowościach dotyczących funduszu płac, planu kasowego jak również o nieterminowym składaniu przelewów oraz próbach niewłaściwego pokrywania zobowiązań z tytułu inwestycji ze środków obrotowych,

15) kontrola terminowości odprowadzania utargów w oddziale.

Do obowiązków inspektora — kierownika zespołu dysponentów należą następujące czynności:

1) koordynacja współpracy zespołu dysponentów z wydziałem planowania i kredytów, z sekcją rozliczeń, z sekcją rachunkowości i głównym księgowym,

2) ogólny nadzór nad pracą dysponentów,

3) przyjmowanie wzorów podpisów lub nowych zmianionych,

4) przyjmowanie i prowadzenie dokumentacji o charakterze trwałym,

5) szkolenie zawodowe pracowników zespołu dysponentów,

6) kontrola wewnętrzna czynności zespołu dysponentów rozliczeń,

7) prowadzenie zbioru zarządzeń Prezesa oraz pism okólnych pionu A i B,

8) prowadzenie rejestru stempli dysponentów rozliczeń,

9) ustalanie wysokości pogołowia kasowego dla przedsiębiorstw oraz zawiadamianie przedsiębiorstw o powyższym na piśmie,

10) ustalanie wysokości kwoty, do której przedsiębiorstwo może z utargu uzupełniać pogołowie kasowe,

11) gospodarowanie tytułami limitowanymi,

12) ustalanie harmonogramu przyjęć klientów,

13) sprawozdawczość z wykonania planu kasowego (meldunki do oddziału wojewódzkiego o wysokości utargów, sprawozdania dekadowe itp.).

Jak z powyższego wynika zespół dysponentów rozszerzył swoje zadania o pracę planistyczno-kredytową, a co za tym idzie, należało zespół ten odpowiednio ustawić pod względem obsady osobowej. Do dotychczasowego zespołu trzyosobowego dobrano dwóch pracowników z komórki planowania. Jednego, który znał dobrze kontrolę funduszu płac, a drugiego, który znał również dobrze planowanie kasowe. Z komórki kredytów wybrano jednego inspektora kredytowego, który ponadto znał dobrze czynności pionu operacyjnego.

Poza tym dobrano z pionu operacyjnego jednego pracownika, który wykazywał się dużym zainteresowaniem pracami w innych komórkach. W ten sposób zmontowano zespół dysponentów, którym kieruje inspektor. Naturalnie zespół ten wymagał i wymaga intensywnego szkolenia. Pracownicy, którzy poprzednio pełnili funkcje dysponen-

tów muszą się przeszkolić w czynnościach kontroli funduszu płac, planowania kasowego, obrotu gotówkowego i „manipulacji“ kredytowej. Pracownicy, którzy zostali przesunięci z planowania, zostali przeszkoleni w czynnościach dysponentów i „manipulacji“ kredytowej itp.

Oczywiste jest, że zmian takich nie można dokonać w ciągu paru dni, dlatego reorganizacja zespołu dysponentów odbywa się stopniowo i etapami. Tym bardziej, że dwaj inspektorzy planowania, którzy przeszli do pracy w zespołach kredytowych w tym czasie „przestawiają się“ na prace kredytowe, do których byli szkoleni dawniej dorywczo — w miarę wolnego czasu.

Inspektorzy ci równocześnie szkolą pracowników komórki kredytów w kontroli funduszu płac i wykonania planowania kasowego.

Kontrolę obrotu gotówkowego i wykonania planu kasowego wykonywali już przed wprowadzeniem nowej organizacji pracownicy kredytowi w ramach współpracy między komórkami. Było to tym konieczniejsze, że oddział kontroluje w większości przedsiębiorstwa handlowe, które mają bardzo duży wpływ na wykonanie planu kasowego. Szkolenie inspektorów kredytowych w czynnościach planowania kasowego było w zasadzie przeprowadzone już poprzednio, obecnie jedynie uzupełniono tylko zakres szkolenia tematami, z którymi inspektorzy kredytowi nie stykali się bezpośrednio. Niemniej szkolenie jest o tyle trudne i długotrwałe, że przyjęliśmy zasadę, iż każdy inspektor kredytowy musi przeprowadzić inspekcje na temat kontroli funduszu płac co najmniej dwa razy, razem z inspektorem planowania. Inspektorzy planowania doszkalają się również w zakresie kredytowania i na początek otrzymali mniejszą ilość przedsiębiorstw do kredytowania i kontroli.

Naturalnie do zespołu inspektorów kredytowych przeniesiono najlepszych i wysoko wykwalifikowanych inspektorów planowania, takich, którzy dawali gwarancję, że szybko opanują dokładnie problematykę kredytową, a z drugiej strony będą mogli w krótkim czasie przeszkolić swoich kolegów w zagadnieniach kontroli funduszu płac i planowania kasowego.

Czynności kontroli kapitałnych remontów pozostawiono jak dotychczas w rękach jednego inspektora, gdyż nie chcieliśmy przeciążać dodatkowym szkoleniem inspektorów kredytowych. Niemniej jednak w przyszłości planujemy te czynności zdecentralizować, gdyż wychodzimy z założenia, że całość kontroli i oddziaływania powinna być skoncentrowana w rękach jednego inspektora. Jakie uzyskano efekty po dokonaniu tej reorganizacji? Najważniejszym efektem jest odciążenie inspektorów od pewnych czynności statystyczno-manipulacyjnych, a tym samym umożliwienie mu poświęcenia więcej czasu na zagadnienia merytoryczne, kontrolowanie i oddziaływanie. Obecnie jeden inspektor bada w przedsiębiorstwie kontrolowanym całość spraw związanych z działalnością tego przedsiębiorstwa. Może to przedsiębiorstwo wszechstronnie poznać, bliżej się nim zająć i mieć lepsze wyniki w oddziaływaniu na nieprawidłowości. Drugim takim efektem jest to, że przedstawiciel przedsiębiorstwa będzie miał do czynienia zawsze z jednym dysponentem, z którym załatwi sprawy funduszu płac, przelewy, pobranie gotówki itp. Tak więc zasada „jednego okienka“ może być łatwiej przestrzegana.

Obecnie całość zagadnień planu kasowego, obrotu towarowego, kredytowania i kontroli przedsiębiorstwa znajduje się w rękach jednego inspektora. Nie ma zatem dwutorowości w pracy wydziału planowania i kredytów. Trzeba sobie powiedzieć jasno i szczerze, że szczególnie w większych oddziałach współpraca między komórką planowania i komórką kredytów nie układa się dobrze. Zaw-

sze były sprawy niedopowiedziane, zawsze był podział: „to należy do was, a to do nas“. Mimo wspólnego kierownictwa w osobie naczelnika wydziału podział na dwie różne komórki istniał, co nie przyczyniało się do harmonijnej współpracy.

Poza tym spotykało się przypadki dublowania pracy, przy czym inspektor planowania badał te same zagadnienia w czasie inspekcji w przedsiębiorstwie, co inspektor kredytowy, tylko jeden od strony planowania, drugi od strony kredytowej. Ktoś może powiedzieć, że obecnie też są dwa odrębne zespoły. Zgoda. Tylko, że jeden zespół zajmuje się tylko i wyłącznie pracą merytoryczną, drugi pracą „manipulacyjną“ oraz dostarczaniem pierwszemu uwag i spostrzeżeń, które mogą być wykorzystane w pracy merytorycznej.

Starszy inspektor planowania, który obecnie przeszedł do pracy kredytowej, ma opiekę od strony kontroli funduszu płac i planowania kasowego nad zespołem dysponentów a równocześnie jest specjalistą od tych zagadnień przy naczelniku kredytów i w jego ręku koncentruje się cała strona merytoryczna. On zbiera od poszczególnych inspektorów materiał do części opisowej wniosku do planu kasowego, do sprawozdania z wykonania planu kasowego, do części opisowej z wykonania planu funduszu płac oraz sporządza części opisowe tych sprawozdań.

Są w oddziale czynności, które trudno „przyczepić“ do właściwej komórki, a o których przepis mówi „oddział obowiązany jest...“. Takim typowym przykładem jest kontrola merytoryczna przelewów. W zasadzie odpowiedzialność za dyspozycje pieniężne ponosi przedsiębiorstwo, a w przedsiębiorstwie osoby podpisujące dyspozycje, a więc dyrektor i główny księgowy, lub ich zastępcy.

W praktyce niejednokrotnie przedsiębiorstwo próbuje „przemycić“ przelew na spółdzielnię pomocniczą, lub rzemieślnika bez oświadczenia i zezwolenia. Kontrolę tych przelewów w zasadzie wykonywać powinna komórka planowania, ale przelew do niej nie docierał, o ile przedsiębiorstwo chciało go z jakichkolwiek powodów „przemycić“. Dysponent albo w natłoku pracy niedopatrzył, albo

zapomniał, mimo poleceń — skierować klienta do komórki planowania. Wynik — pieniądze wydatkowane bez kontroli Banku. Kontrola następna lub kontrola wewnętrzna albo uchwyciła taki przypadek, albo i nie, bo to znowu zależało od tego, jaki okres kontrolowano w przedsiębiorstwie lub kiedy przeprowadzano kontrolę wewnętrzną. Zlecenie tej kontroli dysponentowi, który obecnie odpowiada za kontrolę merytoryczną przelewu, który musi sam załatwić wszystkie czynności związane z wydaniem zezwolenia na zakup ze spółdzielni pomocniczej lub od osoby prywatnej, daje większą gwarancję, że niekontrolowanych przelewów nie będzie. Podobnych spraw jest więcej, nie uważam jednak, że wszystkie trzeba omówić.

Reorganizacja dokonana próbnie w tutejszym oddziale może niektórym starszym kolegom nasuwać przypuszczenie, że przecież to nic nowego, bo kilka lat temu istniał podział na pracowników, którzy załatwiali manipulacje w oddziale i na pracowników, którzy wykonywali tylko lustracje (dział lustracyjny). Otóż tak nie jest. Obecny kredytowiec to nie lustrator, a ekonomista. To ktoś, który musi znać wszystkie procesy ekonomiczno-finansowe jakie zachodzą w kontrolowanym przedsiębiorstwie, a ponieważ nie jest to praca łatwa, trzeba dążyć do tego, aby go jak najbardziej odciążyć od prac statystycznych, które może załatwić pracownik o niższych kwalifikacjach.

Obecnie reorganizacja jest jeszcze w toku. Pomimo trudności, jakie powstają przy wszystkich zmianach, poziom pracy na pewno nie obniżył się — przeciwnie z kontroli wewnętrznych i oddziału wojewódzkiego (fundusz płac i plan kasowy) zaobserwować się daje już poprawa.

Na zakończenie chciałbym jeszcze zaznaczyć, że przeprowadzana w naszym oddziale reorganizacja ma charakter próby i liczymy się z tym, że w ciągu docierania się nowego systemu wyjdą różne sprawy, które trzeba będzie zmienić lub uzupełnić. Doświadczeniami naszymi nie omieszkamy się podzielić na łamach Wiadomości Narodowego Banku Polskiego.

M. Migoń
Stalinoogród

Kredytowanie pod gwarancją jednostek nadrzędnych

Z Uchwały Nr 526 Prezydium Rządu wynika prawo żądania przez Narodowy Bank Polski pisemnej gwarancji od centralnych zarządów, w celu materialnego zabezpieczenia terminowej spłaty kredytów udzielonych przedsiębiorstwom, w których występuje niedobór funduszy własnych w obrocie. Oddział, korzystając z tego prawa jeszcze w roku ubiegłym wystąpił o ustanowienie gwarancji w odniesieniu do niektórych przedsiębiorstw. Ponieważ realizacja gwarancji w dwu przypadkach nie następowała w sposób przewidziany ZP A/59, chciałabym przedstawić na łamach „Wiadomości NBP“, w jaki sposób centralne zarządy starają się ominąć przepisy, które wymagają, aby uzupełnienie niedoboru funduszy obrotowych zrealizowane zostało na dobro kredytu przeterminowanego.

Sprawę tę przedstawię na przykładzie Zakładów Naprawy Sprzętu Drogowego w Kielcach. Na podstawie bilansu na dzień 30. 9. 1955 roku stwierdzono niedobór środków obrotowych w wysokości 579/m. Wobec tego w dniu 27. 10. 1955 roku wystąpiliśmy do Oddziału Wojewódzkiego w Kielcach z wnioskiem o kredytowanie pod gwarancją jednostki nadrzędnej. Departament Kredytów Handlu pismem z dnia 15. 11. 1955 roku zawiadomił nasz oddział, że Zarząd Zakładów Naprawy Sprzętu Drogowego w Krakowie (jednostka nadrzędna) złożył gwarancję, która mo-

gła być wykorzystana od 22 listopada 1955 roku w trybie określonym ZP 59/55.

Zakłady Naprawy Sprzętu Drogowego w Kielcach znajdują się stale w trudnościach finansowych i nie są od początku dokonywania ocen kwartalnych zaliczane do dobrze pracujących. Wobec konieczności wypłaty funduszu płac złożono wnioski o akumulację wpływów na dzień 22 listopada 1955 roku. Ponieważ akumulacja ta nie dawała wyników Zarząd Zakładów Naprawy Sprzętu Drogowego zrealizował gwarancję przed terminem wyznaczonym w piśmie departamentu, przekazując odpowiednią kwotę na rachunek rozliczeniowy (6), co umożliwiło przedsiębiorstwu dokonanie wypłaty w terminie, bez ubiegania się o kredyt na fundusz płac w Centrali NBP.

Z przedsiębiorstwem tym sprawa uzyskania gwarancji na niedobór występujący według bilansu na dzień 31. 3. 1956 powtórzyła się. Znowu zrealizowano gwarancję przed terminem i znowu na rachunek rozliczeniowy, gdyż podobnie jak w roku ubiegłym zachodziła konieczność dokonania wypłaty funduszu płac. Z powyższych przykładów nasuwa się wniosek, że niektóre centralne zarządy lub jednostki równorzędne celowo określają daleki termin realizacji gwarancji mając na uwadze to, że odpowiednią dotację prześlą w okresie dla podległego im przedsiębiorstwa

najtrudniejszym, na rachunek rozliczeniowy a nie na kredyt przedterminowany, jakby to nastąpiło przy zrealizowaniu gwarancji przez oddział NBP.

