

# WIADOMOŚCI

## Narodowego Banku Polskiego

---



Miesięcznik

Rok XV

WARSZAWA 1959

Nr 6

T R E S Ć

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

1. Perspektywy planu kasowego — <i>S. Michalski</i> . . . . .	281
2. Uwagi na temat obecnego systemu finansowania inwestycji — <i>R. Michejda</i> . . . . .	236
3. Kredytowanie nakładów inwestycyjnych — <i>A. Zwass</i> . . . . .	292
4. Radziecka dyskusja w sprawie ekonomicznej efektywności inwestycji i nowej techniki — <i>J. Boguszewski</i> . . . . .	296
5. Kontrola i kredytowanie przemysłu hutniczego w 1959 roku — <i>M. Nitecki</i> . . . . .	302
6. Zjednoczenia w obsłudze bankowej — <i>W. Miłkowski</i> . . . . .	305
7. Współpraca między oddziałem wojewódzkim a oddziałami operacyjnymi — <i>T. Ligenza, J. Łaniewski</i> . . . . .	308
8. Czy zagrożenie międzynarodowej pozycji dolara Stanów Zjednoczonych? — <i>Z. Karpiński</i> . . . . .	313

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

1. O postęp techniczny w pracy bankowej — <i>J. Tucholski</i> . . . . .	316
2. Uwagi o analizie funduszu płac — <i>S. Goss</i> . . . . .	317
3. Zasada „jednego okienka” i wewnętrzny obieg dokumentów podlegających kontroli komórek funduszu płac i kredytów — <i>M. Schneider</i> . . . . .	318
4. Zagadnienie różnic kasowych przy wpłatach wieczorowych — <i>W. Wiśniewski</i> . . . . .	319
5. Analiza działalności spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych powiatu prudnickiego za rok 1958 — <i>M. Utrat</i> . . . . .	321
6. Listy do Redakcji . . . . .	325

ERRATA

W Nr. 5/59 pod artykułem „Kilka uwag na temat zmian i skuteczności systemu bankowej kontroli funduszu płac” mylnie podano nazwisko autora, które powinno brzmieć **J. Kastelik**.

---

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

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

---

Wydawca: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71 w. 57. Redaguje Kolegium

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

---

Druk ukończ. 21.VI.59. Nakł. 5.500 egz. Pap. gazetowy 50 g A1 Ark. wyd. 10  
Stołeczne Zakłady Graficzne. Zakład Wydawniczy Zam. 329 — W-7

### PERSPEKTYWY PLANU KASOWEGO

Udział banków w regulowaniu obiegu pieniężnego wiąże się zwykle z instytucją planu kasowego. Dzięki koncentracji całego obrotu pieniężnego gospodarki uspołecznionej w bankach istnieją organizacyjne warunki do stosunkowo łatwego i ścisłego ujęcia całego obrotu pieniądza gotówkowego w tym zakresie, w jakim uczestnikiem tego obrotu są jednostki gospodarki uspołecznionej. Mniej więcej jednorodna treść ekonomiczna planu kasowego wiąże się z tym, że gotówkową formą, jako prawie wyłączną formą obrotu pieniężnego posługuje się ludność oraz jednostki gospodarki nieuspołecznionej. Stąd plan kasowy ujmuje w zasadzie całość obrotu pieniężnego między gospodarką uspołecznioną a ludnością i jednostkami gospodarki nieuspołecznionej. Obroty gotówkowe wewnątrz sektora uspołecznionego stanowią niewielki margines. Obroty bezgotówkowe między gospodarką uspołecznioną a ludnością i jednostkami gospodarki nieuspołecznionej nie mogą być pominięte dla uzyskania pełnego obrazu dochodów i wydatków ludności, co uwzględnia w pełni bilans dochodów i wydatków ludności. Brak ich w planie kasowym, jako w planie obrotów gotówkowych, nie zmniejsza jednak w istotny sposób wartości tego planu, jako dokumentu o określonej wyraźnie treści ekonomicznej.

Planowanie kasowe rozwijało się u nas w różnych kierunkach i przechodziło różne fazy. Wyróżniają się przy tym dwa zasadnicze kierunki rozwoju: z jednej strony rozwój planu kasowego jako narzędzia ogólnopństwowej polityki pieniężnej, ściślej mówiąc jako materiału do oceny sytuacji pieniężno-rynkowej oraz podstawy do stawiania wniosków i podejmowania środków koniecznych w danych warunkach. W tej roli plan kasowy wykracza daleko poza ramy organizacji bankowej stając się instytucją planowania i zarządzania gospodarką narodową w aspekcie towarowo-pieniężnym. Drugi kierunek rozwoju — to rola planu kasowego jako instrumentu bezpośredniego regulowania działalności banków, a Narodowego Banku Polskiego jako instytucji emisyjnej, w szczególności. Stosunek do tej roli planu kasowego ulegał na przestrzeni całej jego historii największym zmianom, od fetyszystycznej nieomal wiary w absolutną moc banku dowolnego kształtowania obiegu pieniężnego aż do całkowitej dyskwalifikacji skuteczności i racjonalności wszelkich środków działania właściwych planowi kasowemu.

Gdy chodzi o pierwszy kierunek rozwoju planu kasowego — jako podstawy do oceny sytuacji pieniężnej w skali krajowej, proponowania i inicjowania środków zabezpieczających i utrwalających warunki równowagi pieniężnej — to kulminacyjnym punktem w tym rozwoju był okres najpoważniejszych trudności pieniężnych — lata 1955 — 1957 — w którym to okresie plan kasowy wykazał swoją przydatność jako bezpośredni asumpt podejmowanych w tym czasie wielorakich środków obrony ustroju pieniężnego.

Gdy chodzi o drugi kierunek rozwoju, to mniej więcej od roku 1955, linia tego rozwoju zmierzała do rozszerzania bezpośrednich instrumentów wykonywania planu kasowego, czego wyrazem było wprowadzenie specjalnej organizacji emisji pieniądza (wyodrębnienie kas obrotowych z masy znaków pieniężnych w skarbcach instytucji emisyjnej), limitowanie niektórych wypłat, szeroka kontrola niektórych wypłat i gospodarki kasowej jednostek gospodarki uspołecznionej. Równolegle silny nacisk kładziono na organizatorską działalność Banku w zakresie oddziaływania na obieg pieniężny, czego wyrazem były komisje planu kasowego przy oddziałach wojewódzkich i niektórych oddziałach operacyjnych, które to komisje rzeczywiście w wielu przypadkach miały prawdziwy dorobek. Po roku 1955 rozpoczął się okres stopniowego ograniczania zakresu bezpośrednich, „kasowych” instrumentów działania Banku, a także upraszczania całej organizacji planowania kasowego. Ideologicznym gruntem, na którym się ten proces rozwijał, był postulat rozszerzania samodzielności przedsiębiorstw. Z drugiej strony działały tu poglądy twierdzące, że pozakredytowe środki działania są z gruntu obce istocie prawdziwego banku, poglądy, które w swych jaskrawych sformułowaniach były na pewno sprzeczne z rolą banków w ustroju socjalistycznym.

Podejmując próbę określenia roli planu kasowego w obecnym okresie rozwoju systemu zarządzania gospodarką narodową w ogólności i roli banków w tym zakresie należałoby sobie odpowiedzieć na następujące pytanie:

— czy ogólny system planowania i zarządzania gospodarką narodową nie zabezpiecza w sposób wystarczający warunków prawidłowego funkcjonowania obiegu pieniężnego, czyniąc planowanie kasowe zbędnym lub ograniczając je wyłącznie do roli rejestratora — według przyjętej systematyki — obro-

towy, rozbudowany o brakujące z tego punktu widzenia elementy, łączyłby w sobie właściwy plan kredytowy, według układu dotychczasowy, z planem kasowym lub bilansem pieniężnych dochodów i wydatków ludności, co zresztą z wielu względów mogłoby być nawet pożyteczne.

To samo, co dotyczy sporządzania planu kredytowego i składowania tego planu — zmiany emisji — odnosi się również do wykonania planu. Bez rozwiniętych danych co do dochodów ludności lub przychodów i rozchodów planu kasowego nie jest możliwa ocena kształtowania się sytuacji pieniężnej.

Same zmiany w poszczególnych pozycjach bilansu banków i ewentualne odchylenia od założeń planu kredytowego, bez rozwinięcia ich w postaci pełnych i odpowiednio usystematyzowanych obrotów planu kasowego, lub w postaci bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności, nie wystarczają do oceny sytuacji pieniężnej. Szczególnie jaskrawo występuje to w przekroju terenowym, a to z uwagi na praktyczną niemożliwość sporządzenia terenowego planu kredytowego w szerokim znaczeniu, to znaczy jako planowanego pełnego bilansu banków (aktywów i pasywów). Plan kasowy lub bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności stwarza dopiero wyraźnie określone ramy, pozwalające na ocenę porównawczą i wnioski.

Wiąże się to ze skomplikowanym zagadnieniem możliwości ilościowej oceny efektów działalności kredytowej banków z punktu widzenia sytuacji pieniężnej. Praktycznie nie jest możliwe przesłanie bezpośredniego działania z tego punktu widzenia, na przykład wyłączenia określonych zapasów z kredytowania. Niewątpliwie taki krok oddziaływać może do podstaw kształtujących równowagę pieniężną. Gdy w grę na przykład wchodzi przedsiębiorstwo zaopatrujące w towary rynek, krok ten ma na celu zmianę profilu produkcji, poprawę jakości lub większą dbałość o właściwą dystrybucję towarów. Efekty tych kroków banku korzystnie odbijają się na przebiegu wykonania planu kasowego w skali ogólnej, ale trudno je ilościowo określić, a tym bardziej trudno w każdym przypadku określić efekt z punktu widzenia planu kasowego danego oddziały. Łatwiej dadzą się prześledzić bezpośrednie związki między działalnością kredytową a planem kasowym, gdy chodzi na przykład o kredytowanie przemysłu terenowego i przedsiębiorstw handlowych, ale i tu często ściśle ocena efektów działalności kredytowej dla planu kasowego danego oddziały może być bardzo trudna.

Działalność kredytowa, kształtując — jak powiedziano — podstawowe warunki ekonomiczne obiegu pieniężnego, czyni to w większości przypadków w sposób pośredni, bez możliwości nawiązywania do wskaźników planu kasowego lub bilansu dochodów i wydatków ludności. Z drugiej strony wskaźniki planu kasowego nie dadzą się bezpośrednio zastosować jako wymierne wskaźniki działalności kredytowej, lecz mogą być realizowane jedynie pośrednio, przy czym odległość między decyzją kredytową a jej efektem z punktu widzenia pieniężnego jest w czasie i w przestrzeni różna w zależności od rodzaju kredytu i przedmiotu kredytowania, rodzaju przedsiębiorstwa i produkcji przez niego wykonywanej itd.

Wymienione komplikacje, polegające na trudności bezpośredniego ustalenia ilościowych powiązań między planem kasowym a działalnością kredytową, nie uzasadniają jednak rezygnowania z takiego urządzenia, jak plan kasowy lub bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Mimo trudności ilościowego powiązania działalności kredytowej ze wskaźnikami sytuacji pieniężnej, ujętymi w planie kasowym, istnieje zawsze możliwość, a zatem także i potrzeba, jakościowego nawiązania w działalności kredytowej do tych wskaźników. Poznanie sytuacji pieniężnej w wielorakich jej aspektach może wzbogacić treść działalności kredytowej, pomóc w wyznaczeniu kierunków i metod tej działalności. Nie ma żadnego powodu, aby rezygnować z tych możliwości, które w efekcie powinny przyczynić się do lepszej pracy całego aparatu bankowego.

Najbardziej kontrowersyjna jest jednak sprawa, czy bank może posługiwać się pozakredytowymi środkami działania. Wchodzi tu w grę środki wynikające z określonych funkcji kontrolnych banku w stosunku do jednostek gospodarczych oraz działalność organizatorska banku. Typowym przykładem funkcji kontrolnych banku jest na przykład kontrola funduszu płac, kontrola niektórych rozliczeń pieniężnych, kontrola gospodarki kasowej przedsiębiorstw. Intensywność tej kontroli może się zmieniać i faktycznie zmieniła się na przestrzeni ostatnich lat. Nie ulega jednak wątpliwości, że funkcje kontrolne stanowią jedną z charakterystycznych cech banku socjalistycznego. Niektóre z tych funkcji są zarazem instrumentem wykonywania planu kasowego.

Działalność organizatorska banku wyraża się w inicjatywie gospodarczej, w ogólnym oddziaływaniu na kierunki działalności gospodarczej. Szczególnie problematyka pieniężna, zawarta w planie kasowym, wymaga rozwinięcia tego typu działalności. Należą tu na przykład takie zagadnienia, jak sieć handlu detalicznego, struktura masy towarowej z punktu widzenia potrzeb miejscowych, rozwój przemysłu terenowego, kierunek inwestycji pod kątem widzenia zaopatrzenia rynku miejscowego, rozwój usług, ściągalskość różnego rodzaju opłat należnych od ludności, rozwój oszczędności pieniężnych ludności itd. Są to zagadnienia, na które w małym tylko stopniu można oddziaływać przy pomocy odpowiednio skierowanej działalności kredytowej. Wymagają one szerokiej inicjatywy, dobrej znajomości wszystkich zjawisk gospodarczych w okręgu i aktywności organizacyjnej. Byłoby niesłuszne wycofanie się banku z takiej działalności z uwagi na ogólną odpowiedzialność banku za prawidłowe kształtowanie się stosunków pieniężnych. Również bezpośrednia działalność kredytowa — prowadzona w oderwaniu od tła ogólnego, nie mogłaby być dostatecznie trafna.

Ostatnia wątpliwość, którą można wysunąć w stosunku do planu kasowego polega na tym, czy nie jest on instytucją potrzebną w okresie trudności pieniężnych, kiedy to z jednej strony trzeba mieć instrument sygnalizujący szybko i w sposób jednoznaczny wszystkie zjawiska zagrażające równowadze pieniężnej, z drugiej — z uwagi właśnie na napiętą sytuację — trzeba sięgać w miarę potrzeby do środków doraźnych, reagować natych-

miast, choćby nawet czasem zastosowane środki usuwały jedynie symptomy zakłóceń, a nie sięgały do ich źródła.

Wydaje się, że wątpliwość ta rodzi się z pojmowania planu kasowego, jako instrumentu, który operuje jedynie na powierzchni zjawisk.

W myśl tego poglądu plan kasowy interesuje się niektórymi zjawiskami w ich postaci końcowej, ukształtowanej pod działaniem wielorakich czynników. Weźmy na przykład fundusz płac. Poziom tego funduszu w konkretnym okresie jest wynikiem działania wielu czynników, jak przebieg wykonania zadań produkcyjnych, który z kolei może zależeć od dalszych czynników (zaopatrzenie, wykonanie lub niewykonanie planowanych inwestycji, wydajność pracy, funkcjonowanie systemu płac i określonych w nim bodźców itd). Podobnie jest z obrotem towarowym. Wielkość i strukturę masy towarowej wyznaczają takie czynniki, jak wykonanie lub niewykonanie planów produkcji globalnej i w poszczególnych asortymentach, wydajność pracy, organizacja handlu, układ cen itd. Jeśli w rozpatrywanym okresie pojawiają się na tych odcinkach nieprawidłowości, to dla ich usunięcia trzeba sięgać do ich źródeł. Nieprawidłowości w kształtowaniu się odpowiednich pozycji planu kasowego są tylko symptomami głębszych zakłóceń, wymagających zastosowania często środków w różnych dziedzinach. Ukształtowanie się poszczególnych pozycji planu kasowego nie daje bezpośrednio poglądu na te głębsze przyczyny.

W stosunku do wymienionych obiektywnych należy zauważyć, że plan kasowy ujmuje istotnie zjawiska decydujące o sytuacji pieniężnej, ukształtowane pod działaniem bardzo licznych i złożonych czynników. Zagrożenia dla równowagi pieniężnej, które mogą tkwić w tych zjawiskach, nie dadzą się usunąć w drodze czysto „kasowych” metod działania, na przykład nie mogą być w sposób mechaniczny ograniczone wypłaty płac, czy środków pieniężnych na skup produktów rolnych.

Nawet obowiązujący w niektórych bankach socjalistycznych specjalny tryb emisji, ograniczający swobodę oddziałów banku co do wysokości dodatkowych środków pieniężnych wprowadzanych do obiegu nie stanowi sam w sobie narzędzia regulowania obiegu pieniężnego, lecz ma wywołać takie działanie aparatu bankowego, które by zabezpieczyło wykonanie określonych zadań emisyjnych, czyli spowodować obmyślenie i zastosowanie ekonomicznych środków działania.

Gdy chodzi o ekonomiczne środki przeciwdziałania zagrożeniom, to ich związek z przyczynami tych zagrożeń może być bliski lub bardziej odległy. Jeśli dla zabezpieczenia równowagi pieniężnej konieczne jest zwiększenie podaży towarów, to dla osiągnięcia tego mogą być podjęte środki wymagające zmiany w strukturze produkcji (zwiększenie produkcji przedmiotów spożycia kosztem zmniejszenia produkcji środków wytwarzania i zmniejszenia inwestycji). Zastosowanie takiego środka wymaga uruchomienia w gospodarce narodowej wielu dźwigni i dlatego dłuższego okresu czasu, a efekty nie mogą pojawić się z dnia na dzień. Doraźny charakter zagrożenia równowagi pieniężnej może dyktować konieczność zastosowania doraźnych środków dla zwiększenia podaży masy towarowej lub określonych grup towarowych. W tym celu może

zająć konieczność zwiększenia importu, zmniejszenia zapasów o charakterze rezerw, czy nawet zmniejszenia normalnych „obrotowych” zapasów w handlu, przejściowo poniżej poziomu wymaganego przez prawidłową organizację handlu. Środki te mogą dać szybki efekt. Doraźne środki mają jednak to do siebie, że przeważnie stanowią antycypację przyszłej produkcji. Stąd po okresie doraźnych środków musi przyjść okres wyrównania luk spowodowanych szczególnym charakterem środków zastosowanych w okresie poprzednim a zatem okres posunięć o charakterze strukturalnym. W latach 1956—1957 dla zabezpieczenia równowagi pieniężnej uszczuplono poważnie zapasy towarów i obciążono poważnie bilans płatniczy dodatkowym importem. W latach następnych należało to odrobić: stąd zadanie odbudowy zapasów i poprawy handlu zagranicznego, postawione przed planem na rok 1958, które to zadania zostały w zasadzie wykonane.

Nieco inny charakter mogą mieć środki dotyczące kształtowania się dochodów pieniężnych ludności. Mogą to być na przykład środki zmierzające do podniesienia dyscypliny pracy i płacy. Wymagają one uruchomienia odpowiednich bodźców lub wprowadzenia odpowiednich sankcji, nie sięgają natomiast zasadniczo do założeń podziału produktu społecznego, choć mogą wywołać pewne zmiany w tym podziale. Podobny charakter będą miały środki zmierzające do wzmocnienia dyscypliny dostaw obowiązkowych produktów rolnych, dyscypliny podatkowej i różnych płatności na rzecz instytucji itd.

Wracając zatem do charakteru planu kasowego, jako instrumentu regulowania obiegu pieniężnego, należy stwierdzić, że nie ujawnia on wprawdzie głębszych przyczyn zjawisk zakłócających obieg pieniężny, lecz je dość ściśle i szybko rejestruje, natomiast środki potrzebne dla usunięcia tych zakłóceń — z wyjątkiem bardzo ograniczonego pod względem efektów zakresu środków o charakterze czysto kasowym — muszą sięgać głębiej, w mniejszym lub większym stopniu w sferę podziału produktu społecznego. Środki te mogą dać wyniki dopiero w przyszłości, a doraźnie wyniki te się antycypuje (przez sięgnięcie do rezerw, zadłużenie się wobec zagranicy).

W konsekwencji należy chyba odrzucić twierdzenie o tym, że plan kasowy operuje jedynie na powierzchni zjawisk ekonomicznych, że właściwe mu są jedynie „kasowe” środki działania (limity, inkaso gotówki, kontrola wypłat w czysto formalnym ujęciu) i że te właśnie środki mają wybitnie powierzchowny charakter, odpowiadający jedynie szczególnej sytuacji i szczególnym warunkom.

Uznawanie przydatności planu kasowego jedynie dla sytuacji charakteryzujących się napięciem stosunków pieniężno-rynkowych może mieć przyczynę w tym, że plan ten, ujmując jedynie pewne zjawiska gospodarcze w ich końcowej postaci, nie stanowi dostatecznego instrumentu kontrolnego w sytuacji pełnej równowagi rynkowej. Może się bowiem zdarzyć, że w krótkich okresach czasu równowaga jest w pełni zabezpieczona, mimo że w głębszych pokładach tych zjawisk, które ujmują plan kasowy, zachodzą procesy zagrażające w bliższej czy dalszej przyszłości równowadze pieniężnej. Może się na przykład zdarzyć, że równowaga

ta jest realizowana przy niewykonywaniu założonej wydajności pracy, a nieosiągnięcie na skutek tego planowej produkcji nie odbija się chwilowo na ilości towarów rynkowych, lecz na przykład na zapatrzeniu inwestycji i eksportu. Taki stan rzeczy pogarsza warunki równowagi w przyszłości w wyniku mniejszej bazy produkcyjnej niż zakładano i gorszej sytuacji w bilansie płatniczym. Trzeba rozporządzać instrumentami, które by pozwoliły rozpoznać w porę ten stan rzeczy i podjąć odpowiednie środki. Do problemów tych można dopiero dotrzeć przez odpowiednio rozbudowany zbiorczy bilans (plan) finansowy lub plan kredytowy.

W warunkach równowagi rynkowej istnieje jeszcze inne niebezpieczeństwo, na źródła którego również nie wskaże bezpośrednio plan kasowy. Chodzi mianowicie o utrzymanie „kosztów” równowagi rynkowej na minimalnym poziomie. Tym kosztem są zapasy stanowiące zaplecze procesu produkcyjnego i rezerwę towarów, amortyzującą wszelkie nieprzewidziane zmiany w podaży i w popycie na towary, a także ewentualne błędy w planowaniu. W interesie ogólnogospodarczym, a także rozwoju realnych dochodów ludności leży, by owe „koszty” utrzymane były na poziomie nie wyższym niż w danych warunkach jest to niezbędne i aby „koszty” te w drodze usprawnienia procesu produkcyjnego, większej jego elastyczności, usprawnienia handlu — wliczając w to również dostateczną znajomość struktury popytu — stale się obniżały.

Gdy chodzi o dwa ostatnio wymienione aspekty równowagi pieniężnej — sprawę zjawisk rozwijających się na głębszych pokładach gospodarki niż to ujmuje plan kasowy i sprawę optymalnych kosztów utrzymania równowagi pieniężnej, to wyda-

je się, że pełniejsze naświetlenie powinien dawać plan kredytowy, pod warunkiem rozwinięcia pełnej jego problematyki, łącznie z akumulacją, inwestycjami i bilansem płatniczym.

Reasumując uwagi na temat charakteru środków związanych z planem kasowym należy stwierdzić co następuje:

— zjawiska, które ujmuje plan kasowy w poszczególnych pozycjach są końcowym wyrazem złożonych procesów zachodzących w gospodarce, co do których charakteru i rozmiarów plan kasowy nie daje bezpośrednio odpowiedzi lub w ograniczonym tylko zakresie;

— jeśli przyczyny takiego lub innego ukształtowania się poszczególnych pozycji planu kasowego leżą najczęściej głębiej, to konsekwentnie środki działania muszą sięgać do przyczyn nieprawidłowości;

— zachodzić przy tym może podwójny przypadek: aktualna sytuacja ma tak ostry przebieg, że trzeba antycypować efekty posunięć strukturalnych w drodze doraźnych posunięć, albo też aktualną sytuację może charakteryzować pełna równowaga pieniężna, ale w głębi gospodarki zachodzą procesy zagrażające tej równowadze w przyszłości, wówczas podjęte w porę środki uchronią przed koniecznością uciekania się w przyszłości do środków doraźnych, które ze swej natury powinny stanowić ostateczność;

— w jednym i drugim przypadku wykorzystanie planu kasowego nie może mieć charakteru oderwanego. Pełna analiza sytuacji pieniężnej wymaga powiązania poszczególnych pozycji planu kasowego z wieloma różnymi zjawiskami ekonomicznymi, nie wyłączając sytuacji w zakresie inwestycji i handlu zagranicznego; powiązanie to powinien zapewnić między innymi należycie udokumentowany plan kredytowy.

S. Michalski

#### OD REDAKCJI

*W związku z toczącą się obecnie żywą dyskusją, dotyczącą systemu finansowania inwestycji oraz zagadnienia efektywności inwestycji, publikujemy poniżej dwa artykuły na ten temat. Redakcja zaznacza, że są to artykuły dyskusyjne, zawierające osobiste poglądy autorów.*

## UWAGI NA TEMAT OBECNEGO SYSTEMU FINANSOWANIA INWESTYCJI

Kluczowym zagadnieniem reform, zapoczątkowanych w roku 1956, jest podniesienie sprawności gospodarki narodowej przy pomocy bardziej właściwego niż dotąd wykorzystania zasady planowania centralnego oraz zasady samodzielności przedsiębiorstw. Proces kształtowania się najbardziej właściwego stosunku między centralną władzą gospodarczą i kierownictwem przedsiębiorstwa nie jest jeszcze zakończony.

Szczególnie doniosłe znaczenie posiada ten problem w dziedzinie inwestycji, albowiem tu właśnie realizuje się najważniejsze zadania centralnej władzy gospodarczej, polegające na konieczności zapewnienia proporcjonalnego rozwoju całej gospodarki w przyszłości. Z tych względów centralna władza gospodarcza musi w zakresie inwestycji mieć zapewnioną możliwość decydowania w więk-

szym stopniu niż w dziedzinie eksploatacji. Teza ta, sędzę że bezdyskusyjna, towarzyszyła dotychczasowemu procesowi kształtowania się systemu finansowania inwestycji.

Obowiązujący obecnie system finansowania inwestycji rozpatrywać można w ujęciu statycznym lub dynamicznym. W ujęciu statycznym problem ten jest na pewno dobrze znany i nie widzę wobec tego konieczności omawiania go. Jeśli natomiast wspomniany system badać pod kątem widzenia jego rozwoju, to wówczas nasuwają się uwagi dotyczące częstotliwości zmian i kierunku rozwoju.

Nie ulega wątpliwości, że nie ma rozwoju bez zmian. Ale również nie ulega wątpliwości, że częstotliwość zmian nie zawsze decyduje o prawidłowości rozwoju. Ilość zmian, jakim w przeciągu

ostatnich lat uległ system finansowania inwestycji może dobrze świadczyć o bogactwie koncepcji ale również może to świadczyć o nerwowym nieco podejściu do rozwiązania jednego z najtrudniejszych zagadnień. Przesądzona z góry nietrwałość systemu pozbawia go sprawności i skuteczności. Ponadto stałe i duże opóźnienie, z jakim te częste zmiany są ustalane i publikowane zaostrza ujemne skutki nadmiernej płynności systemu.

**Kierunek rozwoju** systemu finansowania inwestycji określiły następujące akty normatywne: uchwała Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów Nr 234 z dnia 9.VII. 1957 roku, o wytycznych do narodowego planu gospodarczego oraz uchwała Nr 235 z tej samej daty, o opracowaniu planów techniczno-ekonomicznych na rok 1958, uchwała Rady Ministrów z dnia 19.XI.1957 roku o źródłach finansowania inwestycji i kapitałnych remontów (Monitor Polski Nr 95/1957, pozycja 557) oraz uchwała Nr 392 Rady Ministrów z dnia 13.X. 1958 roku, w sprawie zasad podziału, zysku, różnic wyrównawczych, pokrywania strat, finansowania środków obrotowych, inwestycji i kapitałnych remontów na rok 1959 (Monitor Polski Nr 88/1958, pozycja 491). Powyższe normy prawne próbowały ująć w system następujące podstawowe myśli i postulaty:

1. Zmniejszenie zasięgu finansowania inwestycji z budżetu i przerwienie możliwie dużego zakresu nakładów inwestycyjnych na własne środki przedsiębiorstwa (zysk) dla wyzwolenia bodźców materialnego zainteresowania efektywnością, kosztami i okresem inwestowania.

2. Rozszerzenie zakresu działania zwrotnego i oprocentowanego kredytu bankowego, jako niezbędnego bodźca do podejmowania przemysłanych i ekonomicznie uzasadnionych decyzji inwestycyjnych oraz jako instrumentu pozwalającego na poddanie działalności inwestycyjnej zwiększonej kontroli, szczególnie celowości inwestycji.

3. Znaczne zwięźlenie decyzji centralnych i rozszerzenie uprawnień przedsiębiorstw jeśli chodzi o decyzje dotyczące nakładów nie mających większego znaczenia dla całości gospodarki oraz nakładów rentujących się szybko.

4. Zapewnienie i zabezpieczenie prawidłowej reprodukcji prostej z tym, że w związku z postulatem pierwszym i drugim niezbędne jest blokowanie i ewentualnie przerzucanie amortyzacji na inwestycje scentralizowane.

5. Stabilność środków finansowych dla umożliwienia racjonalnej polityki i zagospodarowania środków trwałych.

**Kierunek rozwoju**, jaki przewija się w tych postulatach czy założeniach jest oczywiście słuszny, jest nim bowiem troska o środki trwałe, zabezpieczenie reprodukcji prostej, zabezpieczenie centralnej decyzji tam, gdzie chodzi o kierunki rozwoju gospodarki, natomiast uznanie samodzielnej decyzji przedsiębiorstwa w pozostałym zakresie inwestycji, przy jednoczesnym jednak wyzwoleniu bodźców działających w kierunku zwiększenia celowości i efektywności inwestycji.

Ten kierunek rozwoju systemu planowania i finansowania inwestycji wyraźnie się wyczuwa w dotychczasowych etapach. Trudno jednak — moim

zdaniem — postawić tezę, że określone cele uda się w całości osiągnąć nawet przy pomocy ostatnio skonstruowanego systemu finansowania inwestycji na rok 1959. Obecny bowiem system ma wprawdzie na uwadze te wszystkie ważne założenia i cele, ale dla ich osiągnięcia wprowadza rozwiązania zawierające pewne wewnętrzne sprzeczności.

**Sprzeczności wewnętrzne**, zachodzące w rozwiązaniach obecnego systemu polegają — moim zdaniem — na następujących kolizjach:

1. Istnieje możliwość ujawnienia się rozbieżności interesów przedsiębiorstwa i planu centralnego w formie odmowy finansowania przez przedsiębiorstwo inwestycji scentralizowanej z kredytu bankowego a zatem z przyszłych środków własnych, na tle odmiennej oceny efektywności inwestycji dla przedsiębiorstwa i gospodarki narodowej. Ocena ta musi zawęzić udział kredytu i własnych środków w inwestycjach scentralizowanych i rozszerzyć system finansowania centralnego a tym samym ograniczyć działanie bodźców ekonomicznych.

2. Udział zysku, kredytu bankowego i amortyzacji w finansowaniu inwestycji zdecentralizowanych przekreśla stabilność źródeł finansowania z uwagi na zmienność elementu kredytu i zysku.

3. Troska o reprodukcję prostą podważona jest wyraźnie oderwaniem funduszu amortyzacyjnego od tej reprodukcji na rzecz kredytu bankowego.

4. Kredyt bankowy, jako obligatoryjny składnik finansowania reprodukcji prostej, przestaje być elementem kalkulacji, a więc bodźców, staje się natomiast elementem strukturalnym antycypowania przyszłych środków własnych (amortyzacji).

Te najistotniejsze kolizje wewnętrzne systemu finansowania inwestycji wynikają stąd, że rozwiązania przyjęte w tym systemie są całkowicie oderwane od **podstawowych przesłanek** ich działania, to jest systemu cen i systemu amortyzacji.

Obecny system cen nie może być i nie jest bodźcem nadającym kierunek inwestycyjnej działalności przedsiębiorstwa, bowiem ceny, nie respektujące prawa wartości nie skupiają zainteresowania inwestora na efektywności zamierzeń inwestycyjnych. Po wtóre obecny system cen, umożliwiając istnienie przedsiębiorstw nierentownych nie z własnej winy i przedsiębiorstw rentownych bez własnej w tym zasługi prowadzi do takich rozliczeń i podziału zysku, w którym nie ma miejsca na wygospodarowanie środków na spłatę kredytów bankowych, zaciągniętych na inwestycje. Efekt ekonomiczny, finansowy, dokonanej inwestycji nie pozostaje w przedsiębiorstwie, a zabiera go budżet jeśli już nie w całości, to przynajmniej w lwiej części. Tak więc obecny system cen ani nie nadaje kierunku działalności inwestycyjnej, ani też nie stwarza realnych bodźców zainteresowania efektywnością inwestycji.

Podobnie przedstawia się zagadnienie systemu **amortyzacji**. Dziedzina ta, zaniedbana i nieorganizowana uniemożliwia racjonalną gospodarę środkami trwałymi, nie daje ani ilościowego, ani wartościowego obrazu stanu środków trwałych, zużycia ich, okresu użytkowania. Stosowane stawki (ustalone kiedyś dla celów podatkowych i formal-

nie nieważnione) są tylko konwencją, która niczego nie reprezentuje i wcale nie daje pewności, iż tworzony na ich podstawie fundusz amortyzacyjny zabezpiecza reprodukcję prostą, lub że pozostaje w jakimś określonym stosunku do nieuchwytnych zresztą w tych warunkach potrzeb reprodukcji. Przy wadliwie ustawionym systemie amortyzacji nie może być mowy o stworzeniu **realnych** czeniu reprodukcji prostej, gdyż nie można ustalić ani wielkości tej reprodukcji, ani środków niezbędnych (fundusz reprodukcji prostej).