Ponieważ ZP 59 nie określa wyraźnie czy wcześniejsze pokrycie niedoboru środków obrotowych, ale wynikające z wniosku o gwarancję powinno być przekazywane na spłatę kredytu przeterminowanego — uważam, że należałoby jednostki nadrzędne (centralne zarządy) zobowiązać do takiego samego sposobu postępowania jaki obowiązuje przy realizacji gwarancji w określonym terminie. Spowodowałoby to moim zdaniem w wielu wypadkach wcześniejsze uzupełnianie niedoborów środków obrotowych jak również przekazywanie dotacji na straty planowane.

Zauważyliśmy, że w ostatnim okresie dotacje przekazy-

wane są w dniach wypłat funduszu płac prawie we wszystkich przedsiębiorstwach a szczególnie wytwórczych. Przedsiębiorstwa i jednostki nadrzędne unikają wtedy trudności związanych z uzyskaniem kredytu na fundusz płac, a więc nie składają żadnych zobowiązań do likwidacji przyczyn złej gospodarki itd.

Ponadto centralne zarządy zmuszone byłyby do większego zainteresowania się gospodarką podległych im jednostek i podejmowania środków zmierzających do poprawy sytuacji, a nie jak dotychczas bywa w wielu przypadkach, starać się tylko o umożliwienie przedsiębiorstwu terminowej wypłaty poborów.

H. Trylińska
Kielce

O konieczności i celowości walki z niektórymi przypadkami naruszania dyscypliny rozliczeń

W oparciu o uchwałę Nr 527 Prezydium Rządu z dnia 2 lipca 1955 roku minister finansów zarządzeniem z dnia 24 sierpnia 1955 roku (Monitor Polski Nr 77 z dnia 31.VIII.1955 r. pozycja 938) powierzył instytucjom bankowym obowiązek składania i egzekwowania od odbiorców dostaw usług i robót na rzecz ich dostawców kar za nieterminowe złożenie w Banku poleceń przelewu.

Na przestrzeni dziewięciomiesięcznego okresu wykonywania tego bądź co bądź trudnego obowiązku i dziewięciu miesięcy doświadczeń, zachodzi konieczność spojrzenia na to zagadnienie od strony Banku i od strony płatnika.

Dla uwypuklenia obecnej roli Banku należy wpierv omówić zagadnienie to od strony płatnika zobowiązanego do uregulowania płatności w ciągu pięciu dni roboczych od otrzymania dokumentu uzasadniającego zapłatę.

W dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie, biurze czy jednostce budżetowej wymienione zarządzenie ministra finansów musiało spowodować zmianę obiegu wewnętrznego dokumentów z takim wyliczeniem, aby komórki księgowości miały czas na kontrolę, wystawienie przelewu i złożenie go we właściwym dla siebie oddziale Banku. Takie stanowiska pracy, jak kontrola otrzymanych faktur, rachunków, not — z zamówieniami, reklamacjami itp., stanowiska księgowości i ewentualnie magazynów, musiały siłą rzeczy znacznie skrócić procesy swych czynności, aby zadość uczynić wymogom zarządzenia ministra finansów z dnia 24.VIII.1955 roku, bez narażenia swych przedsiębiorstw czy jednostek na konsekwencje płacenia kar.

Na podstawie obserwacji i rozmów stwierdzić należy, że w wielu jeszcze jednostkach gospodarki uspołecznionej wszystko pozostało prawie że po starym. Zobowiązania pozainkasowe reguluje się w terminach dowolnych, z opóźnieniem nawet kilkumiesięcznym. Oczywiście, każda taka zapłata wywołuje reakcję dostawcy w postaci wniosku o nałożenie kary na niesumiennego płatnika.

Stwierdzić należy, że w perspektywie minionego czasu spodziewanego skutku nie widać. Założeniem uchwały jest wzmocnienie dyscypliny płatniczej przez zmobilizowanie wszystkich jednostek gospodarki uspołecznionej do terminowego regulowania swoich zobowiązań, a w ten sposób do zapobieżenia ponoszenia dodatkowych i dotkliwych nieraz kosztów. Jak na obecnym etapie, w przekroju I czy II kwartału br. poprawy oczekiwanej nie widać. Raczej przeciwnie — ilość wniosków stale rośnie. Przyczyną tego jest częściowo i to, że niektóre jednostki w myśl zasady „zab za zab“ zaczynają szturmowo odrabiać zaległości. Ale czym tłumaczyć zjawisko stałego płacenia kar przez wiele

jeszcze jednostek nie tylko za okres IV kwartału 1955 r., ale i za kwartały bieżącego roku? Przyczynę tego stanu rzeczy należy upatrywać w wadliwym systemie obiegu dokumentów, łatwości ukrywania tych kosztów w księgowości przedsiębiorstw, brak dogłębnej analizy tych kosztów przez jednostki nadrzędne, względnie organa kontrolne, brak troski o właściwą organizację komórek księgowości. Czy do pomyślenia jest, aby pewne przedsiębiorstwa wydatkowały bezkarnie tysiące złotych, dochodzące do liczby kilkunastu a nawet kilkudziesięciu tysięcy, wyłącznie na kary tego rodzaju na przestrzeni dwóch kwartałów. A takie przedsiębiorstwa są, są też takie jednostki budżetowe, oczywiście płacące kary w znacznie mniejszych wysokościach.

W związku z tym, co napisano, czy można się spodziewać zmniejszenia marnotrawienia dobra ogólnego, a zarazem zmniejszenia się ilości wniosków napływających do oddziałów Banku — w pozycji biernego oczekiwania na sumienną i rzetelną pracę ze strony jednostek uspołecznionych? Nie! Nie można tego oczekiwać w najbliższym czasie.

Uchwała Nr 527 poprzez zarządzenie wykonawcze znacznie zwiększyła zakres czynności komórek operacyjnych w oddziałach, zwiększyły się one w sekcjach: rozliczeń, przez wprowadzenie nowej IS B/17, częściowo w sekcji rachunkowości, a ogólnie przez nałożenie obowiązku egzekwowania kar za naruszenie dyscypliny rozliczeń z tytułu spóźnionego składania w Banku poleceń przelewu za dostawy usługi i roboty.

Jeśli oddział I kategorii, a więc wielki, na przestrzeni jednego miesiąca otrzymuje około 150-200 wniosków o pobranie z tego tytułu kar — przybyło mu czynności przy niezmienionej obsadzie personalnej. Kontrola formalna wniosków, a często i merytoryczna połączona z koniecznością sięgnięcia do dokumentów księgowych, skierowanie do płatników decyzji, wystawianie potrzebnej ilości not memoriałowych — po ustawowym oczekiwaniu na ewentualny sprzeciw — załatwianie sprzeciwów, zdobywanie takich, czy innych danych, kierowanie cięższych przypadków sporów do oddziału wojewódzkiego — wymaga w sumie dużego nakładu czasu i środków przy tej samej liczbie pracowników. A załatwiania tych spraw nie można powierzyć kontystom czy księgowym, musi je załatwiać pracownik o wyższych kwalifikacjach, który daje gwarancję znajomości odnośnych akt prawnych, posiadający wiele wnikliwości i decyzji z uwagi na opory płatników, mniej lub więcej uzasadnione. Oporów jest dużo i są bardzo pracochłonne, powodujące spiętrzenie się wniosków nie załatwionych i narastanie korespondencji.

To jest jedna strona trudności — można by je nazwać — technicznych, trudności, które w perspektywie minionego czasu stosowania kar nie dały pożądanego efektu, w postaci zmniejszającej się ilości nadsyłanych wniosków. Za normalne poniekąd zjawisko można było poczytać nadsyłanie ich za świadczone usługi tuż po wejściu w życie uchwały za rok ubiegły, kiedy to u odbiorców istniały poważne zaniedbania na tym odcinku. Nie można natomiast tolerować zjawiska płacenia kar — i to niejednokrotnie bardzo wysokich — za świadczenia otrzymane w bieżącym roku. Bezsprzecznym bowiem zjawiskiem jest wielki napływ wniosków dotyczących płatności z wykonanych zamówień w bieżącym roku, a w obowiązującym terminie nie uregulowanych.

Druga strona — to pytanie, co Bank uczynił na polu wzmocnienia dyscypliny rozliczeń w jednostkach kontrolowanych i finansowanych? Jeśli uczynił coś — to w każdym razie nie w takim rozmiarze, by to można było uważać za dostateczne.

Jak długo zagadnienie naruszenia dyscypliny rozliczeń z tytułu nieterminowego składania w oddziałach Banku poleceń przelewu za dostawy, usługi i roboty będzie sprawą wyłącznie wydziałów operacyjno-rachunkowych, tak długo stan obecny, albo zbliżony do obecnego, będzie istniał, będzie trwało łamanie dyscypliny rozliczeń przez nieuczciwych odbiorców, poważne środki jednostek będą szły na opłacanie brakoróbstwa, zawałani będziemy przygniatającą nas ilością i częstotliwością załatwianych wniosków, będziemy świadkami marnotrawstwa dobra publicznego, a rola banków ograniczać się będzie do roli organu egzekucyjnego, jakby nas na nic więcej nie było stać.

Do akcji likwidacji tych nieprawidłowości winny czynnie włączyć się wydziały kredytowe oddziałów operacyjnych, które dysponują odpowiednimi środkami oddziaływania wobec jednostek gospodarczych. Wydziały te winny nawiązać ścisłą współpracę z wydziałami operacyjno-rachunkowymi, które dostarczą im odpowiednich danych dotyczących wysokości kar, ich częstotliwości itp. Każdy pracownik kredytowy, mający dane, nie musi szczegółowo szukać, badać i analizować na odpowiednich kontaktach tych kosztów w przedsiębiorstwie lecz gotowymi danymi operować podczas kontroli.

Uchwała powierzyła nam nie tylko prawo nakładania kar, ale co najważniejsze, nałożyła na nas obowiązek nie dopuszczania do ich powstawania.

Środkami działania winny być przykładowo takie metody:

1) badanie omawianych kosztów w bilansach jednostek,

2) żądanie polepszenia stylu pracy tychże jednostek,

3) zawiadamianie centralnych zarządów i jednostek równorzędnych o istniejących nieprawidłowościach, z podawaniem wysokości kar zapłaconych w określonym czasie,

4) żądanie ewidencjonowania ich na odpowiednich kontaktach,

5) stosowanie sankcji w stosunku do winnych spowodowania naruszenia dyscypliny rozliczeń.

Można z całą pewnością twierdzić, że przystąpienie wydziałów kredytowych oddziałów operacyjnych do akcji likwidacji tych nieprawidłowości w kontrolowanych jednostkach odniesie pożądaný skutek. Likwidacją zaś omawianych kar w jednostkach budżetowych winny zająć się natomiast wyłącznie wydziały operacyjno-rachunkowe poprzez interwencje w jednostkach nadrzędnych.

Oddział Radom w kwietniu i maju br. wszczął akcję zmierzającą do uzdrowienia na tym odcinku gospodarki przedsiębiorstw. Wydział kredytów oddziału postanowił przy każdej kontroli w przedsiębiorstwie zwracać uwagę na koszty tego typu, przedkładając mu gotowe dane o wysokości dotychczas zapłaconych kar, ich częstotliwości, dostawców itp.

W tej chwili, w chwili wypracowywania dopiero metod postępowania, trudno mówić o widocznych już efektach. Należy się jednak spodziewać, że z sercem podjęta inicjatywa musi dać dobre wyniki i na pewno je da, jeżeli będzie ciągła, uporczywa i konsekwentna.

Jeżeli chodzi o jednostki budżetowe oddział zamierza w najbliższym czasie wsząć akcję zmierzającą do likwidacji w nich omawianych nieprawidłowości.

Oddział zamierza tytułem próby zawiadomić kierowników jednostek o przypadkach płacenia kar, a jeśli to nie pomoże, będzie interweniował w jednostkach nadrzędnych.

Oddział nie zamierza rezygnować z walki pomimo okresowego zwiększenia swych czynności w postaci sporządzania lub dostarczania danych dla wydziału kredytów, szukania kar w księgowości jednostek, wysyłania interwencji do jednostek nadrzędnych, w słusznym przewidywaniu uzdrowienia, nawet na tak wąskim odcinku, gospodarki finansowej przedsiębiorstw jak i zmniejszenia w przyszłości ilości nadsyłanych wniosków, a przez to do odciążenia wydziału operacyjno-rachunkowego od czynności, które nałożyła nań uchwała Nr 527/55.

W. Świętojański
Radom

O planowaniu „na wyrost”

Prasa często zajmuje się tak zwanym planowaniem na wyrost. Najczęściej spotykać można to określenie w odniesieniu do planowania w zaopatrzeniu, wydaje się jednak, że to zjawisko występuje także w innych planach sporządzanych przez przedsiębiorstwo. Na przykład w planach funduszu płac. Analizując wykonanie planu osobowego funduszu płac w różnych kontrolowanych przez nasz oddział przedsiębiorstwach, spostrzegłem, że często plany te są zawyżone.

Kierownicy finansowi i planiści przedsiębiorstw chętnie się do tego „grzechu” przyznają, usprawiedliwiając go tym, że plan funduszu płac jest planem specjalnie dla przedsiębiorstwa ważnym i zaplanowanie go realnie to ryzyko, a planowanie go w zaniedbaniu grozi poważnymi komplikacjami (przekroczenie funduszu płac, konieczność

starań o odblokowanie, usprawiedliwianie się przed jednostką nadrzędną, dodatkowe kontrole z Banku, czasem trudności w uzyskaniu odblokowania itp.). Żeby więc wszystkich tych nieprzyjemności uniknąć i nie martwić się o pensje lub premie (między innymi i o swoją) kierownicy finansowi i planowania — planują tak osobowy fundusz płac, aby moment wszelkiego ewentualnego ryzyka w tym względzie odsunąć możliwie daleko. Wtedy odpowiedzialni za planowanie nie mają powodów do niepokoju, a wykonanie planu funduszu płac przedstawia się na przykład tak, jak to pokazuje zamieszczona na str. 482 tabelka.

Z powyższego zestawienia wynika, że przy wykonaniu planu produkcji w granicach od 101% do 123,6%, zapotrzebowany fundusz płac był przez cały rok z wyjątkiem X i XII mniejszy od planowanego. A jeżeli przedsiębiorstwo

Tabela 1

Miesiąc	Procent wykonania planu produkcji w cenach niezmiennych	Plan funduszu płac	Wykonanie funduszu płac	Oszczędność	Niewykonanie skorygowanego funduszu płac	Fundusz płac przy 100% wykonaniu planu produkcji
1	2	3	4	5	6	7
I	103,4	261.051	210.460	50.591	59.545	203.539
II	106,6	261.051	208.805	52.246	69.716	195.877
III	123,6	261.052	231.232	29.820	91.449	187.080
IV	120,5	263.333	234.147	29.186	83.169	194.312
V	106,3	263.333	243.672	19.661	36.461	229.230
VI	101,—	263.334	248.511	14.823	17.456	246.050
VII	103,5	260.000	244.970	15.030	24.156	236.685
VIII	107,7	260.000	245.389	14.611	34.735	227.845
IX	111,8	261.000	246.674	14.326	45.124	220.638
X	112,5	260.000	261.231	—	57.373	213.249
XI	117,4	260.000	255.476	4.524	49.894	217.611
XII	120,7	260.000	273.843	—	40.133	226.879
Razem:		3.134.154	2.904.410	244.818	609.205	2.598.995

nie wykorzystano planowanego funduszu płac, to tym bardziej nie było w stanie wykorzystać w całości skorygowanego funduszu płac (kolumna 6). Można więc chyba na podstawie wyżej wymienionych danych stwierdzić, że planowy fundusz płac w tym przedsiębiorstwie był na przeszerzeniu prawie całego roku znacznie zawyżony w stosunku do realnych potrzeb przedsiębiorstwa. Gdybyśmy go chcieli urealnić w oparciu o faktyczny procent wykonania planu produkcji (wartościowo w cenach niezmiennych) — to musiałby on wynosić tyle, ile wykazuje kolumna 7 wyżej wymienionej tabeli. Różnica pomiędzy zaplanowanym przez przedsiębiorstwo funduszem płac, a urealnionym w ten sposób planowanym funduszem płac wynosi w skali rocznej złotych 535.159 (kolumna 3 — kolumna 7). Kwota ta była więc niepotrzebnie zamrożona w nierealnym, zawyżonym planie funduszu płac tego przedsiębiorstwa i mogła być z powodzeniem użyta na inny cel.

Tu mała dygresja. Stosując do swoich rozwiązań nieco uproszczony sposób rozumowania nie zwracam oczywiście uwagi na inne spostrzeżenia, jakie nasuwają się w toku analizy wyżej wymienionych danych cyfrowych, żeby nie zaciemniać sprawy. I tak na przykład można zastanawiać się, dlaczego w lutym przy 106,6% wykonania planu produkcji wykonany fundusz płac wynosił 208.805 złotych, a w maju przy 106,3% wykonania planu produkcji wykonany fundusz płac wynosił 243.672 złotych, albo w czerwcu kiedy przy 101% wykonania planu wykonany fundusz płac był najwyższy z wyżej wymienionych trzech miesięcy i wynosił 248.511 złotych. Jeżeli fundusz płac ma wzrastać na bazie wzrostu produkcji to powinien on być większy przy 106% wykonania planu produkcji aniżeli przy 101% wykonania planu produkcji, czego nie można o wyżej wymienionych przedsiębiorstwach powiedzieć.

Różnice te mogły być częściowo uzasadnione w przedsiębiorstwie o różnicowanym profilu produkcyjnym, gdzie w różnych działach produkcyjnych (na przykład walcowanie, kuźnia, montaż itp.) stosuje się inne stawki akordowe, inna jest progresja premii, ponieważ udział produkcyjny poszczególnych działów produkcji może być różny w ciągu kilku miesięcy, przy tym samym lub zbliżonym procencie wykonania planu produkcji przez cały zakład. To z kolei powoduje różny udział w wykonaniu funduszu płac wyżej wymienionych oddziałów produkcyjnych i może doprowadzić do tego, że w dwóch kolejnych miesiącach, przy tym samym procencie wykonania planu produkcji wykonany fundusz płac będzie różny. Różnice te zastanawiają jednak w przedsiębiorstwie tak jednolitym jak wyżej

omawiane, gdzie gros pracowników to pracownicy jednego „typu“.

Być może zresztą, nie bez znaczenia w omawianym przypadku jest zmienny udział kwotowy innych rodzajów premii w różnych miesiącach takich jak na przykład premii oszczędnościowych (§ 3 Uchwały Prezydium Rządu Nr 356/54) — dlatego kończę dygresję i powracam do tematu.

Oprócz wyżej wymienionych przedsiębiorstw istnieją jeszcze inne, w których zapotrzebowany fundusz płac wyższy jest wprawdzie od planowanego — ale „oszczędności“ w niewykorzystanym skorygowanym funduszu płac są za to bardzo znaczne, co także jest, moim zdaniem, dowodem, że plan osobowego funduszu płac został zaplanowany w zawyżeniu.

Przykład kształtowania się osobowego funduszu płac w takim przedsiębiorstwie:

Tabela 2

Miesiąc	Procent wykonania planu produkcji w cenach niezmiennych	Plan funduszu płac	Wykonanie funduszu płac	Niewykonanie skorygowanego funduszu płac	Fundusz płac przy 100% wykonaniu planu produkcji
1	2	3	4	5	6
I	121,4	917.700	1.032.956	81.132	850.869
II	130,9	884.036	1.060.580	96.623	810.221
III	122,3	975.100	1.133.034	59.513	926.438
IV	121,7	925.300	1.075.245	50.845	883.520
V	125,4	962.300	1.158.164	48.560	923.575
VI	131,6	934.400	1.153.969	75.701	876.876
VII	130,6	921.100	1.164.177	38.780	891.406
VIII	130,3	950.700	1.196.577	42.182	918.324
IX	122,4	954.000	1.155.082	12.614	943.694
X	128,8	935.300	1.196.866	7.800	929.243
XI	140,1	922.300	1.246.031	46.111	889.386
XII	134,4	948.570	1.246.505	28.373	927.459
Razem:		11.230.806	13.819.180	588.237	10.671.011

Niewykorzystane oszczędności skorygowanego funduszu płac wyniosły tu 588.237 złotych. Nie wystąpiłyby one, gdyby planowany fundusz płac został zaplanowany realnie, to znaczy, gdyby wynosił tyle — ile wykazano w kolumnie 6. Różnica pomiędzy zaplanowanym a urealnionym funduszem płac (kolumna 3 i 6) wynosi 559.795,— złotych. O tyle więc zawyżony był w skali rocznej planowany fundusz płac w tym przedsiębiorstwie.

Żeby nie tkwić wciąż przy cenach niezmiennych podam jeszcze jeden przykład, w którym planowany fundusz płac koryguje się przy użyciu wskaźnika wykonania planu obrotu w cenach bieżących:

Tabela 3

Miesiąc	Procent wykonania planu obrotu w cenach bieżących	Plan funduszu płac	Wykonanie funduszu płac	Niewykonanie skorygowanego funduszu płac	Fundusz płac przy 100% wykonaniu planu obrotu
I	251,8	71.923	92.068	89.034	36.564
II	217,1	71.223	84.828	69.797	39.073
III	248,5	71.626	92.363	85.627	37.168
IV	283,4	88.464	90.329	160.378	31.873
V	341,8	90.414	87.552	221.474	26.452
VI	133,2	91.894	94.500	27.939	70.949
VII	114,—	89.356	100.439	1.417	100.493
VIII	92,1	96.748	82.855	6.337	89.962
IX	105,1	101.651	97.838	8.850	93.090
X	124,—	103.054	113.702	14.050	91.695
XI	129,7	85.944	103.158	8.294	79.535
XII	127,7	80.829	96.225	6.345	75.822
Razem:		1.043.126	1.136.511	699.542	760.312

W roku 1955 wyżej wymienione przedsiębiorstwo było przedsiębiorstwem typu hurtowo-skupowym a więc uzależnionym w swej pracy w znacznej mierze od tak zwanej sezonowości. W takim przedsiębiorstwie rzeczywiście trudno zaplanować realnie osobowy fundusz płac — ale żeby przy 341,8% wykonania planu obrotu wykorzystany fundusz płac kształtował się poniżej planowanego (maj) albo żeby niewykorzystane oszczędności skorygowanego funduszu płac, dwukrotnie przewyższały cały miesięczny planowany fundusz płac (kwiecień) — to już chyba oznaka zbyt dużej dowolności w planowaniu osobowego funduszu płac, każąca mocno powątpiewać w realność wyżej wymienionych planów. Planowany fundusz płac mógł wynieść, jak wynika z wyżej wymienionych danych, w skali rocznej 760.312 złotych, to znaczy mógł być o 282.814 złotych niższy od faktycznie przez przedsiębiorstwo zaplanowanego funduszu płac.

Sądzę, że to co dotychczas napisałem upoważnia do stwierdzenia, że planowanie finansowe stoi w wielu przedsiębiorstwach na dość niskim poziomie. Wydaje się także, że duże pole do popisu miałyby tu oddziały wojewódzkie, które mogłyby przedkładać konkretne materiały na konferencjach z centralnymi zarządami i żądać urealnienia planów osobowego funduszu płac.

Obecnie, jak wskazuje praktyka, zatwierdzanie planów funduszu płac przez jednostki nadrzędne odbywa się naj-

częściej w ten sposób, że „rozbija się“ limit kwartalny na miesiące i podpisuje plan. Wiemy to z relacji naszych klientów. Mieliśmy nawet przypadki zatwierdzania planów funduszu płac przez centralny zarząd, na którym nie było podpisów i pieczęci przedsiębiorstwa, co jest jeszcze jednym dowodem braku analizy planów. W zakończeniu chciałem się zastrzec, że cały artykuł oparłem na założeniu realności wskaźników wykonania planu produkcji, obrotu lub usług, które dotychczas wyrażane były wartościowo w cenach niezmiennych lub bieżących.

Jednak, jak wykazuje dyskusja przeprowadzona ostatnio na łamach fachowej prasy — wskaźniki te nie zawsze spełniały pozytywną rolę — a często wręcz utrudniały właściwą analizę procesów ekonomicznych. Dlatego wydaje się, że na przykład przy powstawaniu dużych „oszczędności“ w skorygowanym funduszu płac, których przedsiębiorstwo nie było w stanie wykorzystać, spowodowane także było pewną nierealnością wskaźnika, przez który mnoży się planowany fundusz płac w celu otrzymania skorygowanego funduszu płac. Ciekawe będzie w związku z tym, jak obecnie, przy zastosowaniu do korekty funduszu płac wskaźnika wartościowego, wyrażonego w cenach fabrycznych, kształtował się będzie wykonanie planowanego funduszu płac.

S. Jarosz
Rybnik

Główny księgowy w Narodowym Banku Polskim

Struktura organizacyjna Banku — wszystkich jego jednostek od Centrali, poprzez oddziały wojewódzkie, a na oddziałach operacyjnych skończywszy, ujęta jest w przepisach Zbioru Obowiązujących Zarządzeń Banku z pionu C Dział I. Przepisy te jednak w sposób bardzo powierzchowny omawiają rolę i zadania głównych księgowych i w związku z tym konieczne wydaje się podkreślenie praw i obowiązków głównych księgowych w aparacie bankowym — w świetle Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku.

Postanowienia Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku w sprawie praw i obowiązków głównych (starszych) księgowych przedsiębiorstw i zakładów uspołeczniowanych (Monitor Polski Nr A-26 pozycja 280) zostały rozciągnięte na Bank i gminne kasy spółdzielcze Uchwałą Nr 1172 Rady Ministrów z dnia 20 grudnia 1952 roku (Monitor Polski Nr A-1 pozycja 13 z roku 1953) oraz wprowadzone w życie zarządzeniem wykonawczym ministra finansów z dnia 26 stycznia 1953 roku (Monitor Polski A-13 pozycja 181).

W chwili obecnej brak jest w zasadzie w Narodowym Banku Polskim wewnętrznego rozpracowania i wprowadzenia w życie cytowanych wyżej uchwał i zarządzenia ministra finansów, a same przepisy organizacyjne Banku ograniczają się jedynie do wzmianki o działalności NBP według zasad rozrachunku gospodarczego, pomijając całkowicie omówienie praw i obowiązków głównych księgowych. Również PO 49/53 dotyczące wprowadzenia w NBP głównych księgowych, wspomina, iż „szczegółowe określenie obowiązków i uprawnień głównych księgowych nastąpi w odrębnym zarządzeniu“.

Jak dotąd zarządzenie takie nie ukazało się. Nie od rzeczy więc będzie przypomnieć niektóre postanowienia ogólne Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku oraz prawa i obowiązki głównych księgowych, wynikające z postanowień tej uchwały. Przypomnienie takie

jest niezbędne przy porównaniu ze stanem faktycznym organizacyjnego ustawienia głównego księgowego w Narodowym Banku Polskim.

Tak więc zgodnie z wyżej wymienioną uchwałą Rady Ministrów w przedsiębiorstwach i zakładach państwowych wydziela się komórki organizacyjne rachunkowości i podporządkowuje się je bezpośrednio kierownikom odnośnych instytucji, przedsiębiorstw i zakładów. Na czele komórki rachunkowości stoi główny księgowy, któremu porucza się: — organizację, kierownictwo i kontrolę rachunkowości i sprawozdawczości finansowej we własnej instytucji, lub przedsiębiorstwie oraz we wszystkich podległych przedsiębiorstwach i zakładach pracy. Dalej — postanowienia ogólne uchwały z dnia 20 stycznia 1950 roku ustalają, że główny księgowy podlega bezpośrednio kierownikowi przedsiębiorstwa lub zakładu, a w sprawach dotyczących księgowości i sprawozdawczości finansowej głównemu księgowemu jednostki nadrzędnej.