Reasumując co powiedziałem wyżej sądzę, że bez zasadniczej reformy systemu cen i systemu amortyzacji nie może być mowy o stworzeniu **realnych warunków** dla osiągnięcia słusznych celów, ustalonych jako kierunek rozwojowy systemu finansowania inwestycji.

W konsekwencji, częsta zmienność systemu przed reformą podstawowych przesłanek mija się z celem. Wszelkie zaś rozważania na temat metod pracy i wyników jakie należy osiągnąć w ramach obowiązującego obecnie systemu finansowania inwestycji należy prowadzić z zastrzeżeniem i z całą świadomością, że znajdujemy się tylko na pewnym etapie, na którym dysponujemy półśrodkami działania i to raczej typu administracyjnego.

Rok 1959 przyniósł nie tylko dalszą modyfikację systemu finansowania inwestycji, ale również pierwsze oznaki zbliżającej się reformy systemu cen i systemu amortyzacji. Nastąpiła już zmiana cen węgla przemysłowego, to jest artykułu wyjściowego dla reformy cen, a bilans gospodarki narodowej na rok 1959 przewiduje znaczną nadwyżkę podaży towarów ponad planowany popyt, co stwarza korzystne warunki dla szerszej reformy cen. Ponadto ustalone zostały wreszcie zasady i termin powszechnej inwentaryzacji środków trwałych (uchwała Nr 12 Rady Ministrów z dnia 5.I.1959 roku, Monitor Polski Nr 6/59, pozycja 24), co z kolei stworzy warunki do istotnej reformy systemu amortyzacji.

Uwzględniając te momenty wydaje się, że ze wszech miar byłoby słuszne nie ograniczać dyskusji o systemie finansowania inwestycji, tylko do sposobów realizowania systemu obecnego ale rozszerzyć ją, wykorzystując doświadczenie dotychczasowe, na zagadnienia na jakich zasadach powinien być oparty trwały system planowania i finansowania inwestycji w warunkach zreformowanego systemu cen i prawidłowo działającego systemu amortyzacji.

W celu rozwinięcia w tym kierunku dyskusji pozwolę sobie naszkicować w dość ostrych może konturach proponowany schemat systemu finansowania inwestycji.

Punktem wyjścia dla struktury rodzajowej inwestycji oraz dla organizacji środków na inwestycje powinno być następujące rozumowanie — gospodarowanie środkami trwałymi w przedsiębiorstwie sprowadza się zawsze do zabiegów w kierunku:

- a) utrzymania i polepszenia,
- b) rozszerzenia

dotychczasowego stanu posiadania.

**Utrzymanie** stanu posiadania zależne jest od czynności remontowych, przywracających przedmiotom częściowo utraconą wartość użytkową, jak

również od uzupełniania ubytku w stanie środków trwałych, spowodowanego wycofaniem z pracy środków fizycznie zużytych. **Polepszenie** zaś stanu posiadania dokonywane jest przez zastępowanie środków przestarzałych środkami nowoczesnymi oraz w drodze modernizacji i ulepszeń środków już posiadanych.

**Rozszerzenie** stanu posiadania dokonywane jest w drodze nabycia (budowy lub zakupu) dodatkowych środków trwałych, zwiększających stan dotychczasowy.

Utrzymanie i polepszenie stanu posiadania powinno się mieścić w pojęciu **reprodukcji prostej**, mającej na celu zabezpieczenie co najmniej utrzymania mocy produkcyjnej na dotychczasowym poziomie z możliwością podwyższenia go. Natomiast rozszerzenie stanu posiadania powinno być treścią pojęcia **reprodukcji rozszerzonej**. A zatem reprodukcja prosta obejmuje:

a) remonty kapitalne,

b) inwestycje odtworzeniowe (łącznie z modernizacją), natomiast reprodukcja rozszerzona obejmuje inwestycje rozwojowe.

Z tego podstawowego rozróżnienia form gospodarowania środkami trwałymi wypływa jako konsekwencja naturalny podział inwestycji na **inwestycje odtworzeniowe i rozwojowe**. Jest to jedynie podział słuszny, bo wynikający z podstawowej ekonomicznej funkcji inwestycji. Jest to podział pierwotny i elementarny, albowiem istnieje w każdym przedsiębiorstwie, w każdym ustroju i w każdej epoce.

System obecnie obowiązujący stosuje podział inwestycji na inwestycje scentralizowane i zdecentralizowane, posługując się kryterium planistycznym, stosownie do tego kto planuje, kto decyduje — czy władza centralna, czy samodzielne przedsiębiorstwo. Twierdzę, że kryterium to, pomimo swej wagi i doniosłości, jest kryterium wtórnym w stosunku do kryterium funkcji ekonomicznej inwestycji. Ponadto z natury rzeczy wynika, że waga i znaczenie kryterium planistycznego w rozumieniu sensu naszej reformy gospodarczej, odnosi się tylko do inwestycji rozwojowych a nie do inwestycji restytucyjnych — odtworzeniowych. Innymi słowy — należy stwierdzić, że z naturalnego układu rzeczy wynika, iż władza centralna nie ma nic do powiedzenia w zakresie inwestycji restytucyjnych, chyba że decyduje się ona na ograniczenie lub zaniechanie dotychczasowej określonej produkcji (usługi, obrotu), wtedy bowiem nakazuje lub ogranicza reprodukcję prostą środków trwałych w danym przedsiębiorstwie czy branży.

Jeśli pominąć ten specyficzny przypadek, to potwierdzenie tezy zasadniczej znaleźć można w aktach prawnych, określających sytuację organizacyjno-prawną przedsiębiorstwa państwowego. Z przepisów tych wynika, że przedsiębiorstwo państwowe otrzymuje w użytkowanie określone środki trwałe (na zasadzie wyodrębnienia majątku państwowego) niezbędne do wykonania planowych zadań i ponosi pełną odpowiedzialność za ich stan, zdolność i wynikającą z ich stanu moc produkcyjną. W tym stanie rzeczy przedsiębiorstwo ma bezwzględny obowiązek — bez wglądu władzy centralnej — zabezpieczenia w pełni całej reprodukcji prostej. A zatem inwestycje restytucyjne nie mogą leżeć w



sferze dyskusji kto o nich ma decydować, ponieważ decydowanie o nich musi być podstawowym obowiązkiem przedsiębiorstwa.

Jest natomiast rzeczą niewątpliwą, że kryterium planowania i decyzji jest w pełni aktualne przy inwestycjach rozwojowych, decydujących o reprodukcji rozszerzonej. Stąd też w tej dziedzinie inwestycji należy to kryterium stosować, rozróżniając inwestycje:

- a) rozwojowe scentralizowane
- b) rozwojowe zdecentralizowane.

Ustalenie granicy między tymi dwoma kategoriami inwestycji rozwojowych jest problemem takiego podziału sfery decyzji między planem centralnym a przedsiębiorstwem, aby przy maksymalnej samodzielności przedsiębiorstwa władza centralna miała możliwość zabezpieczenia prawidłowego kierunku rozwoju gospodarki.

Reasumując rozważania wstępne proponowanego systemu należy przyznać priorytet kryterium ekonomicznemu funkcji inwestycji nad kryterium planistycznym, a zatem klasyfikacja rodzajowa inwestycji, będąca wyrazem tego priorytetu, powinna przedstawiać się następująco:

- a) inwestycje odtworzeniowe,
- b) inwestycje rozwojowe: scentralizowane i zdecentralizowane.

Przy takim ustawieniu klasyfikacji rodzajowej w sposób jasny zarysowują się naturalne źródła finansowania poszczególnych rodzajów inwestycji, a mianowicie: fundusz reprodukcji prostej dla inwestycji odtworzeniowych, akumulacja społeczna — dla inwestycji rozwojowych scentralizowanych, środki własne z zysku przedsiębiorstwa — dla inwestycji rozwojowych zdecentralizowanych.

Obecnie postaram się naszkicować ramowe zasady finansowania poszczególnych rodzajów inwestycji.

**Reprodukcja prosta.** Inwestycje odtworzeniowe stanowią najistotniejszy ale nie jedyny składnik reprodukcji prostej. Toteż nie powinny one być traktowane w oderwaniu od remontów kapitalnych, a odwrotnie powinny i muszą być ujęte razem z nimi w szerokiej płaszczyźnie reprodukcji prostej.

**W zakresie reprodukcji prostej** powinny zatem wchodzić nakłady na:

- 1) kapitalne remonty,
- 2) inwestycje ściśle odtworzeniowe — wymiana zużytych fizycznie środków trwałych,
- 3) inwestycje modernizacyjne, to jest polepszające wartość użytkową posiadanych środków trwałych — wymiana przestarzałych środków trwałych, uzupełnienie, modernizacja, udoskonalenie,
- 4) dokumentację związaną z punktem 1, 2, 3.

Na finansowanie reprodukcji prostej powinien być przeznaczony wyłącznie **fundusz reprodukcji prostej**, składający się:

- a) z całego funduszu amortyzacyjnego,
- b) z wpływów pochodzących z likwidacji środków trwałych,
- c) z wszelkiego typu odszkodowań ubezpieczeniowych środków trwałych.

Całość problemu finansowania reprodukcji prostej sprowadza się praktycznie rzecz biorąc do zagadnienia funduszu amortyzacyjnego. Zakładam przeznaczenie całego funduszu amortyzacyjnego wyłącznie na cele reprodukcji prostej.

Dla uzasadnienia tego stanowiska należy sięgnąć do ekonomicznej funkcji, jaką w procesie produkcji spełniają środki trwałe. Warto przypomnieć, że środki te uczestniczą w procesie produkcyjnym w charakterze środków pracy i zużywając się w wielu cyklach przenoszą stopniowo na produkt część swej wartości równą utraconej w pracy wartości użytkowej. Ta funkcja ekonomiczna środków trwałych jest jednocześnie treścią procesu amortyzacji, która swój początek i sens bierze w postępującym procesie zużywania się środków trwałych, jest więc immanentnie związana wyłącznie z reprodukcją i przeznaczona na odtworzenie zużytych środków trwałych.

Reprodukcję prostą może i powinien zatem finansować i całkowicie zabezpieczyć **fundusz amortyzacyjny**. Aby fundusz ten mógł prawidłowo spełnić swą istotną i jedyną funkcję musi on być odpowiednio zorganizowany i oparty na następujących prawidłowych elementach i **przesłankach**:

1. Środki trwałe powinny być ewidencjonowane według jednolitej klasyfikacji rodzajowej.

2. Każdy obiekt powinien mieć określoną wartość odtworzenia, stopień i wartość zużycia.

3. W oparciu o te dane powinna nastąpić korekta księgowych wartości środków trwałych.

4. Powinny być ustalone podstawowe przeciętne lub ściśle normatywy remontowe (cykl, zakres itp.) dla remontów kapitalnych okresowych i normowanych oraz statystyczne przesłanki remontów kapitalnych, przeglądowych.

5. Na podstawie elementów określonych w punktach 1 — 4 powinny być opracowane właściwe indywidualne i grupowe stawki amortyzacyjne, które uwzględniałyby zarówno wartość odtworzenia jak i przybliżony koszt kapitalnych remontów, pewną rezerwę awaryjną, w niektórych przypadkach poważniejszą wartość likwidacyjną (np. okrety, parowozy) oraz rezerwę na zużycie moralne — i może modernizację.

6. Odpis amortyzacyjny, tworzony na podstawie takiego systemu stawek umorzeniowych, będzie ważnym elementem urealnienia kosztów produkcji i odpowiednio skoryguje zysk, wpłaty z zysku a tym samym urealni akumulację społeczną, przeznaczoną na nakłady rozwojowe w zakresie zapasów i inwestycji.

7. Fundusz amortyzacyjny, odpowiadający urealnionemu odpisowi, będzie funduszem mogącym zapewnić całość reprodukcji prostej i z tej racji musi pozostać w całości w wyłącznej dyspozycji przedsiębiorstwa na odrębnym oprocentowanym rachunku bankowym.

8. Fundusz amortyzacyjny nie może być ani dzielony, ani blokowany, ani odbierany przedsiębiorstwu i przeznaczony na jakiegokolwiek inne cele. Z drugiej strony przedsiębiorstwu wolno wykorzystywać ten fundusz wyłącznie na własne nakłady z zakresu reprodukcji prostej — zgodnie z planem określającym termin i rodzaje (egzemplarze) środków trwałych, wymagających remontu kapitalnego, wycofania lub ulepszenia.

9. Przedłużenie czasu pracy obiektu ponad okres przyjęty do stawki umorzeniowej nie powinno przerywać amortyzowania a zatem powinno tworzyć nadwyżkę funduszu amortyzacyjnego. Źródłem nadwyżki powinna być również korzystna dla

przedsiębiorstwa różnica między wartością początkową a wartością odtworzenia wycofanego obiektu, oszczędności na remontach kapitałnych planowych i awaryjnych, oszczędności na kosztach likwidacji wycofanych środków trwałych itp. Wspomniana nadwyżka powinna finansować odwrotne różnice, pochodzące z ujemnych odchyień w czasie użytkowania obiektów, w kosztach, w wartościach — początkowej i odtworzenia. Elementy te powinny być uchwytne w księgowej ewidencji.

Zorganizowanie funduszu amortyzacyjnego na powyższych zasadach jest całkowicie możliwe i realne po przeprowadzeniu uchwalonej już powszechnej inwentaryzacji środków trwałych.

Pozostaje jeszcze do rozwiązania problem jak rozwickłać punkt wyjściowy, to jest **stworzenie funduszu amortyzacyjnego**. Z chwilą bowiem wprowadzenia systemu finansowania reprodukcji prostej z funduszu amortyzacyjnego z wyłączeniem akumulacji i kredytu każde przedsiębiorstwo powinno dysponować funduszem amortyzacyjnym w kwocie równej wysokości salda umorzeń środków trwałych, to jest umorzenie minus remonty kapitałne. Oczywiście chodzi tu o skorygowaną wartość umorzeń, opartą na wycenie zużycia i wartości odtworzenia, ustalonych w toku powszechnej inwentaryzacji. W jaki sposób wprowadzić przedsiębiorstwo w posiadanie tych sum? Sprawa jest dość trudna, ale sądzę, że jest do rozwiązania.

Ponieważ amortyzacja, redystrybuowana dotąd w najróżniejsze sposoby, finansowała częściowo inwestycje rozwojowe, a nieprawidłowe stawki umorzeniowe rzutowały niewątpliwie na wysokość akumulacji przeto wydaje się, że wyrównanie stanu posiadania funduszu amortyzacyjnego po wszelkich wewnętrznych korektach w ramach resortu musi nastąpić z budżetu, z jego rezerw. Gdyby rezerwy te okazały się za szczupłe należałoby rozważyć pomoc kredytową Banku, która mogłaby być (na podstawie specjalnej decyzji rządowej) udzielona resortom na rozliczenie funduszu amortyzacyjnego. Kredyt ten musiałby być spłacany corocznie z akumulacji w wysokości łącznych rocznych nakładów na reprodukcję prostą, która nie obciążałaby już akumulacji. Do czasu spłacenia kredytu bankowego, w celu utrzymania równowagi planu kredytowego, kreowany z kredytu fundusz amortyzacyjny musiałby być blokowany w tej części, która nie była przeznaczona w planie na reprodukcję prostą w danym roku.

Tą drogą, przez antycypowanie odmiennego podziału akumulacji dałoby się zrekonstruować fundusz amortyzacyjny, który jako nienaruszalny jednostkowy fundusz reprodukcji prostej zabezpieczałby tę reprodukcję i stwarzał realne warunki do prawidłowej i odpowiedzialnej gospodarki środkami trwałymi.

W takim układzie funduszu reprodukcji prostej nie widziałbym miejsca dla kredytu bankowego, nawet antycypacyjnego, gdyż przedsiębiorstwo z góry, dzięki prawidłowej stawce umorzeniowej akumuluje środki potrzebne na każdą formę reprodukcji prostej. Tym niemniej, przynajmniej przez okres kilku lat, **cała dziedzina gospodarki środkami trwałymi w zakresie reprodukcji prostej powinna, moim zdaniem, być poddana kontroli bankowej**.

Punktem wyjścia tej kontroli powinien być ścisły związek przyczynowy, zachodzący między działal-

nością eksploatacyjną a reprodukcją prostą. Przedmiotem kontroli powinna być zarówno prawidłowość poczynań inwestycyjno-remontowych jak i prawidłowość akumulowania i gospodarowania funduszem reprodukcji prostej. W szczególności Bank nie może dopuścić do zużywania przez przedsiębiorstwo tego funduszu na cele reprodukcji rozszerzonej. Samodzielność bowiem przedsiębiorstwa istnieje niezaprzeczenie w granicach reprodukcji prostej, ale nieprawidłowe zużytkowanie funduszu tej reprodukcji byłoby samowolą, do której Bank nie może dopuścić także i z tej racji, że statystycznie lub ściśle określone wielkości pozostałości funduszu reprodukcji prostej stanowiłyby dla Banku pokrycie dla akcji kredytowania inwestycji rozwojowych lub innych przedsięwzięć gospodarczych. Tą drogą utrzymany w dyscyplinie finansowej fundusz reprodukcji prostej może pełnić, poza swym właściwym celem, również inne doniosłe funkcje społeczne.

**Inwestycje rozwojowe.** W zakres inwestycji rozwojowych wchodzi wszystkie pozostałe nakłady inwestycyjne a zatem nakłady powodujące wzrost mocy produkcyjnej, obrotu czy zdolności świadczenia usług. Podział tych inwestycji ekonomicznie jednorodnych powinien być dokonany **według potrzeb planu centralnego**, to jest tak, aby miał on możliwość decydowania o kierunku rozwoju gospodarki. Pewna zatem część inwestycji rozwojowych pozostanie w sferze decyzji przedsiębiorstwa. Nie mogą to jednak być wyłącznie przedsięwzięcia błahe lecz o większym znaczeniu. Sądzę, że w grupie zdecentralizowanych inwestycji rozwojowych przedsiębiorstw kluczowych powinny się znaleźć nakłady na:

- 1) nabycie lub stworzenie dodatkowych pojedynczych lub grupowych obiektów środków trwałych,
- 2) rozbudowę wydziałów produkcji podstawowej,
- 3) rekonstrukcję wydziałów produkcji podstawowej,
- 4) budowę wydziałów produkcji ubocznej,
- 5) dokumentację związaną z powyższymi nakładami.

W kategorii inwestycji rozwojowych scentralizowanych powinny się znaleźć nakłady na:

- 1) rozbudowę zakładów i przedsiębiorstw,
- 2) rekonstrukcję zakładów i przedsiębiorstw,
- 3) budowę wydziałów produkcji podstawowej,
- 4) budowę zakładów,
- 5) budowę przedsiębiorstw,
- 6) odbudowę nieczynnych zakładów i przedsiębiorstw,
- 7) dokumentację związaną z tą kategorią nakładów.

Nie ulega jednak wątpliwości, moim zdaniem, że podział decyzji między władzę centralną a przedsiębiorstwo, oparty na jakimkolwiek schemacie, taksatywnym wyliczeniu rodzaju nakładów lub kwoty kosztorysu, nie może być podziałem dobrym, wyczerpującym i usuwającym wszelkie trudności i wątpliwości. Kłopoty te będą się zawsze nasuwały wobec różnych warunków technicznych i produkcyjnych poszczególnych przedsiębiorstw, branż i rejonów. Miejsce schematu w tych sprawach będzie musiała w praktyce zająć rozumna decyzja. Każda z obu kategorii inwestycji rozwojowych powinna mieć odrębne źródło finansowania.

Inwestycje rodzajowe zdecentralizowane powinny być finansowane z:

1) **funduszu rozwoju** w części pozostającej po zaspokojeniu niezbędnego przyrostu normatywnych **środków** obrotowych lub z części zysku;

2) **kredytu bankowego** przyznanego na poczet:

a) przyszłego funduszu rozwoju lub części zysku przeznaczonego na inwestycje,

b) zysku dodatkowego, jaki ma być wygospodarowany z danej inwestycji,

c) **środków** zjednoczenia, przeznaczonych na wspólne inwestycje branży,

3) **dotacji budżetowych**, uruchamianych w poszczególnych przypadkach. Rozmiary i dynamika inwestycji rozwojowych zdecentralizowanych uzależniona jest w tym ustawieniu od rentowności przedsiębiorstwa, **bo istotnym źródłem finansowania tych inwestycji jest zysk** i to zysk zweryfikowany roku bieżącego i ewentualnie lat następnych. Ustawienie to oczywiście opiera się na założeniu uprzedniej reformy cen, która stworzy realne warunki dla efektywnej, wypracowanej rentowności.

Poza tym nieodzownym warunkiem byłoby ustalenie zasady, że w przedsiębiorstwie wykonującym inwestycje rozwojowe zdecentralizowane z kredytu przyrost zysku w roku czy latach następnych po oddaniu obiektu do eksploatacji **nie podlega odprowadzeniu do budżetu** aż do czasu spłacenia kredytu, może być natomiast dzielony na fundusz zakładowy, fundusz rozwoju i fundusz rezerwy zjednoczenia, dla wyzwolenia odpowiednich bodźców ekonomicznych.

Jest to niewątpliwie w gruncie rzeczy sfinansowanie inwestycji rozwojowej zdecentralizowanej z akumulacji za pośrednictwem kredytu, ale przecież właśnie akumulacja przeznaczona jest na finansowanie inwestycji rozwojowych. Jedynie podział akumulacji na tę grupę inwestycji następuje w trybie gromadzenia i rozdziału zasobów zdecentralizowanych, jako wyraz decentralizacji decyzji dotyczącej inwestycji. W konsekwencji przyrost akumulacji społecznej następuje dopiero po sfinansowaniu całości nakładu inwestycyjnego, co chyba jest słuszne.

Utrzymanie proporcji w nakładach na zdecentralizowane inwestycje rozwojowe w stosunku do inwestycji scentralizowanych i do wielkości oraz podziału akumulacji może nastąpić w drodze **limitowania kredytu** bankowego, dla którego pokryciem są pozostałości na rachunkach funduszu reprodukcji prostej.

W konsekwencji rozmiary zdecentralizowanych inwestycji rozwojowych byłyby precyzowane na szczeblu władz centralnych w formie określenia wielkości funduszu rozwoju i zysku przeznaczonego na te inwestycje oraz w formie limitu kredytu bankowego, li tylko jednak w celu ustalenia właściwego podziału i zaangażowania w inwestycjach akumulacji, bilansowania potrzeb inwestycyjnych oraz możliwości wykonawczych. Natomiast na szczeblu inwestora bezpośredniego **nie istnieje** pojęcie ani zadania, ani limitu inwestycyjnego — jest natomiast rentowność przedsiębiorstwa i najwyżej limit kredytu bankowego.

Domena zdecentralizowanych inwestycji rozwojowych jest dziedziną, w której rola funkcji rozdzielczej finansów wzrasta, a kredyt bankowy i Bank może mieć dużo do powiedzenia. Bezpośred-

nie związanie tych inwestycji z dynamiką rentowności umożliwia Bankowi kontrolę i szerokie oddziaływanie kredytem nie tylko inwestycyjnym ale również i kredytem obrotowym.

Pomimo określenia poza Bankiem ogólnej wielkości kredytu (limit) **rozprowadzenie** tej wielkości w ramach działów gospodarki narodowej należeć powinno do **aparatu bankowego**, który przy ścisłej współpracy z resortem, czy zjednoczeniem ma lepsze pole widzenia niż aparat administracyjny przedsiębiorstw na celowość gospodarczą i możliwość analizy porównawczej jednostkowych rachunków ekonomicznej efektywności inwestycji.

Rozdzielcza i kontrolna funkcja kredytu inwestycyjnego może się rozwinąć w pełni i z pożytkiem tylko w tej grupie inwestycji. Kredyt nie powinien — moim zdaniem — brać udziału w finansowaniu reprodukcji prostej, bowiem sama reprodukcja i tworzenie środków na nią jest bezwzględny obowiązek przedsiębiorstwa i najwyżej wymaga tylko nadzoru bankowego.

Nie widzę również miejsca dla kredytu w kategorii inwestycji rozwojowych scentralizowanych. Tylko bowiem inwestycje rozwojowe zdecentralizowane, ich podjęcie lub zaniechanie pozostaje w sferze decyzji przedsiębiorstwa, jest uzależnione od efektu i zysku przedsiębiorstwa. W konsekwencji tylko w tych warunkach kredyt może być alternatywą. W scentralizowanych inwestycjach odtworzeniowych i rozwojowych kredyt byłby źródłem obligatoryjnym, a obligatoryjność kredytu niweluje jego działanie jako bodźca ekonomicznego.

Jeśli chodzi o **inwestycje rozwojowe scentralizowane**, to jedynym prawidłowym źródłem ich finansowania powinna być **akumulacja społeczna**, rozprowadzana do inwestorów metodą dotacji z budżetu centralnego i budżetów terenowych. Decyzje o podjęciu inwestycji tego typu zapadają poza przedsiębiorstwem, poza nim decyduje się o lokalizacji, celowości, efektywności itp. Władza centralna nie tylko zastrzegła sobie decyzję ale ona również akumuluje środki na te cele przez odpowiedni system pierwotnego i wtórnego podziału dochodu narodowego. Nie ma żadnego przekonującego argumentu za tym, aby przedsiębiorstwo w takich inwestycjach musiało angażować własne środki lub musiało zaciągnąć kredyt bankowy na ich sfinansowanie na poczet własnych środków. Jak już wspomniałem kredyt obligatoryjny w tych warunkach traci całkowicie sens jako instrument ekonomicznego oddziaływania.

Pozostaje jednak możliwa do rozważenia ewentualność **kredytu fakultatywnego**, o który może w pewnych warunkach wystąpić przedsiębiorstwo, zjednoczenie lub nawet resort. Kredyt ten jednak mógłby tylko antycypować przyszłą akumulację, musiałby być spłacony z tej akumulacji (a nie z własnych środków przedsiębiorstwa). Pokryciem jego mogłaby być nadwyżka średniego stanu pozostałości funduszu reprodukcji prostej ponad zalimitowany kredyt na inwestycje rozwojowe zdecentralizowane. Kredyt taki musiałby oczywiście być przewidziany w planach podziału akumulacji lat następnych i odpowiednio zalimitowany. Kredyt taki miałby za zadanie wyłącznie sfinansować budżet i z tej racji mógłby nasuwać pewne zastrzeżenia.

R. Michejda

## KREDYTOWANIE NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH

Z artykułu pt. „Doświadczenia ZSRR w dziedzinie kredytowania nakładów inwestycyjnych” (Wiadomości NBP Nr 5/59) można wyciągnąć szereg wniosków dla tworzącego się u nas systemu kredytowania inwestycji zdecentralizowanych. Chodzi przede wszystkim o miejsce tych inwestycji w gospodarce narodowej oraz o ustalenie takich metod finansowania i kontroli ze strony systemu bankowego, które mogłyby stworzyć najbardziej sprzyjające warunki dla maksymalizacji efektywności tych inwestycji, dla wykonania ich w określonym terminie.

Wiele uwagi w toczącej się na ten temat dyskusji poświęca się zagadnieniu, jaki powinien być zasięg inwestycji kredytowanych przez banki. Jak wynika z wspomnianego na wstępie artykułu system tam opisany oparty jest na założeniu, że Bank powinien w zasadzie zapewnić źródła finansowe dla zamierzeń, których nieodzowność pojawia się w toku wykonywania planów produkcyjnych. Doświadczenie lat ubiegłych pokazało jednak, że kredyt przekształcił się w wielu gałęziach produkcji ze źródła dodatkowego, którego zadaniem było zapewnić środki pieniężne dla szybko rentujących się nakładów inwestycyjnych — w źródło podstawowe.

Z danych przytoczonych w artykule A. Kazancewa i J. Lewczuka (Woprosy Ekonomiki Nr 11/1958), we wspomnianym uprzednio opracowaniu wynika, że kwota kredytów, udzielona przedsiębiorstwom przemysłu spożywczego Rosyjskiej Federacji, przekroczyła w roku 1957 kwotę finansowania bezwrotnego. Ministerstwa i zarządy główne przemysłu spożywczego i lekkiego włączały nakłady inwestycyjne, nie objęte z różnych względów planem centralnym, do planów przedsięwzięć organizacyjno-technicznych resortu przewidując, jako źródło ich finansowania, kredyt bankowy. W ten sposób, we wspomnianych gałęziach przemysłu kredyt stał się faktycznie źródłem finansowania inwestycji, wykonanie których czynniki oficjalne odsunęły na plan dalszy. Kredyty stały się poważnym źródłem finansowania nakładów inwestycyjnych również w przemyśle kluczowym, uzupełniając w wielu przypadkach niedostateczne dla tego celu źródła budżetowe.

Z powyższego można wyciągnąć wnioski, że ustalenie linii podziału między inwestycjami kredytowanymi przez bank a inwestycjami finansowanymi dotacją budżetową tylko na podstawie założenia, że bezwrotna dotacja powinna być źródłem finansowania inwestycji objętych planem narodo-gospodarczym a kredyt bankowy — zamierzeń inwestycyjnych, wynikających w toku wykonania tego planu — nie może być rozwiązaniem dostatecznie uzasadnionym. Podział tego rodzaju, który nie wypływa z określonych warunków obiektywnych gospodarki narodowej, jest niwelowany przez samo życie. Przy podobnym ustawieniu źródeł finansowania inwestor może dość łatwo podnieść do rangi inwestycji pierwszorzędnej zamierzenie, które przez czynniki centralne zostało zakwalifikowane do rzędu inwestycji zbędnych lub drugorzędnych\*). A

\* Zresztą, jak to słusznie zauważyli A. Kazancew i J. Lewczuk w przypadku, gdy w grę wchodzi kredyty na inwestycje większe finansowanie ich w postaci wydatków na spłatę kredytu zostaje włączone do planów centralnych lat następnych.

przecież nie taki cel miał ustawodawca, gdy rozszerzył sferę zastosowania kredytów na cele inwestycyjne. Bank bowiem nie może drogą kreacji kredytowej przysporzyć zasobów materialnych, którymi nie rozporządza państwo i nie ma również prawa wpływać na zmianę preferencji ustalonych przez organy planujące, lub zmieniać zatwierdzone przez nie proporcje podziału dochodu narodowego. Jest przecież rzeczą oczywistą, że realność planów inwestycyjnych, gwarancja ich wykonania w określonym terminie oraz gwarancja uniknięcia dysproporcji zależy w znacznej mierze od stopnia powiązania w toku planowania zasobów materialnych ze źródłami finansowania. Wydaje się więc, że należałoby linię podziału między inwestycjami dotowanymi przez budżet a inwestycjami kredytowanymi przez bank ustawić w ten sposób, aby decyzja inwestora odnośnie źródeł finansowania była ograniczona wyłącznie do wyboru między środkami własnymi a określonym źródłem dopływu środków z zewnątrz — źródłem kredytowym lub budżetowym. Będzie to możliwe jedynie wówczas, gdy określone źródła finansowania będą ściśle związane z określonym rodzajem inwestycji. Rozgraniczenie źródeł finansowania, u podstaw którego byłoby obiektywne rozgraniczenie obiektów inwestycyjnych ma znaczenie bardzo istotne. Chodzi bowiem o to, aby czynniki lokalne nie mogły wykorzystać kredytu bankowego dla korygowania założeń planu centralnego wówczas, gdy nie mogą uzupełnić zasobów materialnych kraju dodatkowymi zasobami ze swojego terenu. Powstaje stąd zagadnienie zasadnicze, jak przechodzić powinna linia podziału między inwestycjami, która stanowiłaby, jednocześnie linię podziału między źródłami finansowania (dotacją budżetową i kredytem banku). Otóż wydaje się, że słuszne będzie, jeśli dalsza ewolucja pójdzie w tym kierunku, aby wszelkie nakłady (nie wyłączając nakładów związanych z budownictwem dodatkowych oddziałów fabrycznych) związane z rozszerzeniem produkcji, modernizacją czynnych przedsiębiorstw oraz inwestycje związane z uruchomieniem rezerw lokalnych oraz z rozładowaniem trudności w dziedzinie zatrudnienia — zostały odniesione do rzędu inwestycji zdecentralizowanych, których źródłem finansowania obok środków własnych, byłby kredyt bankowy. Powiązanie inwestycji tego rodzaju z kredytem bankowym wpłynęłoby na powiększenie odpowiedzialności kierownictwa przedsiębiorstw i władz terenowych za powziętą decyzję, za jakość jej wykonania.

Wychodząc z powyższego założenia należałoby podzielić inwestycje zdecentralizowane na dwie zasadnicze kategorie a mianowicie na:

- 1) inwestycje związane z rozszerzeniem produkcji, z modernizacją i mechanizacją procesu produkcyjnego, z odtworzeniem i wymianą zużytych środków trwałych,
- 2) inwestycje zdecentralizowane, odpowiadające w zasadzie założeniom obecnie istniejącego funduszu interwencyjnego. Należy przy tym nadmienić, że na jednej z sesji Komisji Budżetowej Sejmowi dość liczne były głosy, że nakłady tego rodzaju powinny być kredytowane przez bank.

Niemniej ważne znaczenie w toczącej się dyskusji ma zagadnienie odpowiedniego ustawienia zasięgu kontroli ze strony banku. Jak wykazała dyskusja przeprowadzona na zebraniu aktywu Centrali NBP zdania na ten temat są bardzo podzielone. Jedni sądzą, że należy pozostawić jak najdalej posuniętą swobodę oddziałom terenowym i czynnikom lokalnym, nie krępując ich zbyt instrukcjami i limitami kredytowymi Centrali, aby stworzyć tym samym jak najbardziej sprzyjające warunki dla przejawiania się inicjatywy oddolnej, hamowanej w przeszłości zbyt rygorystycznymi nieraz warunkami uzyskania źródeł finansowania. Inni natomiast okazali się zwolennikami daleko posuniętej centralizacji inwestycji zdecentralizowanych. Jest rzeczą oczywistą, że w danym przypadku wybór nie może być alternatywny. Po winny istnieć szerokie możliwości do uzyskania kredytów wówczas, gdy w grę wchodzi przedsięwzięcia związane z uruchomieniem rezerw lokalnych, z wykorzystaniem lokalnych źródeł surowca.

Jeśli natomiast mamy do czynienia z obiektem inwestycyjnym, którego wykonanie uzależnione jest od zasobów ogólnopaństwowych, którego źródłem zaopatrzenia po uruchomieniu będą w zasadzie również zasoby ogólnopaństwowe, to chyba nie ma powodu, aby kryteria oceny różniły się od przyjętych ogólnie. Pole widzenia czynników lokalnych nie może być, ze względu na brak rozznania, dostatecznie szerokie. Kredyt powinien zastąpić dotację budżetową nie dlatego, że źródło to jest bardziej dostępne i łatwe do uzyskania, lecz ze względu na konieczność połączenia decyzji oddolnej ze zdecentralizowanym źródłem finansowania, aby umożliwić realizację wszelkich poczynań, które mogą mieć znaczenie dla gospodarki narodowej.

Nie wyklucza to jednak a raczej zaostrza zagadnienie koordynacji tych poczynań. Jest przecież rzeczą oczywistą, że poczynania związane z rozszerzeniem produkcji — zupełnie celowe z punktu widzenia władz terenowych — mogą okazać się niecelowe z punktu widzenia czynników centralnych, które mogłyby zainicjować produkcję tego rodzaju w innym miejscu, gdzie koszty budownictwa i koszty eksploatacji będą tańsze, będą bardziej dogodne warunki dostawy surowca i zbytu gotowych wyrobów. Czynniki centralne mogą też być bardziej kompetentne w podjęciu decyzji w przypadku gdy chodzi o modernizację procesu produkcyjnego. Modernizacja, która z punktu widzenia czynników lokalnych wydaje się najbardziej doskonała, może z punktu widzenia czynników centralnych okazać się tylko półśrodkiem.

Musimy więc dojść do wniosku, że w przypadku, gdy w grę wchodzi obiekty oparte na zaopatrzeniu ze źródeł centralnych inwestycje zdecentralizowane tylko wówczas będą mogły przynieść odpowiednią korzyść, gdy zostaną objęte ogólnym rachunkiem gospodarczym, gdy zostanie dokonana ich selekcja z punktu widzenia maksymalizacji efektywności społecznej.

Selekcja i wybór najbardziej odpowiednich zamierzeń może w niektórych przypadkach odroczyć wykonanie zamierzeń nawet bardzo efektywnych. Lecz uchroni to przed zamrożeniem środków pieniężnych i zasobów materialnych w budownictwie a następnie w produkcji wyrobów zbędnych z ogólnego punktu widzenia.

Mniejsze więc straty przyniesie umiejętna selekcja, rachunek gospodarczy niż daleko posunięta liberalizacja.

Jeśli doszliśmy do przekonania, że inwestycje kredytowane przez bank powinny podlegać określonej selekcji, to należy oczywiście dać odpowiedź na pytanie, w jaki sposób należy selekcji tej dokonać. Dalsza część niniejszego opracowania jest właśnie próbą odpowiedzi na to pytanie.

### *Planowanie i limitowanie kredytów inwestycyjnych*

Ze względu na to, że przedsiębiorstwa tworzą u siebie fundusz remontowo-inwestycyjny punkt ciężkości podziału kwot inwestycyjnych powinien spoczywać nie na limitowaniu kredytów, lecz na limitowaniu kwot inwestycyjnych. Współzależność między środkami własnymi i kredytowanymi należałoby ustalić na podstawie odpowiednio skonstruowanego udziału procentowego, różnicując go w zależności od resortów produkcyjnych i bieżących potrzeb gospodarki narodowej. Taka forma powiązania środków własnych i kredytowych ma dość ważne znaczenie ze względu na to, że stwarza podstawę dla ekonomicznie uzasadnionej kontroli banku nad całokształtem inwestycji zdecentralizowanych.

Z analizy opisanego w pierwszej części systemu kredytowania inwestycji wynika, że przewidziany w tym systemie sposób limitowania kredytów nie osiąga pożądanego skutku i nie pobudza do wyboru bardziej efektywnych zamierzeń. Wnioski o kredytowaniu inwestycji składane są bowiem w ciągu roku w różnych okresach.

Chodzi więc o to, aby sama organizacja systemu planowania i limitowania zmuszała do wyboru. Można tego dokonać jedynie wówczas, gdy oddział banku będzie miał przed sobą jednocześnie wszystkie wnioski inwestycyjne, z których musiałby, ze względu na ograniczony zasięg środków, dokonać wyboru zamierzeń najbardziej ekonomicznie efektywnych.

Dla najlepszego skoordynowania inicjatywy oddolnej z ogólnymi założeniami polityki gospodarczej kraju planowanie i limitowanie inwestycji zdecentralizowanych mogłoby mieć przebieg następujący: na kilka miesięcy przed upływem roku Rada Ministrów ustala kwoty kontrolne inwestycji zdecentralizowanych dla każdego województwa na rok następny. Stanowią one podstawę dla planowania na szczeblu wojewódzkim lub większych miast powiatowych (tj. tam, gdzie istnieje szersza płaszczyzna do wyboru). Projekty zamierzeń inwestycyjnych z określeniem źródeł ich finansowania wpływają do oddziałów wojewódzkich, oddziałów powiatowych. Mając przed sobą globalną kwotę limitu inwestycyjnego oddziały przystępują do wyboru zamierzeń najbardziej efektywnych. Selekcja powinna się dokonać przede wszystkim pod kątem widzenia badania i porównania rachunków ekonomicznych. Jednocześnie należałoby zbadać i inne elementy nie dające objąć się rachunkiem, które jednakże muszą być uwzględnione przy powzięciu decyzji.

Oddział banku jest oczywiście za mało kompetentny dla powzięcia decyzji uwzględniającej

wszystkie aspekty związane z inwestycjami. Poważną rolę powinny tu odegrać komitety doradcze, które zgodnie z projektem statutu NBP mogą powstać przy oddziałach bankowych i do których powinni wejść przedstawiciele większych przedsiębiorstw oraz władz terenowych. Zespół ten (tj. bank wraz z komitetem doradczym) powinien decydować także o wysokości funduszu interwencyjnego w kwocie globalnej bez podziału na obiekty.

Na podstawie selekcji dokonanej na szczeblu oddziałów, uwzględniającej w jak najszerszym zakresie inicjatywę oddolną, powinien być opracowany wniosek odnośnie kwoty na inwestycje, niezbędnej dla województwa z określeniem udziału kwoty kredytów oraz z wyszczególnieniem podstawowych obiektów i z odpowiednim ich umotywowaniem. Projekt ten powinien być skierowany do Centrali. Centrala uzgadnia wnioski województw z Komisją Planowania i poszczególnymi resortami. W wyniku tej pracy, dokonanej na szczeblu centralnym, każde województwo otrzymuje limit kwoty inwestycyjnej jak również wysokość udziału kredytu bankowego. Jednocześnie Centrala powinna zakomunikować jakie zamierzenia inwestycyjne nie zostały zaaprobowane. Udział kredytu dla każdej jednostki produkcyjnej ustala się samodzielnie w terenie. Limit funduszu interwencyjnego powinien być wyszczególniony w kwocie globalnej.

#### Zagadnienie wyboru

Krytyka systemu kredytowania inwestycji, którego wytyczne zostały wyżej opisane nasuwa myśl, że wniosek inwestycyjny powinien być rozpatrywany nie tylko z punktu widzenia możliwości spłaty kredytu w terminie ustalonym dla poszczególnych grup inwestycyjnych, lecz również i przede wszystkim z punktu widzenia efektywności społecznej poszczególnych zamierzeń. Wiadomo jednakże, że zagadnienie oceny efektywności inwestycji nie może ograniczyć się w naszych warunkach do skonstruowania odpowiedniego współczynnika, lecz wiąże się również w znacznej mierze z określeniem jego zasięgu. Różne mogą być bowiem założenia polityki gospodarczej kraju. W warunkach tych kryterium maksymalizacji zysków nie może być decydujące przy wyborze alternatywnych wariantów inwestycyjnych. Pewne znaczenie dla powzięcia decyzji przy wyborze wariantów inwestycyjnych posiadają tendencje ogólne, zmierzające do preferowania wytwórczości środków produkcji i tym samym do podniesienia jej poziomu technicznego. Przy powzięciu decyzji musi się brać po uwagę deficytowość poszczególnych wyrobów, a zwłaszcza materiałów budowlanych, stan zatrudnienia, dążenie do aktywizacji gospodarczej poszczególnych rejonów. Oddział banku powinien jednak główny nacisk kłaść na czynnik efektywności, wyrażający się w dodatkowej produkcji lub oszczędności kosztów. Powinien on mieć w naszych warunkach (zwarte terytorium kraju, dogodnie linie komunikacyjne, dość dogodne geograficzne rozmieszczenie potencjału gospodarczego) decydujące znaczenie dla powzięcia odpowiednich decyzji.

Przechodząc bliżej do rozpatrzenia zagadnienia związanego ze wzorem współczynnika efektywności inwestycji, należałoby zastanowić się nad tym, czy

kierunek na poparcie inwestycji dających w jak najkrótszym czasie największy efekt w postaci produkcji dodatkowej i oszczędności kosztów bieżących nie jest jednocześnie orientacją na inwestycje najbardziej efektywne. Otóż wydaje się, że tak nie jest. Wysoka efektywność oznaczająca niskie koszty i wysoki zysk przy niewielkich nakładach inwestycyjnych najczęściej może być skutkiem wysokich cen równowagi, jako wynik niedostatecznej podaży poszczególnych wyrobów. Sprzyjanie tego rodzaju inwestycjom powoduje dość szybkie wyrównanie istniejących na tym odcinku dysproporcji, po czym efekt dokonanych inwestycji szybko się zmniejsza. Orientacja na inwestycje szybko rentujące się ogranicza jednocześnie możliwość zastosowania rozwiązań opartych na bardziej nowoczesnej technice, które z reguły wymagają dużych nakładów początkowych, ale w okresie późniejszym opłacają się z nadwyżką.

Jak wynika z przytoczonych w rozdziale pierwszym rachunków efektywności inwestycji, dla rachunków tych obojętny jest okres amortyzacji poczynionych nakładów. Decyzja uzależniona jest od tego, czy nakłady na inwestycje określonego rodzaju opłacają się w przewidzianym terminie. Lecz jak słusznie zaznacza akademik radziecki S. Strumilin w pracy swej „Czynnik czasu w projektowaniu inwestycji przemysłowych” (Izwestia Akademii Nauk ZSRR Nr 3/1946) — okres amortyzacji nakładów pracy uprzedmiotowionej, zawartej w nowych inwestycjach nie jest obojętny. Należy uważać, aby nie wiązać na zbyt długie okresy posiadanych zasobów pracy uprzedmiotowionej w szybko starzejącej się technice dnia wczorajszego. Możemy bowiem znaleźć się bez środków w chwili wprowadzenia jeszcze bardziej wydajnej techniki.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania należałoby odrzucić koncepcję rachunków efektywności bez uwzględnienia okresu zużycia nakładów inwestycyjnych.

Wobec tego powstaje zagadnienie, czy nie można byłoby zastosować dla naszych celów współczynnika efektywności, opracowanego przez Państwową Komisję Planowania Gospodarczego w roku 1956, którego wzór przedstawia się następująco:

$$E = \frac{Pn}{I + Iqn + kn},$$

gdzie

P — wartość produkcji rocznej w obiekcie powstałym na skutek inwestycji

n — okres trwania tego obiektu

I — nakłady inwestycyjne

k — roczne nakłady eksploatacyjne

q — współczynnik opłacalności

Wielkość wskaźnika opłacalności q została ustalona w granicach od 7—10%. Współczynniki dla poszczególnych gałęzi i typów inwestycji miały być ustalone odrębnym zarządzeniem.

Ze wzoru tego wynika, że współczynnik powyższy uzależnia efektywność ekonomiczną inwestycji nie tylko od wysokości nakładów inwestycyjnych i kosztów własnych w okresie eksploatacji obiektu, lecz również od tak zwanego wskaźnika opłacalności q, zakładając, że zmniejszone koszty bieżące powinny pokryć w okresie eksploatacji obiektu nie tylko na-

kłady inwestycyjne, lecz również powodować pewną nadwyżkę ze względu na zastosowanie bardziej nowoczesnej techniki.

Wzór powyższy jest o tyle lepszy od metod rachunków efektywności, których przykłady przytaczaliśmy we wspomnianym artykule, ponieważ uwzględnia okres eksploatacji obiektu. Nastręcza on jednak poważne trudności. Włączony do wzoru wskaźnik opłacalności  $q$  nie wypływa bowiem z rachunku obiektywnie wynikającego z rozwoju gospodarki narodowej, lecz jest on arbitralnie ustalony przez organy planujące. Wydaje się przy tym, że współczynnik Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego nie może posłużyć dla określenia i porównania efektywności nakładów inwestycyjnych, których celem bezpośrednim jest nie powiększenie produkcji, lecz oszczędność kosztów własnych (pracy żywej oraz uprzedmiotowionej w 'urowcach, materiałach, paliwie itp.), a tym bardziej dla inwestycji związanych z odtworzeniem i wymianą zużytych lub przestarzałych środków trwałych.

Rachunki ekonomiczne muszą być zróżnicowane w zależności od kierunku zamierzeń inwestycyjnych. Wybór musiałby więc dokonać się najpierw wewnątrz tych grup, a następnie między grupami. Przy tym jeśli chodzi o pierwszą część pracy selekcyjnej, to w pewnej mierze można ją oprzeć na rachunku ekonomicznym. Natomiast druga część musi się w dość znacznej mierze oprzeć na danych, których nie można bezpośrednio porównać lub na czynnikach pozaekonomicznych.

Przechodząc do wzoru rachunku ekonomicznego wydaje się, że jeśli chodzi o nakłady inwestycyjne, związane z rozszerzeniem produkcji, to można byłoby zastosować wzór Państwowej Komisji Planowania Gospodarczego bez włączenia współczynnika  $q$ . Wzór ten wyglądałby wówczas w sposób następujący:

$$E = \frac{Pn}{I + kn}$$

Wybór padnie przede wszystkim na warianty inwestycyjne, przy których nakłady i koszty bieżące, przypadające na jednostkę produkcji, będą w ciągu okresu trwania obiektu najmniejsze. Należy oczywiście przestrzec przed mechanicznym podejściem do tego zagadnienia. Wysoka efektywność może być w poszczególnych przypadkach skutkiem nie znajdujących uzasadnienia zbyt wysokich cen, których poziom nie może być utrzymany przez czas dłuższy. Czynnością być może najważniejszą w procesie dokonania selekcji powinien być odśiew zamierzeń nastawionych na produkcję wyrobów, w przypadku, gdy grozi ich nadmiar. Ważną podstawą dla orientacji powinien być plan wieloletni, z którego można by wysnuć wnioski o kierunku rozwoju produkcji, której rozszerzenie zainicjował inwestor. Należy też uwzględnić pewne preferencje ogólne. Chodzi zwłaszcza o popieranie rozszerzenia produkcji materiałów budowlanych, lub też prac pionierskich, polegających na wykorzystaniu, przy niewielkich nakładach, lokalnych zasobów (torf, kamieniołomy itp.), których eksploatacja może być mniej rentowna.

Dla zamierzeń inwestycyjnych, których celem byłaby mechanizacja i modernizacja procesów pro-

dukcyjnych najbardziej prosty byłby rachunek ekonomiczny, w którym oszczędność kosztów bieżących (jako wynik wykonania inwestycji) za okres trwania obiektu byłaby porównana z kwotą nakładów inwestycyjnych. Selekcja więc polegałaby na porównaniu efektywności poszczególnych zamierzeń pod tym kątem widzenia i na wyborze tych wariantów, których wykonanie daje największą oszczędność na jednostkę pieniężną nakładów inwestycyjnych.

Wzór ten wyglądałby w sposób następujący:

$$E = \frac{On}{I}$$

gdzie

$O$  — oszczędność roczna kosztów bieżących

$n$  — okres trwania obiektu

$I$  — nakłady inwestycyjne

Na przykład w wariantcie pierwszym — oszczędność roczna ( $O$ ) wynosi 210 tysięcy, okres trwania obiektu ( $n$ ) — 10 lat, nakłady inwestycyjne ( $I$ ) — 300 tysięcy.

W wariantcie drugim —  $O = 240$  tysięcy,  $n = 8$  lat,  $I = 280$  tysięcy.

$$E_1 = \frac{210 \times 10}{300} = 7$$

$$E_1 > E_2$$

$$E_2 = \frac{240 \times 8}{280} = 6,8$$

Wybór więc padłby w danym wypadku na  $E_1$ , gdzie niższa jest oszczędność roczna i wyższe nakłady inwestycyjne, co jednak kompensuje się z nadwyżką z powodu dłuższego okresu eksploatacji. Oszczędność kosztów mogłaby być obliczona zgodnie ze wzorem zamieszczonym w rozdziale I.

Jest rzeczą oczywistą, że rachunek tylko arytmetyczny, bez odpowiedniej analizy, nie może poddyktować najlepszego rozwiązania. Rachunek ten może stanowić punkt wyjścia dla dalszych badań. Wiadomo bowiem, że tam gdzie punktem wyjściowym jest niski poziom techniczny efekt może być dość znaczny nawet wówczas, gdy zastosowane urządzenia nie są na dość wysokim poziomie technicznym. Dlatego też, naszym zdaniem, czynniki decydujące o wyborze muszą mieć w swoim rozporządzeniu wiele innych danych, które powinny również zaważyć przy powzięciu decyzji. Przedsiębiorstwo — inwestor musiałby dostarczyć danych o nowych metodach pracy i stosowanej technice na odcinku, który podlega modernizacji, porównując osiągnięty przy tym efekt z efektem możliwym do osiągnięcia przy wykonywaniu zamierzeń zaprojektowanych przez przedsiębiorstwo-inwestora.

Najbardziej trudny byłby oczywiście etap końcowy selekcji opracowania projektu wniosku kredytowego w skali wojewódzkiej. Na etapie tym odpowiednie czynniki, to jest oddziały wraz z przedstawicielami komitetu doradczego, musiałby porównać najbardziej efektywne zamierzenia inwestycyjne każdej grupy między sobą, by zmieścić je w ogólnej kwocie kontrolnej, ustalonej dla danego województwa.

Można postawić zarzut, że projekt, którego treść została przedstawiona w niniejszym opracowaniu zbyt krępuje inicjatywę oddolną i przedłuża okres powzięcia decyzji. Wydaje się jednak, że przytoczone wyżej propozycje odnośnie planowania i limitowania kredytów dają możliwość porównania i wyboru między poszczególnymi wariantami inwestycyjnymi. A że selekcja tego rodzaju jest niezbędna, z tym chyba każdy musi

się zgodzić. Dla przypadków nie dających się przewidzieć w okresie planowania mogłaby być zarezerwowana odpowiednia kwota, oprócz tego w rozporządzeniu każdego oddziału wojewódzkiego znajdowałby się fundusz interwencyjny, który mógłby być rozdysponowany wyłącznie na podstawie decyzji podejmowanej oddolnie.

A. Zwass

## RADZIECKA DYSKUSJA W SPRAWIE EKONOMICZNEJ EFEKTYWNOŚCI INWESTYCJI I NOWEJ TECHNIKI

Dyskusja, przeprowadzona w czerwcu 1958 roku na wszechzwiązkowej konferencji naukowo-technicznej, poświęconej problemom ekonomicznej efektywności inwestycji i nowej techniki w gospodarce Związku Radzieckiego, stanowi zamknięcie niejako drugiego etapu wymiany poglądów na ten temat. Jak wiadomo, pierwszy etap rozważań problemu ekonomicznej efektywności inwestycji, rozpoczęty w Związku Radzieckim zaraz po drugiej wojnie światowej (1946 r.) ukoronowany został podsumowaniem opublikowanym w roku 1954 przez redakcję „Woprosów Ekonomiki”. Od tego czasu upłynęły cztery lata, które wzbogaciły doświadczenia praktyków i teoretyków oraz umożliwiły pogłębienie i modyfikację przyjętych pierwotnie założeń.

Przypomnijmy pokrótce punkt wyjściowy drugiego etapu dyskusji.

Zasadniczym celem podsumowania dyskusji pierwszego etapu było uporządkowanie i krytyczna ocena całego dorobku myślowego, osiągniętego w tej dziedzinie. Wprawdzie nie doprowadzono wówczas do uzgodnienia poglądów we wszystkich omawianych zagadnieniach, jednak stworzono przynajmniej podstawy pod budowę socjalistycznej teorii efektywności inwestycji. Podstawy te można by zreasumować w sposób następujący:

1. Dyskusja doprowadziła do sprecyzowania samego pojęcia ekonomicznej efektywności inwestycji. Podczas gdy formuła ekonomicznej efektywności inwestycji w warunkach współczesnego kapitalizmu brzmi — maksimum zysku z zainwestowanego kapitału, to analogiczna formuła dla warunków socjalistycznych powinna brzmieć — maksimum zaspokojenia potrzeb społeczeństwa na bazie nieprzerwanego rozwoju produkcji i możliwie największej oszczędności nakładów pracy społecznej na jednostkę produkcji, osiągniętych w wyniku inwestycji.

2. Nie doprowadzając do ustalenia jednoznacznego miernika ekonomicznej efektywności całej (indywidualnej) inwestycji, która może być określona jedynie w sposób kompleksowy na podstawie elementów wymiernych i niewymiernych (ekonomicznych i pozaekonomicznych) dyskusja pozwoliła jednak na wyłonienie głównych kryteriów w ekonomicznej efektywności inwestycji przemysłowych. Do kryteriów tych należą przede wszystkim:

a) znaczenie obiektu dla wzrostu dobrobytu ludności, proporcjonalnego rozwoju sił wytwórczych kraju i jego obronności oraz dla utrwalenia tech-

niczno-ekonomicznej samodzielności kraju i rozwoju handlu zagranicznego,

b) znaczenie obiektu dla podniesienia poziomu gospodarczego republik i regionów,

c) terminy uruchomienia produkcji,

d) znaczenie projektowanych metod produkcji dla wzrostu wydajności pracy i poprawy jej warunków w danym zakładzie oraz dla zaoszczędzenia środków pracy i materiałów,

e) wielkość nakładów inwestycyjnych.

Ponadto ustalono, że dla określenia efektywności potrzeba również szeregu dodatkowych wskaźników techniczno-ekonomicznych jak: jakość produkcji, współczynniki wykorzystania środków pracy, wzrost produkcji na jednego robotnika itd.

3. Biorąc pod uwagę trudność porównywania tych wszystkich kryteriów i różnych wskaźników dyskusja przyjęła również jeden zasadniczy wskaźnik ilościowy efektywności, a mianowicie stosunek przyrostu wielkości dochodu narodowego do nakładów pracy społecznej, które go zabezpieczają (to jest nakładów inwestycyjnych i bieżących), odrzucając jednocześnie jako wskaźnik stosunek przyrostu akumulacji do nakładów inwestycyjnych.

4. Obok tego zasadniczego wskaźnika w podsumowaniu dyskusji dopuszczono posługiwanie się przy wyborze wariantów inwestycyjnych szeregiem dodatkowych wskaźników orientacyjnych, takich jak: rentowność, koszt własny produkcji oraz okres opłacalności inwestycji lub współczynnik efektywności inwestycji. Wskaźnikami tymi nie wolno się jednak posługiwać jako regulatorami podziału nakładów inwestycyjnych pomiędzy poszczególne gałęzie gospodarki narodowej, ponieważ podział ten określały zadania ogólnogospodarcze i polityczne.

Mimo tych istotnych uogólnień dyskusja nie rozstrzygnęła jednak wielu zagadnień, jak na przykład metody określania ekonomiczności nakładów realizowanych w różnych okresach, określania nakładów pośrednich, określania okresów obliczeniowych, w czasie których oszczędność na nakładach bieżących powinna pokryć dodatkowe nakłady inwestycyjne, problem zamrożenia nakładów itd.

\*

Problematyka badań ekonomicznej efektywności inwestycji, przed którą stanęła ostatnia konferencja, stała się bogatsza i bardziej trudna. W orbitę rozważań musiały wejść takie zagadnienia, jak przybierający na sile postęp techniczny, zmiany



metod zarządzania i kierowania gospodarką narodową ZSRR, wzrost znaczenia modernizacji i rozbudowy istniejącego aparatu wytwórczego itd. Stąd też konferencję naukową cechował inny charakter problematyki i z innego też punktu widzenia niż w roku 1954 należy oceniać jej wyniki. Nie wdając się w tej chwili w szczegóły jako osiągnięcia konferencji wymienić możemy:

- mocne zaakcentowanie konieczności posługiwania się wskaźnikami wartościowymi, przez szersze wykorzystanie przejawów prawa wartości,
- przesunięcie ciężaru badań na wszechstronny rachunek ekonomiczny,
- podkreślenie różnorodności celów, jakim służą poszczególne wskaźniki efektywności, przy czym po raz pierwszy został wyraźnie sprecyzowany postulat włączenia badań efektywności do zagadnień planowania,
- poświęcenie w dużym stopniu uwagi zagadnieniom postępu technicznego w badaniach ekonomicznej efektywności inwestycji,
- uwzględnienie specyfiki badań i różnorodności kryteriów w poszczególnych branżach,
- nacisk na urealnienie i skonkretyzowanie poszczególnych wskaźników,
- postawienie problemu normatywnych wskaźników efektywności,
- próby rozwiązania zagadnień rachunku ekonomicznego przy uwzględnieniu czynnika czasu.

Poszczególne zagadnienia omawiane na konferencji zostały ujęte w ramach trzech podstawowych grup:

- a) ogólnej teorii efektywności inwestycji,
- b) efektywności postępu technicznego,
- c) branżowych zagadnień efektywności inwestycji.

W tym też porządku przystąpimy do omówienia ciekawszych momentów konferencji.

\*

Ogólna teoria efektywności inwestycji ma do rozwiązania dwa zasadnicze problemy. Jednym z nich jest zagadnienie kierunków inwestowania, a więc takiego podziału nakładów pomiędzy poszczególne gałęzie gospodarki narodowej, przy którym nastąpiłoby maksymalne w danych warunkach zaspokojenie potrzeb społecznych. Drugi — to problem sposobu inwestowania, a więc wybór metod i wariantów inwestycyjnych, umożliwiających uzyskanie maksimum efektów przy minimum nakładów. Oba zagadnienia znalazły się w centrum rozważań konferencji, przy czym w gruncie rzeczy wystąpiły one jako problem dwuszczeblowości rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji: rachunku na szczeblu centralnym w etapie planowania i rachunku na szczeblu przedsiębiorstwa w etapie wyboru wariantów inwestycyjnych.

W przypadku pierwszym problem podziału nakładów inwestycyjnych pomiędzy poszczególne kierunki rozstrzygany jest przy pomocy metody bilansowej, która umożliwia porównanie za-

potrzebowania gospodarki narodowej na poszczególne rodzaje produkcji z możliwościami produkcyjnymi istniejących zakładów. Porównanie to dokonywane jest w trybie opracowywania programów produkcji i inwestycji w ujęciu perspektywicznym, wieloletnim i rocznym, przy czym program inwestycyjny powstaje jako saldo zapotrzebowania na produkcję i pokrywających je w części pozainwestycyjnych metod wzrostu produkcji. Właśnie na tym etapie szczególne znaczenie ma konieczność ekonomicznego uzasadnienia inwestycji. Ponieważ celem inwestycji jest wszechstronny rozwój produkcji, efektywność inwestycji, będąca przedmiotem badań tego etapu planowania, mierzona jest przyrostem dochodu narodowego osiągniętym dzięki inwestycjom. Stosunek tej wielkości do nakładów inwestycyjnych określony jest w zaleceniach konferencji jako ogólnogospodarczy współczynnik efektywności inwestycji, którego postać może zawierać zarówno cały przyrost dochodu narodowego jak również jedynie jego część akumulowaną. Wielkość tego wskaźnika, nazywana w dyskusji także wskaźnikiem efektywności absolutnej, może być ustalana dla całej gospodarki narodowej jak i dla poszczególnych gałęzi. Wskaźniki te występują jako wielkości statystyczne lub planistyczne. W tym ostatnim przypadku planowaną efektywność ekonomiczną inwestycji uzyskuje się przez porównanie planowanego przyrostu czystej produkcji z planowanymi nakładami inwestycyjnymi oraz nakładami poniesionymi w latach ubiegłych, które spowodowały ten wzrost produkcji. Wprowadzenie do systemu sprawozdawczości statystycznej wskaźników efektywności inwestycji stanowi konsekwentne zamknięcie całości problematyki w omawianym zakresie.

Wskaźnik ogólnogospodarczej efektywności inwestycji był przedmiotem ożywionej dyskusji. Najwięcej wątpliwości budził licznik wskaźnika. Z jednej bowiem strony nie cała produkcja czysta może być odniesiona do inwestycji, a tylko ta jej część, która została osiągnięta dzięki inwestycjom. Pozostała bowiem część uzyskana została dzięki pozainwestycyjnym metodom wzrostu produkcji (usprawnienie organizacji produkcji, wykorzystanie rezerw itp.). Z drugiej strony akumulowana część dochodu narodowego nie wyraża całego efektu inwestycji. Ponadto należy uwzględnić fakt, że powiększenie dochodu narodowego jest nie tyle wynikiem inwestycji roku bieżącego, co wynikiem inwestycji lat ubiegłych, nie tylko wynikiem inwestycji w danym zakładzie, ale również i w zakładach kooperujących itd. Wszystkie te wątpliwości doprowadziły niektórych uczestników dyskusji do wniosków, że eliminowanie spośród wskaźników efektywności inwestycji wskaźnika przyrostu globalnego produktu społecznego, a — odnośnie przedsiębiorstw i gałęzi przemysłu — wskaźnika przyrostu produkcji globalnej, jest niesłuszne. Właśnie w celu określenia uzasadnionych ekonomicznie proporcji rozwoju należy znać nie tylko wartość produkcji czystej, ale przede wszystkim wartość produkcji globalnej w każdej gałęzi wytwarzania. Rezerwy wykorzystania środków trwałych i obrotowych związane są właśnie z efektywnym wykorzystaniem całego funduszu reprodukcyjnego, a nie tylko z wykorzystaniem nowo wytwor-

rzoney wartości. Inni dyskutanci proponowali ograniczyć się do obserwacji tempa reprodukcji jako zasadniczego kryterium efektywności inwestycji.

Zalecenia konferencji, preferując wskaźnik przyrostu akumulacji i dochodu narodowego, osiągniętego wskutek inwestycji, przeciwstawiają się jednocześnie traktowaniu rentowności jako wskaźnika efektywności. W warunkach gospodarki socjalistycznej inwestycje kierowane są nie do tych gałęzi produkcji, które zapewniają maksymalną stopę zysku (jak np. przemysł lekki czy spożywczy), a do tych gałęzi (jak np. przemysł ciężki, energetyczny, maszynowy), które nawet przy niewielkiej rentowności zapewniają maksymalny wzrost technicznego wyposażenia produkcji i wydajności pracy w całej gospodarce narodowej. Kierunki inwestycji określone są przez te proporcje, które wynikają z uprzednio ustalonego zapotrzebowania społeczeństwa na poszczególne produkty. Tak więc na tym etapie planowania rentowność poszczególnych gałęzi przemysłu nie odgrywa żadnej roli.

Rachunek ekonomicznej efektywności inwestycji na szczeblu przedsiębiorstwa — to problem metod inwestowania i wyboru wariantów inwestycyjnych, dokonywanego oczywiście w oparciu o uprzednio ustalone kierunki i rozmiary produkcji. Problem ten zajął o wiele więcej miejsca w zaleceniach i dyskusji niż zagadnienie ogólnogospodarczej efektywności inwestycji.

Zarówno uczestnicy konferencji jak i zalecenia podkreślają to, że najwyższym kryterium efektywności inwestycji i zastosowania postępu technicznego jest zwiększenie wydajności pracy społecznej, a zatem obniżenie kosztów produkcji. Wiadomo zaś, że produkcja staje się bardziej wydajna, jeżeli w ramach istniejącej techniki stosujemy coraz więcej pracy uprzedmiotowionej na jednostkę pracy żywej. W istocie rzeczy koszty produkcji maleją przy zastąpieniu pracy ręcznej przez maszyny, zaś pracy maszyn przez urządzenia zmechanizowane i zautomatyzowane. Stąd też inwestycje, przewidujące najbardziej nowoczesne metody produkcji i największe zużycie pracy uprzedmiotowionej na jednostkę pracy żywej, byłyby wyróżnione jako najwydajniejsze. Jednak nie zawsze można stosować w praktyce owe najwydajniejsze metody produkcji, bowiem uruchomienie tego rodzaju inwestycji może wymagać tak wielkiej ilości zakumulowanej pracy uprzedmiotowionej, jaką nie dysponuje dane społeczeństwo. Dlatego też w celu dokonywania pewnej korekty w wyborze preferującym najwydajniejsze metody produkcji zalecenia konferencji jak i też ogromna większość dyskutantów opowiedziało się za stosowaniem w rachunku ekonomicznej efektywności tak zwanego okresu opłacalności lub jego odwrotności, to jest współczynnika efektywności. Używa się również określenia: „wskaźnik efektywności względnej”, w odróżnieniu od wskaźnika efektywności absolutnej.