Jeśli chodzi o przepisy szczegółowe omawianej uchwały to te precyzują obowiązki i uprawnienia głównego księgowego, z których najważniejsze to:

— zorganizowanie i prowadzenie księgowości i sprawozdawczości finansowej, zorganizowanie prawidłowego obiegu dokumentów oraz przestrzeganie ustalonych zasad i wzorów dokumentacji księgowej,

— prawidłowe ewidencjonowanie środków majątkowych, stojących w dyspozycji przedsiębiorstwa czy zakładu, prawidłowe i bieżące księgowanie wszelkich operacji gospodarczych, prawidłowe i terminowe odprowadzanie podatków i opłat państwowych,

— inwentaryzacja środków majątkowych w terminach ustalonych obowiązującymi przepisami,

— terminowe i prawidłowe zestawianie i analiza bilansów i sprawozdań księgowych oraz przysyłanie ich w ustalonych terminach do jednostki nadrzędnej.

Ponadto do obowiązków głównego księgowego należy organizacja, kierownictwo i kontrola wszystkich zagadnień rachunkowości i sprawozdawczości oraz instruktaż i szkolenie personelu rachunkowości własnego przedsiębiorstwa czy zakładu oraz przedsiębiorstw i zakładów podległych. Do dalszych obowiązków głównych księgowych należy:

— właściwe przechowywanie i zabezpieczenie wszelkiego rodzaju ksiąg i dokumentów księgowych,

— kontrola gospodarki materiałowej oraz gospodarki funduszem płac, kontrola wszelkich wydatków w ramach ustalonych planów finansowych i budżetów administracyjnych, kontrola i czuwanie nad ściągalsnością należności zakładu czy przedsiębiorstwa oraz terminowe regulowanie przez przedsiębiorstwo lub zakład zobowiązań własnych.

Jeśli chodzi o uprawnienia głównego księgowego to w większości dotyczą one zagadnień organizacyjnych oraz dyspozycyjności, a w szczególności:

— uzależnienie wszystkich pracowników zatrudnionych w komórkach rachunkowości i sprawozdawczości finansowej od głównego księgowego, przy czym podporządkowanie to może być ujęte w formie pisemnych instrukcji, opracowanych przez głównego księgowego, a ustalających obowiązki poszczególnych pracowników,

— wszelkiego rodzaju zarządzenia głównego księgowego jednostki nadrzędnej w przedmiocie zagadnień dotyczących rachunkowości i sprawozdawczości finansowej mają moc obowiązującą dla jednostek podległych, a ponadto jednostki te (podległe) obowiązane są wykonać prawidłowo i terminowo przewidziane organizacją przedsiębiorstwa lub zakładu sprawozdania finansowe, wszelką dokumentację z nimi związaną oraz udzielić informacji żądanych przez głównego księgowego jednostki nadrzędnej,

— osoby nie wykonujące poleceń głównego księgowego powinny być pociągnięte do odpowiedzialności przez kierownika przedsiębiorstwa lub zakładu.

Ponadto główny księgowy posiada uprawnienie w zakresie podpisywania bilansów i innych sprawozdań finansowych oraz zatwierdzania wszelkiego rodzaju dyspozycji księgowych, przy czym przepisy szczegółowe określają przypadki, w których główny księgowy może odmówić wykonania dyspozycji kierownika przedsiębiorstwa lub zakładu, lub dyspozycje te wykonać z zastrzeżeniem, z równoczesnym obowiązkiem, powiadomienia o powyższym głównego księgowego jednostki nadrzędnej.

Porównajmy teraz jak przedstawia się obecnie ustalenie głównego księgowego i aparatu jemu podległego na szczeblu Centrali i oddziałów wojewódzkich. Dla dokładniejszego zobrazowania powyższego warto przytoczyć niektóre postanowienia dotyczące organizacji Banku. I tak — Departament Operacyjno-Rachunkowy obejmuje komórki: Wydział Obsługi Budżetu Państwa, Wydział Techniki Bankowej, Centralną Księgowość i Wydział Rachunkowości Zmechanizowanej. W departamencie tym rzuca się w oczy brak komórki o charakterze organizacyjno-koordynacyjnym, podobnie na przykład do komórek umiejscowionych w Departamencie Planowania (Wydział Instrukcji i Wydział Koordynacji Przepisów). Stworzenie takiej komórki (organizacyjno-koordynacyjnej) znajduje uzasadnienie w obecnej strukturze organizacyjnej Centrali, już choćby w wyniku istnienia komórek wydzielonych z gestii Departamentu Operacyjno-Rachunkowego: operacji kasowych, skarbcza emisyjnego (w Departamencie Emisyjnym) oraz wykonywania całego szeregu czynności operacyjnych przez inne departamenty, a mianowicie Departament Zagraniczny (czynności manipulacyjne — waluty, skup i sprzedaż, czynności dewizowe itp. wykonuje

aparatus głównego księgowego) i Departament Administracyjno-Gospodarczy, w którym umiejscowiona jest przecież, zresztą słusznie, gospodarka materiałowa, nieruchomości itd.

W niemiejszym stopniu dają się zauważyć pewne nieprawidłowości organizacyjne w ustawieniu wydziałów operacyjno-rachunkowych na szczeblu wojewódzkim.

Ramowy schemat poszczególnych komórek oddziału wojewódzkiego ustala, że wydział operacyjno-rachunkowy obejmuje sprawy dotyczące:

a) rachunkowości oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych,

b) rozliczeń inkasowych i innych czynności operacyjno-rachunkowych, wykonywanych w oddziałach operacyjnych i oddziale wojewódzkim,

c) obsługi budżetu państwa wykonywanej przez oddziały operacyjne,

d) czynności kasowo-skarbcowych, depozytowych i zabezpieczeniowych w oddziałach.

Jak z powyższego wynika, ramowy zakres czynności poszczególnych komórek oddziału wojewódzkiego nie przewiduje szeregu czynności, jakie w świetle postanowień Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku bezwzględnie należą nie tyle do uprawnień ile do obowiązków głównego księgowego. Przede wszystkim brak jest w wyżej wymienionych przepisach jakiegokolwiek wzmianki o czynnościach organizacyjnych rachunkowości i sprawozdawczości własnej i jednostek podległych oraz o obowiązku instruktażu i szkolenia personelu rachunkowości własnego i jednostek podległych.

Czy podkreślenie tych czynności w przepisach organizacyjnych Banku jest konieczne? Wydaje się, że tak — w szczególności jeśli weźmie się pod uwagę analogiczne przepisy w odniesieniu do pozostałych komórek oddziału wojewódzkiego. I tak na przykład — wydziały kredytów, nakreślone instrukcjami zadania nadzoru nad prawidłowym wykonywaniem branżowych planów kredytowych przez wszystkie podległe oddziałowi wojewódzkiemu oddziały operacyjne, wykonywać mają poprzez instruktaż pośredni i bezpośredni komórek kredytowych oddziałów operacyjnych.

Tak więc główny księgowy oddziału wojewódzkiego mimo, że w pionie jemu podległym zatrudnionych jest około 50% wszystkich pracowników oddziałów operacyjnych, w schemacie organizacyjnym swej komórki (wydziału operacyjno-rachunkowego) nie ma w chwili obecnej umiejscowionych takich zagadnień jak: organizacja komórek rachunkowości i w ogóle wszystkich komórek manipulacyjnych, kontrola, instruktaż i szkolenie pracowników zatrudnionych w pionie operacyjno-rachunkowym oraz zagadnienie odpowiedzialności wynikającej z postanowień Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku.

Czy może inne, szczegółowsze przepisy dotyczące organizacji Banku nie regulują tych zagadnień? Owszem, sprawy organizacji pracy w komórkach operacyjno-rachunkowych, zagadnienie kontroli (wewnętrznej) i szkolenia są normowane odrębnymi zarządzeniami, niemniej i tam rozwiązanie tych kwestii jest raczej połowiczne. I tak na przykład — zagadnienie obsługi klientów w oddziałach NBP — oraz harmonogramy pracy podkreślają, że odpowiedzialność za sprawną obsługę klientów w oddziałach operacyjnych spoczywa nie tylko na dyrektorze oddziału ale również i na głównym księgowym. Jeśli jednak chodzi o czuwanie nad realizacją postanowień PO 157/52 na szczeblu oddziału wojewódzkiego, to obowiązek ten zgodnie z wyżej wymienionym PO spoczywa nie na głównym księgowym lecz na wydziale organizacji.

Zagadnienie kontroli wewnętrznej w oddziałach zostało szczegółowo rozpracowane zarządzeniem Prezesa NBP Nr 109/54. Nakłada ono między innymi na głównego księgowego, kierownika komórki planowania i kredytów oraz komórki organizacyjno-administracyjnej obowiązek ustalania odpowiedniego podziału pracy, zapewniającego bieżącą kontrolę poszczególnych czynności według obowiązujących przepisów Banku. Jeśli chodzi o pion operacyjno-rachunkowy, szczególne znaczenie ma właściwa organizacja kontroli bieżącej. Wprawdzie poszczególne przepisy instrukcji służbowej z tego pionu ustalają nie tylko tok załatwiania czynności manipulacyjnych i ich technikę, ale również uwzględniają obieg dokumentów, który automatycznie powinien zapewnić właściwą kontrolę bieżącą polegającą na sprawdzeniu dokumentów czy też zapisów księgowych na „drugą rękę“, czy nawet „trzecią rękę“, mimo to — należy podkreślić, że organizacja tej kontroli uzależniona jest w poważnym stopniu od lokalnych warunków mających z kolei dominujący wpływ na prawidłowy obieg dokumentów i dlatego, za organizację tej kontroli (bieżącej) i praktyczne jej realizowanie bezpośrednią odpowiedzialność ponosi główny księgowy. W czynnościach pionu operacyjno-rachunkowego kontrola bieżąca, jak już podkreśliliśmy, ma zasadnicze znaczenie, a nawet można by śmiało twierdzić, że bez porównania większe od kontroli wewnętrznej, okresowej. Opierając się jednak na praktyce, już choćby z analizy materiałów porewizyjnych BGR — zagadnienie kontroli w pionie operacyjno-rachunkowym — nie jest właściwie oceniane. Ileż to bowiem jeszcze razy kontrolę wewnętrzną traktuje się jako nową, odrębną dodatkową czynność przewidzianą przepisami Banku, a nawet zdarzają się przypadki, że poszczególne komórki podległe głównemu księgowemu oceniane są w trakcie rewizji oddziału pozytywnie, natomiast sam główny księgowy jest mocno krytykowany za niewłaściwe wykonywanie kontroli wewnętrznej (okresowej).

Takie całkowite wyodrębnione traktowanie zagadnienia kontroli wewnętrznej jest wynikiem umiejscowienia przepisów o kontroli wewnętrznej w „pionie C“ przepisów Banku, z którymi nie „na codzień“ ma przecież styczność główny księgowy, obarczony kilkunastoma instrukcjami służbowymi. Toteż zagadnienie praw i obowiązków (a do tych ostatnich należy właśnie sprawowanie przez głównego księgowego kontroli czynności jemu podległych) powinno być ujęte w jednej z instrukcji służbowych na przykład w dotychczasowej IS X/A z działu B VII, jako podstawowy i zasadniczy akt prawny dla działalności głównych księgowych.

Część szczegółowa tej instrukcji powinna dopiero rozpracowywać poszczególne obowiązki, a następnie prawa głównych księgowych, a więc (w ogólnych zarysach):

a) zagadnienie organizacji komórek rachunkowości i form księgowości bankowej (analityka, syntetyka, rodzaje operacji, ich dokumentacja itp.),

b) zagadnienie organizacji obiegu dokumentów, zasady obsługi klientów (jedno okienko, harmonogramy obsługi klientów, załatwiania reklamacji),

c) zagadnienie odpowiedzialności i czuwania nad majątkiem Banku (kontrola gospodarki materiałowej, kontrola własnego funduszu płac, kontrola prawidłowego wykorzystania budżetu Banku, czuwanie nad kontami przejściowymi i obowiązek ściągania należności Banku oraz obowiązek terminowego regulowania zobowiązań Banku,

d) zagadnienie kontroli wszystkich komórek organizacyjnych podległych głównemu księgowemu, obowiązek instruktazu i szkolenia personelu pionu operacyjno-rachunkowego,

e) prawa głównego księgowego, na odcinku zarządzania personelem jemu podległym, następnie na odcinku dyspozycyjności i wykonawstwa zarządzeń, ich interpretowania, a ponadto w przedmiocie podpisywania bilansów i innych sprawozdań i dokumentów księgowych itp.

Oczywiście podane tu uwagi, dotyczące ustawienia głównego księgowego w NBP, już chociażby tylko z samej swej polemicznej natury są zbyt ogólne i w stadium realizacji przepisów o prawach i obowiązkach głównych księgowych w Banku wymagałyby konkretniejszej i bardziej zwężonej formy. Nie ulega wątpliwości, że konieczne byłoby wykorzystanie w tym zakresie obowiązujących przepisów z obecnej IS X/A (z działu B VII), a ponadto szczegółowego rozpracowania wymagałyby przepisy dotyczące praw i obowiązków głównych księgowych oddziałów wojewódzkich ZP Nr B/35 z dnia 25 lipca 1955 roku. Część II unieważniając część C i D instrukcji służbowej X/A nakłada na wydział operacyjno-rachunkowy oddziału wojewódzkiego obowiązek wykonywania w podległych oddziałach operacyjnych kontroli połączonej z instruktazem w zakresie całokształtu czynności pionu oraz praw i obowiązków głównych księgowych. Przepis ten byłby w pełni realny właśnie po umiejscowieniu we wspomnianej wyżej instrukcji (w części pierwszej tej instrukcji) przynajmniej ogólnego, najbardziej zasadniczego zarysu praw i obowiązków głównych księgowych w NBP, na bazie postanowień Uchwały Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 1950 roku.