Domena zastosowania tego wskaźnika jest wybór wariantów inwestycji, zmierzających do wykonania określonego zadania produkcyjnego. Metoda obliczania polega na porównaniu nakładów inwestycyjnych, umożliwiających zastosowanie nowych środków produkcji z rocznymi oszczędnościami kosztów, osiąganymi dzięki ich wprowadzeniu. Wzór, przy pomocy którego ustala się okres

opłacalności (zwrotu) nakładów inwestycyjnych lub współczynnik ekonomicznej efektywności inwestycji jest następujący:

$$\frac{I_1 - I_2}{K_2 - K_1} = T \quad \text{lub} \quad \frac{K_2 - K_1}{I_1 - I_2} = \frac{1}{T}$$

gdzie:

- $I_1$  i  $I_2$  — nakłady inwestycyjne w wariantach porównywalnych,  
 $K_1$  i  $K_2$  — koszt własny produkcji w tychże wariantach,  
 $T$  i  $\frac{1}{T}$  — okres opłacalności (zwrotu) nakładów inwestycyjnych i współczynnik ekonomicznej efektywności inwestycji.

Treść ekonomiczna wskaźnika okresu opłacalności tkwi w tym, że wskaźnik ten określa czas, w ciągu którego dodatkowe nakłady inwestycyjne w jednym z wariantów zostaną pokryte dodatkowymi oszczędnościami na kosztach produkcji w porównaniu z drugim wariantem. Im okres ten jest krótszy, tym inwestycja jest bardziej opłacalna.

Aczkolwiek posługiwanie się powyższymi wskaźnikami nie jest rzeczą nową w Związku Radzieckim, to jednak konferencja ostatnia położyła znacznie większy nacisk na ich stosowanie, nie podkreślając — jak to było uprzednio — wielu istotnych ograniczeń w tym zakresie. Z drugiej strony metoda posługiwania się wskaźnikami została udoskonalona i urealniona. Tak więc większej precyzji wymaga określenie nakładów inwestycyjnych. Należy brać tu pod uwagę nie tylko nakłady w środkach trwałych, ale również niezbędne nakłady na zwiększenie środków obrotowych w postaci surowców, materiałów, paliwa, półfabrykatów i innych wytworów pracy. Zjawisko to będzie zachodzić przede wszystkim w przypadkach rozbudowy i modernizacji, kiedy to z reguły środki obrotowe ulegają zwiększeniu. Oczywiście w tych przypadkach, w których suma środków obrotowych ulega zmniejszeniu, odpowiednia korekta nakładów inwestycyjnych powinna być uwzględniona w rachunku.

Ponieważ wszystkie elementy wskaźnika wyrażone są w ujęciu wartościowym zachodzi konieczność przestrzegania zasady porównywalności tych elementów, zwłaszcza że w miarę wzrostu wydajności pracy zachodzi zjawisko zmniejszania bieżących kosztów własnych. Dlatego też prawidłowość stosowania wskaźników przy zestawianiu ze sobą poszczególnych wariantów może być zapewniona tylko wtedy, kiedy wszystkie wielkości obliczane są w cenach porównywalnych. W związku z tym przy zestawianiu nakładów inwestycyjnych planowanych na dany obiekt z nakładami poniesionymi wcześniej należy nakłady wcześniejsze przeliczyć na bieżące ceny.

Bardzo ważnym momentem jest doprowadzenie do porównywalności rzeczowej analizowanych wariantów, zwłaszcza z punktu widzenia porównywalności efektów produkcyjnych. Oba warianty muszą być niejako przeliczone na jednakowy pod względem użytkowym i pod względem rozmiarów — zakres produkcji. Na przykład przy różnej mocy produkcyjnej porównanie wskaźników

powinno być odniesione do jednostki produkcji, przy zastosowaniu nowych procesów technologicznych porównywanie efektów inwestycji może być ułatwione przez odniesienie ich do nakładów niezbędnych dla osiągnięcia takiej samej mocy produkcyjnej przy poprzednim wyposażeniu technicznym itd.

Pewne komplikacje rachunku mogą nastąpić wskutek zmiany cen produktów w wyniku podniesienia ich jakości. Zmiany takie powinny być brane pod uwagę przy obliczaniu efektów lub — o ile podwyższenie jakości nie pociąga za sobą zmiany cen — w postaci oszczędności na kosztach własnych, osiąganych w przedsiębiorstwie będącym odbiorcą danego produktu.

W związku z tym zagadnieniem należy podkreślić konieczność włączenia do rachunku ekonomicznej efektywności inwestycji nie tylko bezpośrednich nakładów inwestycyjnych na budowę projektowanego obiektu, lecz także nakładów na rozwój związanych z nimi gałęzi produkcji (tzw. inwestycje towarzyszące). Zalecenia konferencji postulują uwzględnianie wszelkich elementów lokalizacji, specjalizacji i kooperacji, zwłaszcza przy budowie dużych obiektów i kombinatów. Zagadnienie to nabiera specjalnej wagi w związku z przeprowadzeniem zmian w zarządzaniu gospodarką narodową, w wyniku których lokalizowanie obiektów inwestycyjnych zostało jeszcze ściślej powiązane z gospodarką poszczególnych rejonów ekonomicznych, republik itd. Fakt ten doprowadził nawet niektórych dyskutantów do wniosku, że kryteria branżowe w skali całej gospodarki narodowej straciły już swoje znaczenie na korzyść kryteriów regionalnych. Jednak to przesadne stanowisko nie znalazło wyrazu w zaleceniach konferencji.

Omówienie postulatu urealnienia wskaźników efektywności byłoby niepełne, gdybyśmy pominięli problem wpływu na te wskaźniki czasu trwania budowy. Jak wiadomo zamrożenie nakładów inwestycyjnych powoduje opóźnienie osiągnięcia efektów, a więc momentu przyrostu dochodu narodowego. Z tych względów przy porównywaniu wariantów różniących się okresem budowy należy uwzględniać efekt osiągany wskutek skrócenia lub wydłużenia terminu oddawania obiektów do użytku. Uwzględnić należy również dodatkowy efekt ekonomiczny w tych przypadkach, kiedy uruchomienie danego zakładu przemysłowego spowoduje wzrost dochodu narodowego w gałęziach produkcji związanych pośrednio lub bezpośrednio z danym zakładem.

Oddzielnego omówienia wymaga problem urealnienia rachunku efektywności inwestycji z punktu widzenia tak zwanego czynnika czasu. Chodzi o to, że jeżeli w wariantach porównywanych nakłady inwestycyjne wydatkowane są w różnych momentach, to prawidłowa analiza powinna, biorąc za podstawę sumę nakładów inwestycyjnych i kosztów eksploatacyjnych zakładu przemysłowego, uwzględnić okres czasu, jaki upłynie od momentu wyjściowego. Sprowadzenie nakładów przyszłych do momentu wyjściowego ma być dokonywane, zgodnie z zaleceniami, przy użyciu wzorów na procent składany. Postępowanie takie znajduje swoje uzasadnienie w tym, że postęp techniczny, powiększając stale wydajność pracy, powoduje obniżenie nakładów pracy na wytworzenie

określonych produktów w tym również i środków pracy. Odtworzenie czynnych już środków pracy może nastąpić mniejszym nakładem pracy. Zjawisko to znane jest jako tak zwane moralne zużycie środków pracy, polegające na deprecjacji wartości wszystkich już istniejących środków pracy. Dzieje się tak dlatego, że wartość jakichkolwiek produktów pracy określana jest nie faktycznie uprzedmiotowionymi w nich nakładami pracy w momencie ich wytwarzania, ale średnimi aktualnymi i społecznie niezbędnymi nakładami pracy na ich reprodukcję. Jeśli zatem przez  $W_t$  — wartość odtworzenia tego środka po upływie  $t$  lat jego użytkowania a przez  $i$  — średni roczny wzrost wydajności pracy w przemysłach produkujących środki wytwórczości, to wówczas:

$$W_t = \frac{W}{(1 + i)^t}$$

Wyrażenie  $(1 + i)^t$  reprezentuje wartość procentu składanego za okres  $t$  lat, przez który należy podzielić wartość pierwotną, aż by otrzymać wartość odtworzenia po upływie  $t$  lat. Na tej samej zasadzie opiera się zastosowanie procentu składanego przy rachunku efektywności inwestycji z tą różnicą, że wartość środków pracy jest reprezentowana przez obecne i przyszłe nakłady inwestycyjne.

Na zakończenie omówienia problematyki okresu opłacalności należy wyjaśnić mechanizm jego ustalania. Ustalanie tego okresu ex post ma ogromne znaczenie poznawcze, przy czym zebranie dostatecznej liczby faktycznych okresów opłacalności z poszczególnych branż pozwala na wykorzystanie tej miary w formie dyrektywnej przy planowaniu. Dyrektywność natomiast zapewnia się w zaleceniach przez postulat posługiwania się tak zwanym *normatywnym* okresem opłacalności. Normatywy ustalane są dla poszczególnych gałęzi gospodarki narodowej jako wskaźniki graniczne. Znaczenie ekonomiczne normatywu wyjaśnić można mniej więcej w sposób następujący: Jak wiadomo produkcja staje się bardziej wydajną, jeżeli w ramach aktualnej techniki stosujemy coraz więcej pracy uprzedmiotowionej na jednostkę pracy żywej. Jednakże najbardziej wydajne metody produkcji, uzyskiwane zatem dzięki najbardziej wydajnym inwestycjom, powodują z jednej strony dalsze odroczenie uzyskania efektów od chwili dokonania nakładów (przy inwestycjach wielkich, długofalowych efekty produkcyjne uzyskuje się później niż przy inwestycjach krótkoterminowych), a z drugiej strony metody te mogą wymagać tak wielkiej ilości zakumulowanej pracy uprzedmiotowionej, na jaką nie może sobie pozwolić społeczeństwo. Otóż normatywny wskaźnik okresu opłacalności określony na przykład na poziomie 5 (jest to liczba niemianowana) eliminuje te wszystkie inwestycje, których wielkość i czas trwania nie pozwalają na „zwrot” nakładów inwestycyjnych w ciągu pięciu lat oszczędnościami uzyskiwanymi na kosztach eksploatacyjnych. W ten sposób przy przechodzeniu od mniejszych wartości wskaźnika do większych maleją wymagania stawiane inwestycjom pod względem wzrostu ich wydajności, który stanowi rekom-

pensatę w stosunku do niekorzystnych efektów wydłużenia budowy i funkcjonowania inwestycji. Normatywny wskaźnik efektywności może być oczywiście powiększony, jeśli wzrasta strumień akumulacji, a zatem gdy wzrastają również rozmiary pracy uprzedmiotowionej.

Aprobuując w pełni wskaźnik okresu opłacalności zalecenia zwracają uwagę, że ostateczny wybór wariantu inwestycyjnego nie może opierać się wyłącznie na tym wskaźniku. Obok wskaźników wartościowych należy brać także pod uwagę wskaźniki naturalne, a niekiedy nawet względy pozaekonomiczne lub względy ekonomiczne niewymierne (warunki zdrowotne, polepszenie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, wymagania obrony kraju itd.).

Jednym z istotnych zagadnień ogólnej teorii efektywności inwestycji był bardzo żywo dyskutowany problem tak zwanej dwupoziomowości cen oraz związane z nim zagadnienie obliczania wskaźników w oparciu o koszty czy w oparciu o wartość. W dyskusji na ten temat zarysowały się poważne różnice poglądów, których nie uzgodniły również zalecenia konferencji. Większość ekonomistów radzieckich biorących udział w dyskusji nie wątpi o konieczności uwzględnienia w rachunku ekonomicznym nie tylko kosztów własnych, ale także pełnej wartości wytwarzanych produktów. Rozbieżności powstają jednak przy określaniu metod i warunków dokonywania rachunku w kategoriach wartości. Jedną z nich jest koncepcja stosowania narzutu do kosztów własnych w postaci współczynnika akumulacji odniesionego do globalnego funduszu płac. Wtedy produkt dla społeczeństwa m w procesie międzygałęziowego jego podziału byłby proporcjonalny do pracy żywej  $v$  według formuły:  $m_1 : v_1 = m_2 : v_2 = \dots = q$  constans. Reprezentowany był także odmienny pogląd, zmierzający do korygowania istniejących cen w oparciu o cenę

produkcji według marksowskiego schematu  $\frac{m}{c+v}$

Przy uzasadnieniu tej koncepcji twierdzi się, że syntetycznym wskaźnikiem pracy przedsiębiorstwa może być tylko wartość równa kosztom własnym, powiększonym o wielkość  $m$ , którą należy określać proporcjonalnie do sumy trwałych i obrotowych funduszy przedsiębiorstw ( $c+v$  jak we wzorze), odzwierciedlających obiektywne różnice w technicznym uzbrojeniu pracy żywej. W oparciu o określoną w powyższy sposób wartość nakładów pracy można oceniać efektywność inwestycji bezpośrednio na podstawie wartości. Inne propozycje zmierzały do obliczania społecznych kosztów własnych w postaci systemu normatywów, w których uwzględnione byłyby między innymi: renta różniczkowa oraz dzierżawa za użytkowanie środków produkcji.

Aczkolwiek w podsumowaniu przez przewodniczącego konferencji zdecydowanie została odrzucona koncepcja stosowania cen produkcji, to jednak zalecenia nie rozwiązują problemu, ograniczając się jedynie do stwierdzenia, że sprawa udoskonalenia systemu cen nabiera dużego znaczenia.

Innym interesującym momentem dyskusji były fragmenty wskazujące na poważną rolę banków w zagadnieniach ekonomicznej efektywności inwestycji. Tak na przykład Prombank zajmuje się od pewnego czasu badaniem ekonomicznej efektywności inwestycji, jako jednym z czynników umożli-

liwiających wykrycie rezerw produkcyjnych w gospodarce narodowej i zaoszczędzenie środków przeznaczonych na inwestycje. Warto podkreślić fakt stałego ulepszania systemu wskaźników efektywności, stosowanych przez Prombank, co świadczy o tym (i co jest szczególnie interesujące dla naszych warunków), że sprawa zajmowania się lub niezajmowania badaniami efektywności przez bank dawno jest już poza sferą dyskusji.

Na uwagę zasługuje również wypowiedź jednego z dyskutantów, który podkreślił zalety systemu kredytowania inwestycji przez Gosbank. Od roku 1955 bank ten udziela pożyczek na wprowadzenie nowej techniki, na mechanizację i racjonalizację procesu technologicznego z okresem spłaty w ciągu lat trzech, co odpowiada rocznemu zyskowi normatywnemu w wysokości około 33%. Tym samym więc zadania inwestycyjne, nie zapewniające takiego poziomu efektywności są eliminowane. Zdaniem autora wypowiedzi ten tryb udzielania pożyczek sprzyja przestrzeganiu zasad oszczędnej gospodarki przedsiębiorstwa i racjonalnego wykorzystania środków inwestycyjnych, co nie ma miejsca przy finansowaniu z budżetu lub środków własnych.

\*

Zagadnienia efektywności postępu technicznego były przedmiotem wielu referatów i wypowiedzi w dyskusji. Główny efekt wprowadzenia nowej techniki polega albo na powiększeniu ilości produkcji na jednostkę nakładów pracy, albo na obniżeniu tych nakładów na jednostkę produkcji, albo na obu efektach łącznie. We wszystkich przypadkach oznacza to potaniecie wytwarzanej produkcji. Jeśli przez  $P$  oznaczymy przyrost produkcji w wyniku zastosowania nowej techniki, przez  $F$  — dodatkowe nakłady inwestycyjne na odnowienie lub modernizację aparatu wytwórczego, wówczas wyrażenie  $\frac{\Delta P}{\Delta F} = e$  możemy określić jako miarę względnej „efektywności nowej techniki”. Pojęcie to jest tylko szczególnym przypadkiem efektywności inwestycji w ogóle. Różnica jednak polega na tym, że we wszystkich przypadkach zastosowania nowej techniki bez konieczności rozbudowy (albo przy niewielkiej rozbudowie) względna jej efektywność określona formułą  $e = \frac{\Delta P}{\Delta F}$  będzie znacznie wyższa niż w przypadkach nowego budownictwa, bowiem mianownik ułamka  $F$ , obejmujący tylko lub przeważnie nakłady na nowe wyposażenie techniczne, będzie relatywnie mniejszy. Na tym właśnie polega wyższość inwestycji modernizacyjnych nad inwestycjami nowymi.

Jednakże nie zawsze celowe i możliwe jest porównywanie nakładów inwestycyjnych na nową technikę z odpowiednim przyrostem produkcji. Może się bowiem okazać, że podstawowy efekt nowej techniki polega na obniżeniu kosztów własnych, przy czym powstaje konieczność porównywania wariantów procesów technologicznych o różnych poziomach kosztów własnych i różnej wielkości nakładów inwestycyjnych, a więc — konieczność wyboru spośród wariantów projektowanych wariantów najbardziej efektywnych. W tym przypadku w grę wchodzi stosowanie zmodyfiko-

wanego wskaźnika okresu opłacalności w postaci formuły:

$$T = \frac{Kw - Kr - Kz}{S_1 - S_2}$$

gdzie:

$Kw$  — nakłady inwestycyjne na zastosowanie nowych procesów technologicznych,

$Kr$  — wartość odtworzenia środków pracy likwidowanych w związku z nową techniką — lecz użytkowanych nadal w innych wydziałach produkcyjnych,

$Kz$  — wartość zużycia środków pracy likwidowanych, lecz nieprzydatnych do dalszego wykorzystania, a  $S_1$  i  $S_2$  — koszty własne produkcji przed i po wprowadzeniu nowej techniki. Jeśli w grę wchodzi dwa lub więcej wariantów nowej techniki, porównanie przeprowadza się w oparciu o odpowiednie zmiany wielkości  $Kw$  i  $S_2$ .

Wysuwane były również propozycje, aby dla każdego wariantu procesu technologicznego obliczać indywidualny wskaźnik efektywności nowej techniki, oparty na stosunku iloczynu rocznych rozmiarów produkcji przez różnicę ceny i kosztu własnego do sumy środków trwałych i obrotowych.

Wiele ciekawych wniosków z dziedziny efektywności postępu technicznego zgłoszono na posiedzeniach sekcji branżowych. Tak np. na sekcji przemysłu maszynowego przedstawiony został cały tok rozumowania i badania przy obliczaniu efektywności wymiany i modernizacji maszyn i urządzeń, przy czym szersze omówienie poświęcono metodzie badania i określania zużycia fizycznego i ekonomicznego środków pracy. W omawianym przypadku, jak również na przykładzie badania efektywności nowej techniki w produkcji samochodów na uwagę zasługują interesujące przekształcenia wskaźnika okresu opłacalności. Również na przykładzie inwestycji modernizacyjnych w przemyśle maszynowym (obrabiarki) została zaprezentowana ciekawa analiza ekonomiczna potrzeb modernizacyjnych, przy czym okazało się że największą efektywność gwarantują nakłady na modernizację urządzeń eksploatowanych, co najwyżej 10 do 20 lat. Urządzenia, które znajdują się w eksploatacji ponad 20 lat charakteryzują się tak wielkim zużyciem fizycznym i moralnym oraz tak niskimi wskaźnikami eksploatacyjnymi, że w wielu przypadkach nakłady na modernizację są nieopłacalne.

Zalecenia konferencji mimo tak bogatej dyskusji w zakresie efektywności postępu technicznego nie precyzują bliżej szczegółowych wskaźników ekonomicznych przydatnych w tego rodzaju badaniach, ograniczając się do sugestii porównywania dodatkowych nakładów inwestycyjnych z oszczędnością na kosztach własnych produkcji. Natomiast koncentrują się one na bardziej szczegółowych wskazówkach metodologicznych, mających na celu urealnienie i precyzję rachunku efektów ekonomicznych. Zalecenia zwracają w szczególności uwagę na takie zagadnienia jak:

a) konieczność wyodrębnienia efektów ekonomicznych występujących w danej gałęzi produkcji lub w innych gałęziach (obniżka kosztów własnych u odbiorców wskutek polepszenia warunków eksploatacyjnych),

b) zastosowanie przy porównaniach bazy wyjściowej, którą może być poziom techniczny opraco-

wanych i wypróbowanych projektów lub najlepszy z dotychczas istniejących zakładów krajowych lub zagranicznych,

c) konieczność uwzględniania w rachunku nie tylko oszczędności pracy żywej, ale też oszczędności pracy uprzedmiotowionej,

d) konieczność realnego ujmowania kosztów eksploatacyjnych, biorąc pod uwagę ich zmienność w ciągu całego okresu eksploatacji, czas potrzebny na opanowanie nowej techniki, fakt spadku wydajności urządzeń w końcowym okresie eksploatacji itd.,

e) konieczność uwzględniania moralnego zużycia zastępowanych maszyn i urządzeń w tym sensie, że im mniejszy okres czasu zdołały przepracować stare maszyny i urządzenia, tym efektywniejszy powinien być postęp techniczny.

\*

Większość z zagadnień branżowych została w dyskusji poruszona w związku z efektywnością postępu technicznego. Dlatego też ograniczymy się tu do podkreślenia specyfiki zagadnień w dwu branżach, a mianowicie w przemyśle wydobywczym, surowcowym i energetycznym oraz w transporcie kolejowym.

Jeśli chodzi o pierwszą grupę przemysłów, to w dyskusji podkreślono, że zastosowanie wskaźnika efektywności absolutnej jest tutaj bardziej prawidłowe niż zastosowanie wskaźnika okresu opłacalności, ponieważ w przemyśle ciężkim decydującym kryterium jest przyrost produkcji i dochodu narodowego. Podkreślono również, że wbrew utartym wyobrażeniom „kapitałochłonność” nowej techniki ulega w tych przemysłach wyraźnemu spadkowi, przy czym najbardziej efektywne są nakłady nie na budowę nowych zakładów, a na rozbudowę zakładów już istniejących. W ramach dyskusji nad zagadnieniami efektywności inwestycji w tych gałęziach podnoszono konieczność uwzględniania w większym stopniu problematyki regionów ekonomicznych, zwłaszcza bogatych pod względem surowcowo-energetycznym wschodnich rejonów kraju.

Problematyka transportu kolejowego wymaga uwypuklenia, z uwagi na zagadnienie tak zwanego rozłożenia inwestycji w czasie. W wielkim skrócie problem ten polega na konieczności podejmowania decyzji o jedno — lub dwuetapowej budowie, na przykład linii kolejowej. Istota zagadnienia sprowadza się tu w gruncie rzeczy do prawidłowego określenia nakładów inwestycyjnych, które w przypadku dwuetapowej budowy będą ponoszone w przyszłości. Jako rozwiązanie przyjęto, że przyszłe nakłady powinny być określane przy uwzględnieniu perspektywnego rozwoju techniki, a następnie z dyskontowane do momentu przeprowadzenia rachunku dla uzyskania porównywalności z nakładami poniesionymi w etapie pierwszym.

\*

Ta krótka charakterystyka nie wyczerpuje oczywiście bogactwa problematyki poruszanej na konferencji. Szersze jej odzwierciedlenie znajdzie Czytelnik w Nr 9 „Woprosów Ekonomiki” z r. 1958.

J. Boguszewski

# KONTROLA I KREDYTOWANIE PRZEMYSŁU HUTNICZEGO W 1959 r.

Poważne zadania postawione przez III Zjazd PZPR przed przemysłem hutniczym na lata 1959 do 1965 wymagają od Banku pogłębienia metod kontroli i analizy tak, aby można było śmiało i bardziej zdecydowanie oddziaływać kredytem bankowym na gospodarkę hut i zakładów koksowniczych. Znajomość zadań stojących przed całym przemysłem hutniczym jest pierwszym warunkiem podejmowania właściwych decyzji kredytowych w każdym przedsiębiorstwie należącym do tego przemysłu. W związku z tym należy choćby w skróceniu omówić wykonanie planów przez przemysł hutniczy w 1958 r. i perspektywy rozwojowe na lata następne do 1965 roku.

Podstawowe wskaźniki wykonania planu w 1958 r. kształtują się następująco:

	plan	wykona- nie	procent
Produkcja towarowa wg cen zbytu zł	23.233/M	24.218/M	104,2%
Prod. podstaw. asortymentów w tys. ton:			
koks	10 130	10.143	102,4
surówka	3.814	3.807	99,8
stal surowa	5.201	5.250	100,9
wyroby walcowane	3.515	3 516	100,0
Koszt własny prod. towar. zł	23.696/M	23.892/M	100,8
Wynik bilansowy zł	+1.384/M	+1.486/M	107,4

Planu produkcji towarowej nie wykonały huty: Bierut, Nowotko, Łaziska i Zabrze oraz Zakłady Victoria i Biały Kamień.

Jeśli chodzi o podstawowe asortymenty, to odnośnie koksu planu nie wykonały huty: Pokój i Bobrek oraz Zakłady Gliwice, Victoria i Biały Kamień. Pomimo przekroczenia planu produkcji surówki przez wiele hut zjednoczeniu zabrakło do wykonania planu w tym asortymencie 7 tys. ton wskutek poważnych niedoborów w hutach im. Lenina — około 70 tys. ton, i im. Bieruta — około 41 tys. ton. Planu produkcji stali nie wykonały trzy huty: Kościuszkó, Bobrek i Warszawa. Sześć hut nie wykonało planu produkcji wyrobów walcowanych. Największe niedobory występują w hutach Nowotko — około 24 tys. ton, Lenina — około 12 tys. ton i Łabędy — około 8 tys. ton.

O tym, że wyniki produkcyjne całego przemysłu hutniczego nie były w 1958 r. jeszcze lepsze zadecydowało zatem kilka przedsiębiorstw, które nie wykonały planów produkcji. Stwierdzenie to dotyczy również wykonania planu akumulacji. Pomysłne kształtowanie się wyniku bilansowego zjednoczenia jest bowiem wypadkową dobrych wyników większości i niedoborów niektórych przedsiębiorstw. Poprawę wyników bilansowych w stosunku do planu osiągnęło 30 przedsiębiorstw, a 17 przedsiębiorstw pogorszyło wyniki.

Odchylenia od planowanej akumulacji w pewnej części odzwierciedlają niewątpliwie rzeczywisty stan gospodarki przedsiębiorstw, mogą też wy-

nikać z niewłaściwego ustalenia zadań planowych. Poważna jednak ilość tych odchyleń nie wyraża oszczędności lub przekroczeń kosztów. Źródłem ich powstawania są takie przyczyny jak np. przesunięcia w asortymentowym wykonaniu planu produkcji tam, gdzie chodzi o asortymenty o różnej proporcji pomiędzy kosztem a ceną zbytu, zmiany cen materiałów zaopatrzeniowych itp. O istnieniu poważnych możliwości poprawienia akumulacji w przemyśle hutniczym świadczyć może fakt, że pomyślne wyniki bilansowe osiągnięte zostały pomimo przekroczenia planowanych kosztów. Ten stan rzeczy wskazuje na konieczność zastosowania dodatkowych kryteriów przy ocenie wyników osiąganych przez huty i koksownie. Do tego celu służyć mogą wskaźniki techniczno-ekonomiczne, które w sposób bezpośredni i dokładny informują o stanie gospodarki przemysłu. Trzeba podkreślić, że postęp techniczny, zajmujący czołowe miejsce w założeniach rozwojowych przemysłu hutniczego spowodować powinien w najbliższych latach znaczną poprawę osiąganych wskaźników techniczno-ekonomicznych.

Dla zilustrowania wagi zagadnienia podaję kilka danych dotyczących planów perspektywicznych w przemyśle hutniczym: W roku 1965 produkcja stali osiągnie poziom około 9 mln ton, co oznacza wzrost w stosunku do 1958 r. o około 60%. Zadania dla przemysłu hutniczego w tym zakresie na poszczególne lata określone zostały następująco:

1957 r. —	5.306 tys. ton
1958 r. —	5.600 tys. ton
1959 r. —	6.070 tys. ton
1960 r. —	6.320 tys. ton
1961 r. —	6.700 tys. ton
1962 r. —	7.200 tys. ton
1963 r. —	7.600 tys. ton
1964 r. —	8.100 tys. ton
1965 r. —	8.800 tys. ton

Dyskusja przedjazdowa ujawniła możliwości dalszego podwyższenia produkcji stali do 9 mln ton w 1965 r. Jednym z podstawowych warunków tak znacznego wzrostu produkcji stali jest poprawa wskaźników techniczno-ekonomicznych: a) stopień wykorzystania czasu kalendarzowego z 84% na 86%, b) wydajność w t/m<sup>2</sup> trzonu/24 godziny kalendarzowe z 5,30 ton na 6,60 ton.

Produkcja pozostałych podstawowych asortymentów hutniczych ma wzrosnąć następująco:

koks o ca 50% tj. z 10 mln t na ca 15 mln ton
surówka ca 80% tj. z 3,8 mln t na ca 7 mln ton
wyr. walc. 60% tj. z 3,5 mln t na ca 5,8 mln ton

Znaczny wzrost produkcji również i w tych asortymentach bazuje na poprawie wskaźników techniczno-ekonomicznych. Przykładowo:

- wskaźnik objętościowy Wielkich Pieców m<sup>3</sup>/t/24 h: w 1958 r. — 1,158, w 1965 r. — 0,981,
- wskaźnik zużycia koksu mokrego kg/t surówki: w 1958 r. — 1024 kg, w 1965 r. — 900 kg,

c) stopień wykorzystania czasu kalendarzowego w walcowniach: w 1958 r. — 61%, w 1965 r. — 62,6%.

Założenia planowe, dotyczące poprawy wskaźników nie stanowią zadania przekraczającego siły przemysłu hutniczego. Np. wskaźnik wykorzystania czasu kalendarzowego w stalowniach wzrasta tylko o 2% i wynosić ma 86%, podczas gdy w Związku Radzieckim wskaźnik ten wynosi już obecnie 95%.

Tym bardziej założenia planowe w zakresie wskaźników winny być przez przemysł hutniczy bezwzględnie wykonane a nawet przekroczone. Postęp techniczny, lepsza organizacja pracy, oszczędna gospodarka materiałowa — wszystkie te elementy wyrażające się w poprawie wskaźników techniczno-ekonomicznych spowodować mają w 1965 r. zmniejszenie dystansu pomiędzy naszym ogólnie biorąc zacofanym hutnictwem a przemysłem hutniczym w przodujących gospodarczo krajach.

Sprawa zdecydowanej poprawy wskaźników techniczno-ekonomicznych stanowi zagadnienie pierwszoplanowe w przemyśle hutniczym. Wykonanie zadań w tym zakresie zapewni nie tylko zrównoważenie bilansu materiałowego jeśli chodzi o stal i żelazo, lecz ponadto umożliwi przemysłowi hutniczemu wypracowanie akumulacji, która zwróciłaby z nadwyżką gospodarce narodowej znaczne kwoty wydatkowane na rozbudowę hutnictwa. W walce o osiągnięcie tych zamierzeń nie może zabraknąć Narodowego Banku Polskiego. W ubiegłych okresach oddziały Banku przez skoncentrowanie swej uwagi na zagadnieniu wzrostu zapasów przyczyniły się do tego, że w przemyśle hutniczym, rozpatrywanym jako całość, zjawisko nadmiernego, nieuzasadnionego wzrostu zapasów w zasadzie nie występuje. Chodzi teraz o to, aby oddziały Banku nie tracąc z oczu zagadnienia zapasów skierowały swe zainteresowanie na wskaźniki techniczno-ekonomiczne, aby lepiej i wnikliwiej oceniały wyniki produkcyjne przemysłu hutniczego. Spostrzeżenia swe w tym zakresie winny oddziały wykorzystywać, stosując odpowiedni nacisk kredytowy. Nacisk ten stosowany przez oddziały w przypadku stwierdzenia pogarszania w stosunku do planu wskaźników techniczno-ekonomicznych winien się przejawiać w formie ograniczenia kredytowania w takich rozmiarach, aby przedsiębiorstwo odczuło wyraźnie skutki finansowe, wynikające z decyzji oddziału. Kwota, o którą należy obniżyć kredyt, nie wynika zatem z wyliczeń arytmetycznych, dotyczących przedmiotu kredytowania; ustala się ją na podstawie znajomości sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w takiej wysokości, aby wywołać trudności płatnicze, odczuwalne przez dane przedsiębiorstwo.

Niezależnie od wskaźników techniczno-ekonomicznych należałoby przy decyzjach kredytowych brać pod uwagę koszty nieprodukcyjne oraz wskaźniki dotyczące jakości wyrobów (surówka wybrakowana i niekondycyjna, stal wybrakowana i nietrafione wytopy). Zagadnienie to jest tym ważniejsze, że w 1958 r. nastąpiło pogorszenie w tej dziedzinie: np. wybraki w stalowniach martenowskich w 1957 r. wynosiły 3,5%, a w 1958 r. — 4,2%, nietrafione wytopy w 1957 r. — 7,5%, a w 1958 r. — 8,2%.

Można by w tym miejscu zadać pytanie, czy ograniczanie wysokości kredytów w przypadkach wyżej omówionych jest w ogóle słuszne? Przecież każde pogorszenie wskaźników wpływa poprzez koszty lub wartość sprzedaży na zmniejszenie akumulacji przedsiębiorstwa, wywołuje zatem niejako automatycznie trudności finansowe bez ingerencji Banku. Nie negując słuszności tego twierdzenia trzeba wyjaśnić, że w praktyce trudności te rzutują na sytuację finansową przedsiębiorstwa w stopniu zupełnie niedostatecznym.

Zdarzają się bowiem przypadki, że pogorszenie wskaźników w ogóle nie znajduje wyrazu w trudnościach finansowych przedsiębiorstwa z uwagi np. na luzy tkwiące w planie techniczno-przemysłowo-finansowym. Ponadto w tych przypadkach, gdy pogorszenie wskaźników nie kompensuje się z luzami, trudności finansowe nie występują w rozmiarach odczuwalnych przez Huty, które — jako duże organizmy gospodarcze — dysponują ogromnymi funduszami obrotowymi. Wydaje się, że w tych warunkach ograniczenie wysokości kredytów stosowane umiejętnie i z umiarem przez Bank i wywołujące w przedsiębiorstwie odpowiednie trudności płatnicze staje się konieczne.

Wprowadzeniu wyżej podanych nowych elementów do pracy oddziałów w 1959 r. winno towarzyszyć usunięcie mankamentów i niedociągnięć występujących przy kontroli i kredytowaniu przemysłu hutniczego w 1958 r. Chodzi tu przede wszystkim o następujące zagadnienia:

#### Kredyt na należności

Jak stwierdzono na przykładach hut Zygmunta, Ferrum i Kościuszko, oddziały nie wykorzystwały w 1958 r. możliwości oddziaływania kredytem na należności na gospodarkę przemysłu hutniczego. Poniższa tabela dotycząca wykorzystywania kredytu przez hutę Zygmunta ilustruje to zagadnienie:

Data	Portfel A	Kredyt na należności	Zadłużenie przeterminowane	Razem zadłużenie
1— 9	13,0	13,0	1,6	14,6
VII.10—18	11,7	11,7	2,9	14,6
19—30	7,1	7,1	7,5	14,6
VIII.31— 8	8,0	10,4	4,2	14,6
9—19	9,8	9,8	3,4	13,2
20—29	8,2	8,2	5,1	13,3
IX.30— 9	7,6	9,5	3,8	13,3
10—19	10,2	10,2	3,1	13,3
20—29	8,9	8,9	4,4	13,3
X.30— 9	6,1	13,3	0,4	13,7
10—18	9,3	9,2	4,0	13,2
20—30	9,6	9,6	3,6	13,2
XI.31— 8	8,0	13,8	—	13,8
10—14	11,1	11,1	3,5	14,6
15—19	11,1	11,4	3,5	14,9
20—28	11,1	14,1	0,8	14,9
XII.29— 9	13,8	15,4	—	15,4
10—19	9,0	9,0	6,4	15,4
20—22	13,9	13,9	1,5	15,4
23—30	13,9	13,9	5,4	19,3
31	8,5	14,8	4,5	19,3

Łączne zadłużenie huty na rachunku kredytu na należności i zadłużenia przeterminowanego w ciągu całego roku utrzymuje się mniej więcej na tym samym poziomie. Dokonywane były jedynie ciągle przeksięgowania pomiędzy kredytem na należności a zadłużeniem przeterminowanym, stosownie do kształtowania się portfela A. Pomimo stałego charakteru zadłużenia przeterminowanego oddział podwyższał ponadto na wniosek huty w ostatnim dniu każdego miesiąca kredyt na należności w oparciu o zwiększoną nierytmiczną podaż faktur w tym dniu. Podwyższenie kredytu na należności następowało przy pełnej świadomości oddziału, że przy następnej regulacji kredyt ten będzie musiał być spłacony w ciężar zadłużenia przeterminowanego. W opisanym wypadku oddziaływanie kredytu na należności na gospodarkę huty było zdecydowanie negatywne, tuszowało bowiem trudności finansowe huty, wynikające m.in. z dość znacznych wyłączeń z kredytowania w zapasach. Podkreślić należy, że dla huty jest w zasadzie obojętne, czy jest ona zadłużona na rachunku przeterminowanym, gdyż odsetki od zadłużenia przeterminowanego nie mogą obciążyć kosztów w stopniu odczuwalnym przez hutę.

W celu wyeliminowania źródeł regularnego powstawania zadłużenia przeterminowanego i stworzenia warunków, w których kredyt na należności mógłby oddziaływać na gospodarkę przemysłu hutniczego, wprowadzona została następująca zasada: Jeżeli spłata kredytu na należności dokonywana w dniach kontroli zabezpieczenia kredytu następuje w ciężar zadłużenia przeterminowanego, stosuje się ograniczenie kredytowania należności (np. w drodze ustalenia średniego stanu należności jako górnej granicy kredytu na należności).

Podobnie jak przy kredytowaniu należności w cyklu, oddziały w wielu wypadkach rezygnowały w 1958 r. z oddziaływania kredytem udzielonym na pełny stan należności. Przeprowadzone w kilku oddziałach badania wykazały, że przy podejmowaniu decyzji co do udzielenia kredytu na pełny stan należności, oddziały kierowały się z reguły przesłankami formalnymi, tzn. badały często, zresztą w sposób zbyt drobiazgowy, czy przedsiębiorstwo monituje opornych płatników. Nie brały oddziały natomiast pod uwagę faktu, że udzielenie tego kredytu łagodzi lub nawet likwiduje trudności finansowe przedsiębiorstwa powstałe w wyniku takich przyczyn, jak przekraczanie kosztów i ponoszenie ponadplanowych strat lub też wywołane świadomie przez oddział w drodze wyłączenia z kredytowania nieprawidłowych zapasów. Przykładowo można by tu wymienić huty Bieruta, Jedność, Dzierżyński, Batory. Idąc po generalnej linii wyrobienia w aparacie kredytowym Banku nawyku podejmowania decyzji kredytowych w oparciu o kompleksowe rozeznanie całokształtu gospodarki przedsiębiorstwa, a nie tylko wycinka gospodarki, którego dany kredyt dotyczy — ustalono zasadę nieudzielania kredytu na pełny stan należności przedsiębiorstwom, w których występują nieprawidłowości (nawet nie związane z przedmiotem kredytowania). Jeżeli nieprawidłowości występujące w przedsiębiorstwie są nieistotne i nie wymagają oddziaływania kredytowego, a przedsiębiorstwo odczuwa

trudności płatnicze, kredyt na pełny stan należności winien być bezwzględnie udzielony w celu nie dopuszczenia do nieuzasadnionego wzrostu przeterminowanych zobowiązań i należności w przemyśle.

#### *Potrącanie przy kredytowaniu luzów finansowych*

Oddziały na ogół potrącały w 1958 r. od kredytów luzu finansowe, jakkolwiek i na tym odcinku zdarzały się przypadki zbyt liberalnego postępowania. Np. w hucie Kościuszko oddział nie potrącał luzów finansowych ani od kredytu normalnego ani od kredytu na należności. Z kredytu ponadnormalnego huta nie korzystała z uwagi na nieznaczne stany ponadnormalne. Podkreślić należy, że huta dofinansowywała się w ciągu 1958 r. zobowiązaniami z tytułu nie odprowadzonej amortyzacji w kwocie kilkunastu milionów złotych. Należy wyjaśnić, że potrącanie luzów finansowych ma na celu ujawnienie w formie trudności płatniczych, istniejących w przedsiębiorstwie nieprawidłowości lub pozbawienie przedsiębiorstwa środków, które mogłyby być w przyszłości zużyte przez przedsiębiorstwo na sfinansowanie nieprawidłowych aktywów. W żadnym zatem wypadku sam fakt istnienia trudności finansowych w przedsiębiorstwie nie stanowi argumentu przemawiającego za niepotrącaniem luzów. Przeciwnie, im większe nieprawidłowości występują w przedsiębiorstwie, wyrażające się przeważnie trudnościami finansowymi, tym wyraźniejszy jest obowiązek dokładnego ustalenia i potrącenia od kredytów istniejących luzów finansowych. Obowiązek potrącenia od kredytów luzów finansowych nie oznacza jednak, że w każdym przedsiębiorstwie trzeba potrącać wszystkie bez wyjątku luzy. Mogą zachodzić przypadki, że potrącenie od kredytów tylko części luzów finansowych wywoła odpowiednie trudności finansowe i tym samym w dostatecznym stopniu oddziała na przedsiębiorstwo.

Powyższe uwagi na temat kontroli i kredytowania hutnictwa nie wyczerpują oczywiście wszystkich zagadnień występujących w tym przemyśle. Szczupłość miejsca nie pozwala na dalsze rozwinięcie tematu. Trzeba jednak stwierdzić, że przy rozwiązywaniu wszystkich zagadnień, zarówno wyżej omówionych jak i nie omówionych występuje ta sama myśl przewodnia: Znajomość przedmiotu kredytowania (np. ocena przydatności zapasów, ich wartości, terminu rozładowania itp.) jest wstępnym warunkiem udzielenia kredytu. Koniecznymi przesłankami do podjęcia właściwej decyzji kredytowej ponadto są:

a) określenie rozmiarów wszystkich środków bankowych, zaangażowanych w przedsiębiorstwie i ocena oddziaływania dopływu tych środków na gospodarkę przedsiębiorstwa,

b) świadomość celu, który chce się osiągnąć przez podjęcie takiej a nie innej decyzji.

Konsekwentne stosowanie powyższych zasad pozwoli niewątpliwie lepiej i skuteczniej oddziaływać na gospodarkę przemysłu hutniczego.



## ZJEDNOCZENIA W OBSŁUDZE BANKOWEJ

Uchwała Rady Ministrów z dnia 18 kwietnia 1958 roku, w sprawie zmian struktury organizacyjnej państwowego przemysłu kluczowego ustaliła między innymi również wytyczne odnośnie organizacji, zakresu i kierunków działania oraz gospodarki finansowej zjednoczeń. Zjednoczenia, jako jednostki nadrzędne w stosunku do podległych im przedsiębiorstw, posiadają osobowość prawną typu przedsiębiorstw państwowych, w przeciwieństwie do dotychczasowych centralnych zarządów, jako jednostek budżetowych. Zgodnie z wytycznymi zjednoczenia zostały określone jako organizacje typu gospodarczego, odpowiedzialne „za rozwój reprezentowanej przez nie gałęzi przemysłu oraz za pełne zaspokojenie potrzeb gospodarki narodowej produktami tej gałęzi. Zjednoczenia wraz z przedsiębiorstwami tworzą zwarty organizm gospodarczy”. Statut zjednoczenia określa szczegółowy zakres działania zjednoczenia oraz wykaz przedsiębiorstw zgrupowanych w danym zjednoczeniu. Statut jest aktem wysokiego rzędu, gdyż zostaje nadany zjednoczeniu przez uchwałę Rady Ministrów, na wniosek właściwego ministra.

Zasady gospodarki finansowej zjednoczeń, w powiązaniu z systemem finansowym i rozliczeniowym przedsiębiorstw o nowym obliczu ekonomicznym, ustala druga uchwała Rady Ministrów z dnia 13.X. 1958 roku (Monitor Polski Nr 88, pozycja 491), natomiast szczegółowe zasady systemu finansowego dla wszystkich zjednoczeń reguluje zarządzenie Ministra Finansów z dnia 9.I. 1959 roku (Monitor Polski Nr 8, pozycja 33).

Wszystkie wyżej wymienione akty normatywne dają nam dopiero pełny obraz działalności gospodarczej i założeń systemowych nowych zjednoczeń. Należy podkreślić, że zarówno zasady założeń organizacyjnych, strukturalnych, szeroki zakres działania i cele jakie ma realizować zjednoczenie, system rozliczeń, wynikający z systemu finansowego zjednoczeń, w powiązaniu z systemem przedsiębiorstw jak i przewidziana możliwość pełnej działalności gospodarczej i finansowej zjednoczenia stanowią w sumie bardzo szeroki wachlarz różnorodnych zagadnień związanych z tymi zjednoczeniami.

\*

Zadaniem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie tych odcinków pracy zjednoczenia w zakresie systemu finansowego, rozliczeniowego i administracyjnego, które znajdują swój wyraz i powiązanie w odpowiednich czynnościach bankowych a mianowicie — finansowanie, prowadzenie odpowiednich rachunków i kontrola bankowa.

Na wstępie należy przypomnieć, że zjednoczenia, jako wyraz nowej formy i treści zarządzania przedsiębiorstwami, są w swym charakterze prawnym i gospodarczym przedsiębiorstwami na rozrachunku gospodarczym. Na tym odcinku Bank będzie miał do czynienia ze zjednoczeniem w jego jak gdyby podwójnej roli; ze zjednoczeniem spełniającym rolę przedsiębiorstwa i zjednoczeniem jako jednostką nadrzędną, odpowiadającą za wykona-

nie zadań produkcyjnych podporządkowanych sobie przedsiębiorstw. W tym przypadku skala metod i środków oraz celów prowadzących do wykonania tych zadań jest bardzo wielka. Charakterystykę tego zakresu dają już chociażby same wytyczne w sprawie zmian struktury organizacyjnej przemysłu kluczowego. Przy ocenie projektowanych przez zjednoczenie metod działania gospodarczego Bank będzie brał współudział, jednak nie w formie kontroli ale w roli współpartnera-doradcy. Analiza tych metod i pomoc na szczeblu zjednoczeń będzie miała przede wszystkim aspekt perspektywicznego działania z jednej strony a równocześnie działania koordynacyjnego w stosunku do wytkniętego i realizowanego planu produkcyjnego i finansowego z drugiej.

W ten sposób Bank będzie posiadał korzystniejszą, a przede wszystkim właściwszą ocenę wszystkich tych zagadnień zjednoczenia łącznie z przedsiębiorstwami, które w fazie końcowej mają swój wpływ na planowanie kredytowe a następnie udzielanie kredytu poszczególnym przedsiębiorstwom oraz wpływanie na ich kontrolę. Wydaje się, że współpraca zjednoczenia z Bankiem na tym odcinku będzie miała miejsce przede wszystkim na szczeblu odpowiednich departamentów kredytów w Centrali NBP. Temu zakresowi współpracy Banku ze zjednoczeniem i wynikających stąd obowiązków oraz uprawnień Banku powinno być w dyskusjach poświęcone wiele miejsca.

Nie ulega zatem wątpliwości, że w przedstawionym wyżej zakresie przedmiotem analizy i oceny będą roczne zadania planowe, wynikające ze wskaźników narodowego planu gospodarczego dla danej branży, następnie polityka cen, przebieg realizacji planów przedsiębiorstw i inwestycji, rozliczenia z budżetami, ocena działalności gospodarczej i produkcyjnej oraz bilanse poszczególnych przedsiębiorstw.

Niezależnie od tego przedmiotem analizy i oceny, w których Bank powinien brać udział, będzie również podstawowy plan działania zjednoczenia, jakim jest roczny plan finansowy z jego wszystkimi składnikami, a mianowicie — preliminarzem działalności administracyjnej (część pierwsza planu), planem techniczno-ekonomicznym działalności gospodarczej (część druga planu) i preliminarzami wpływów i wydatków działalności gospodarczej (część trzecia planu). W szczegółowej analizie tego planu jako całości odzwierciedlać się będą również środki i metody oddziaływania zjednoczenia na przedsiębiorstwa.

Wśród różnych metod oddziaływania gospodarczego na przedsiębiorstwa, zgodnie z założeniami systemu finansowego zjednoczenia, istnieje przede wszystkim możliwość koordynacyjnego działania zjednoczenia w stosunku do przedsiębiorstw oraz możliwość działania przy pomocy różnych akcji okresowych. W wielu zjednoczeniach, w zależności od potrzeb, pewne zagadnienia z dziedziny produkcji, zbytu lub zaopatrzenia mogą być wydzielone na stałe w odrębną działalność finansową. W tym przypadku tego rodzaju stała działalność gospodar-

cza powinna być wyodrębniona w postaci samodzielnej komórki gospodarczej w ramach zjednoczenia, na zasadach rozrachunku gospodarczego. Na tym odcinku zjednoczenie występuje jak gdyby w drugiej roli, roli przedsiębiorstwa. Będą to jednostki zbytu i zaopatrzenia. W wielu przypadkach jednostki takie mogą być powołane dla różnych zagadnień projektowo-technicznych danej gałęzi przemysłu lub też przy zagadnieniach eksportowych dla całości spraw związanych z kompletacją obiektów. Zjednoczenie obowiązuje wówczas sporządzenie planu techniczno-ekonomicznego (część druga planu). Na tym odcinku zjednoczenia są raczej na dorobku. W ramach planów techniczno-ekonomicznych kontynuowane są te dziedziny działalności gospodarczej, które w roku 1958 i w latach poprzednich były prowadzone. W przypadku powstania tego rodzaju jednej lub kilku organizacji gospodarczych zaczynają działać w gospodarce tych jednostek także i pozostałe elementy przedsiębiorstwa, jak własne środki trwałe, amortyzacja, normatywy środków obrotowych, rozliczenia zysków, fundusze, środki inwestycyjne i kredyt bankowy.

Z chwilą powołania do życia takiej jednostki (przedsiębiorstwa na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym) Bank zajmuje się finansowaniem jej w tym samym stopniu jak każdego innego przedsiębiorstwa. Wynika z tego potrzeba analizy planu techniczno-ekonomicznego, uruchomienia rachunku rozliczeniowego oraz innych rachunków dodatkowych, jakie przysługują przedsiębiorstwom, jak na przykład — rachunku funduszy, rezerw, kredytów, inwestycji zdecentralizowanych, kapitałnych remontów itp. Kiedy zaś wchodzi w rachubę kredyt bankowy, Bank stosuje wszystkie przepisy o kredytowaniu przedsiębiorstw wraz z kontrolnymi czynnościami bankowymi. W stosunku do tego typu jednostek w pełni będzie działać również kontrola funduszu płac, obowiązująca Bank dla tej kategorii przedsiębiorstw.

Tę samą stałą działalność gospodarczą, na przykład zaopatrzenie lub zbyt, biura projektowe lub dokumentacji technicznej, zjednoczenie może prowadzić nie w formie wyodrębnionej jednostki organizacyjnej na rozrachunku gospodarczym, lecz w formie preliminarza dochodów i wydatków własnej działalności gospodarczej (część trzecia planu). Wówczas Bank, na podstawie przedłożonego preliminarza dochodów i wydatków otworzy zjednoczeniu odrębny rachunek w ramach konta 7. Tego rodzaju akcje gospodarcze, których system finansowy oparty jest na preliminarzu, stosownie do obowiązujących obecnie przepisów, nie mogą korzystać z kredytu bankowego.

\*

Niezależnie od samodzielnych i wyodrębnionych akcji gospodarczych zjednoczenia istnieje możliwość również prawidłowego i właściwego działania zjednoczenia przez różnego rodzaju działalność gospodarczą, prowadzoną we wspólnym interesie przedsiębiorstw i w ich imieniu. Akcje takie są wynikiem uchwał i postanowień kolegium zjednoczenia. Kolegium, jak wiemy, jest reprezentantem w zjednoczeniu wspólnej polityki branżowej przedsiębiorstw i zjednoczenia jako całości (zespołu). Akcjami takimi mogą być biura projektowe, labo-

ratoria, akcje reklamowo-propagandowe, wystawy produkcji zjednoczenia. W tym przypadku zjednoczenie obowiązuje sporządzenie preliminarza wpływów i wydatków, które uchwali kolegium, między innymi z uwagi na potrzebę pokrycia wydatków z odpowiednich źródeł przedsiębiorstwa (część trzecia planu). Wielkość i rozmiar obrotów niektórych akcji (np. organizowanie wystaw) stanowić będzie podstawę do wystąpienia zjednoczenia o wyodrębnienie takiej akcji na oddzielnym rachunku. Wstępna ocena pracy organizacyjnej zjednoczeń wskazuje na to, że działalność ich, powiązana z tą grupą planu finansowego, jest dość liczna.

Przy omawianiu różnych akcji tej grupy planu należy wspomnieć o tych „akcjach”, które nowe zjednoczenia przejęły w spadku po dawnych centralnych zarządach, jako jednostkach budżetowych i które to akcje kasowo obsługiwane były również przez Bank. Są to wprowadzone akcje mniejszej wagi, niemniej wobec tego, że powtarzają się w wielu zjednoczeniach, należy je pokrótce omówić (np. „administracja budynków” użytkownych przez różne instytucje i osoby, zaliczana przedtem do typu środków pozabudżetowych, pod nazwą „gospodarstwa pomocnicze”). Jeśli akcja ta prowadzona była przez centralny zarząd automatycznie znalazła się jako „akcja” w obrębie działalności zjednoczenia. Zgodnie z założeniami dla akcji tej powinien być opracowany i zatwierdzony oddzielny preliminarz dochodów i wydatków. Akcja ta, moim zdaniem, powinna być z powodzeniem objęta preliminarzem działalności administracyjnej zjednoczenia (część pierwsza planu).

Drugą taką „akcją” mogło być prowadzenie pokoi gościnnych, czy nawet hoteli dla potrzeb przedsiębiorstwa i resortu, lub innych instytucji. Dotąd był to typ środka specjalnego z odrębnym preliminarzem. W nowym układzie będzie to również akcja specjalna, z oddzielnym preliminarzem dochodów i wydatków. Akcja ta mogłaby również być objęta preliminarzem działalności administracyjnej zjednoczenia) część pierwsza planu).

W dotychczasowych centralnych zarządach dość powszechny był typ środków specjalnych lub sum na zlecenie, pod nazwą „scentralizowane akcje gospodarcze”. Akcją, powtarzającą się dość często w centralnych zarządach, był centralny zakup wszelkiego rodzaju druków dla podległych przedsiębiorstw. W nowym układzie, jeśli zjednoczenia podejmą prowadzenie nadal tej akcji, istnieje obowiązek opracowania preliminarza dochodów i wydatków takiej akcji. Moim zdaniem, akcja ta nie powinna mieć charakteru akcji gospodarczej, jak to sugerowało wiele zjednoczeń, lecz powinna mieć charakter akcji administracyjnej i prawdopodobnie nic nie stoi na przeszkodzie, aby włączyć ją również do preliminarza działalności administracyjnej zjednoczenia (część pierwsza planu). Jeśli natomiast nie będzie to akcja odosobniona w stosunku do przedsiębiorstw, to wówczas w połączeniu z innymi akcjami mogłaby być prowadzona wspólnie w jednym preliminarzu z inną akcją specjalną zjednoczenia.

\*

Zjednoczenia, jako przedsiębiorstwa, dysponują również majątkiem w formie funduszu statutowego i funduszu administracyjnego. Na fun-

dusz statutowy składają się: równowartość środków trwałych i nakładów inwestycyjnych w obiektach obcych. Natomiast na fundusz administracyjny składają się środki obrotowe, pochodzące z wpłat przedsiębiorstw należących do zjednoczenia. Z funduszu administracyjnego pokrywane są w zasadzie wszystkie wydatki związane z działalnością zjednoczenia, które nie zostały zaliczone do odrębnych akcji specjalnych lub wydzielonej działalności gospodarczej zjednoczenia. Wydatki te obejmuje roczny preliminarz wydatków administracyjnych (część pierwsza planu). Zarówno dla wpływów jak i dla wydatków Bank prowadzi jeden rachunek funduszu administracyjnego w ramach konta 7.

Bank honoruje wydatki do wysokości preliminarza zatwierdzonego przez resort i do wysokości posiadanych na rachunku środków z wpływów przedsiębiorstw, wpływów własnych zjednoczenia lub innych wpływów. Zasada ustalona w systemie finansowym, że wykorzystanie funduszu płac podlega kontroli bankowej według zasad przewidzianych dla funduszu płac pracowników umysłowych przedsiębiorstw należących do zjednoczenia w praktycznym stosowaniu budzi pewne wątpliwości. Zakłada się jednak, że obecnie wchodzi w rachubę wykorzystanie funduszu płac, przewidzianego w części pierwszej planu, objętego preliminarzem działalności administracyjnej. Fundusz ten został ograniczony wiążącymi zjednoczenie zasadami planowania i ustawiania funduszu płac w zjednoczeniach. Mam na myśli uchwałę Rady Ministrów z dnia 16.IV.1956 roku w sprawie zasad wynagradzania pracowników zatrudnionych w centralnych zarządach, obowiązującą nadal w stosunku do zjednoczeń (Monitor Polski Nr 33, pozycja 412). Bank zatem będzie kontrolował, aby limit ustalony na płace nie został przekroczony. Poza limitami płac w preliminarzu mogą istnieć limity na fundusz nagród lub wyjątkowo dodatkowe wypłaty premii, które wynikają z dodatkowych osiągnięć pracowników zjednoczenia (lub przedsiębiorstw), a które wypłacane są zgodnie z obowiązującymi przepisami i regulaminami wypłat premii lub nagród. Bank honoruje je po przedłożeniu przez zjednoczenie odpowiedniego dowodu (zaświadczenia) jednostki nadrzędnej (resortu), że spełnione zostały warunki w zjednoczeniu, w wyniku których należy się pracownikom nagroda — premia. Za prawidłowe i proporcjonalne, w stosunku do zasług czy wyników, przyznawanie tych premii czy nagród odpowiadać powinno kierownictwo zjednoczenia. Zgodnie z wielu wypowiedziami na odcinku systemu płac i nagród należy się spodziewać odpowiednich reform, które spowodowałyby materialne zainteresowanie pracowników zjednoczenia w osiągnięciu odpowiednich wyników produkcji w przedsiębiorstwach i w zjednoczeniu jako całości.

Temat systemu finansowego zjednoczenia nie zostałby wyczerpany, gdyby nie przypomnieć, że w ramach prowadzonej przez siebie akcji socjalnej (wczasy, kolonie, obozy, itp.) zjednoczenie korzysta ze środków budżetowych, zgodnie z ogólnymi zasadami systemu budżetowego. Na tym odcinku zjednoczenie wykonuje dodatkowo funkcje jednostki budżetowej z wszystkimi jej obowiązkami a Bank prowadzi rachunki budżetowe wydatków, dochodów oraz kredytów budżetowych. Poza systemem, który mógłby również ulec zmianie, nic nie

stoi na przeszkodzie, aby akcja socjalna była częścią składową działalności administracyjnej zjednoczenia i znalazła swój wyraz w preliminarzu działalności administracyjnej, a środki z tego tytułu były zapisywane na rachunek bieżący funduszu administracyjnego zjednoczenia. Obowiązek zwrotu do budżetu środków pozostałych na koniec roku może istnieć nadal. Zwroty jednak przy bardzo skromnym i oszczędnym dotowaniu tej akcji z budżetu są mało prawdopodobne.

\*

Pozostaje do omówienia — od strony finansowego systemu zjednoczenia — duża rozpiętość działalności rozliczeniowej, prowadzonej — można by rzec — na cudzy rachunek. Należą do niej:

a) rozliczenia zysków przedsiębiorstw i dotacji podmiotowych przedsiębiorstw planowo-deficytowych, w celu ostatecznego przelania nadwyżek do budżetu za pośrednictwem rachunków rozliczeń zysków właściwych ministerstw. Bank z tego tytułu prowadzi rachunek w ramach konta 111;

b) rozliczenia dodatnich i ujemnych różnic cen, w przypadku wprowadzenia w przedsiębiorstwach podległych zjednoczeniu systemu wyrównawczego cen. Bank prowadzi wówczas dla zjednoczenia rachunek w ramach konta 112;

c) różne rozliczenia, składające się na pojęcie funduszu rezerwowego zjednoczenia, a mianowicie część zysków przedsiębiorstw, dotacje podmiotowe, resztówki pozostałe po rozliczeniu się zjednoczenia z budżetem i przedsiębiorstwami z tytułu zysków i strat, jak również resztówka, jaka pozostaje na koniec roku na rachunku funduszu administracyjnego (część pierwsza planu). Z funduszu tego zjednoczenie udziela przedsiębiorstwom dotacji na różne cele (niedobór środków obrotowych na początek roku, dodatkowe wpłaty zysku, gwarancje dla banków z tytułu udzielonego kredytu przedsiębiorstwom, inne dotacje z tytułu zleconych przez zjednoczenia dodatkowych zadań do wykonania przez przedsiębiorstwa). Bank dla tego funduszu prowadzi oddzielny rachunek w ramach konta 8;

d) dystrybucja środków, jakie zostają przelane przez resort na rzecz postępu technicznego dla instytutów, laboratoriów i przedsiębiorstw. Bank w tym przypadku prowadzi oddzielny rachunek funduszu postępu technicznego w ramach konta 8;

e) mogą to być również środki otrzymane z budżetu, jako różnice budżetowe, na pokrycie określonych z góry różnic cen lub wyników zmian cen w przedsiębiorstwach. Bank otwiera dla tych różnic rachunek budżetowy w ramach konta 92 i 711;

f) zjednoczenie może otrzymać również specjalne środki z budżetu (resortu) dla sfinansowania różnych akcji (zadań) budżetowych jak:

- nagrody dla przodujących przedsiębiorstw,
- dla racjonalizatorów,
- nagrody okolicznościowe,
- nagrody za przedterminowe oddanie obiektów do użytku,
- środki na współpracę naukowo-techniczną i gospodarczą z zagranicą,
- środki na różną działalność gospodarczą przedsiębiorstw.

Dla tego rodzaju zadań otwarte zostaną w Banku rachunki kredytów budżetowych i wydatków.

System przekazywania środków budżetowych (p.e i f) w formie kredytów i powodowania tym samym, że Zjednoczenie działa przy tego rodzaju akcjach jako jednostka budżetowa, winien mieć charakter fakultatywny. Akcje te mogą bowiem być budżetowo rozliczane przez resort gospodarczy zaś Zjednoczenie winno otrzymywać te środki do rozliczenia i przekazania resortowi odpowiednich dokumentów wypłat.

Wydaje się, iż dla tych sum do rozliczenia jak i innych „operacji przelewowych” między resortem a przedsiębiorstwem i odwrotnie mogłyby być otwierane oddzielne rachunki, o ile środki budżetowe na te cele nie są z góry planowane w poszczególnych preliminarzach akcji gospodarczych lub w preliminarzu działalności administracyjnej.

\*

Po scharakteryzowaniu, zresztą w dużym skrócie, działalności gospodarczej i finansowej zjednoczeń w powiązaniu z czynnościami Banku na tym odcinku należy stwierdzić, że w praktyce współudział Banku jest znaczny. Dotyczy to — reasumując — zarówno współpracy w dziedzinie gospodarczej (plan finansowy, plany techniczno-ekonomiczne, preliminarze działalności gospodarczej własnej i wspólnej), rozliczeniowej, z racji możliwości prowadzenia dużej ilości rachunków bankowych jak i administracyjnej (preliminarz, kontrola limitu preliminarza) oraz kontroli funduszu płac.

Jak dalece w praktyce zostaną rozwinięte teoretyczne założenia systemu zjednoczeń pokaże przyszłość. Na ogół pierwszy kwartał roku bieżącego w dużej mierze był okresem organizacyjnym i likwidacyjnym starego systemu. W obecnym stadium nasuwają się jednak następujące wnioski:

— należy przeanalizować wszystkie dotychczasowe odcinki działalności finansowej zjednoczeń, opartej na preliminarzach i rozważyć czy wiele z prowadzonych akcji preliminarzowych specjalnych nie należałoby włączyć w ramy preliminarza działalności administracyjnej (część pierwsza planu),

— należałoby w miarę możliwości koncentrować różne akcje specjalne w jeden większy zespół akcji specjalnych (również gospodarczych, opartych na jednym preliminarzu wpływów i wydatków),

— należy rozważyć i poddać analizie czy niektóre typy własnej działalności gospodarczej zjednoczenia, prowadzone na zasadzie rozrachunku gospodarczego — (w Banku rachunek w ramach konta 6) nie są akcjami, które mogłyby być prowadzone w ramach preliminarza własnej działalności gospodarczej, na przykład akcja reklamowo-propagandowa (część trzecia planu).

Wydaje się, że na tym odcinku warto by nawet — po zebraniu materiałów ze zjednoczeń — pokusić się o ustalenie pewnych wytycznych ramowych, które byłyby fakultatywne dla zjednoczeń. Sam fakt dużej różnorodności w akcjach oraz różnorodny tryb kwalifikowania (plan techniczno-ekonomiczny czy preliminarz akcji, czy preliminarz działalności administracyjnej) wprowadza lub może wprowadzić także pewną nieuzasadnioną dysproporcję w zewnętrznej ocenie pracy i kierunków działania gospodarczego zjednoczenia. Natomiast plan finansowy zjednoczenia w formie jak najbardziej skondensowanej — przy uwzględnieniu proponowanych kierunków jego koncentracji — mogłyby być równocześnie lepszym narzędziem przy prowadzeniu analizy działalności gospodarczej i finansowej zjednoczenia w nowym systemie.

W. Miłkowski

## WSPÓŁPRACA MIĘDZY ODDZIAŁEM WOJEWÓDZKIM A ODDZIAŁAMI OPERACYJNYMI

Spośród zagadnień organizacyjnych, wymagających przedyskutowania oraz sprecyzowania pewnych ogólnych metod i sposobów postępowania, wysuwa się obecnie na plan pierwszy — jako jedno z najbardziej aktualnych — zagadnienie wzajemnych stosunków i współpracy oddziału wojewódzkiego z nadzorowanymi przez niego oddziałami.

Aktualność tego zagadnienia wypływa przede wszystkim z tego, że w związku z wprowadzeniem w ubiegłym roku nowej instrukcji kredytowej poważnym zmianom uległy kompetencje i zakres czynności zarówno oddziałów operacyjnych jak i oddziału wojewódzkiego. Ponadto wprowadzana od pewnego czasu decentralizacja czynności i dalsze usamodzielnianie oddziałów także i na pozostałych odcinkach pracy powodują, że stosowane uprzednio metody, formy i zakres oddziaływania oddziału wojewódzkiego na pracę podległych mu oddziałów przestają w nowych warunkach odpowiadać aktualnym potrzebom. Podobnie pewnym modyfikacjom

muszą ulegać również i formy współpracy oddziałów operacyjnych z oddziałem wojewódzkim.

Mówiąc o współpracy między oddziałem wojewódzkim a oddziałami operacyjnymi warto na wstępie przypomnieć niektóre podstawowe zasady tej współpracy, ustalone uchwałą Zarządu Banku, opublikowaną w Liście Informacyjnym nr 11/58. Otóż uchwała ta, podkreślając samodzielność oddziałów i niepodważalność ich decyzji, a szczególnie decyzji kredytowych, wskazuje jednocześnie, że oddziały wojewódzkie, jako jednostki nadrzędne, sprawujące nadzór nad całokształtem pracy oddziałów, powinny mieć jednak z tytułu tego nadzoru zapewnione możliwości oddziaływania na decyzje podejmowane w oddziałach operacyjnych.

Ponieważ stosunki kredytowe między bankiem a przedsiębiorstwami oparte są o umowy, decyzje kredytowe dyrektorów oddziałów operacyjnych nie mogą być przez oddział wojewódzki zmieniane. W przypadku jednak podjęcia przez oddział decyzji

kredytowej niezgodnej z przepisami lub mylnej, zwrócenie na ten fakt uwagi przez oddział wojewódzki musi mieć wpływ na dalszy tok postępowania odnośnego oddziału w danej sprawie.