Również dalsza część postanowień ZP Nr B/35/55, a dotycząca zaleceń odnośnie wykorzystywania i posługiwania się w czynnościach kontrolno-instruktażowych materiałami z instrukcji Ministerstwa Finansów z dnia 18.8.1953 roku w sprawie zakresu i trybu działania księgowych-rewidentów jest na obecnym etapie organizacyjnym komórek instruktażowo-kontrolnych oddziałów wojewódzkich jedynie martwą literą przepisu, daleką od praktycznego realizowania.

E. Dąbrowski
Wrocław

Kontrola funduszu płac w walce o obniżenie kosztów własnych

Wynagrodzenie za pracę stanowi w niektórych przedsiębiorstwach 70% kosztów własnych i więcej, słuszne więc jest zająć się tą pozycją i przeanalizować w jakim stopniu w przedsiębiorstwach realizowana jest zasada oszczędności w tej pozycji, tym bardziej, że ten odcinek jest wprawdzie analizowany i brany pod uwagę w walce o obniżenie kosztów własnych, niemniej jednak analiza ta nie zawsze jest przeprowadzana ze ściśle określonego punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa, załogi i gospodarki narodowej. Często bywa również i tak, że wła-

ściwe wyniki przeprowadzonej analizy nie są wykorzystane przez kierownictwo przedsiębiorstw w ich pracy przy organizowaniu produkcji i zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z doświadczenia wiemy, że pracownicy wydziałów kredytów prowadzą walkę o obniżenie kosztów i należyłą gospodarkę, szczególnie jeśli chodzi o gospodarkę materiałową. Zagadnienie bankowej analizy kosztów przedsiębiorstw nie jest zagadnieniem nowym, gdyż znane jest ono od dwóch lat. Niemniej jednak z punktu jego praktycznej realizacji jest wciąż jeszcze zagadnieniem otwartym.

Bankowa analiza kosztów nie ma jeszcze wypracowanej metody pełnej analizy kosztów przedsiębiorstwa, dlatego też analiza ta dokonywana jest przez pionierzy kredytowe banku raczej dorywczo i fragmentarycznie.

W gospodarce socjalistycznej obowiązuje zasada, że wzrost wydajności pracy powinien wyprzedzać wzrost funduszu płac. Przekroczenie norm pracy powinno więc gwarantować wykonanie planów produkcyjnych.

Plan funduszu płac powinien być ściśle powiązany nie tylko z planami produkcji, obrotu czy usług, lecz także z wydajnością pracy i normami.

Przy planowaniu funduszu płac powinno się również uwzględnić wydajność techniczną posiadanego parku maszynowego, a także system organizacji pracy i produkcji, co nie zawsze brane jest pod uwagę.

Kilkuletnie doświadczenia na odcinku kontroli bankowej wykazały, że zasada proporcjonalnego wypłacania środków na fundusz płac w stosunku do osiągniętych wyników produkcyjnych nie zawsze jest przestrzegana. Świadczy o tym fakt, że w naszym okręgu w roku 1955 na 1408 kontrolowanych jednostek wydano 2 652 decyzje ostateczne na kwotę złotych 40.572/m na stwierdzone przekroczenia funduszu płac. A więc kwota ta nie miała pokrycia w masie towarowej.

Warto zastanowić się nad przyczynami przekroczeń osobowego funduszu płac, a przekonamy się, że walka o obniżenie kosztów na tym odcinku powinna być prowadzona bardzo intensywnie. Przekroczenia funduszu płac są zawsze spowodowane nieprawidłową gospodarką przedsiębiorstw, które nie zwracają uwagi na należyte pojęcie obniżenia kosztów własnych, a bywają nawet przypadki ignorowania obniżenia kosztów osobowych. Oczywiście, że część stwierdzonych a usankcjonowanych przekroczeń spowodowana była wadliwym planowaniem. Nieprawidłowości występujące na tym odcinku można podzielić na trzy grupy:

A — niewłaściwe, niezgodne z zasadami ekonomiki socjalistycznej realizowanie zadań gospodarczych,

B — niewłaściwe ustawienie organizacyjne przedsiębiorstwa,

C — brak dyscypliny finansowej na odcinku funduszu płac.

Ad A.

1) niewykonanie planów produkcji obrotów czy usług spowodowane jest często niedbalstwem przedsiębiorstwa, skutkiem którego jest brak odpowiednich surowców, materiałów w danym momencie czy odpowiedniego asortymentu towarowego,

2) niewykonanie planu produkcji według asortymentu — często przedsiębiorstwa przerzucają się na produkcję asortymentu droższego czy mniej pracochłonnego, aby wykonać plan i otrzymać premię.

Wskutek tego na rynku daje się odczuwać brak pewnych asortymentów lub asortymenty niechodliwe zalegają w magazynach, powodując milionowe straty,

3) nierytmiczność produkcji — przy kilkudniowym cyklu produkcyjnym produkcja powinna przebiegać we wszystkich dekadach mniej więcej równomiernie. Tymczasem zdarza się często, że w trzeciej dekadzie przedsiębiorstwo nadrabia opieszałość poprzednich dekad. Występuje więc nadmierna ilość godzin nadliczbowych, a także przy takim pośpiechu — braki,

4) braki produkcyjne — wskutek szturmowości produkcji — braki zwiększają się. Na przykład w jednym przedsiębiorstwie na terenie Krakowa, cechującym się szturmowością produkcji, planowany wskaźnik strat na brakach za pierwszy kwartał 1955 roku wynosił 3%, osiągnięty wskaźnik wynosił 7,6%, a braki występowały przeważnie w trzeciej dekadzie miesiąca i w niektórych miesiącach 50%, braków pochodziło właśnie z tej dekady,

5) nieuzasadnione stosowanie akordu z progresją — akord z progresją powinien być stosowany tylko w tych wydziałach produkcyjnych, które są „wąskim gardłem“ produkcji. Powinien być powiązany z wartościowym planem produkcji,

6) niewykazywanie godzin nadliczbowych a to w celu wyższego wykonania norm i osiągnięcia w ten sposób wyższego zarobku,

7) stosowanie nadmiernej ilości godzin nadliczbowych. Przedsiębiorstwa stosują godziny nadliczbowe:

a) aby „nadrobić“ produkcję,

b) w przypadku zaistnienia poważnej ilości godzin opuszczonych i przestojowych,

c) przy niewykorzystaniu pełnej obsady etatów oraz planu roboczo-godzin.

Stosowanie nadmiernej ilości godzin nadliczbowych jest wynikiem zarówno złej organizacji w przedsiębiorstwie jak i braku dyscypliny,

8) brak norm technicznych — często jeszcze przedsiębiorstwa stosują normy szacunkowe, gospodarczo nieuzasadnione,

9) stosowanie norm przestarzałych, nieaktualizowanych mimo postępującej mechanizacji zakładów,

10) brak procesów technologicznych. Zdarza się, że przedsiębiorstwa produkują jeszcze asortymenty bez dokładnie opracowanych procesów technologicznych, wskutek czego wyprodukowane asortymenty na „mniej więcej“ powiększają tylko braki produkcyjne,

11) niewykonanie planowanej wydajności w przeliczeniu na jednego pracownika lub jedną roboczo-godzinę,

12) wykonywanie i przekraczanie planu obrotu na skutek przekraczania stanu zatrudnienia.

Ad B.

Niewłaściwe ustawienie organizacyjne przedsiębiorstwa jest także często jedną z przyczyn nieosiągnięcia należytej akumulacji. Do najczęściej występujących uchybień należą:

1) brak kontroli obliczania zarobków, prawidłowości zapisów w kartach pracy, właściwie naliczanych deputatów itp.

Bardzo często poszczególne działy sporządzają listy płac we własnym zakresie (na przykład w GS piekarnie i marniarni) z rażąco nieprawidłowościami, które są przez głównego księgowego podpisywane bez kontroli,

2) brak aktualnych zarządzeń i przepisów — wskutek czego często stosowany jest niewłaściwy system wynagrodzeń. Na przykład w roku ubiegłym pracownicy piekarni jednego OZR otrzymywali jednolity dodatek wyrównawczy w wysokości 0,21 za godzinę. Dodatek powyższy został zniesiony w styczniu 1953 roku Uchwałą „O zniesieniu zaopatrzenia bonowego i regulacji płac“,

3) brak koordynacji między poszczególnymi wydziałami produkcyjnymi, jak również między wydziałami produkcyjnymi a wydziałami zaopatrzenia czy zbytu, wskutek czego gromadzi się nadmierna ilość robót w toku lub towary zalegają magazyny, czy produkuje się inny asortyment, często niechodliwy,

4) nienależyte wykorzystanie maszyn i urządzeń. Przy ustalaniu planów nie jest brana pod uwagę zdolność produkcyjna przedsiębiorstwa,

5) brak dokładnych harmonogramów pracy, wskutek czego robotnicy niejednokrotnie pracują na niewłaściwych odcinkach produkcji. Na przykład robotnicy wyżej zaszeregowani wykonują prace niżej zakwalifikowane,

6) brak powiązania między normami a wartością produkcji, wskutek czego często przy wysokim nawet przekraczaniu norm plan produkcji wartościowy nie jest wykonany.

7) brak zainteresowania ze strony jednostek nadrzędnych zagadnieniami norm, wskutek czego stosowane są jeszcze często normy nie zatwierdzone lub szacunkowe,

8) niewłaściwy stosunek jednostek nadrzędnych do przedsiębiorstw. Jednostki nadrzędne nie tylko nie spełniają swojej roli kontrolno-instruktażowej w stosunku do jednostek podległych, lecz niejednokrotnie milcząco akceptują nieprawidłowości istniejące na odcinku funduszu płac. Często praca przedsiębiorstwa toczy się własnym biegiem bez zupełnej ingerencji władz zwierzchnich,

9) brak należytej organizacji pracy w jednostkach nadrzędnych, które plany kwartalne — nakazy zatrudnienia, funduszu płac i produkcji albo opracowują późno, albo nie są one wzajemnie powiązane, szczególnie w pionie WZSP,

10) niedostateczne przeszkolenie pracowników przedsiębiorstw. Na przykład pracownicy pionu rolnictwa posiadają często niskie kwalifikacje, a wskutek braku lub niewystarczającego szkolenia stan ten utrzymuje się nadal z wielką szkodą dla stylu pracy. W dodatku brak wykwalifikowanych pracowników odbija się niekorzystnie na funduszu płac, bo pracownicy wykwalifikowani muszą niejednokrotnie pracować po godzinach pracy, aby pracę wykonać.

11) brak koordynacji między poszczególnymi działami a księgowością, wskutek czego sprawozdawczość sporządzona przez poszczególne piony, nie uzgadniana z księgowością wykazuje niejednokrotnie karygodne uchybienia.

Ad C.

Brak dyscypliny finansowej na odcinku funduszu płac spowodowany jest:

- 1) niewykonywaniem planów działalności zasadniczej,
- 2) wypłacaniem pracownikom wynagrodzeń niezgodnie z osobistym zaszerogowaniem,
- 3) przekraczaniem stanu zatrudnienia lub niewykorzystaniem etatów, przy równoczesnym stosowaniu godzin nadliczbowych,
- 4) zmianą planów operatywnych w ciągu okresu sprawozdawczego, a czasem nawet po upływie miesiąca. Jest to objaw niezdrowy, a niestety bardzo często stosowany przez jednostki nadrzędne drugiego stopnia,
- 5) niewuwzględnianie sezonowości oraz charakteru terenu przy zaopatrywaniu sklepów w masę towarową,
- 6) podawanie wskaźników korygujących niezgodnie z przepisami, a to w celu uniknięcia przekroczeń funduszu płac,
- 7) wypłacanie wynagrodzeń z bezosobowego funduszu płac, zamiast z osobowego.

Przykładów tych można by wliczać bardzo dużo. Jasne jest, że nieprawidłowości bardzo często powodują przekroczenie funduszu płac, w konsekwencji którego Bank odmawia wypłaty. Często jeszcze przedsiębiorstwa nie zadają sobie nawet tego trudu, aby przeanalizować przyczyny przekroczeń, przypisując Bankowi całą winę za dokonane wstrzymywanie wypłat. Powstaje więc pytanie, jak należy walczyć z tymi nieprawidłowościami, które tak wielkie szkody przynoszą gospodarce narodowej?

Wysiłek nasz powinien iść w kierunku nawiązania ściślejszej współpracy z przedsiębiorstwem i jego jednostką nadrzędną, aby móc w ten sposób oddziaływać na styl pracy. W tym celu należy wykorzystać wszelkie możliwe środki stojące do dyspozycji aparatu bankowego. Cel ten osiągnąć możemy przez:

- pilne śledzenie gospodarki przedsiębiorstwa w czasie kontroli wstępnej i bieżącej
- odpowiednie wykorzystanie materiału z lustracji uzyskanego w czasie kontroli następczej.

Analizowanie materiałów przedkładanych Bankowi, a więc wszelkich planów, sprawozdań, list płacy, zapotrzebowań środków płatniczych pozwala pracownikowi na śledzenie pracy przedsiębiorstwa. Nie należy zadowalać się pieczętą i podpisem, lecz przyjrzeć się co się za tym kryje.

Lustracje przedsiębiorstw powinny być przeprowadzane szczegółowo i sumiennie. Materiał zaś odpowiednio zużyty może bardzo często uzdrowić gospodarkę przedsiębiorstwa i to stosunkowo w niedługim czasie. Przepisy przewidują, że jednostka nadrzędna otrzymuje protokół z lustracji i list polustracyjny. Zalecenia powinno się od jednostki nadrzędnej wyegzekwować, jeśli sama nie jest skłonna je wydać. Należy ciągle śledzić, czy wydane zarządzenia rzeczywiście są przez przedsiębiorstwo respektowane a stwierdzone w czasie lustracji błędy i uchybienia, czy są usuwane.