Bezspornym jest, że oddział widząc nowe momenty, których nie uwzględnił przy podejmowaniu za kwestionowanej przez oddział wojewódzki decyzji kredytowej, ma obowiązek decyzję tę w jak najkrótszym czasie cofnąć.

W przypadku zaś powtarzającego się podejmowania błędnych decyzji kredytowych przez dany oddział, oddział wojewódzki powinien — naszym zdaniem — wyciągnąć odpowiednie wnioski w stosunku do osób odpowiedzialnych za tego rodzaju postępowanie. W razie podjęcia przez oddział decyzji sprzecznej z przepisami lub z wytycznymi oddziału wojewódzkiego nawet w jednym przypadku, oddział wojewódzki może, zależnie od skutków takiej decyzji, wyciągnąć odpowiednie konsekwencje w stosunku do osób winnych.

Wpływ oddziału wojewódzkiego na decyzje kredytowe, podejmowane przez oddziały, powinien być realizowany głównie przez bieżące ustalanie wytycznych do polityki kredytowej. Tego rodzaju działalność oddziału wojewódzkiego ma za zadanie zapobiegać prowadzeniu przez oddziały niewłaściwej polityki kredytowej, a więc zapobiegać podejmowaniu decyzji błędnych i niezgodnych z przepisami i z tą polityką.

Przy tym wszystkim trzeba podkreślić, że oddziały mają obowiązek przestrzegać i stosować — na równi z zarządzeniami, instrukcjami i innymi przepisami wydawanymi przez Prezesa NBP — także wytyczne, decyzje oraz zalecenia oddziału wojewódzkiego i to zarówno mające charakter ramowy, jak i dotyczące niekiedy konkretnych spraw. Oddział wojewódzki bowiem nadaje kierunek pracy oddziałów w oparciu o analizę materiałów bardziej wszechstronnych od posiadanych przez oddziały oraz w oparciu o kontakty z jednostkami nadrzędnymi i władzami terenowymi na szczeblu wojewódzkim.

Tym niemniej oddział wojewódzki nie powinien obecnie, ani w przyszłości nawracać do dawniej praktykowanego, zbyt szczegółowego i drobiazgowego pouczenia i popularnie mówiąc „prowadzenia za rękę” oddziałów.

Dążeniem oddziału wojewódzkiego powinno być zapewnienie dobrej, obustronnej współpracy, opartej o obopólne zrozumienie stojących przed NBP zadań i celów.

Wzajemna współpraca między oddziałem wojewódzkim i oddziałami operacyjnymi przebiega w różnych formach i przeprowadzana jest różnymi metodami. Chodzi o to, aby stosowane były jak najbardziej racjonalne i skuteczne, a więc dostosowane do aktualnie istniejących warunków i występujących potrzeb, formy tej współpracy. Można je podzielić na formy następujące:

#### **Bezpośrednie**

- instruktaże,
- konferencje i odprawy,
- wizytacje kierownictwa oddziału wojewódzkiego w oddziałach i indywidualne kontakty przedstawicieli oddziałów z oddziałami wojewódzkimi,
- kontakty telefoniczne.

#### **Pośrednie**

— zarządzenia dyrektora oddziału wojewódzkiego, wytyczne, polecenia i korespondencja.

Bezpośrednie formy współpracy — instruktaże. Jedną z ważniejszych bezpośrednich form oddziaływania oddziału wojewódzkiego na pracę oddziałów są instruktaże przeprowadzane przez pracowników poszczególnych wydziałów oddziału wojewódzkiego.

Dla usunięcia występujących niekiedy rozbieżności w interpretowaniu pojęcia instruktażu oddziału wojewódzkiego w oddziałach trzeba wyjaśnić, że pod tym pojęciem powinien być rozumiany nie tylko sam instruktaż polegający na ustaleniu i wskazywaniu metod i sposobów wykonywania pracy, ale również kontrola wykonywania zadań wynikająca z obowiązku sprawowania przez oddział wojewódzki nadzoru nad pracą podległych oddziałów operacyjnych. Krótko mówiąc, w warunkach bankowych instruktaż zawiera w sobie również element kontroli. W zależności od odcinka pracy obejmowanego instruktażem oraz od rodzaju instruktażu, element kontroli występuje w większym lub mniejszym stopniu.

Przy ustalaniu potrzeb instruktażowych oddziałów oraz rodzajów instruktażu należy brać pod uwagę przede wszystkim wyniki ostatniej rewizji, przeprowadzonej przez komisję rewizyjną Departamentu Rewizyjnego, wyniki ostatniego instruktażu w danej komórce, wnioski wypływające z wszelkiego rodzaju sprawozdawczości, na przykład, z kwartalnych sprawozdań ze stanu finansowego kontrolowanych przedsiębiorstw, zmiany personalne w oddziale, wagę występujących w oddziale problemów itp.

Wydaje się ponadto, że potrzebę przeprowadzenia instruktażu powinien również zgłaszać oddział z własnej inicjatywy.

Wskazane jest, aby zapotrzebowania, w których powinny być wymienione odcinki pracy wymagające instruktażu oraz sprecyzowany temat, przesyłane były przez dyrektorów oddziałów do wydziału organizacji oddziału wojewódzkiego:

- w zakresie czynności planistyczno-kredytowych w terminie do dnia dziesiątego drugiego miesiąca kwartału, na kwartał następny, to znaczy na kwartał rozpoczynający się bezpośrednio po sporządzeniu sprawozdań ze stanu finansowego,
- w zakresie pozostałych czynności do dnia dwudziestego każdego miesiąca na miesiąc następny.

W przypadkach szczególnie uzasadnionych dyrektor oddziału może zgłosić potrzebę instruktażu w innym terminie. Oddział Wojewódzki w Gdańsku, mając na uwadze aktualne potrzeby i warunki stosuje w zakresie czynności planistyczno-kredytowych następujące trzy rodzaje instruktaży bezpośrednich:

- instruktaże kompleksowe,
- instruktaże problemowe,
- instruktaże wycinkowe.

Celem instruktażu kompleksowego jest przede wszystkim kontrola wykonywania przez oddział operacyjny zadań w zakresie — w zasadzie wszystkich — czynności pionu planistyczno-kredytowego oraz ustalenie wspólnie z kierownictwem oddziału środków zmierzających do poprawienia poziomu pracy. Instruktaż kompleksowy jest więc również

pewną formą pomocy dla oddziału, który sam niejednokrotnie nie dostrzega własnych błędów i niedociągnięć. Oddział nie ma bowiem praktycznie możliwości dokonania w własnym zakresie przeglądu jednocześnie wszystkich odcinków pracy dla wykrycia słabych jej punktów.

Instruktaże kompleksowe mają między innymi tę dodatnią stronę, że dają kierownictwu zainteresowanego oddziału wszechstronny obraz i ocenę poziomu całokształtu prac planistyczno-kredytowych, z jednoczesnym wskazaniem sposobów działania w kierunku poprawienia stopnia realizacji zadań.

Po zakończeniu instruktażu kompleksowego — przeprowadzanego przez przedstawicieli poszczególnych wydziałów oddziału wojewódzkiego kolejno na przestrzeni stosunkowo krótkiego okresu czasu (dwa-trzy tygodnie) — odbywa się w oddziale wojewódzkim konferencja z udziałem kierownictwa danego oddziału. W czasie konferencji dyskutowane i ustalane są środki zmierzające do usunięcia przyczyn uchybień i niedociągnięć, stwierdzonych w trakcie instruktażu. Po konferencji oddział wojewódzki ustala konkretne zadania dla oddziału i przesyła je na piśmie w formie zaleceń poinstruktażowych.

Drugim typem instruktażu bezpośredniego w zakresie czynności planistyczno-kredytowych jest tak zwany instruktaż problemowy, mający na celu zbadanie pewnego określonego problemu w wielu oddziałach, a następnie opracowanie przez oddział wojewódzki, w oparciu o zebrany materiał, generalnych wytycznych i zadań dla wszystkich oddziałów w województwie, w zakresie badanego zagadnienia. Niezależnie od tego, w przypadkach stwierdzenia w trakcie instruktażu problemowego również uchybień o charakterze indywidualnym, dotyczących tylko danego oddziału, kierowane są także do niego indywidualne zalecenia poinstruktażowe.

Ten rodzaj instruktaży może mieć szczególnie duży wpływ na kształtowanie się poziomu pracy poszczególnych odcinków we wszystkich oddziałach województwa, przy stosunkowo mniejszej pracochłonności dla oddziału wojewódzkiego. Dużą dozę prawdopodobieństwa zawiera bowiem twierdzenie, że uchybienia ujawnione na danym odcinku pracy w kilku oddziałach (np. w zakresie finansowania inwestycji zdecentralizowanych) występują w zbliżonych rozmiarach i w pozostałych oddziałach. Zwrócenie uwagi na te uchybienia wszystkich oddziałów stwarza warunki do stosunkowo szybkiego uporządkowania danego odcinka pracy w całym województwie. Chodzi tylko przy tym o to, aby oddziały otrzymując z oddziału wojewódzkiego wytyczne i zadania opracowane na podstawie materiałów zebranych w toku instruktaży problemowych natychmiast odpowiednio wykorzystywały je w pracy bieżącej.

Wreszcie trzecią formą instruktażu bezpośrednio w zakresie czynności planistyczno-kredytowych są instruktaże wycinkowe. Instruktaże te polegają na badaniu określonego odcinka pracy w jednym oddziale, w celu ustalenia sposobów pracy w konkretnej sytuacji, w indywidualnych warunkach danego oddziału, na przykład odnośnie stosowania określonej polityki kredytowej w stosunku do wybranego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzenie takich instruktaży wynika z różnych potrzeb oddziału operacyjnego lub też oddziału wojewódzkiego.

Inspektorzy oddziału wojewódzkiego powinni w trakcie instruktaży kłaść nacisk przede wszystkim na wskazywanie oddziałom sposobów lepszego wykonywania zadań, zachowując odpowiednie proporcje między samym instruowaniem, a elementem kontroli.

Byłoby znacznym ułatwieniem dla obu stron, gdyby pracownicy oddziałów, w większym niż dotychczas zakresie przedstawiali inspektorom oddziału wojewódzkiego już w chwili rozpoczęcia instruktażu wszystkie napotymane trudności i wątpliwości.

Inspektorzy oddziału wojewódzkiego mają obowiązek wyjaśniać pracownikom oddziałów ich wątpliwości oraz wskazywać sposoby prawidłowego oddziaływania na kontrolowane przedsiębiorstwa i w razie potrzeby oraz w miarę możliwości, praktycznie pokazać sposób wykonania danej pracy, np. obliczania efektywności inwestycji zdecentralizowanej, analizowania i oceny normatywów konkretnego przedsiębiorstwa itp. Wydaje się, że tak przeprowadzane instruktaże mogą przynosić oddziałom konkretne korzyści i pomoc.

Formy instruktaży Oddziału Wojewódzkiego w Gdańsku w innych pionach, poza pionem planistyczno-kredytowym, ukształtowały się w nieco odmienny sposób; w zakresie czynności operacyjno-rachunkowych przeprowadzane są instruktaże obejmujące przeważnie jedną komórkę wydziału operacyjno-rachunkowego.

Ze względu na to, że sposoby wykonywania czynności w pionie operacyjno-rachunkowym uregulowane są szczegółowymi przepisami oraz z uwagi na zatrudnianie w wydziałach operacyjno-rachunkowych prawie wszystkich oddziałów znacznej części pracowników co najmniej o kilkuletnim stażu pracy i osiągnięty dzięki temu dość dobry na ogół poziom pracy, rozmiary i częstotliwość instruktaży w omawianym zakresie mogą być znacznie mniejsze niż w pionie planistyczno-kredytowym.

Jakkolwiek sam charakter czynności operacyjno-rachunkowych, uregulowanych stosunkowo bardzo dokładnie przepisami, narzuca już metodę instruowania — polegającą na porównywaniu sposobów wykonywania czynności z odpowiednimi przepisami — to jednak Wydział Operacyjno-Rachunkowy Oddziału Wojewódzkiego w Gdańsku z powodzeniem — naszym zdaniem — pomaga ponadto oddziałom w organizowaniu pracy. Znalazło to swój wyraz przy udziale również wydziału organizacyjno-administracyjnego w zainicjowaniu i współdziałaniu z niektórymi oddziałami przy wprowadzaniu nowych form organizacji pracy, polegających na łączeniu komórek rachunkowości i obiegu pieniężnego oraz w zapoczątkowanym łączeniu komórek rozliczeń z rachunkowością.

Niemniej ważny wpływ na prawidłowość całokształtu oddziaływania oddziału wojewódzkiego na pracę oddziałów operacyjnych wywierają również instruktaże bezpośrednie, dotyczące zagadnień organizacyjnych, kadrowych i administracyjno-gospodarczych.

Celem instruktaży organizacyjnych jest między innymi udzielanie kierowniczemu aparatowi oddziałów pomocy przy rozwiązywaniu różnych zagad-

nień wchodzących w zakres kierowania oddziałem i poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

Aby instruktaże organizacyjne przynosiły spodziewane efekty w postaci stałego ulepszania pracy kierownictwa i organizacji pracy, wydaje się konieczne (poza kierowaniem na tego rodzaju instruktaże wysoko kwalifikowanych i posiadających duże doświadczenia inspektorów wydziału organizacji), ażeby również dyrektorzy oddziałów i inni kierownicy przedstawiali z własnej inicjatywy swoje trudności i problemy organizacyjne w trakcie instruktażu. Poza tym wskazane jest bezpośrednio konsultowanie się dyrektorów z wydziałem organizacyjnym w razie natrafienia w toku pracy na trudności typu organizacyjnego.

Sprawy polityki kadrowej i szkolenia zawodowego personelu są dość trudne i dlatego omawianie tych spraw co pewien czas w trakcie instruktażu z przedstawicielem wydziału kadr oddziału wojewódzkiego może ułatwić dyrektorowi oddziału jak najbardziej prawidłowe ich załatwianie.

Widzimy więc celowość kontynuowania tego rodzaju instruktaży zarówno obejmujących całość zagadnień kadrowych i szkoleniowych jak też obejmujących indywidualne sprawy oraz czynności organizacyjno-techniczne, objęte przepisami działu C—V.

Najbardziej istotnym warunkiem, decydującym o celowości przeprowadzania przez oddział wojewódzki wszystkich instruktaży, jest pełne wykorzystanie materiałów i wniosków wysuwanych pod adresem oddziału jako wyników instruktażu. Stracony bezproduktywnie byłby używany przez pracowników oddziału wojewódzkiego na instruktaże czas, gdyby istniejące przed instruktażem błędy i uchybienia w pracy występowały w dalszym ciągu lub też były eliminowane tylko na krótki okres czasu.

Kierownictwo oddziału chcąc wykorzystać w pełni instruktaż powinno przede wszystkim zapewnić usunięcie przyczyn niedociągnięć i dopilnować, aby pracownicy postępowali w toku pracy w myśl uwag i wskazówek, otrzymanych w wyniku instruktażu, uznanych przez oddział za słuszne.

Aczkolwiek oddziały nie mają obowiązku zawiadamiania na piśmie oddziału wojewódzkiego o wykonaniu zaleceń poinstruktażowych (poza przypadkami wyraźnego zażądania sprawozdania przez oddział wojewódzki), to kierownictwo oddziału powinno w każdym razie skontrolować — w jakiś czas po zakończeniu instruktażu — czy został on odpowiednio przez oddział w praktyce wykorzystany, to znaczy czy nie występują już błędy i czy nie zaniechano stosowania lepszych sposobów i metod pracy — wskazanych przez instruktaż.

Kończąc omawianie form, metod i sposobów instruktaży bezpośrednich, przeprowadzanych przez oddział wojewódzki w oddziałach operacyjnych, trzeba wspomnieć również o pewnych zasadach porządkowych, obowiązujących przy przeprowadzeniu tych instruktaży.

Otóż w celu zapewnienia odpowiednich warunków dla przeprowadzenia instruktażu (obecność w oddziale zainteresowanych pracowników, przygotowanie zapytań dotyczących wątpliwości i trudności napotykaných w pracy itp.), wydziały Oddziału Wojewódzkiego w Gdańsku obowiązane są zawiadamiać oddział co najmniej kilka dni naprzód

o terminie i zakresie instruktażu (w zasadzie pisemnie).

Inspektorzy oddziału wojewódzkiego obowiązani są omawiać i uzgadniać na bieżąco swoje uwagi i spostrzeżenia z zainteresowanymi pracownikami a po zakończeniu instruktażu przedstawiać je dyrektorowi oddziału i naczelnikowi wydziału.

W razie nieuwzględnienia uwag i zaleceń inspektor oddziału wojewódzkiego obowiązany jest przedstawić inne stanowisko oddziału w oddziale wojewódzkim. Ostateczne zdanie oddziału wojewódzkiego wyrażane jest w pisemnych zaleceniach poinstruktażowych. Zaznaczamy, że instruktorzy oddziału wojewódzkiego nie są upoważnieni do wydawania na miejscu w oddziale jakichkolwiek poleceń, lecz tylko mogą przedstawiać swoje wnioski dyrektorowi oddziału, który decyduje o ich realizacji.

W wyjątkowych przypadkach, to jest w razie sprzeczności zdań między inspektorem oddziału wojewódzkiego a dyrektorem oddziału, co do wprowadzenia w życie wniosków w sprawach wyjątkowo pilnych i nie cierpiących zwłoki, inspektorzy przeprowadzający instruktaż powinni o tym informować dyrektora oddziału wojewódzkiego za pośrednictwem naczelnika właściwego wydziału, a dyrektor podejmuje odpowiednią decyzję.

Podkreślamy, że zalecenia poinstruktażowe oddziału wojewódzkiego są dla oddziału operacyjnego w zasadzie wiążące i powinny być w całości wprowadzone w życie. W przypadku jednak zaistnienia nowych okoliczności, uzasadniających niekiedy odmienny sposób postępowania od zaleconego przez oddział wojewódzki, oddział nie musi — naszym zdaniem — ściśle wykonać zaleceń. W takich przypadkach jednak, o ile dotyczą one poważniejszych spraw, oddział powinien poinformować o tym oddział wojewódzki.

Następną, niemniej ważną formą współpracy oddziału wojewódzkiego z oddziałami operacyjnymi są organizowane przez oddział wojewódzki konferencje, odprawy i kurso-konferencje dla dyrektorów oddziałów, naczelników wydziałów i innych pracowników.

Organizowane przez oddział wojewódzki spotkania przedstawicieli oddziałów mają na celu zarówno przekazanie przez oddział wojewódzki własnych spostrzeżeń oraz wytycznych opartych o materiał zebrany w czasie instruktaży, konferencji itp. i uzyskanych z Centrali, jak również zapoznanie się z głosami i uwagami oddziałów operacyjnych na temat omawiany w toku konferencji, czy odprawy.

Poza tym w czasie narad istnieje możliwość dokonywania szerokiej wymiany doświadczeń między oddziałami, co jest również jednym z ważnych celów tego rodzaju spotkań.

Wytyczne i wnioski ustalone w wyniku konferencji lub narady są podstawą pracy w danym zakresie, zarówno dla oddziału operacyjnego jak i dla oddziału wojewódzkiego.

Widząc korzyści, jakie przynoszą odpowiednio przygotowane odprawy i narady jesteśmy zdania, że powinny one być organizowane dla omawiania szerszego wachlarza zagadnień. Na przykład widzimy potrzebę przeprowadzania co pewien czas (raz w roku) również odpraw w zakresie czynności

poszczególnych komórek wydziałów operacyjno-rachunkowych.

Ujemny wpływ na przebieg, a więc i wyniki konferencji i narad, wywiera brak odpowiedniego przygotowania się ze strony przedstawicieli oddziałów, biorących udział w tych zebraniach.

Dużą wagę należy przywiązywać do właściwego wykorzystania przez oddziały wiadomości uzyskanych w toku narad. W tym celu konieczne jest możliwie bezzwłoczne omawianie i przekazywanie wyników tych odpraw wszystkim zainteresowanym pracownikom oddziału.

Dyrektorzy oddziałów powinni więc dopilnowywać, aby po naradach w oddziale wojewódzkim, odbywały się odpowiednie odprawy w oddziałach, dla ułatwienia których Oddział Wojewódzki w Gdańsku przesyła do wiadomości oddziałów treść referatów, ważniejszych wypowiedzi i ustalonych wniosków.

Ponadto przez Oddział Wojewódzki w Gdańsku rozważana jest celowość organizowania odpraw o charakterze roboczym oraz wymiany doświadczeń. W odprawach takich brałoby udział pracownicy kredytowi kilku oddziałów, kontrolujący te same przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwa tej samej branży. Na naradach omawiano by szczegółowo, na podstawie konkretnych materiałów, wyniki ekonomiczne pracy tych przedsiębiorstw i na tym tle sposoby oddziaływania Banku.

Pewną odmianą proponowanych powyżej odpraw są zapoczątkowane już z inicjatywy Oddziału Wojewódzkiego w Gdańsku, co prawda tylko w pionie operacyjno-rachunkowym — indywidualne, kilkudniowe wyjazdy pracowników (Głównego Księgowego, kierowników sekcji, skarbników) do innych oddziałów w celu porównania własnych metod pracy ze stosowanymi gdzie indziej. Wyjazdy takie przynoszą, według naszej oceny, korzyści obydwu oddziałom dokonującym w tej formie wymiany doświadczeń. Nie mniejsze korzyści mogłyby dać podobne, odpowiednio zorganizowane wyjazdy pracowników planistyczno-kredytowych.

Dalszą formą bezpośredniej współpracy i kontaktów oddziału wojewódzkiego z oddziałami operacyjnymi są pobyty w oddziałach operacyjnych dyrektora, zastępcy dyrektora, naczelników oddziału wojewódzkiego i odwrotnie w oddziale wojewódzkim kierownictwa oddziałów operacyjnych.

Na zakończenie omawiania tematu bezpośrednich form i sposobów współpracy musimy poruszyć jeszcze sprawę rozmów telefonicznych między oddziałami operacyjnymi a oddziałem wojewódzkim i odwrotnie.

Stwierdzamy, że ta droga porozumiewania się jest często nadużywana.

Ujemne objawy i skutki rozmów telefonicznych w sprawach błażych, jak również i zasadniczych, ale będących do załatwienia w drodze pisemnej to:

- strata czasu,
- poważne koszty,
- załatwianie spraw przez niekompetentne osoby,
- brak trwałego śladu zawierającego treść przekazywanych decyzji itp.

W związku z tym uważamy, że:

— przedmiotem rozmowy telefonicznej, a szczególnie rozmowy zamiejscowej, mogą być tylko sprawy wyjątkowo pilne, a przy tym nie dające się załatwić w ramach kompetencji oddziału,

— rozmowy telefoniczne z oddziałem wojewódzkim powinny być przeprowadzane wyłącznie przez dyrektora oddziału lub naczelnika wydziału, lub w razie jego nieobecności przez osoby zastępujące go, za zgodą dyrektora oddziału,

— w oddziale wojewódzkim na rozmowy telefoniczne winni być proszeni — dyrektor i zastępca oraz naczelnicy wydziałów, a w razie ich nieobecności osoby zastępujące.

Ponieważ istnieją przypadki powoływania się przez pracowników oddziałów na decyzje, interpretacje i wyjaśnienia oddziału wojewódzkiego, uzyskane wyłącznie w drodze telefonicznej, trzeba zwracać uwagę, że wiążące dla oddziałów mogą być jedynie te decyzje i wyjaśnienia telefoniczne, na które oddział następnie uzyskał potwierdzenie pisemne.

Obok bezpośrednich form współpracy stosowane są równoległe pośrednie sposoby współpracy oddziału wojewódzkiego z oddziałami operacyjnymi, polegające nie na osobistych kontaktach, lecz na pisemnym przekazywaniu decyzji, poleceń, wytycznych, wniosków itp.

Ze względu na duże rozmiary tej formy współpracy, metody i sposoby jej funkcjonowania mają także istotne znaczenie.

Jak zaznaczyliśmy już uprzednio pisma oddziału wojewódzkiego, zawierające różnego rodzaju decyzje, polecenia i wytyczne są dla oddziałów obok zarządzeń Prezesa, instrukcji i innych przepisów, podstawą do prowadzenia ich działalności.

Dążeniem oddziału wojewódzkiego powinno być stałe graniczenie rozmiarów i ilości różnego rodzaju pism, co wiąże się z pogłębieniem samodzielności oddziałów. Z drugiej jednak strony częstsze kierowanie do oddziału wojewódzkiego w formie pisemnej przez oddziały, poważniejszych spraw w zakresie oddziaływania na kontrolowane przedsiębiorstwa — w przypadkach zbyt powolnego uwzględniania przez nie postulatów oddziałów — dawałoby potrzebny oddziałowi wojewódzkiemu materiał do przeprowadzania interwencji i zgłaszania wniosków bezpośrednio do władz terenowych i jednostek nadrzędnych na szczeblu wojewódzkim, lub przekazywania ich do odnośnych departamentów Centrali.

Ponieważ tematem naszego opracowania jest tylko strona organizacyjna wzajemnej współpracy oddziału wojewódzkiego i oddziałów operacyjnych, dlatego nie zajmujemy się szczegółowiej omówieniem rodzajów i treści materiałów, wytycznych, sprawozdań i innej korespondencji między oddziałem wojewódzkim a oddziałami operacyjnymi. Tak szczegółowe omówienie pośrednich form współpracy powinno być naszym zdaniem przedmiotem oddzielnego artykułu.

T. Ligenza  
J. Łaniewski

Gdańsk-Wrzeszcz



## CZY ZAGROŻENIE MIĘDZYNARODOWEJ POZYCJI DOLARA STANÓW ZJEDNOCZONYCH?

W ubiegłym roku zaszły dość głębokie zmiany w bilansie handlowym i płatniczym Stanów Zjednoczonych, w wyniku których zapas złota posiadany przez ten kraj uległ znacznemu zmniejszeniu. Objawy te wywołały obszerną dyskusję nad przyszłym przewidywanym kształtowaniem się bilansu płatniczego Stanów Zjednoczonych oraz nad problemem stałości parytetu dolara, posiadającym duże znaczenie międzynarodowe i zasługującym na bliższe rozpatrzenie. Dla właściwego ujęcia i uwytkulenia zmian, jakie nastąpiły w roku 1958, należy przypomnieć zasadniczą strukturę bilansu płatniczego Stanów Zjednoczonych oraz pozycję zajmowaną przez dolar w świecie kapitalistycznym.

Dzięki temu, że dolar cieszył się opinią najpewniejszej w świecie kapitalistycznym waluty, zagranica — i to zarówno banki centralne jak i przedsiębiorstwa oraz osoby prywatne — dokonywały od dawna ogromnych lokat pieniężnych w bankach amerykańskich i na nowojorskim rynku pieniężnym. Dopływ tych lokat oraz stałe nadwyżki bilansu handlowego zapewniały duże aktywne saldo bilansu płatniczego Stanów Zjednoczonych, co doprowadziło w ciągu wielu lat do ogromnego wzrostu zapasu złota posiadanego przez ten kraj. W roku 1949 zapas ten osiągnął najwyższy poziom wynoszący 24,6 mld. dolarów, co stanowiło wówczas około 70% wszystkich statystycznie uchwyconych zapasów złota monetarnego świata kapitalistycznego.

Jednostronna akumulacja złota w tak znacznych rozmiarach wytworzyła w pozostałych państwach brak międzynarodowych środków płatniczych, co groziło zahamowaniem światowych obrotów handlowych. Dla zapobieżenia tego rodzaju niekorzystnym następstwom wysuwano liczne projekty zmierzające do dokonania bardziej właściwego podziału złota w drodze konwencji międzynarodowej. Do porozumienia takiego jednak nie doszło, natomiast Stany Zjednoczone zdołały wykorzystać wytworzoną sytuację dla swej imperialistycznej polityki gospodarczej i weszły na drogę uprawiania w ogromnych rozmiarach i w najróżniejszych formach eksportu kapitałów, kierowanego przede wszystkim do krajów zapewniających im, obok korzyści gospodarczych również korzyści polityczne i strategiczne. Ogólne rozmiary świadczeń na rzecz zagranicy, dokonanych przez rząd Stanów Zjednoczonych w okresie powojennym w formie bezzwrotnych „darów” oraz pożyczek szacuje się na około 60 miliardów dolarów. Poza tym odbywał się również w dużych rozmiarach eksport kapitałów prywatnych, na przykład przez nabywanie akcji lub udziałów w przedsiębiorstwach zagranicznych lub przez zakładanie za granicą oddziałów przedsiębiorstw amerykańskich. Ta działalność ekspansywna dostarczała zagranicy potrzebną ilość dolarów dla dokonywania zakupów w Stanach Zjednoczonych i przyczyniła się do stopniowego złagodzenia „braku dolarów”, jaki objawiał się w świecie kapitalistycznym poza Stanami Zjednoczonymi w pierwszych latach po wojnie.

Ruchy kapitałowe dokonywane w tak ogromnych rozmiarach nadały bilansowi płatniczemu Stanów Zjednoczonych specyficzną cechę: wpływy uzyskiwane z bieżących nadwyżek eksportu towarowego oraz z dopływu krótkoterminowych lokat zagranicznych były niemal w całości zużywane na świadczenia (dary i pożyczki) dla zagranicy, nie pozostawiając nadwyżki mogącej znaleźć wyraz w przywozie złota, jak to miało miejsce do roku 1949. Pozycja Stanów Zjednoczonych, jako przodującego państwa wierzycielskiego, wzrastała w coraz to większym stopniu, natomiast dopływ złota do Stanów Zjednoczonych ustał. Zapas złota w latach 1950—1957 ustabilizował się — przy stosunkowo niewielkich wahaniami — na poziomie między 23 a 22 miliardów dolarów.

Ten stan względnej równowagi uległ załamaniu w roku 1958; zapas złota posiadanego przez Stany Zjednoczone spadł w tym okresie z 22,9 miliarda dolarów w końcu 1957 do 20,6 miliarda dolarów w końcu 1958, stanowiąc już tylko niewiele ponad 50% światowych zapasów złota, które w ostatnich latach znacznie wzrosło poza Stanami Zjednoczonymi. Skurczenie się zapasu złota o 10% w ciągu jednego roku zwróciło powszechną uwagę i wywołało duże zainteresowanie oraz spowodowało badania przyczyn tego spadku jak również przewidywania co do dalszego przebiegu ruchów kapitałów i złota między Stanami Zjednoczonymi a resztą świata.

Jako główny powód zmniejszenia zapasów złota wymienić należy spadek eksportu towarów ze Stanów Zjednoczonych, który — przy stosunkowo niewielkich zmianach innych pozycji bilansu płatniczego i po wyłączeniu wywozu materiałów zbrojeniowych — spadł z 19,4 miliarda dolarów za rok 1957 do 16,3 miliarda dolarów w roku 1958, czyli o 3,1 miliarda dolarów, co stanowi spadek o przeszło 15%. Analizując powody tak znacznego spadku można przytoczyć wiele objawów wskazujących na relatywnie znacznie większy przyrost wytwórczości przemysłowej w Europie Zachodniej niż w Stanach Zjednoczonych oraz na zwiększającą się konkurencyjność produkcji zachodnioeuropejskiej w porównaniu z produkcją amerykańską.

Wskaźnik produkcji przemysłowej (1953 = 100) wahał się w okresie ostatniej recesji w Stanach Zjednoczonych, to jest od końca 1957 do października 1958 między 96 a 105, podczas gdy w Niemieckiej Republice Federalnej i Francji (przy tej samej podstawie 1953 = 100) doszedł w roku 1958 do 160, a w Wielkiej Brytanii gdzie rozwój był stosunkowo mniejszy, osiągnął poziom 119. Nadmienić należy, że w Japonii wskaźnik był jeszcze wyższy i osiągnął w roku 1958 poziom 180.

Cyfry te — łącznie z innymi objawami — świadczą o tym, że produkcja przemysłowa zachodnioeuropejska oraz japońska, odbudowana po zniszczeniach wojennych w dużym stopniu dzięki znacznej pomocy amerykańskiej, doszła w ostatnich latach do rozwoju znacznie szybszego od produkcji prze-

mysłu amerykańskiego i zdolna jest do zaspokajania wzrastających potrzeb własnych tych krajów a ponadto występuje ona jako konkurent na rynkach trzecich krajów, a nawet w samych Stanach Zjednoczonych. Wzrost importu samochodów europejskich do Stanów Zjednoczonych w roku 1958 o 60%, w porównaniu z rokiem poprzednim, jest jednym z interesujących i charakterystycznych przykładów tej tendencji.

Ważnym powodem rosnącej ekspansji i konkurencyjności przemysłu zachodnioeuropejskiego jest poziom cen, który według obliczeń Departamentu Handlu Stanów Zjednoczonych kształtował się następująco:<sup>1)</sup> przy przyjęciu poziomu 100 w roku 1953 wskaźnik cen maszyn produkowanych w Stanach Zjednoczonych wzrósł w trzecim kwartale 1958 roku do 122, podczas gdy analogiczny wskaźnik w Wielkiej Brytanii wynosił 115, a w Niemieckiej Republice Federalnej tylko 107. Dla żelaza i stali analogicznie obliczone wskaźniki w początku 1958 roku wynosiły w Stanach Zjednoczonych 127, w Wielkiej Brytanii 121, a w Niemieckiej Republice Federalnej — 109. Dalszymi czynnikami podawanymi przez wymienione urzędowe źródło amerykańskie a sprzyjającymi zachodnioeuropejskiej zdolności konkurencyjnej są krótsze terminy dostaw i korzystniejsze warunki kredytowe, udzielane zagranicznym odbiorcom przez zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa przemysłowe.

Wymienione objawy, jakie zarysowały się w ubiegłym roku, trwają jeszcze zbyt krótko, aby na ich podstawie można było stwierdzić zasadniczą przewagę przemysłowej wytwórczości zachodnioeuropejskiej nad amerykańską; wskazują one jednak w każdym razie co najmniej na wzrastającą zdolność konkurencyjną odbudowanego po wojnie przemysłu zachodnioeuropejskiego, a w szczególności zachodniemieckiego.

O tym, jak już silnie występuje ta tendencja świadczą wyraźnie następujące cyfry: udział eksportu artykułów przemysłowych ze Stanów Zjednoczonych w ogólnościowym eksporcie tych artykułów spadł między latami 1953 a 1958 z 26% do 23,2%, podczas gdy udział Niemieckiej Republiki Federalnej w eksporcie podniósł się w tym czasie z 13,2 do 18,6%. Urzędowe publikacje amerykańskie bynajmniej nie zamykają oczu na ten stan rzeczy. Tak na przykład miesięczny biuletyn Nowojorskiego Banku Federalnego za marzec 1959 roku pisze (strona 45): „Stany Zjednoczone nie mają dziś tej dominującej pozycji na rynku światowym, jaką miały w pierwszych latach powojennych, gdy nasz kraj był jedynym zdolnym do dokonywania w wielkich rozmiarach eksportu różnego rodzaju produktów. Odbudowa zagranicznych gospodarstw, o której świadczą zachodzące zmiany, była jednym z głównych celów powojennej zagranicznej polityki gospodarczej Stanów i została w znacznym stopniu sfinansowana przy pomocy Stanów”. Wobec tego, że poziom płac w Stanach Zjednoczonych jest od dawna znacznie wyższy niż za granicą, należy — zdaniem tegoż wydawnictwa — zdawać sobie z tego sprawę, że „przemysł Stanów Zjednoczonych będzie w przyszłości musiał liczyć się ze znacznie intensywniejszą konkurencją zagraniczną”.

Zmiany omawiane z perspektywy ogólnoeconomicznej, ilustrujące przesunięcia w obrębie gospodarki kapitalistycznej, są nowym interesującym przyczynkiem potwierdzającym doświadczenia o nierównomierności rozwoju poszczególnych państw kapitalistycznych.

Odpowiednikiem zmian w obrotach towarowych stały się ruchy złota: w roku 1958, gdy zapasy złota Stanów Zjednoczonych spadły o 2,3 miliarda dolarów, rezerwy kruszcowo-dewizowe państw zachodnioeuropejskich wzrosły o przeszło trzy miliardy dolarów, przy czym największy przyrost złota uzyskały Wielka Brytania, Holandia, Belgia, i Włochy, a zapasy dewiz Niemiecka Republika Federalna. Ta wydatna poprawa państw zachodnioeuropejskich na wymienionym odcinku stała się głównym czynnikiem umożliwiającym państwom zachodnioeuropejskim stopniowe łagodzenie reglamentacji dewizowych oraz dokonanie w końcu 1958 roku tak zasadniczej reformy walutowej, jaką było wprowadzenie przez 13 państw zewnętrznej wymiennalności ich walut. Równoczesny spadek zapasów złota w Stanach Zjednoczonych i pokaźny wzrost rezerw państw europejskich stanowią wyraźne odbicie tego samego objawu: przesunięcia sił gospodarczych z zachodniego ku wschodnim wybrzeżom Atlantyku.

W związku ze spadkiem zapasu złota Stanów Zjednoczonych i możliwością czy też prawdopodobieństwem — jak twierdzą niektórzy ekonomiści — dalszego jego spadku<sup>2)</sup> przedmiotem rozważań stało się zagadnienie, w jaki sposób można by określić zapas złota gospodarczo uzasadniony i potrzebny dla tego kraju. W opracowaniach fachowych spotkać można następujące obliczenie: w myśl obowiązujących ustaw obieg biletów bankowych oraz suma natychmiast płatnych zobowiązań banków federalnych (emisyjnych), wynosząca w końcu 1958 roku 27,9 plus 19,5 czyli 47,4 miliarda dolarów musi być pokryta złotem w wysokości co najmniej 25%. Kwota około 12 miliardów dolarów jest zatem niezbędną, jako obowiązkowa rezerwa zabezpieczająca wewnętrzny obieg pieniężny. Ponieważ zaś cały zapas złota wynosi ostatnio 20,6 miliarda dolarów pozostaje około 8,5 miliarda dolarów tak zwanej „wolnej rezerwy”, służącej jako zabezpieczenie zobowiązań Stanów Zjednoczonych wobec zagranicy.

Zobowiązania te, odpowiadające lokatom krótkoterminowym, umieszczonym przez zagranicę w bankach amerykańskich, przekroczyły w końcu 1958 roku sumę 16 miliardów dolarów, z czego mniej więcej połowa przypada na lokaty określone jako „urzędowe” (to jest dokonane przez banki centralne i agencje rządowe) a druga połowa na lokaty „prywatne”. Gdyby posiadacze tych lokat z jakichkolwiek powodów natury politycznej czy gospodarczej przystąpili w znaczniejszych rozmiarach do ich wycofywania i zmiany na złoto (czego w myśl obowiązujących zasad mogą w każdej chwili zażądać), zapas złota Stanów Zjednoczonych mógłby spaść do poziomu zagrażającego utrzymaniu wymiennalności dolara. Na tle takiego rozumowania zrodziła się pierwsza wątpliwość co do perspektyw utrzymania na dalszą metę obojętnego parytetu

<sup>1)</sup> Survey of Current Business, grudzień 1958 strona 7.

<sup>2)</sup> W ciągu pierwszych 3 miesięcy 1959 zapas złota St. Zjedn. spadł o dalsze ok. 300 mln. dolarów.

dolara, uważanego dotychczas za walutę bezwzględnie pewną.

Drugi tok rozumowania, prowadzącego również do podważenia poglądu na bezwzględną stałość wartości dolara opiera się na następujących danych: od roku 1934, kiedy to ustalono obowiązujący dotychczas parytet dolara w stosunku do złota, wskaźnik cen hurtowych w Stanach Zjednoczonych wzrósł ze 100 do przeszło 210 i w podobnym stosunku wzrósł także wskaźnik kosztów utrzymania, podczas gdy przez cały ten dwudziestopięcioletni okres cena złota pozostała na poziomie niezmiennym. Nasuwa się przeto pytanie czy tak znaczna rozbieżność między wewnętrzną siłą nabywczą jednostki pieniężnej a jej ustawową wartością w złocie może być na dłuższy jeszcze okres utrzymana, czy też przeciwnie zmusi ona prędzej czy później do zrewidowania dotychczasowego parytetu. Przy rozpatrywaniu tego zagadnienia nasuwa się wspomnienie analogicznej pod pewnym względem sytuacji z lat 1933—1934, kiedy to władze amerykańskie musiały dokonać dewaluacji dolara o 40%, mimo że od strony bilansu płatniczego oraz wysokości posiadanych rezerw nie zagrażało dolarowi żadne niebezpieczeństwo.

Problem zmiany parytetu dolara nie jest zresztą nowy. Był on rozpatrywany już przed paru laty, choć wówczas na innej niż obecnie płaszczyźnie. Wówczas bowiem dyskutowano nad problemem powszechnej zmiany ceny złota. Reforma tego rodzaju leżałaby w interesie państw będących największymi producentami złota, toteż przedstawiciele Unii Południo-Afrykańskiej byli jej głównymi propagatorami. Reforma taka dokonana w skali światowej i w oparciu o Międzynarodowy Fundusz Walutowy miała polegać na tym, że wszystkie państwa członkowskie podwyższyłyby cenę złota (parytet) w jednolitym stopniu, tak że wzajemny stosunek między poszczególnymi walutami nie uległby zmianie. Celem tak pojętej reformy miało być zwiększenie tak zwanej „międzynarodowej płynności walutowej”, czyli nadanie posiadanych przez państwa członkowskie rezerwom złota większej wartości, wyrażonej w nominalnej ilości jednostek pieniężnych poszczególnych krajów, co miało przyczynić się do większego rozwoju międzynarodowej wymiany towarowej. Projekt tego rodzaju powszechnej zmiany ceny złota przestał być jednak przedmiotem międzynarodowych dyskusji, gdyż dla zapewnienia większej międzynarodowej płynności walutowej postanowiono przystąpić do znacznego — o 50% — powiększenia środków stawianych przez państwa członkowskie do dyspozycji Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Obecnie przedmiotem dyskusji nie jest powszechna zmiana ceny złota w skali światowej, lecz zmiana ceny wyrażona jedynie w dolarach. W takim właśnie kierunku poszedł wniosek zgłoszony w marcu roku bieżącego w Kongresie Stanów Zjednoczonych przez jednego z senatorów proponującego, aby obowiązująca od roku 1934 cena, wynosząca 35 dolarów za uncję czystego złota, została podwyższona, i to aż do 70 dolarów, a zatem o 100%. Następstwem takiego kroku byłby spadek kursu dolara o 50% w stosunku do walut tych krajów, które nie dokonałyby analogicznej reformy. Przyjęcie takiego wniosku zburzyłoby nie tyl-

ko wewnętrzny system pieniężny Stanów Zjednoczonych, ale wywołałoby również bardzo poważne powikłania w ogólnoswiatowych obrotach kapitałowych i płatniczych. Toteż ze strony amerykańskiego Departamentu Skarbu nastąpiło bardzo kateryczne przeciwstawienie się temu wnioskowi, który też istotnie — przynajmniej w obecnych warunkach — nie ma widoków na realizację.

Tym niemniej wnioszek ten oraz inne rozważania na temat polityki dotyczącej złota Stanów Zjednoczonych poruszyły opinię publiczną zarówno w samych Stanach jak i za granicą. Toczące się coraz to szerzej dyskusje obejmują dwa ząbające się ze sobą zakresy. Od strony prawnej i politycznej przedmiotem analizy stało się ustawodawstwo obowiązujące w tej sprawie i projekty ewentualnej jego zmiany, a wśród szerokich warstw społeczeństwa, szukających bezpiecznych lokat, odżyły objawy ucieczki od dolara ku innym wartościom.

Pierwsze zagadnienie wysunęła między innymi organizacja społeczna, występująca pod nazwą „Narodowy Komitet Ekonomiczny dla Spraw Polityki Monetarnej”, zmierzając do zmiany podstawowych zasad ustawodawstwa obowiązującego od roku 1934. Jak wiadomo na podstawie tych ustaw monety złote zostały wycofane z obiegu, musiano je oddać rządowi, bilety bankowe stały się niewymienialne na złoto, a posiadanie złota monetarnego na obszarze Stanów Zjednoczonych jest zakazane i podlega karom. Otóż wymieniona organizacja wypowiedziała się za ponownym wprowadzeniem monet złotych do obiegu i przywróceniem wymienialności biletów bankowych na monety złote. Wskazuje się przy tym na nielogiczność obecnego stanu prawnego, w myśl którego posiadanie złota monetarnego w kraju jest zakazane, natomiast nabywanie przez obywateli Stanów Zjednoczonych złota za granicą i posiadanie jego w depozytach zagranicznych jest całkowicie legalne. Z tej możliwości — jak się okazało — obywatele Stanów Zjednoczonych zaczęli już korzystać w dość znacznych rozmiarach, nabywając złoto na przykład w Kanadzie, gdzie obroty nim nie podlegają ograniczeniom. Aby transakcje takie ułatwić i upowszechnić producenci i rafinerzy złota kanadyjskiego wprowadzili do obrotu niewielkie sztabki złota o wadze jednego kilograma, a giełda w Toronto rozpoczęła urzędowe notowania ceny placowej za takie złoto. Cena ta utrzymuje się na poziomie o kilka procent wyższym od ustawowego parytetu obowiązującego w Stanach Zjednoczonych, co świadczy o dużym zainteresowaniu ze strony ludności dla tej formy tezauryzacji.

Innym przykładem, świadczącym o wzmagającej się ucieczce od dolara jest sytuacja na giełdzie nowojorskiej. Kursy akcji na tej giełdzie wykazują przeszło od roku niemal nieprzerwany wzrost a ich wskaźnik podniósł się z 430 w końcu 1957 roku do 610 w marcu 1959 roku. Tak znaczna zwyżka nie znajduje — zdaniem komentatorów — uzasadnienia gospodarczego i może być wytłumaczona raczej obawą dalszej inflacji, nakazującą ucieczkę do wartości rzeczowych.

Wymienionym objawom poświęcają dużo uwagi liczne publikacje, zarówno amerykańskie jak i zachodnioeuropejskie. W szczególności głosy tych krajów, z których w ubiegłych latach dokonywały się ruchy „gorącego pieniądza” ku Stanom Zjednoczonym korzystają z nieukrywanym zadowoleniem z

możności wskazywania na ruchy w kierunku przeciwnym, świadczące o wzrastających wątpliwościach co do stałości kursu dolara. W londyńskich pismach ekonomicznych można na przykład spotkać następujące sformułowania: gdy w roku 1957 przedmiotem dyskusji była przyszłość funta sterlinga, a w roku 1958 franka francuskiego, to w roku 1959 walutą „o której się mówi” stał się dolar; lub też pełne ironii stwierdzenie, że utrzymanie parytetu dolara „można uważać za zapewnione na najbliższe 9 do 12 miesięcy”.

Streszczając powyższe uwagi można dojść do następującego wniosku: siły produkcyjne Stanów Zjednoczonych oraz ich zdolność konkurencyjna na rynkach zagranicznych — nawet gdyby była ostatnio nieco osłabiona — są jednak nadal tak wybitne, że mogą stanowić dostatecznie silną podstawę dla utrzymania nienaruszonego ustroju pieniężnego. Z drugiej jednak strony dodatnie cechy tego ustroju stworzyły stopniowo przyczynki dla narastającej je-

go słabości. Dopływ do Stanów Zjednoczonych krótkoterminowych lokat pieniężnych z całego świata doszedł w ciągu ubiegłego dziesięciolecia do tak znacznych rozmiarów, że stać się to może źródłem poważnego niebezpieczeństwa jeżeliby została podważona podstawa, na której akumulacja złota opierała się, to jest zaufanie do stałości dolara i gdyby na skutek tego lokaty te zaczęły w większych rozmiarach odpływać.

Przytoczone objawy, świadczące o częściowym zachwianiu zaufania do dolara, mogą mieć charakter przejściowy i mogą być przez właściwą politykę opanowane i przyzwyciężone bez większych trudności. Jednak każda nowa fala zaniepokojenia może łatwo podważyć zdobytą w ubiegłych dziesiątkach lat pozycję dolara, jako przodującej waluty świata kapitalistycznego. Dalszy przebieg omawianych zagadnień zasługuje przeto na baczną obserwację.

Z. Karpiński

## Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

### ○ postęp techniczny w pracy banku

Redakcja Wiadomości NBP, podsumowując i wyciągając pewne uogólniające wnioski z ankiety na temat organizacji pracy dyrektora oddziału terenowego, stwierdza na wstępie, że ankieta **nie wzbudziła większego zainteresowania**. Wydaje się, że dotyczyć to może jedynie znikomej ilości nadesłanych wypowiedzi. Ale nawet te nieliczne głosy były na pewno z zaciekawieniem czytane przez dyrektorów wszystkich oddziałów. Czytający doszukiwał się w owych harmonogramach i wypowiedziach obrazu swej pracy. Porównywał, przymierzał i najczęściej dziwił się jak to inni potrafią usystematyzować swój codzienny „dyrektorski” dzień. Zdziwienie większości wynikało z tego, że najczęściej praca dyrektora nie da się ująć w ramy harmonogramu. Usystematyzowanie, gładkość planów pracy onieśmiało zapewne tych, którzy dotychczas nie zabrali głosu w ważnej niewątpliwie sprawie.

Można zaryzykować twierdzenie, że zajęcia dyrektora oddziału terenowego nie będą się **nigdy** mieściły w żadnym harmonogramie, gdyż prace powtarzające się regularnie stanowią znikomy procent, natomiast inne, nie mieszczące się w ramach harmonogramu, pochłaniają zdecydowaną większość czasu. Wynika to bowiem z samego charakteru pracy dyrektora oddziału jako osoby kierującej, koordynującej, decydującej i t.d., i t.d. Nie uznają konieczności włączania tych wszystkich prac codziennych w ramy harmonogramu jak: otwieranie poczty, skarbca, czytanie korespondencji, rozmowy z naczelnikami lub podpisywanie wychodzącej korespondencji i zamykanie skarbca. Wszystkie inne czynności dyrektora są planowane (lub nie planowane) z dnia na dzień, czasem na kilka dni naprzód. Nie wyklucza to oczywiście planowania na dłuższe okresy czasu innych, bardziej spokojnych i możliwych do przewidzenia prac jak: przygotowanie do zamknięć rocznych, szkolenie, kontrola wewnętrzna, konferencje z przedsiębiorstwami, rozpatrywanie wniosków kredytowych, udział w naradach oddzia-

łowych itp. Jeżeli jednak „cała sfera działalności ekonomicznej dyrektora wymyka się spod możliwości ścisłego uregulowania w harmonogramie” twierdzenie to podtrzymują powyższe spostrzeżenia, gdyż właśnie czynności przykładowo tylko wyliczone stanowią większość prac dyrektora.

Praca kierowniczo-koncepcyjna jest ważna i zasadnicza i tego nikt w instytucji naszej nie będzie negował. Poza pracami przytoczonymi, do prac „nieharmonogramowych” należy jeszcze wiele, wiele innych czynności, o których dyrektorzy oddziałów pisali w swych wypowiedziach ankietowych i co również podkreślono w omówieniu wyników ankiety.

Jestem zwolennikiem harmonogramów pracy stanowisk o ściśle powtarzającym się cyklu, a w Banku występuje to jedynie z wydziale operacyjno-rachunkowym. Tam bowiem mają zastosowanie podstawowe prawa organizacji pracy, opartej na zasadach harmonii, której zadaniem jest ustalenie optymalnego rytmu pracy zespołu na podstawie rytmów poszczególnych stanowisk.

Ustalenie harmonogramu pracy dla wydziału operacyjno-rachunkowego i poszczególnych stanowisk nie jest rzeczą łatwą, wymaga bowiem wielu obserwacji, nieraz chronometrażowych zapisów przez długi okres czasu, wyliczeń statystycznego przekroju typowych czynności. Są to zagadnienia ciekawe, warte przedyskutowania w szerszej naukowej skali przez NBP.

Jeżeli mówimy dziś o organizacji pracy dyrektora, to badania nad jej usprawnieniem muszą iść w tym kierunku, aby wyzwolić, we wszelki możliwy sposób, czas wykorzystywany dotychczas przez niego nieproduktywnie na czynności niezasadnicze. Dziś w pogoni za czasem światowa technika pracy biurowej stworzyła cuda, o których nieliczne tylko słuchy dochodzą do nas. Od 20-30 lat istnieją i mają w świecie szerokie zastosowanie urządzenia, niestety przez nas zapomniane lub wstydliwie unika-

ne, jako „nieważne”. Przykładowo do takich, urządzeń należą wszelkie środki łączności wewnętrznej jak: urządzenia głośno mówiące, wzmacniacze głosu do aparatów telefonicznych, łącznice konferencyjne, różne systemy sygnalizacyjne i t.p. Telewizja ma już dziś olbrzymie zastosowanie w bankach. Dzięki aparatom telewizyjnym skrócono niemal do sekund manipulację sprawdzania czeków i stanów rachunku klienta, eliminując oczywiście wiele pośrednich stanowisk pracy. Nawet teoretyczna znajomość takich urządzeń jest u nas bardzo słaba. A są to zdobycze nowoczesnej techniki, skracające czas trwania czynności pracownika na każdym niemal stanowisku.

W systemie pracy biurowej zachodzą obecnie zasadnicze zmiany. Podobnie jak w przemyśle automatyzacja produkcji staje się systemem szeroko stosowanym — w pracy biurowej wprowadza się również automatyzację, stosowanie „systemów taśmowych, możliwie bez udziału człowieka”. „System taśmowy” czynności biurowych usiłuje się wprowadzić przez wykorzystanie maszyn w kombinacji z innymi maszynami. Wydaje się, że nie jest przesadą twierdzenie o żenującym zacofaniu Polski w technice pracy biurowej<sup>1)</sup>. Aczkolwiek wiemy o tym wszyscy, że maszyny i urządzenia biurowe służą do przyspieszenia i usprawnienia pracy — stanowią więc między innymi poważny element obniżenia

1) Organizacja — Metoda — Technika: Nr 1/59, str. 11.

kosztów — to jednak dotychczas nie potrafimy sprawy tej ruszyć z miejsca.

Pocieszający jest jedynie fakt powstawania odpowiedniego klimatu dla postępu technicznego w pracy biurowej. Narodowy Bank Polski wykazuje w tym zakresie pewne, terenowi jednak bliżej nieznanne, zainteresowanie (maszyny analityczne, elektrone, próby zastosowania telefotografii na łączach radiowych, studia nad nowoczesnością urządzeń meblowych i t.p.). Ogólnie jednak biorąc w NBP i innych instytucjach bankowych nie istnieje jeszcze dostateczna atmosfera dążenia do stałego rugowania wszystkich zakorzenionych, nieekonomicznych, przestarzałych form pracy. Umiejętność organizacji pracy stoi u nas na niskim poziomie, a stopień wykorzystania nowoczesnych maszyn i urządzeń technicznych jest wysoce niedostateczny. Mając więc stale na uwadze konieczność usprawnienia pracy naszych komórek operacyjno-rachunkowych przez wprowadzanie coraz to lepszych urządzeń technicznych i usprawnień organizacyjnych — możemy w naszych harmonogramach umieścić dodatkową pozycję: „studia nad organizacją i techniką pracy biurowej”. Ale czy nie będzie istotniejsze dla całości kształtu pracy w NBP ustalenie **harmonogramu postępu technicznego naszej instytucji, przenoszonego do każdego oddziału?** Oto temat do dyskusji i następnej ankiety.

J. Tucholski  
Jelenia Góra

## Uwagi o analizie funduszu płac

W nr. 1 „Wiadomości NBP” M. Rajczyk w artykule dyskusyjnym pod tytułem „Niekóre metody analizy planu oraz wykonania planu funduszu płac i produkcji w przedsiębiorstwach przemysłowych” podaje graficzny obraz kształtowania się wartości produkcji i funduszu płac (rubryki 6 i 7 tabeli 1) oraz wskaźników produkcji (roboczogodzin i płacy) roboczogodzin (rubryki 13 i 14 tabeli 1).

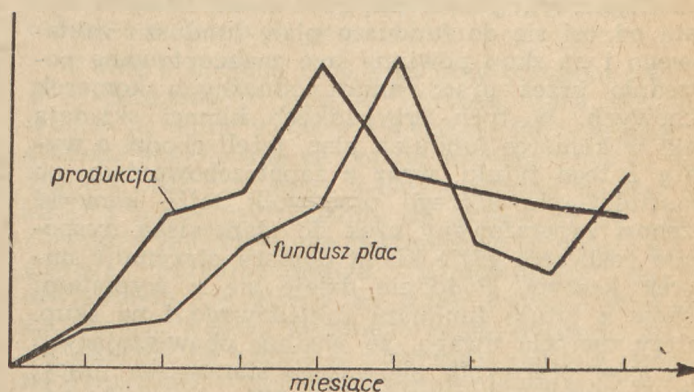
Linie wykresów, wychodzące z jednego punktu, obrazującego sytuację w IV kwartale 1957 roku, stanowiącej punkt wyjściowy analizy, w okresie od stycznia do kwietnia — maja rozwidlają się, wskazując, że wzrost funduszu płac i wartości produkcji kształtują się mniej więcej prawidłowo. Podobnie przedstawia się sprawa z wykresami wydajności pracy i płacy na roboczogodzinę. Poczynając już jednak od czerwca następuje gwałtowne zbliżenie się linii wykresów, osiągające swe maximum w sierpniu. Autor artykułu nadmienia, że podobne tendencje oddział zaobserwował i w innych przedsiębiorstwach, dopatrując się jednocześnie przyczyn zdecydowanie korzystnego początkowo kształtowania się analizowanych wielkości w Uchwałach XI Plenum PZPR.

W objaśnieniach budowy tabel podano, że wielkości produkcji, funduszu płac i przepracowanych godzin robotników grupy przemysłowej nanoszone były ze sprawozdania GUS P-3, a więc chyba pierwsze dwie z działu II, a trzecia z działu V.

Pomijając kwestię nie bardzo harmonijnej rozbieżności linii wykresów w okresie do kwietnia — co może być wynikiem braku rytmiczności splywu produkcji gotowej — skłonny byłbym przyjąć za prawidłową zbieżność wykresów w lipcu i sierpniu,

oczekując, że już we wrześniu nastąpi ponownie postępujące odchylenie linii wykresów, kto wie czy nie szybciej aniżeli w pierwszym kwartale.

Jeżeli byśmy pogłębili nieco analizę, to okaże się, że z dwóch wielkości — wartości produkcji i funduszu płac — decydujący wpływ na wzajemne rozwijanie się wykresów wywiera wartość produkcji.



Otóż czynnikiem, który powoduje zakłócenie, są urlopy wypoczynkowe, największe nasilenie których przypada na miesiące letnie. W okresie tym fundusz płac nie ulega w zasadzie większym zmianom, podczas gdy wartość produkcji wykazuje wyraźną tendencję spadkową — najzupełniej prawidłową, bo pokrywającą się ze zmniejszeniem czasu pracy robotników produkcyjnych. W wykresie podanym wyżej należałoby odtworzyć graficznie, jak przebiega stan nakładów produkcyjnych oraz rozliczenia bierne z tytułu płac. Obraz ich w najogólniejszym

zarysie powinien przedstawiać się w postaci łuku opartego na osi poziomej o wierzchołku przypadającym na okres lipca lub sierpnia.

Przyjęty za podstawę analizy IV kwartał okresu poprzedzającego okres analizowany jest — biorąc generalnie — najbardziej uprzywilejowanym kwartałem, w którym wskaźniki wartości produkcji i funduszu płac kształtują się bardzo korzystnie. W roku ubiegłym, gdy poczynając od października, wprowadzona została kontrola funduszu płac w oparciu o proporcję funduszu płac, produkcji towarowej, wynikającą z planu techniczno-przemysłowo-finansowego, częstym zjawiskiem było postępujące w miarę upływu czasu zmniejszanie się względnego przekroczenia funduszu płac właśnie jako efekt związanego ze wzrostem wartości produkcji towarowej, wzrostu funduszu płac, nie obejmującego wynagrodzenia za urlopy wypoczynkowe. Zjawisko opisywane można było również zaobserwować w przedsiębiorstwach, które osiągały względną oszczędność funduszu płac — w tym przypadku względna oszczędność narastała.

Drugim czynnikiem, który znalazł swoje odbicie w wykresach, było zapewne szturmowe zwalnianie pracowników, którzy uzyskali bądź od dawna posiadali uprawnienia do zasiłku emerytalnego. Zwalnianie miało miejsce właśnie w lipcu i w wielu zakładach wprowadziło pewne perturbacje na odcinku produkcji towarowej.

Na specjalną jednak uwagę zasługuje okres kwiecień — maj, kiedy to następuje raptowny skok obu wykresów.

Kończąc swe uwagi pragnąłbym podkreślić znaczenie tego rodzaju analiz. Daje ona bezsprzecznie sposobność do zgłębienia specyfiki przedsiębiorstwa. Jest tylko jeden warunek: analiza musi być dostatecznie szeroka, musi obejmować dość duży wachlarz różnych wielkości dodatkowych, jak właśnie urlopy lub produkcja w toku i inne oraz że za punkt wyjściowy analizy przyjęty zostanie okres jak najbardziej porównywalny.

Stefan Goss

Łódź

## Zasada „jednego okienka” i wewnętrzny obieg dokumentów podlegających kontroli komórek funduszu płac i kredytów

Analizując przyczyny powtarzających się błędów w oddziałach operacyjnych, a chodzi w tym przypadku o prawidłowy obieg dokumentów gotówkowych, odnoszących się do wypłat z tytułu funduszu płac, funduszu zakładowego i na skup, można utwierdzić się w przekonaniu, że dzieje się to na skutek trudności oddziałów w ustawieniu poszczególnych stanowisk pracy w ten sposób, aby zasada „jednego okienka” w połączeniu z prawidłowym wewnętrznym obiegiem dokumentów była zachowana.

Przepis § 41/129 I.S.B./14 mówi, że dysponent rozliczeń przyjmuje do realizacji czek od klienta w zamian za numerkę kasowy. Biorąc pod uwagę powyższy przepis w odniesieniu do wymienionych na wstępie wypłat trudno jest oddziałom nie popaść w kolizję z tym przepisem, gdyż чеки, których wypłata odnosi się do funduszu płac, funduszu zakładowego i na skup powinny być zaakceptowane poprzednio przez pracowników odnośnych komórek fachowych. W tych przypadkach klienci składają чеки w komórce funduszu płac, jeżeli chodzi o wypłaty z tego tytułu, wraz z zapotrzebowaniem, po skontrolowaniu którego pracownik tejże komórki przenosi zaparafowany czek do stanowiska dysponenta rozliczeń, gdzie klient dopiero otrzymuje numerkę kasowy. Podobnie dzieje się z wypłatami czeków z tytułu funduszu zakładowego i na skup. Należy zwrócić uwagę, że według obowiązujących wymogów pracownik pierwszego stanowiska pracy, który przyjął czek, a mam na myśli pracownika komórki fachowej, powinien sprawdzić tożsamość osoby przedkładającej czek imienny, odnotowując cechy dowodu osobistego na odwrocie czeku, czego oddziały z reguły nie czynią, pozostawiając tę czynność dysponentowi rozliczeń, co powoduje ponowne wywołanie klienta z sali operacyjnej, w celu przedłożenia dysponentowi dowodu osobistego i wręczenia numerka kasowego.

W okresie większego nasilenia czynności w stanowisku dysponenta rozliczeń może zaistnieć przypadek, że numerkę kasowy zostanie oddany do rąk

innej osoby a nie tej, która złożyła czek do kontroli w komórce funduszu płac, lub planistyczno-kredytowej. Odnosi się to szczególnie do czeków okazicielskich poniżej zł 1.500.— gdzie w momencie wywołania klienta z sali operacyjnej przez dysponenta rozliczeń, w celu wręczenia numerka kasowego za czek (bezimienny), złożony w komórce fachowej, wyciągnie rękę po numerkę osoba nieuprawniona, co może się łatwo zdarzyć, gdyż dysponentowi nie jest wiadomo, kto dany czek złożył poprzednio w komórce fachowej, a właściwa osoba załatwia w danej chwili inne sprawy w innej komórce.

Ustawienie poszczególnych stanowisk pracy w ten sposób, aby zasada „jednego okienka” była zachowana oraz, aby zapobiec bieganiu pracowników komórek funduszu płac i kredytów z dokumentami wypłat — dla zachowania wewnętrznego obiegu (komórki te przeważnie mieszczą się w znacznym oddaleniu od stanowiska dysponenta rozliczeń, nieraz na piętrze a nawet w innych budynkach) jest w większości oddziałów niemożliwe z uwagi na warunki lokalowe i brak do tego celu specjalnych pracowników (gońców).

Wydaje się, że prawidłowy obieg i zasada „jednego okienka” będzie zachowana wówczas, gdy чеки gotówkowe z tytułu wypłat funduszu płac, funduszu zakładowego i na skup będą składane jak dotychczas w poszczególnych komórkach fachowych, gdzie po skontrolowaniu celowości i prawidłowości wypłaty z punktu widzenia danej komórki fachowej, чеки opatrzone odpowiednim stemplem tej komórki zostaną wręczone z powrotem klientowi. Skontrolowany w ten sposób czek i opatrzone stemplem komórki fachowej zostaje następnie złożony przez klienta do właściwej realizacji u dysponenta rozliczeń, gdzie klient otrzymuje natychmiast numerkę kasowy. Od tej chwili dopiero powinien zaczynać się prawidłowy wewnętrzny obieg dokumentu dla realizacji wypłaty gotówkowej, z zachowaniem obowiązujących w tym przedmiocie przepisów.

Fakt wydania do rąk klienta czeku skontrolowanego tylko z punktu widzenia celowości i prawidłowości jednej z komórek fachowych nie stwarza moim zdaniem niebezpieczeństwa, gdyż prawidłowa kontrola formalna i merytoryczna zostaje dokonana przez dysponenta rozliczeń jeszcze przed faktyczną wypłatą gotówki klientowi i w ciężar jego rachunku, o ile oczywiście posiada odpowiednie pokrycie.

Ewentualne przestępstwa ze strony jednostek podlegających kontroli tego rodzaju wypłat przez podrobienie stempla kontrolnego i podpisu komórki fachowej na czeku, przed złożeniem u dysponenta

rozliczeń, wydają się raczej wątpliwe a nieufność ze strony Banku na tym odcinku jest moim zdaniem nieuzasadniona.

Umożliwienie oddziałom operacyjnym stosowania wyżej podanego sposobu kontroli wypłat ułatwiłoby pracownikom zadania na odcinku sprawnego wewnętrznej obiegu dokumentów i nie kolidującego z przepisami, przy zachowaniu zasady „jednego okienka”.

M. Schneider  
Wrocław

## Zagadnienie różnic kasowych przy wpłatach wieczorowych

Zagadnienie różnic kasowych przy wpłatach wieczorowych w Oddziale w Łomży było już od dawna sprawą dość poważną, wpływającą w dużym stopniu na opinię Banku wśród miejscowego społeczeństwa, współpracę oddziału z klientami oraz opinię organów wymiaru sprawiedliwości. Dlatego też właściwe rozwiązanie tego zagadnienia stało się obecnie problemem nie cierpiącym zwłoki, wymagającym zdecydowanych posunięć ze strony oddziału.

W okresie ostatnich kilku lat w oddziale stosowane były różne formy wpłat wieczorowych, to znaczy kasy wieczorowe w formie zamkniętej, przejściowo wpłaty w formie otwartej a od listopada 1956 roku wpłaty do skarbca nocnego. W zasadzie wpłaty do skarbca nocnego okazały się najwygodniejszą formą zarówno dla klientów jak też i dla oddziału, lecz ze względu na występujące liczne różnice kasowe w tej formie wpłat, zagadnienie to komplikowało się i nasuwało cały szereg różnych trudności.