Na przykład jeden z naszych oddziałów przeprowadził lustrację w przedsiębiorstwie, w którym występowały stale przekroczenia funduszu płac.

Jednostka nadrzędna wydała w terminie zarządzenia, które powinny były usunąć przyczyny nieprawidłowości, lecz przedsiębiorstwo wcale nie starało się wcielić w życie zarządzeń. Oddział ciągle śledził pracę przedsiębiorstwa i stwierdził po kilku miesiącach, że praca nie ulega poprawie, a przekroczenie funduszu płac nadal stale występuje. Wystąpił ponownie do jednostki nadrzędnej z interwencją, tym razem skuteczniejszą.

Materiał z lustracji należy wykorzystać na konferencjach z przedsiębiorstwem, należy z nim zapoznać komitet PZPR. Zdarza się często, że kierownictwo przedsiębiorstwa jak również aktywni partyjni nie zdają sobie sprawy z tego, że na halach produkcyjnych produkuje się „za wszelką cenę“ bez najmniejszej troski o koszty osobowe.

Należy więc tym czynnikom zwrócić uwagę na niedociągnięcia i nieprawidłowości. Okazji po temu dość — konferencje w Banku, konferencje w przedsiębiorstwie w czasie lustracji, konferencje ekonomiczno-partyjne w przedsiębiorstwie czy komitecie PZPR.

Wysiłek stanowisk kontroli funduszu płac w walce o obniżenie kosztów w przedsiębiorstwach powinien być podjęty wspólnie z pracownikami komórek kredytów.

H. Woźniak
Kraków

Listy do Redakcji

Poniżej publikujemy list nadesłany przez kolegę **Migonia z II Oddziału Miejskiego w Stalinogrodzie**.

W dyskusjach jakie toczą się po XX Zjeździe, szczególnie na tematy gospodarcze, a zamieszczanych w prasie codziennej czy w periodykach, jak dotychczas mały udział biorą pracownicy Banku. Jakoś więcej do powiedzenia na tematy gospodarcze czy ekonomiczne mają literaci, dziennikarze, pracownicy nauki, aniżeli my bankowcy, którzy z błędami gospodarczymi, z brakiem ekonomiki w przedsiębiorstwach spotykamy się bezpośrednio i na codzień. Mamy własne pismo, w którym moglibyśmy się wypowie-

zieć na te tematy, ale jak dotychczas pismo to, a myślę o Wiadomościach Narodowego Banku Polskiego, służy nam jedynie dla teoretycznych raczej rozważań i wskazówek w pracy, niż dla wykazywania błędów stwierdzonych w przedsiębiorstwach kredytowanych i kontrolowanych.

Zdaje mi się, że wśród pracowników aparatu NBP, a szczególnie w zespołach planistyczno-kredytowych, jest dużo pracowników, którzy widzą błędy, którzy o tym piszą, ale piszą tylko drogą służbową do jednostek nadrzędnych czy to przedsiębiorstw, czy też Banku. Wiadomości te jednak nie wychodzą na zewnątrz, to jest nie docierają

w większości przypadków do ogółu pracowników NBP. Informacje te są nieraz bardzo cenne i mogłyby zapobiec niejednemu złu i na pewno pomogłyby zespołom planistyczno-kredytowym do wykrywania podobnych błędów w innych przedsiębiorstwach kredytowanych i kontrolowanych.

Chodzi o to, aby konkretne przypadki stwierdzonych nieprawidłowości publikować na łamach Wiadomości NBP w specjalnej rubryce naszego organu. Może to być rubryka na przykład pod tytułem „Patrzmy krytycznie”.

Naturalnie publikować należałoby tylko konkretne przypadki z podaniem przedsiębiorstwa i ewentualnie kwot, przypadki które mogą występować i w innych przedsiębiorstwach, a na które nie zawsze inspektor zwraca uwagę w czasie wykonywania swoich obowiązków.

Dla przykładu podam jeden z takich przypadków, który ma zasięg ogólnokrajowy i na który prawdopodobnie koledzy z innych oddziałów zwrócili uwagę.

W czasie konferencji w oddziale z przedsiębiorstwami kredytowymi i kontrolowanymi stwierdziliśmy, iż niektóre z nich prowadzą wręcz rozrzućną gospodarkę wydatkami na transport. Przedsiębiorstwa takie jak: „Gallux”, PDT, MHD Artykułami Włókienniczymi i Odzieżowymi i inne wydatkowały do 26% poniesionych kosztów na transport, do którego nie były zupełnie obowiązane.

Dla przykładu podajemy że: „Gallux” na wydatkowaną w ciągu pięciu miesięcy 1956 roku na transport kwotę złotych 234/m zapłacił w tym za transport zupełnie zbędny do Łodzi, Warszawy, Poznania i Jeleniej Góry, kwotę złotych 62.277, — co wynosi 26,5%.

PDT wydatkował na transport do podobnych miejscowości złotych 26.435, — co wynosi 20,7% kosztów transportu w ciągu pięciu miesięcy. Przekroczenie kosztów transportu w pierwszym kwartale wynosi 19%.

MHD Artykułami Włókienniczymi i Odzieżowymi wydatkował na zbędny transport kwotę złotych 48.318, — co przy ogólnych kosztach transportu za pięć miesięcy, w wysokości złotych 378/m wynosi około 13%.

Powodem ponoszenia tych zbędnych kosztów są upoważnienia Centrali Odzieżowej i Wojewódzkiej Hurtowni Tekstylnej, do odbioru masy towarowej w składnicach mających siedzibę w innych miastach. Towar ten sprowadza się samochodami.

DZIAŁ INSTRUKCYJNY

Analiza kosztów i akumulacji w zakładach przemysłu jajczarsko-drobiarskiego

Realizacja uchwały Prezydium Rządu Nr 526/55 wymaga od pracowników Banku umiejętności dokładnego rozeznania sytuacji finansowej i gospodarczej kontrolowanych przedsiębiorstw, stwierdzenia istniejących nieprawidłowości i ich przyczyn oraz określenia środków, jakie powinny być podjęte w celu uzdrowienia i usprawnienia gospodarki danych jednostek.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie niektórych zagadnień z zakresu kosztów i akumulacji w zakładach jajczarskich, drobiarskich oraz jajczarsko-drobiarskich, podległych Centralnemu Zarządowi Przemysłu Jajczarsko-Drobiarskiego, na które — przy realizacji cytowanej wyżej uchwały Prezydium Rządu w odniesieniu do omawianej branży — powinna być zwracana ze strony Banku szczególna uwaga — ze względu na specyfikę tych zagadnień, częstotliwość ich występowania oraz poważny ich wpływ na sytuację finansową wymienionych wyżej zakładów.

Przedsiębiorstwa usprawiedliwiają ten stan rzeczy rzekomym brakiem masy towarowej w hurtowniach, szczególnie pod koniec miesiąca, kiedy to trzeba za wszelką cenę wykonać plan obrotu towarowego. Z drugiej strony jednostki hurtu tłumaczą, że nie otrzymują masy towarowej rytmicznie ze składnic, gdyż składnice, wydając towar na upoważnienia jednostkom detalicznym, które zjeżdżają z całej Polski nie mają rzekomo czasu ładować towarów dla hurtowni.

Równocześnie hurtownie koszty sprowadzenia odbieranej przez detal masy towarowej kalkulują w swojej marży hurtowej. Tym samym detal ponosi podwójne koszty transportu, przy czym koszty sprowadzenia masy towarowej samochodami są kilkakrotnie wyższe od transportu kolejowego.

Poza tym, „Gallux” i PDT otrzymują centralne zlecenia od swoich centralnych zarządów na masę tak zwaną atrakcyjną do odbioru bezpośrednio w składnicach przy czym fakturowanie tej masy towarowej biegnie poprzez hurtownie naszego województwa.

Podano suche fakty, gdyż nie jest celem omawiania tego, co należałoby czy należy z takim przypadkiem zrobić, bo to wie każdy inspektor kredytowy. Chodzi po prostu o to, aby inni koledzy, którzy nie zwrócili na taki, lub podobny wypadek uwagi przy najbliższej okazji skontrolowali, czy w swoim kredytowanym i kontrolowanym przedsiębiorstwie nie ma podobnego marnotrawstwa. Z drugiej strony, aby koledzy, którzy kredytują i kontrolują składnice od razu na bieżąco nie dopuścili do praktyk, które utrudniają normalny tok pracy składnicy a co za tym idzie hurtu, detalu czy produkcji.

Wydaje się, że ta nowa bądź co bądź forma wymiany doświadczeń pozwoli na głębsze i — co może ważniejsze — skuteczniejsze oddziaływanie Banku na kredytowane przedsiębiorstwa.

Redakcja „Wiadomości NBP” uważa, że apel kolegi Migonia jest zupełnie słuszny. Pracownicy Banku, którzy w toku swej pracy stykają się z bardzo szeroką problematyką gospodarczą, mają możliwość ujawniania wielu nieprawidłowości w pracy naszego aparatu gospodarczego. Publikowanie informacji na ten temat może stać się jednym ze środków walki o likwidację braków w pracy tego aparatu.

Opracowanie dotyczy przemysłu jajczarskiego i przemysłu drobiarskiego, pomija natomiast zagadnienia odnoszące się do produkcji pierza, masy jajowej i proszku jajowego, która stanowi stosunkowo niewielką część całości produkcji prowadzonej przez zakłady podległe Centralnemu Zarządowi Przemysłu Jajczarsko-Drobiarskiego.

Poruszone zagadnienia ujęto w dwóch częściach obrazujących wpływ przyczyn obiektywnych oraz wpływ nieprawidłowej gospodarki zakładów na kształtowanie się kosztów i akumulacji.

A. Wpływ przyczyn obiektywnych na kształtowanie się kosztów i akumulacji

W zakładach przemysłu jajczarsko-drobiarskiego ulegają w ciągu roku znacznym wahaniom i odchyleniom od planu, zarówno pod względem ilościowym jak i wartościowym, zakup surowca (skup), rozmiary produkcji oraz sprzedaż. Odchylenia te, często niezależne od danych za-

kładów (odgórne ustalanie w ciągu roku cen skupu i sprzedaży, wpływ warunków atmosferycznych na ilościowe rozmiary skupu, odgórne ustalanie kierunków sprzedaży itp.) powinny być uwzględnione przez oddziały Banku przy ocenie ich działalności gospodarczej i wyników finansowych (patrz ZP A/55/55 punkt A/3).

Omawiane odchylenia mogą wpływać na wyniki w zakresie akumulacji i kosztów w sensie ujemnym jak również w sensie dodatnim. W związku z tym zarówno w jednym jak i w drugim przypadku wskazane jest, dla potrzeb analizy ekonomicznej, odpowiednio korygować osiągnięte bilansowe wyniki gospodarcze.

Przykład A (w tysiącach złotych)	plan	wykonanie
zysk	500	400
„strata“ na skutek odchyień od cen planowanych przy skupie jaj 30 tys. kg à złotych 1,—		+ 30
nieusprawiedliwione odchylenia od planu (przy założeniu, że nie było innych przyczyn obiektywnych rzutuujących na wykonanie planu akumulacji)		70
	500	500

Przykład B (w tysiącach złotych)	plan	wykonanie
zysk	500	400
„zysk“ na skutek nieplanowanej wyższości ceny zbytu 30 tys. kg à złotych 1,—		— 30
Nieusprawiedliwione odchylenia od planu (uwaga jak wyżej)		130
	500	500

Uchwycenie kwotowo wyników gospodarczych, jakie uzyskaloby przedsiębiorstwo w danym okresie gdyby nie wystąpiły „przyczyny obiektywne“ zmieniające te wyniki, jest koniecznym warunkiem dla właściwej oceny działalności przedsiębiorstwa i wykrycia istniejących nieprawidłowości w jego gospodarce.

W przemyśle jajczarsko-drobiarskim zagadnienie to jest szczególnie ważne, gdyż z reguły występują w tej branży poważne odchylenia od planu w akumulacji i kosztach, spowodowane przyczynami obiektywnymi.

Do przyczyn tych należy w szczególności zaliczyć:

1) odchylenia od planowanych cen skupu i zbytu (na przykład w roku 1955 przemysł jajczarsko-drobiarski osiągnął bardzo poważne zyski na skutek odmiennych od planu cen skupu i zbytu jaj oraz na skutek zakupu w IV kwartale 1955 roku znacznej ilości drobiu z dostaw obowiązkowych — w formie zamienników — po cenach niższych od planowanych),

Z zagadnieniem tym wiąże się również sprawa odchylenia od planowanej ceny zakupu jaj na jedną sztukę w związku z odmienną od planu ilością jaj przypadającą przy skupie na jeden kilogram. Wynika to z przyjętej zasady, że przemysł jajczarsko-drobiarski zakupuje jaja według wagi, a sprzedaje je na sztuki.

2) odchylenia od ilościowego i asortymentowego planu skupu (na przykład w I kwartale 1956 roku załamanie planu skupu jaj i drobiu na skutek silnych mrozów),

3) odchylenia od planowanych kierunków zbytu (na przykład eksport ponadplanowy).

W niektórych przypadkach wyżej wymienione odchylenia nie są jednak całkowicie „obiektywne“ — niezależnie od przedsiębiorstwa — toteż Bank nie może odnosić się do nich zupełnie bezkrytycznie.

I tak na przykład na niewykonanie ilościowego planu skupu może mieć poważny wpływ (obok ewentualnych przyczyn obiektywnych) brak odpowiedniego oddziaływania zakładów jajczarsko-drobiarskich na gminne spółdzielnie (GS) oraz brak operatywności tych zakładów dla zapewnienia dostaw surowca poprzez skup własny bezpośredni — szczególnie w odniesieniu do drobiu. Odchylenia od pla-

nowanych kierunków zbytu mogą być spowodowane nieuzyskiwaniem z winy zakładów planowanej jakości wyrobów itp.

Zadaniem oddziałów Banku powinna być krytyczna ocena wyników osiągniętych przez kontrolowane zakłady na odcinku akumulacji i kosztów przy uwzględnieniu faktycznego wpływu „przyczyn obiektywnych“ na te wyniki.

B. Nieprawidłowości w gospodarce zakładów, rzutuujące na kształtowanie się kosztów i akumulacji

W zakładach jajczarskich, drobiarskich i jajczarsko-drobiarskich najpoważniejsze nieprawidłowości w zakresie kosztów i akumulacji występują na odcinku:

- I — zużycia surowca
- II — zużycia materiałów pomocniczych
- III — zużycia opakowań
- IV — jakości wyrobów gotowych
- V — kosztów zakupu oraz
- VI — kosztów sprzedaży

I a. Zużycie surowca w wydziałach produkcji jajczarskiej. Wydziały produkcji jajczarskiej dokonują przerobu jaj:

- a) świeżych — w celu rozliczenia się z dostawcą (GS) — tak zwany przerób „O“,
- b) świeżych — w celu odpowiedniego ich zakwalifikowania — tak zwany przerób „P“,
- c) świeżych (po przerobie „O“ i „P“) — przed zabasenowaniem — tak zwane „dzwonkowanie“,
- d) basenowych — po wyjęciu jaj z basenów (przerób „P“),
- e) chłodniczych — po odbiorze jaj z chłodni (przerób „P“).

Wysokość wskaźników zużycia surowca (na 100 sztuk jaj świeżych, basenowanych lub chłodniczych) zależy od wyników wyżej wymienionych przerobów. Przy każdym przerobie stwierdza się ilościowy stan odpadów konsumpcyjnych (tłuczki, wylewki, plamy) i niekonsumpcyjnych (zbuki i skorupy), które to dane podawane są przez zakład w okresowych „zestawieniach wyników technicznych i wydajności pracy w przerobie jaj świeżych, chłodniczych i wapnowanych“.

Porównanie uzyskanych i planowanych wskaźników odpadów, o których wyżej mowa, w stosunku do ogólnej ilości jaj oddanych do danego przerobu obrazuje nam ewentualne nieprawidłowości (straty), lub osiągnięcia (oszczędności) zakładu w zakresie kosztów zużycia surowca na danym odcinku produkcji.

Analizując powyższe wskaźniki należy zwracać uwagę czy przeroby jaj są dokonywane rzetelnie i prawidłowo, a tym samym, czy odnośne wskaźniki odpowiadają rzeczywistej jakości jaj przerobionych. Może bowiem się zdarzyć, że uzyskany niski procent odpadów (poniżej planu) będzie świadczył nie o dobrej jakości jaj lecz o wadliwym wykonaniu przerobu.

Pewnym sprawdzianem właściwego przerobu jaj na odcinku „O“ jest uzyskany wynik na przerobie „P“, przerobu zaś jaj wkładanych do basenu (dzwonkowanie) — uzyskany wynik na przerobie jaj wyjętych z basenów.

Stosunkowo wysoki bowiem (ponadplanowy) wskaźnik odpadów przy przerobie „P“ spowodowany jest przeważnie niedokładnym przerobem na odcinku „O“. Podobnie, wysoki wskaźnik odpadów przy przerobie jaj wyjętych z basenów ma często swoje źródło już w momencie basenowania, gdy na skutek niedbałego przerobu (dzwonkowania) dostaje się do basenów pewna ilość jaj uszkodzonych.

Pewnym sprawdzianem natomiast rzetelności przerobu „P“ jaj świeżych, basenowanych lub chłodniczych jest ilość otrzymanych przez zakład reklamacji od odbiorców, dotyczących jakości towaru. Ponieważ uznane reklamacje z tego tytułu obniżają sumę sprzedaży, a tym samym rzu-

tują ujemnie na kształtowanie się wyników operacyjnych — sprawdzianem tym może być również w pewnym stopniu stosunek procentowy omawianych wyników do sprzedaży w porównaniu w odnośnymi liczbami planu.

Sprawa dokładnego, rzetelnego i jednocześnie szybkiego przerobu jaj jest szczególnie ważna na odcinku przerobu „O”, wyniki którego są podstawą rozliczeń z GS. Zgodnie z umową pomiędzy Centralą Rolniczą Spółdzielni „Samopomoc Chłopska” a Centralnym Zarządem Przemysłu Jajczarsko-Drobiarskiego — zakład jajczarski płaci za zbuki i plamy jak za jaja całe, o ile przerób został dokonany po obowiązującym terminie, to jest po upływie 48 godzin od chwili przyjęcia przez zakład danej partii jaj. W takim przypadku straty na zbukach i plamach obciążają w całości zakład jajczarski. Ponieważ jednocześnie straty na odpadach konsumpcyjnych oraz straty na skorupach stwierdzone przy przerobie „O” pokrywane są w 50% przez GS i w 50% przez zakład jajczarski — przekraczania obowiązującego terminu przerobu „O” jak również wszelkie przeoczenia odpadów na tym przerobie powodują w zakładzie jajczarskim nieuzasadniony wzrost strat z tego tytułu na korzyść GS.

I b. **Zużycie surowca w wydziałach produkcji drobiarskiej.** Analizując koszty zużycia surowca w drobiarstwie należy przede wszystkim porównać planowane i uzyskane wskaźniki zużycia surowca na 1 kg wyrobu gotowego w odniesieniu do każdego rodzaju drobiu. Same te wskaźniki, ustalane na przykład na okresy miesięczne na podstawie miesięcznych raportów obrotu drobiem, nie odzwierciedlają jednak w pełni ewentualnych nieprawidłowości lub osiągnięć zakładu na tym odcinku. Na ich wysokość wpływa bowiem w znacznym stopniu wiele czynników, w tym głównie:

- 1) struktura jakości (klasowości) skupionego drobiu w stosunku do założeń planu oraz
- 2) wykonanie planu przyrostu.

Ponadplanowy (procentowo) udział klas wyższych w zakupionym drobiu powinien spowodować lepszą jakość surowca oddanego do produkcji, a tym samym stosunkowo lepszy od planowanego wskaźnik zużycia surowca na 1 kilogram wyrobu gotowego. I odwrotnie, zakup niższych klas od planowanych może usprawiedliwiać w pewnym stopniu przekroczenie planowanego wskaźnika zużycia surowca.

Wykonanie planu przyrostu powinno być szczególnie wnikliwie badane, gdyż na tym odcinku występują często poważne nieprawidłowości. Sprawa ta wiąże się z zagadnieniem racjonalnego i oszczędnego zużycia pasz i ściółek (o czym będzie mowa w oddzielnym punkcie) oraz z zagadnieniem czasokresu tuczu i warunków przetrzymywania drobiu.

Zdarza się nieraz, że dla szybszego wykonania planu uboju i sprzedaży — drób jest zbyt szybko zdejmowany z tuczu. Zdarza się również i odwrotnie: na przykład na skutek zahamowań w produkcji drób trzymany jest zbyt długo w tuczu (ponad normy czasu ustalane dla każdego rodzaju drobiu na poszczególne kwartały), wskutek czego nie uzyskuje się odpowiedniego przyrostu na wadze w stosunku do poniesionych nakładów z tym związanych.

Z zagadnieniem kosztów zużycia surowca wiąże się również sprawa sztuk padłych na placach, zaników poubojowych i odpadów niekonsumpcyjnych, ubytków w schładzalni, sztuk wyselekcjonowanych, jak również sprawa wydajności produktów poubojowych jak pierza, krwi, podrobów itp. Porównanie odnośnych wskaźników technologicznych planowanych i uzyskanych — to jest wskaźników przedstawiających procentowy stosunek wymienionych odpadów i ubytków oraz produktów poubojowych do ogólnej wagi surowca (w wadze zakupu) lub do ogólnej wagi tego surowca przed ubojem — pozwoli zorientować się, czy i na

którym z wyżej wymienionych odcinków istnieją nieprawidłowości w przedsiębiorstwie.

II. **Zużycie materiałów pomocniczych.** Najpoważniejsze nieprawidłowości w zakresie zużycia materiałów pomocniczych występują na odcinku zużycia pasz i ściółek w wydziałach produkcji drobiarskiej.

Koszty zużycia pasz i ściółek są ściśle związane z ilością drobiu znajdującego się w tuczu oraz z jego przyrostem. Badając prawidłowość kształtowania się tych kosztów należy przede wszystkim stwierdzić, czy i o ile przekraczane są normy zużycia pasz na jeden kilogram przyrostu w poszczególnych rodzajach drobiu oraz normy zużycia ściółek na jeden sztukodzień drobiu żywego. Powyższe dane, dotyczące wykonania, można otrzymać z kartoteki magazynowej (odnośnie zużycia pasz i ściółek) z raportów obrotu drobiem (odnośnie przyrostu w tuczu) oraz z raportów dziennych drobiu żywego (odnośnie sztukodni drobiu żywego).

Przekraczanie tych norm będzie świadczyć o marnotrawstwie pasz i ściółek bądź na skutek niewłaściwego ich doboru i dawkowania oraz nieodpowiednich warunków przetrzymywania drobiu w tuczu, bądź na skutek braku odpowiedniej dokumentacji i kontroli w zakresie obrotu magazynowego tymi artykułami. Szczególna uwaga powinna być zwracana na sposób przyjmowania omawianych artykułów do magazynów (udokumentowanie odbioru, ważenie itp.).

Zaznacza się, że zakłady drobiarskie zakupują i ewidencjonują niektóre pasze (na przykład owies) według cen przydziałowych, które są niższe od rynkowych blisko trzykrotnie, wskutek czego straty gospodarcze spowodowane nadmiernym zużyciem tych artykułów są również w rzeczywistości trzykrotnie wyższe od odnośnych danych księgowych.

Zakłady drobiarskie operują często wskaźnikami kosztów zużycia pasz i ściółek na jeden kilogram wyrobu gotowego. W związku z tym należy zwrócić uwagę, że dla potrzeb analizy tych kosztów posługiwanie się tymi wskaźnikami znajduje uzasadnienie jedynie wtedy, gdy zostało stwierdzone osiaganie przez dane zakłady planowanego przyrostu w tuczu oraz planowanej ilości sztukodni drobiu żywego. Oczywiście bowiem jest, że przy ograniczonym tuczu, co do czasu lub ilości tuczonych sztuk, koszty zużycia pasz i ściółek na jeden kilogram wyrobu gotowego mogą być niższe od planowanych, co jednak nie będzie dowodziło prawidłowej pracy zakładu, to jest odpowiedniego kształtowania się omawianych kosztów w stosunku do uzyskanych efektów gospodarczych, wyrażających się przede wszystkim w osiągnięciu w danym okresie przyroście drobiu na wadze.

III. **Zużycie opakowań.** Koszty związane z zużyciem opakowań, zarówno wypożyczonych (l.128) jak i sprzedawanych (k.132) oraz koszty związane ze zbijaniem skrzyń, ich renowacją, z szyciem worków, jak również koszty materiałów pomocniczych zużytych przy pakowaniu wyrobów na kraj i eksport (kratki, przekładki, wełna drzewna, drut, gwoździe itp.) gromadzone są na k.158 — Koszty Wydziałowe (konto analityczne 158/4 — Zużycie opakowań zwrotnych).

Powyższe nie dotyczy kosztów zużycia opakowań krajowych w tzw. zakładach dystrybucyjnych (np. w zakładach jajczarskich w Warszawie, Gdyni, Chorzowie itd.) oraz kosztów zużycia opakowań eksportowych, które księgowane są z pominięciem k. 158 bezpośrednio na k. 183 — koszty sprzedaży.

Zagadnienie gospodarki opakowaniami jest jednym z najważniejszych w przemyśle jajczarsko-drobiarskim. W każdym bowiem zakładzie tego przemysłu znajdują się wielkie ilości opakowań w magazynach, w użytkowaniu

własnym oraz w użytkowaniu u dostawców (głównie w gminnych spółdzielniach) i u odbiorców (głównie w jednostkach handlu detalicznego), których zużycie w znacznym stopniu rzutuje na kształtowanie się akumulacji.

Przy analizie omawianych kosztów, wykazywanych w sprawozdaniach finansowych w oddzielnej pozycji we wzorze P-25 Dział III, należy przede wszystkim zwracać uwagę na stopień wykonania przez dany zakład planu skupu i produkcji. Przekraczanie planu w zakresie tych kosztów, przy jednoczesnym niewykonywaniu planowanego skupu i produkcji, spowodowane jest przeważnie nieprawidłową gospodarką opakowaniami. Nieprawidłowościami tymi są najczęściej:

- niewłaściwe składowanie opakowań, na przykład w zawilgoconych magazynach, na otwartych przestrzeniach, niezabezpieczonych przed deszczem itp.,
- nieodnawianie uszkodzonych opakowań we właściwym czasie oraz
- brak odpowiedniej kontroli obrotu opakowaniami (na przykład brak właściwej ewidencji opakowań, brak kontroli terminowego i w odpowiednim stanie zwrotu opakowań przez dostawców i odbiorców itp.). Szczególna uwaga w tym zakresie powinna być zwracana na jakość opakowań zwracanych przez gminne spółdzielnie, które w wielu przypadkach na skutek niedbałego obchodzenia się z nimi powodują bardzo szybkie ich niszczenie.

IV. Jakość wyrobów gotowych. Zarówno w wydziałach produkcji jajczarskiej jak i w wydziałach produkcji drobiarskiej występują często poważne odchylenia od planu w zakresie gatunkowości (jakości) produkowanych wyrobów. Odchylenia te rzutują poważnie na wykonanie planu akumulacji ze względu na znaczną zwykle różnicę pomiędzy cenami zbytu poszczególnych gatunków wyrobów, a szczególnie pomiędzy cenami wyrobów przeznaczonych na rynek krajowy, a odpowiednimi cenami eksportowymi.

W związku z powyższym zagadnienie jakości wyrobów w przemyśle jajczarsko-drobiarskim powinno być szczególnie wnikliwie badane. Badania te powinny iść przede wszystkim w kierunku ustalenia w jakim stopniu ujemne odchylenia od planu na tym odcinku zostały spowodowane przyczynami „obiektywnymi“ (na przykład gorsza jakość surowca), a w jakim stopniu miała na to wpływ wadliwa organizacja skupu, wadliwa produkcja w poszczególnych jej fazach (przeroby jaj, tucz i ubój, przetwórstwo drobiu itp.), jak również uchybienia w aparacie zbytu.

W wydziałach jajczarskich na przykład decydujący wpływ na jakość wyrobów ma świeżość jaj, z czym wiąże się częstotliwość odbioru jaj z GS oraz szybkość ich przerobu i wysyłki (sprzedaż krajowa, eksport, składowanie w basenach, w chłodniach). Zagadnienia te związane są w znacznym stopniu z operatywnością i właściwą organizacją pracy w zakładzie.

W wydziałach drobiarskich zagadnienie jakości wyrobów zależy przede wszystkim — obok przyczyn związanych z „gatunkowością“ surowca — od właściwego przebiegu uboju i przetwórstwa. W celu wykrycia ewentualnych uchybień na tym odcinku wskazane jest porównywanie — na podstawie danych z miesięcznych raportów obrotu drobiem — jakości (klasowości) drobiu oddawanego do produkcji z jakością uzyskiwanych wyrobów. Stosunkowo niższa gatunkowość otrzymanych wyrobów w stosunku do gatunkowości zużytego surowca będzie świadczyć o nieprawidłowym przebiegu produkcji (na przykład wadliwe, niestaranne skubanie drobiu).

V. Koszty zakupu. W kosztach zakupu najpoważniejszymi pozycjami są: prowizje płacone dostawcom oraz koszty transportu. Prowizje płacone dostawcom (głównie gminnym spółdzielniom z tytułu skupu jaj i drobiu) zaliczane

są do kosztów zakupu dopiero od 1.I.1956 r. Ponieważ wartość tych prowizji kształtuje się w zasadzie proporcjonalnie do ilości zakupionego surowca — koszty jednostkowe z tego tytułu utrzymują się zwykle na jednakowym poziomie, a ewentualne odchylenia od planu na tym odcinku spowodowane są przeważnie przyczynami obiektywnymi, jak na przykład zmianą stawek prowizyjnych.

Jednostkowe koszty transportu natomiast wykazują często znaczne odchylenia od planu, które wynikać mogą zarówno z przyczyn obiektywnych jak i z przyczyn całkowicie zależnych od danego zakładu. Dlatego też przy analizie kosztów zakupu należy przede wszystkim badać kształtowanie się kosztów transportu.

Wysokość jednostkowych kosztów transportu (na jednostkę wyrobu gotowego) zależy w pierwszym rzędzie — w sensie odwrotnie proporcjonalnym — od ilości skupionego i przerobionego surowca. W związku z tym przyczyny usprawiedliwiające niewykonanie planu skupu będą w pewnym stopniu usprawiedliwiać również przekroczenie planowanych jednostkowych kosztów transportu. Jeżeli jednak przekroczenie to nastąpi przy planowanym lub ponadplanowym skupie — będzie ono z reguły świadczyć o istnieniu nieprawidłowości w służbie transportowej zakładu.

Do najczęściej spotykanych nieprawidłowości w zakresie transportu należy zaliczyć:

- korzystanie z usług obcego taboru samochodowego i konnego, przy jednoczesnym niewykorzystaniu w pełni tańszego własnego taboru (na przykład na skutek braku części zamiennych, opóźnień w remontach itp.). Zjawisko to jest tym bardziej niekorzystne, że przy transporcie obcym są zwykle znacznie wyższe manka i uszkodzenia przewożonego towaru niż przy transporcie własnym,
- nadmierne zużycie materiałów — głównie paliwa i części zamiennych — oraz przekraczanie planowanego funduszu płac w wydziałach transportu (na przykład na skutek braku odpowiedniej dokumentacji i kontroli),
- nieekonomiczne wykorzystywanie ładowności wozów i brak planu racjonalnej obsługi poszczególnych tras.

W celu stwierdzenia, czy i na którym odcinku służby transportowej istnieją nieprawidłowości, o których wyżej mowa, należy zbadać wykonanie planu przewozów za dany okres przez obce i własne środki transportowe, wykonanie planu w zakresie zużycia materiałów i funduszu płac przez wydziały transportu oraz kształtowanie się za dany okres wskaźników techniczno-ekonomicznych własnego taboru, a w szczególności współczynników wykorzystania posiadanych przez zakład wozów, przebiegu wozów i ich ładowności.

VI. Koszty sprzedaży. Przy analizie kosztów sprzedaży największa uwaga powinna być zwrócona na następujące pozycje:

- koszty eksploatacji opakowań eksportowych,
- koszty powtórnego przerobu i przepakowania jaj, koszty powtórnego przepakowania wyrobów drobiarskich, koszty zamiany drobiu wyselekcjonowanego przy eksporcie,
- koszty sprzedaży drobiu żywego.

Najpoważniejszą kwotowo pozycją są zwykle koszty eksploatacji opakowań eksportowych, odpowiadające wartości opakowań sprzedanych na eksport łącznie z towarem. Koszty te powinny kształtować się proporcjonalnie do nasilenia eksportu. Pewne odchylenia od tej zasady mogą wynikać ze zmiany asortymentu eksportowanych wyrobów.

Występowanie kosztów wymienionych pod literą b) jest zawsze zjawiskiem niekorzystnym — wynikają one bowiem z różnych nieprawidłowości gospodarczych, zaistniałych

często z winy samych zakładów. Na przykład niewłaściwe, zbyt długie przetrzymywanie jaj w magazynach zakładu produkcyjnego, powodujące konieczność powtórzenia ich przerobu i przepakowania. Niewłaściwe przygotowanie towaru na eksport, powodujące dodatkowe koszty dla zakładów na punktach granicznych na skutek konieczności powtórzenia przerobu i przepakowania oraz zastąpienia odrzuconych wyrobów towarem o odpowiedniej dla eksportu jakości itp.).

Koszty sprzedaży drobiu żywego, ewidencjonowane na odrębnym koncie analitycznym 183/3, obejmują koszty związane ze sprzedażą (przerzutem) drobiu żywego do innych zakładów przemysłu jajczarsko-drobiarskiego. Będą to koszty transportu, straty z tytułu ubytków i sztuk padłych na placach (magazynach) zakładu sprzedającego i w transporcie z tego zakładu do odbiorcy, koszty zużycia paszy w transporcie (do odbiorcy), płace i delegacje służbowe kierowników oraz narzut kosztów ogólnofabrycznych. Omawiane koszty sprzedaży łącznie z kosztami zakupu w części odnoszącej się do sprzedanego drobiu żywego innym zakładom tego przemysłu, stanowią tak zwane koszty usług przy sprzedaży drobiu żywego.

Różnice pomiędzy powyższymi kosztami (Dt.k.192/1), a otrzymywanymi od odbiorców zwrotami z tytułu tych kosztów (Ct k.195/1), w rachunku wyników — pozycja 2

w rubryce 7 „Usługi nieprzemysłowe“) przedstawiają nam wyniki na usługach uzyskane przy sprzedaży drobiu żywego. Ponieważ zwrot kosztów zakupu i sprzedaży żywca (Ct k.195/1) dokonywany jest według odgórnie ustalanych stawek zryczałtowanych — ewentualne ujemne odchylenia od planu na tej działalności będą przeważnie świadczyć o ponoszeniu przez dany zakład nadmiernych kosztów. Analizując te koszty należy zwracać szczególną uwagę na kształtowanie się wskaźników ubytków i padnięć drobiu oraz zużycia pasz w czasie transportu, w porównaniu z obowiązującymi wskaźnikami w tym zakresie, ustalonymi w zależności od rodzaju drobiu, środka lokomocji, odległości i czasu transportu.

Należy zaznaczyć, że w zakładach dystrybucyjnych (patrz punkt B/III) występuje konto 183/2 „koszty sprzedaży towarów obcej produkcji“, gromadzące nie tylko wszystkie normalne koszty sprzedaży (między innymi i te, o których była wyżej mowa), lecz również wszystkie koszty o charakterze ogólnoprodukcyjnym, w tym również koszty zużycia opakowań krajowych. W zakładach tych nie występuje natomiast w ogóle konto 159 „koszty ogólnofabryczne“. Powyższe należy mieć na uwadze przy analizie kosztów sprzedaży omawianych zakładów dystrybucyjnych.

Cz. Stawiński

Rozpowszechniamy racjonalne metody pracy

Godziny nadliczbowe — technika obliczania należności

Ob. **Wiktor Letkowski** z Oddziału Wojewódzkiego w Kielcach podaje (GKPUA nr rej. 256/56) uproszczony sposób obliczania należności za godziny nadliczbowe.

Przy dotychczasowym sposobie, jeżeli np. pracownik umysłowy przepracował w danym miesiącu 36 godzin nadliczbowych, z czego przypadało 9 godzin wg stawki I wynoszącej zł 4,54, 18 godzin wg stawki II wynoszącej zł 6,81 (4,54 + 2,27) i 9 godzin wg stawki III wynoszącej zł 9,08 (4,54 + 4,54), należność oblicza się następująco:

$$\begin{array}{r} 9 \times 4,54 = \text{zł } 40,86 \\ 18 \times 6,81 = \quad 122,58 \\ 9 \times 9,08 = \quad 81,72 \\ \hline \text{do wypłaty zł } 245,16 \end{array}$$

Ob. Letkowski proponuje uproszczenie powyższego obliczenia przez zamięcie godzin płatnych wg stawki II i III na „godzinopłace“ przemnażane przez stawkę I. W danym przykładzie byłoby więc godzin 9 + 27 (18 zwiększone o 50%) + 18 (9 zwiększone o 100%) = razem 54 godziny \times zł 4,54 = **zł 245,16**.

Wydaje się, że metoda ta ułatwia pracę.

Ewidencja stempli dziennych i stempli dysponentów rozliczeń

Zgodnie z obowiązującymi przepisami (ZB C/I, rozdz. XII, pkt. 3) główni księgowi prowadzą ewidencje stempli dziennych i stempli dysponentów rozliczeń przydzielonych poszczególnym pracownikom. W wielu oddziałach do odnośnych zeszytów wpisuje się kolejno, kartka za kartką po wypełnieniu poprzedniej, poszczególne zmiany w przydziale stempli. W wyniku tego ewidencja staje się mało przejrzysta i przy zmianie przydziału stempla zachodzą pewne trudności w zakresie wyszukiwania miejsca, w którym odnotowano ostatni jego przydział.

Ob. **Władysław Świętojański**, pracownik Oddziału w Radomiu, proponuje więc (GKPUA nr rej. 315/56), by dla każdego stempla oznaczonego odrębnym numerem przydzielić w zeszytcie ewidencyjnym oddzielną kartkę do notowania na niej wszelkich zmian w zakresie przydziału stempla.

Metoda ta wydaje się słuszną. Za zastosowaniem jej przemawia ponadto łatwość szybkiego ustalenia, kto w danym okresie posiadał dany stempel, co w pewnych okolicznościach może mieć duże znaczenie.

Projekt nadaje się do zastosowania szczególnie w większych oddziałach posiadających po kilkanaście stempli dziennych i stempli dysponentów rozliczeń.

Na marginesie tej sprawy zaznaczamy, że pożądanym byłoby wypowiedzenie się przez oddziały, czy obowiązujące obecnie prowadzenie oddzielnej ewidencji dla stempli dziennych i oddzielnej dla stempli dysponentów rozliczeń jest słuszne, czy też raczej obie ewidencje należałoby połączyć. Listy czytelników w tej sprawie Redakcja przekaże do kompetentnego departamentu.

Żądania zapłaty — termin obiegu

Ob. **Izabella Pactwa**, pracowniczka Oddziału w Gdyni, donosi (GKPUA nr rej. 161/56), że ustalanie terminu obiegu żądań zapłaty płatnych ze środków na kapitalne remonty jest w wielu przypadkach niewłaściwe. Komórki bowiem rozliczeń inkasowych w bankach dostawców przy obliczaniu terminu obiegu dla żądań zapłaty za roboty budowlano-montażowe z reguły przyjmują 35-dniowy termin akceptu. Przy kontroli natomiast tych dokumentów dokonywanej w banku płatnika przez komórki kapitalnych remontów często stwierdza się, że dana robota została przyjęta i potwierdzona, w następstwie czego obowiązuje 5-dniowy a nie 35-dniowy termin akceptu.

W wyniku powyższego następuje znaczne przedłużenie okresu wykorzystywania kredytu na należności fakturowe przez dostawcę-wykonawcę robót.

Celem uniknięcia błędów w ustalaniu w banku dostawcy terminu akceptu ob. Pactwa proponuje następujące rozwiązanie:

Wszystkie żądania zapłaty dotyczące kapitalnych remontów powinny być w banku dostawcy po przyjęciu przez komórkę rozliczeń niezwłocznie kierowane do komórki kapitalnych remontów w celu przeprowadzenia wstępnego badania dokumentów z punktu widzenia prawidłowego ustalenia terminu akceptu. Po oznaczeniu na I egzemplarzu (na II egzemplarzu tylko wówczas, gdy płatnik znajduje się w innym okręgu) ilości dni terminu akceptu, komórka kapitalnych remontów zwraca załatwione żądania do komórki rozliczeń, która oblicza właściwy termin obiegu i załatwia wszystkie dalsze czynności inkasowe.

Ustalanie w tym trybie terminu obiegu dokumentów wyeliminuje nieprawidłowości w zakresie udzielanego dostawcy (wykonawcy) kredytu na należności fakturowe.

Rozwiązanie powyższe podajemy do wiadomości i ewentualnego wykorzystania przez te oddziały, które na swoim terenie odczuwają potrzebę uregulowania omawianego zagadnienia.