Należy stwierdzić, że ilość różnic ulegała stopniowemu spadkowi, lecz spadek ten nie był zdaniem oddziału dostateczny i nie wpływał na rozładowanie atmosfery, jaka wytworzyła się wokół sprawy wpłat wieczorowych. Dla przykładu należy zestawić kształtowanie się różnic w roku 1957 i 1958.

	1957 r.		1958 r.	
Ilość różnic klientowskich (szt.)	1.109	100%	1.110	100%
Ilość różnic przypadająca na sto wpłat	1,66	100%	1,41	85%
Ilość różnic przypadająca na sto przeliczonych jednostek (paczek, rulonów)	1,54	100%	1,29	84%

Spadek ilości różnic był znaczny, lecz ich bezwzględna ilość nadal, zdaniem oddziału, jest duża. W pierwszych dwóch miesiącach 1959 roku spadek jest jeszcze większy, co jest wynikiem podjęcia przez oddział rygorystycznych środków zaradczych.

Różnice we wpłatach wieczorowych za pośrednictwem skarbca nocnego wynikały z różnych powodów, najczęstszym jednak powodem był brak ilości banknotów, który stanowi przeciętnie 50% ogółu różnic we wpłatach. Pozostałe różnice wynikają z innych błędów, jak mylne podsumowanie, mylne mnożenie, banknoty bez wartości itd.

Stosunek ilościowy i wartościowy różnic kasowych z podziałem na braki i nadwyżki kształtował się w różnych proporcjach. W niektórych okresach, w

niektórych przedsiębiorstwach występowała przewaga nadwyżek, w innych — braków. A oto zestawienie nadwyżek i braków w PSS w Łomży w okresie lat 1957 i 1958 w rozbiciu na kwartały:

	nadwyżki	braki (w zł)
1957 rok		
I kwartał	9.218,20	4.765,—
II kwartał	3.617,90	12.523,30
III kwartał	6.774,—	3.539,70
IV kwartał	6.069,05	9.482,68
1958 rok		
I kwartał	2.798,45	1.720,65
II kwartał	3.558,20	172,55
III kwartał	2.645,85	3.456,12
IV kwartał	4.074,60	5.162,75

Różnice kasowe z reguły są drobne i nie przekraczają sumy stu złotych, chociaż występują również różnice przekraczające 1.000,— złotych.

W niektórych przypadkach występującym różnicom towarzyszą różne okoliczności; podamy kilka charakterystycznych przykładów:

W dniu 9 sierpnia 1958 roku przy otwarciu portfeli stwierdzono w jednym portfelu dwa dowody wpłaty na sumę 9.000,— i 8.400,—. Po przeliczeniu gotówki okazało się, że portfel zawiera 9.000,— natomiast brak jest sumy 8.400,—. Portfel należał do MHD i został przydzielony do sklepu nr 24. Bezpośrednio zawiadomiono telefonicznie głównego księgowego przedsiębiorstwa. Kierowniczka sklepu oświadczyła, że dowód na sumę 8.400,— włożono omyłkowo. Według złożonego przez dyrekcję MHD wyjaśnienia na piśmie w powyższej sprawie, dowód na sumę 8.400,— był przygotowany pierwotnie, a następnie omyłkowo włożony do portfela razem z dowodem na sumę 9.000,—.

W dniu 22.IX.58 roku w portfelu przydzielonym SOP w Łomży stwierdzono zawartość gotówki w wysokości 93.000,— podczas gdy dowód wpłaty opiewał na sumę 95.000,—. Ponadto na dowodzie brak było zestawienia gotówki, stempla, podpisów, daty, pieniędzy nie ujęto w opaski. Na skutek interwencji oddziału SOP powiadomił GS, że w kasie stwierdzono nadwyżkę 2.000,— a brak powstał na skutek niedokładnego liczenia gotówki.

W dwóch przypadkach na dowodach wpłaty zestawienie gotówki wykazywało banknoty 500 zł, których faktycznie brak było. Po interwencji okazało się, że banknoty pozostały w sklepie, gdyż zapomniano je zapakować.

Często powtarzającymi się błędami jest mylne sumowanie, mnożenie, niezgodność zestawienia gotówki z sumą na pierwszej stronie dowodu wpłaty, niezgodność sumy wyrażonej cyfrowo i słownie. Do innych błędów i uchybień występujących bardzo często należy niewłaściwe przygotowanie gotówki, dowody wypełnione nieczytelnie, brak zestawień gotówki, włożenie dowodu wpłaty między wpłaconą gotówkę, niestarsanne pakowanie bilonu. W niektórych przypadkach portfele wrzucane są do skarbca nocnego z gotówką lecz bez dowodu wpłaty.

W jednym przypadku wrzucono portfel z gotówką i dowodem wpłaty bez wpisania sumy cyfrowo i słownie. W tym wypadku klient po zgłoszeniu się do Banku nie znał sumy jaka została wpłacona do skarbca nocnego.

Stwierdza się również brak poszanowania urządzeń skarbca nocnego. Na porządku dziennym występuje niezamykanie drzwiczek skarbca nocnego.

Analizując różnice kasowe w poszczególnych sklepach stwierdza się, że w części sklepów różnice zupełnie nie występują, w innych natomiast występują w dużych ilościach. Na przykład w okresie od 1.I.59 roku do końca lutego 1959 roku różnice kształtowały się następująco:

Sklep PSS nr. 1	2 różnice
Sklep PSS nr. 2	1 różnica
Sklep PSS nr. 3	1 różnica
Sklep PSS nr. 4	1 różnica
Sklep PSS nr. 5	3 różnice
Sklep PSS nr. 6	nie występowały
Sklep PSS nr. 7	2 różnice
Sklep PSS nr. 9	2 różnice
Sklep PSS nr. 11	nie występowały
Sklep PSS nr. 12	nie występowały
Sklep PSS nr. 13	nie występowały
Sklep PSS nr. 14	nie występowały
Sklep PSS nr. 15	nie występowały
Sklep PSS nr. 25	4 różnice
Sklep PSS nr. 28	3 różnice
Sklep PSS nr. 40	5 różnic

W rozmowach z dyrekcją przedsiębiorstwa stwierdzono, że różnice występujące w poszczególnych sklepach, a raczej ich ilość, uzależnione są od kwalifikacji personelu poszczególnych sklepów. Sklepy nie wykazujące różnic posiadają personel o dobrych kwalifikacjach, natomiast w sklepach, w których występują różnice, personel posiada stosunkowo niskie kwalifikacje. Z tego można wyciągnąć wniosek, że jedną z przyczyn występowania różnic jest niski poziom przygotowania zawodowego pracowników zatrudnionych w handlu. Należy również stwierdzić, że w niektórych przedsiębiorstwach, w których personel jest o stosunkowo wysokich kwalifikacjach, na przykład aptekach, foto-optyce, różnice kasowe zupełnie nie występują.

Na podkreślenie zasługuje sposób i okoliczności towarzyszące odnoszeniu portfela do Banku oraz

przygotowaniu gotówki do wpłaty. W zasadzie pieniądze liczone są w sklepie i sprawdzane przez drugiego pracownika a nawet, według zapewnień niektórych kierowników sklepów, wpłaty liczone są i na „trzecią rękę”. Jednak na podstawie uzyskanych informacji można stwierdzić, że w większości przypadków liczenie na „drugą” i „trzecią” rękę jest fikcją a podpisy na opaskach składane są grzecznościowo. Stąd właśnie wynikają tak duże i częste różnice oraz różne inne niedokładności w przygotowaniu gotówki do wpłat. Ważnym zagadnieniem jest odnoszenie portfela do skarbca nocnego. Czynność ta dokonywana jest od przypadku do przypadku, bądź przez kierownika sklepu, bądź personel pomocniczy, znajomego z sąsiedniego sklepu, kogoś z członków rodziny personelu sklepowego itd. Z powyższego faktu nasuwa się cały szereg wniosków.

Wszystkie powyższe okoliczności stwarzają możliwości dokonywania kradzieży gotówki z portfela w drodze do skarbca nocnego. Ten moment jest szczególnie ważny i ze strony przedsiębiorstw powinna być również ustalona kontrola i ochrona gotówki po jej przygotowaniu do wpłaty do skarbca nocnego.

Oddział już dawniej podejmował środki zaradcze, które w pewnym stopniu wpłynęły na zmniejszenie się ilości różnic, lecz nie usunęły ich zupełnie. Do środków zaradczych, stosowanych przez oddział już dawniej należy zaliczyć:

1) zawiadamianie na piśmie o każdej różnicy lub innym błędzie,

2) przesyłanie przedsiębiorstwom i ich jednostkom nadrzędnym kwartalnych wykazów różnic,

3) organizowanie z dyrekcjami przedsiębiorstw konferencji na temat zwalczania braków we wpłatach,

4) okresowe wprowadzanie liczenia gotówki w obecności przedstawicieli klientów.

Środki powyższe nie wpłynęły jednak radykalnie na zmniejszenie ilości różnic. Po przeanalizowaniu możliwości podejmowania dalszych środków zaradczych oddział zwrócił uwagę na pewne zasadnicze momenty w przygotowaniu i przebiegu wpłat do skarbca nocnego, uwzględnienie których mogłoby wpłynąć na sprowadzenie ilości różnic do minimum.

Pierwszym warunkiem jest takie zabezpieczenie gotówki w portfelu, a raczej oddzielenie jej od dowodu wpłaty, ażeby klienci przy liczeniu, zwłaszcza w przypadku, gdy nie są obecni w chwili otwarcia skarbca nocnego lecz tylko przy liczeniu mogli stwierdzić, że pakiet z gotówką jest nienaruszony. Dlatego oddział zażądał, ażeby gotówka była zawinięta w papier, zaklejona i w miejscach sklejeń podpisana. Ostatnio dowody wpłaty są zawsze wkładane oddzielnie, gotówka przygotowana właściwie. Przy niektórych wpłatach stosowane są woreczki, związane sznurkiem, którego końce są zaklejone chorągiewką z papieru. W ten sposób przedstawiciele przedsiębiorstw mogą stwierdzić, czy pakiety z gotówką są naruszane oraz z czyjej winy wynika brak we wpłacie. Ponadto można stwierdzić, czy pakiet został naruszony w drodze do Banku. Konieczny jednak jest udział przedstawiciela klientów przy liczeniu gotówki, a nawet o ile to jest możliwe, i przy otwarciu skarbca nocnego.



W Oddziale w Łomży przedstawiciele zainteresowanych instytucji obecni są zarówno przy otwarciu skarbcza nocnego, jak również i przy liczeniu gotówki (zgodnie z IS Nr. B/6 §§ 24, 30). Wpłynęło to w dużym stopniu na rozładowanie atmosfery jaka wytworzyła się wokół wpłat do skarbcza nocnego i wzmocniło autorytet Banku.

Ponadto oddział stosuje nadal zawiadamianie przedsiębiorstw, jak również ich jednostek nadrzędnych o występujących różnicach. Gdy niedokładności w przygotowaniu gotówki są zbyt rażące oddział nie wydaje portfela bezpośrednio pracownikowi sklepu lecz przesyła go do dyrekcji przedsiębiorstwa, która udziela przedsiębiorstwu nagany przy odbiorze portfela.

Organizowane są nadal konferencje z dyrektorami i głównymi księgowymi zainteresowanych jednostek, na których omawiane są wspólnie metody walki z występującymi różnicami we wpłatach. Obecnie

oddział zamierza jeszcze wystąpić do zainteresowanych przedsiębiorstw z wnioskiem o bardziej rygorystyczne potraktowanie sprawy odnoszenia portfeli do skarbcza nocnego. Chodzi mianowicie o ustalenie, kto jest upoważniony do odnoszenia portfeli, o prowadzenie w każdym dniu ewidencji osób odnoszących portfel.

Oddział prowadzi również ewidencję różnic w poszczególnych sklepach i gdy sklep wykazuje stosunkowo dużą ilość różnic, zawiadamia o tym dyrekcję z żądaniem zainteresowania się personelem danego sklepu oraz wyciągnięcia odpowiednich konsekwencji.

Stosowanie powyższych środków wpłynęło na znaczne zmniejszenie ilości różnic w okresie IV kwartału 1958 roku oraz I kwartału 1959 roku.

W. Wiśniewski  
Łomża

## Analiza działalności spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych powiatu prudnickiego za rok 1958

W celu zorientowania się w wynikach działalności spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych, znajdujących się na terenie naszego okręgu bankowego oddział nasz opracował zestawienia statystyczne, w których zawarte są dane liczbowe, oparte na bilansach i sprawozdaniach z działalności pożyczkowej za lata 1957

w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych w Białej Pr. i Głogówku. Jest to przyrost znaczny ale w niektórych spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych jest jeszcze wielu członków, którzy nie posiadają pełnego udziału, co oznacza, że istniejącego stanu nie można uważać jeszcze za prawidłowy, po-

Udziały i fundusze własne

Tabela Nr 1

SOP	Suma wpłat na udziały			Fundusz zasobowy			Inne fundusze własne			Wartość środków trwałych		
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
w Prudniku	29,6	35,0	118	27,8	14,7	53	34,8	7,7	22	37,7	53,4	142
w Głogówku	58,3	98,4	169	102,5	146,3	143	65,7	79,3	121	79,5	103,5	130
w Białej Pr.	22,0	42,2	192	54,6	74,8	137	31,6	61,6	195	47,7	65,7	138
w Łączniku	13,4	15,3	114	15,0	24,8	165	4,0	4,1	103	24,2	24,2	100
O g ó ł e m	123,3	190,9	155	199,9	260,6	130	136,1	152,7	112	189,1	246,8	130

i 1958. Porównanie bowiem danych statystycznych, obrazujących działalność poszczególnych spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych pozwala oddziałowi na wyciągnięcie właściwych wniosków.

Fundusze własne spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych (udziałowy, zasobowy i inne fundusze) wzrosły w roku 1958, w porównaniu do roku 1957, o kwotę zł 145/m, co stanowi przyrost 31,5%. Największy wzrost funduszy własnych notuje się

mimo znacznego wzrostu funduszy własnych. Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe winny dążyć do jak najszybszego uzupełnienia udziałów do wysokości przewidzianej statutem lub uchwałą walnego zgromadzenia oraz skierować większy wysiłek na werbowanie nowych członków.

Statut daje pierwszeństwo członkom w korzystaniu z pożyczek ustalonych państwowym planem kredytowym. Tę możliwość należy wykorzystać zwłaszcza

Wkłady i rachunki bieżące

Tabela Nr 2

SOP	Suma wkładów oszczędnościowych			Suma pozostałości na rachunkach osób fizycznych			Suma pozostałości na rachunkach bieżących instytucji			Stosunek procentowy funduszy własnych i zrównanych z własnymi do stanu pożyczek i zaliczek		
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
w Prudniku	71,6	218,9	306	384,5	110,8	29	33,9	102,1	301	7,6	3,1	40,8
w Głogówku	5.266,4	8.639,9	164	92,8	42,9	46	102,5	31,9	31	17,5	19,5	111,3
w Białej Pr.	2.354,0	4.824,8	205	22,4	—	—	18,4	13,6	74	15,4	29,8	193,7
w Łączniku	130,2	362,4	278	—	—	—	6,8	8,6	126	7,2	9,6	133,3
O g ó ł e m	7.822,2	14.046,0	180	499,7	153,7	33	161,6	156,2	97	12,0	13,2	111,0

cza w tych okresach, kiedy jest duży nacisk na kredyty. Z wielu zgłoszeń o pożyczki wybierać należy zgłoszenia najsolidniejszych rolników i takich pożyczkobiorców trzeba wiązać ze spółdzielnią członkostwem.

Statut ustala, że każdy członek powinien zadeklarować i wpłacić co najmniej jeden udział w wysokości złotych 50,—. Nie jest to kwota zbyt wysoka i każdego rolnika stać na wpłacenie udziału w tej wysokości. Statut ustala ponadto, że drogą uchwały walnego zgromadzenia można zobowiązać członków do zadeklarowania i wpłacenia większej ilości udziałów. Więcej udziałów, to większe możliwości rozszerzenia pomocy kredytowej, czym zainteresowani są wszyscy członkowie danej spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej.

6,164/m. Na przestrzeni 1958 r. spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe udzieliły pożyczek poza państwowym planem kredytowym, na sumę złotych 3,490/m podczas gdy w analogicznym okresie roku ubiegłego pożyczek z własnych środków udzielono w wysokości zł 1,509/m.

Zaległe pożyczki z własnych środków na dzień 31.12.58 r. wynoszą kwotę złotych 40/m. Najgorszą płynność (spłacalność) pożyczek ma Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Prudniku, która posiada zaległości w wysokości złotych 7,4/m, na udzielonych w roku 1958 pożyczek na kwotę złotych 5,7/m. Różnica pochodzi z poprzednich okresów. Pieniądze wkładowe udzielone w formie pożyczki muszą iść w dobre ręce i zawsze powinny one służyć wzmocnieniu, a nigdy osłabieniu gospodarstwa członka. Gdy

Akcja pożyczkowa spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych z własnych środków

Tabela Nr 3

SOP	Stan pożyczek ze środków własnych			Wysokość środków własnych które mogą być zaangażowane do akcji pożyczkowej			Nadwyżka środków + Niedobór środków -		Wysokość lokat w Narodowym Banku Polskim	
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	31.12.57	31.12.58
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
w Prudniku	7,0	11,4	163	129,7	156,2	120	+ 122,7	+ 144,8	x	170,0
w Głogówku	384,3	755,7	197	2.810,0	4.555,3	162	+ 2.425,7	+ 3.799,6	x	7.910,0
w Białej Pr.	14,3	552,6	3,864	1.245,1	2.531,2	260	+ 1.230,8	+ 1.978,6	x	3.850,0
w Łączniku	0,2	27,1	13,500	74,4	202,9	272	+ 74,2	+ 175,8	x	190,0
O g ó ł e m	405,8	1.346,8	332	4.259,2	7.445,6	175	+ 3.853,4	+ 6.098,8	x	12.120,0

Suma wkładów oszczędnościowych z kwoty 7,822/m w roku 1957 wzrosła do wysokości złotych 14,046/m w roku 1958, co stanowi wzrost o 80%. Kwota wkładów oszczędnościowych jest bardzo wysoka i przypuszczalnie takimi wynikami na tym odcinku niewiele spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych w kraju może się poszczycić. Należy zaznaczyć, że są to wyłącznie wkłady gromadzone na własnym rachunku, gdyż wszystkie SOP znajdujące się na naszym terenie rozwiązały umowy z PKO na prowadzenie czynności zastępczych. Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe poza normalnymi wkładami prowadzą wkłady celowe na budownictwo gospodarce i mieszkaniowe oraz remonty. Dzięki gromadzeniu przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe wkładów oszczędnościowych powstaje możliwość nie tylko przychodzenia z pomocą kredytową członkom w ich trudnych warunkach życiowych, ale ułatwia to również prowadzenie działalności kredytowej w ramach państwowego planu kredytowego.

Suma pozostałości na rachunkach osób fizycznych i suma pozostałości na rachunkach instytucji zmniejszyła się w roku 1958 w porównaniu do roku 1957.

Stan wkładów oszczędnościowych w roku 1958 wzrósł w stosunku do roku 1957 o kwotę złotych

ta zasada będzie przestrzegana, to wkłady oszczędnościowe zawsze będą posiadały dobre zabezpieczenie i pewność terminowego zwrotu. Spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa ponosi odpowiedzialność za wkłady oszczędnościowe i to odpowiedzialność co do zwrotu w ogóle i co do zwrotu w terminie. Byłoby źle gdyby zarząd tłumaczył wkładcy, że wkład jego jest pewny, że nie przepadnie, że spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa jest odpowiedzialna, a jednocześnie gdyby spółdzielnia oszczędnościowo-pożyczkowa nie mogła tego wkładu zwrócić.

Płynność pożyczek określona stosunkiem procentowym pożyczek spłaconych do pożyczek udzielonych przedstawia się w roku 1958 w poszczególnych spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych jak następuje:

w Prudniku	22,7
w Głogówku	83,7
w Białej Pr.	53,9
w Łączniku	41,3

Należyta płynność pożyczek udzielonych ze środków własnych należy więc postawić na jednym z pierwszych miejsc. Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe powinny zdawać sobie sprawę, że więcej

Rentowność

Tabela Nr 4

SOP	K o s z t y			D o c h o d y			Nadwyżka dochodów + nadwyżka kosztów -		
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
w Prudniku	138,8	332,0	239	184,9	246,4	133	+ 46,1	- 85,6	-
w Głogówku	224,1	414,5	185	357,7	617,3	173	+ 133,6	+ 202,8	152
w Białej Pr.	138,5	176,5	127	263,3	321,4	122	+ 124,8	+ 144,9	116
w Łączniku	58,8	73,6	125	78,8	101,0	128	+ 20,0	+ 27,4	137
O g ó ł e m	560,2	996,6	178	884,7	1.286,1	145	+ 324,5	+ 289,5	89

spłat to więcej środków na nową działalność pożyczkową oraz większą pomoc jaką spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe udzielić mogą swoim członkom w ramach zaplanowanej działalności pożyczkowej.

Struktura kosztów i dochodów w układzie procentowym kształtuje się w porównaniu z rokiem 1957 następująco:

K o s z t y	1957	1958	D o c h o d y	1957	1958
	koszty operacyjne	13,5		20,0	prowinzje pobrane
koszty osobowe	67,4	47,7	odsetki pobrane	26,4	32,7
koszty rzeczowe	13,6	10,0	opłaty GS	38,8	26,6
koszty samorządu	5,5	7,3	sumy refundowane	2,7	0,7
straty roku bieżącego	—	15,0	odsetki od rachunków bieżących	—	18,8
			dochody różne	3,7	0,3
r a z e m	100,0	100,0	r a z e m	100,0	100,0

Z porównania danych zawartych w tabelce wynika, że struktura dochodów była bardziej prawidłowa w roku 1958, bowiem zwiększył się udział w dochodach głównych pozycji, wynikających z zasadniczej usługowej i kredytowej działalności spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowych.

Wzrost procentowego udziału kosztów operacyjnych jest wynikiem zwiększonego wykorzystania

stwie oraz naturalną i zdrową tendencją do naprawy i konserwacji budynków, zakup koniecznych w gospodarstwie narzędzi lub maszyn rolniczych. Świadectwem takich gospodarczych tendencji pożyczkobiorców jest znaczny wzrost wypłaconych pożyczek na produkcję zwierzęcą, jak również wzrastające sumy kredytów na różne potrzeby gospodarcze i na budownictwo.

#### Działalność pożyczkowa z kredytów państwowych

Tabela Nr 5

SOP	Stan pożyczek udzielonych			Stan zaliczek udzielonych			Ogółem pożyczki i zaliczki			Zadłużenie w rachunku bieżącym	
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
w Prudniku	837,5	1.631,3	195	368,5	217,9	59	1.206,0	1.849,2	153	921,7	1.570,8
w Głogówku	802,1	1.444,3	180	487,6	218,3	45	1.289,7	1.662,6	129	—	869,9
w Białej Pr.	525,0	531,1	101	175,3	71,1	40	700,3	602,2	86	—	—
w Łączniku	398,0	455,3	114	52,6	2,4	4	450,6	457,7	102	451,0	389,8
Ogółem	2.562,6	4.062,0	158	1.084,0	509,7	47	3.646,6	4.571,7	125	1.372,7	2.830,5

kredytów refinansowych, w związku ze znacznym wzrostem działalności kredytowej. Pozytywnym zjawiskiem jest fakt obniżenia się procentowego udziału kosztów osobowych.

Przy porównaniu łącznych sum kosztów i dochodów stwierdzamy, że w 1958 roku koszty wzrosły o 46,6% a dochody tylko o 42,3%.

Ogólnie należy stwierdzić, że na odcinku rentowności w roku 1958 nastąpiła znaczna poprawa. Jedyne Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Prudniku (po raz pierwszy w swojej działalności) wykazuje w roku 58 stratę w wysokości złotych 85/m. Powyższa strata nie została spowodowana złą gospodarką spółdzielni oszczędnościowo-pożyczkowej na przestrzeni roku sprawozdawczego lecz jest ona wynikiem nadużyć ze strony byłego głównego księgowego. Znaczna poprawa rentowności w pozostałych spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych jest w głównej mierze skutkiem zwiększenia dochodów z tytułu otrzymania odsetek od rachunku lokacyjnego w NBP, na którym spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe gromadzą wolne środki pochodzące z wkładów oszczędnościowych.

W stosunku do 1957 roku suma udzielonych pożyczek i zaliczek wzrosła o 25,4%. Ogólnie należy

Ciekawe są dane odnośnie przeciętnej wysokości pożyczki udzielonej z kredytów państwowych. Największą przeciętną (7,778,—) posiada Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Głogówku i najmniejszą przeciętną (3,647,—) Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Prudniku.

Przeciętną wysokość udzielonych pożyczek obrazuje poniższe zestawienie:

SOP	pożyczki krótkoterminowe		pożyczki średnioterminowe	
	rolnicze	rzemieślnicze	rolnicze	rzemieślnicze
w Głogówku	2.520	11.105	5.830	11.700
w Białej Pr.	4.850	5.500	4.857	15.000
w Łączniku	3.196	6.750	4.875	—
w Prudniku	2.004	3.917	5.306	3.360

O ile stwierdza się polepszenie gospodarki kredytowej na odcinku udzielania pożyczek, o tyle spłacalność pożyczek pozostawia wiele do życzenia. Zlikwidowano w roku 1958 część pożyczek i zaliczek

z lat dawnych, a jednocześnie o podobne a nawet nieco większe sumy wzrosły nowe zaległości. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt stosowania przez niektóre spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe niewłaściwej polityki kredytowej. W toku inspekcji przeprowadzonych w roku ubiegłym stwierdzono między innymi, że spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe nie przeprowadzają kontroli celowego zużycia pożyczek oraz stosują niewłaściwą zasadę ustalania terminów spłat pożyczek.

Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Łączniku 90,3  
Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Białej Pr. 99,2

W roku 1958, a szczególnie w drugiej połowie tego roku zaobserwowano nacisk rolników na spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe o kredyty — co jest zjawiskiem zdrowym i pocieszającym. Jednak w rozszerzaniu akcji kredytowej w stosunku do gospodarstw indywidualnych należy postępować bardzo ostrożnie. Na wsi znajdują się w rękach rolników poważne rezerwy finansowe. Ci rolnicy oczywiście na-

Płynność pożyczek i zaliczek (windykacja)

Tabela Nr 6

SOP	Suma spłat pożyczek i zaliczek od początku roku			Stosunek procentowy spłat do przeciętnego stanu pożyczek i zaliczek			Suma zaległych zaliczek			Stosunek procentowy zaległych pożyczek i zaliczek do ich stanu	
	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	31.12.57	31.12.58	%	1957	1958
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
w Prudniku	1.160,5	1.896,5	163	96,2	102,5	106	82,3	147,0	178	6,8	8,0
w Głogówku	1.627,7	2.123,3	130	126,2	127,7	101	39,9	7,9	20	3,1	0,5
w Białej Pr.	928,3	1.009,8	109	132,5	167,7	127	19,2	26,0	135	2,7	4,3
w Łączniku	354,8	601,6	170	79,0	131,4	166	3,1	2,8	90	0,7	0,6
Ogółem	4.071,3	5.631,2	138	111,6	123,2	110	144,5	183,7	127	5,0	3,8

Zużycie kredytu powinno być kontrolowane od momentu jego udzielenia, aby mieć pewność, że pieniądze z udzielonej pożyczki istotnie zostały zużyte na ten cel produkcyjny, na który były przeznaczone. Również na odcinku spłat pożyczek spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe stosują niewłaściwą zasadę. Z reguły ustala się tylko końcowy termin spłaty. Zasada ta jest niewłaściwa, gdyż rolnik posiadający w międzyczasie wolną gotówkę zużywa ją na inny cel, a z chwilą nadejścia terminu spłaty występuje z wnioskiem o prolongatę. Terminowa spłata kredytu jest niezbędnym warunkiem prawidłowej gospodarki pożyczkowej, a ponadto stwarza bodźce ekonomiczne w podnoszeniu produkcji rolnej.

Płynność pożyczek określona stosunkiem procentowym pożyczek spłaconych do udzielonych przedstawia się w roku 1958 następująco:

Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Prudniku 63,5  
Spółdzielnia Oszczędnościowo-Pożyczkowa w Głogówku 68,1

ciskają na rynek towarowy, tak w zakresie artykułów gospodarczych jak i konsumpcyjnych.

Dochody wsi na przestrzeni roku 1958 poważnie wzrosły (wzrost cen za dostawy obowiązkowe zboża, mleka, żywca) i wielu rolników nie potrzebuje zadłużać się w SOP, ponieważ ma dostateczną ilość środków własnych. W wyniku przejścia na gospodarke indywidualną zainteresowanie chłopów wydajnością płodów rolnych, wzrostem pogłowia bydła oraz trzody poważnie wzrosło.

Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe z jednej strony muszą bacznie rozważać dzielenie każdego kredytu, z drugiej strony powinny rozwijać bardzo intensywnie akcję gromadzenia wkładów oszczędnościowych tych rolników, którzy chwilowo dysponują rezerwami pieniężnymi, a nie mogą ich przeznaczyć na cele produkcyjne, ponieważ nie znajdują na rynku pokrycia towarowo-materiałowego swoich potrzeb.

M. Utrat  
Prudnik

## Listy do redakcji

W listach i artykułach, nadesłanych ostatnio do redakcji dużo miejsca poświęca się problemowi organizacji pracy oddziału operacyjnego. Na ten temat **dyrektor Oddziału w Gorzowie Wielkopolskim Bolesław Pawlak** pisze co następuje.

Jednym z podstawowych warunków prawidłowej organizacji pracy w oddziale jest jasne i szczegółowe **sprecyzowanie zadań** stawianych wydziałowi, stanowisku wieloosobowemu i z kolei każdemu pracownikowi. Każdy pracownik, poza posiadaniem odpowiednich kwalifikacji, poza pełnym opanowaniem niezbędnych przepisów, musi wiedzieć co ma zrobić, musi znać zadania, jakie obowiązany jest wykonywać w określonym terminie.

Ustalanie obowiązków, precyzowanie zadań, wpływa bezsprzecznie na odpowiednie podnoszenie poczucia odpowiedzialności. Należy pamiętać o tym, że w naszej pracy, w naszych warunkach, najważniejszy jest człowiek. Prawidłowy dobór kadr i stały ich rozwój, to warunek decydujący w znacznym stopniu o jakości i terminowości wykonywania zadań stawianych przed oddziałem operacyjnym NBP. Od wykształcenia pracowników, od stopnia ich przygotowania i doświadczenia zawodowego, od ich poczucia odpowiedzialności zależy wykorzystanie sił i środków niezbędnych do osiągnięcia zamierzonego celu.

W praktyce trudności organizacyjne pogłębiają się często z przyczyn od oddziału absolutnie niezależnych. Na przykład: oddział planuje wykonanie pewnych czynności, uwzględniając pełne obciążenie pracowników pionu planistyczno-kredytowego, tymczasem w okresie realizacji swoich zadań otrzymuje różne dodatkowe polecenia z Departamentu Planowania, z departamentów kredytów, wydziałów resortowych oddziału wojewódzkiego, zbiegające się najczęściej u jednego pracownika oddziału operacyjnego oraz przekraczające często jego możliwości.

Pracownik w takich przypadkach, chcąc wykonać polecenia Centrali, oddziału wojewódzkiego, dyrektora oddziału i naczelnika wydziału, zlecone czynności wykonuje z konieczności pobieżnie.

Wydaje się, że łatwiej i lepiej można by wykonać zlecone czynności przy uwzględnianiu planów i możliwości oddziału terenowego oraz ustalaniu zadań okresowych. Uważam, że ustalenie pewnego kierunku, umożliwiającego właściwe pogodzenie potrzeb wynikających z wielkości usług terenowych oraz potrzeb oddziału wojewódzkiego i Centrali NBP leży w zasadzie w tym, aby wypracować metody poznawania ich dla zaspokojenia potrzeb jednych i drugich. Sądzę, że znane zjawiska i trudności występujące w pracy oddziału uzasadniają konieczność wskazania kierunków dobrego rozwiązania poruszanych zagadnień i możliwie pełnego wykorzystania zalet działalności planowej również na pewnych odcinkach pracy bankowej. Nie może to być jednak rozumiane jako pewnego rodzaju usztywnienie organizacyjne, przeciwnie, na tym odcinku potrzebna jest pewna elastyczność.

Czy nie słuszniej byłoby na przykład zrezygnować z pewnej „atrakcyjności“ i wprowadzić formę dyspozycji okresowych (półrocznych lub kwartalnych), ustalając statystykę i sprawozdawczość, z uwzględnieniem stałych potrzeb? Czy nie lepsze i skuteczniejsze wyniki dałaby kontrola i analiza skuteczności poczynań oddziałów przy pomocy poszczególnych badań takich czy innych okręgów?

Można przypuszczać, że zadania nie mogą w pewnej części stanowić niewiadomej przy dobrej organizacji pracy. Trudno przewidywać wielkość zadań zleczanych dodatkowo, z góry określonymi terminami, w okresie realizacji przyjętych już własnych planów działania, a ponadto trudno

również zbyt często zmieniać własne plany wynikające z potrzeb miejscowych.

Wręcz odmiennie przedstawiają się warunki organizacji pracy w pionie operacyjno-rachunkowym. Wprawdzie charakter czynności tego pionu jest inny, niemniej zadania na tym odcinku pracy są nam znane, potrzeby oddziału wojewódzkiego, Centrali NBP — wiadome, sprawozdawczość uregulowana. Wielkość wysiłku i wyniki można uzależnić w dużej mierze od odpowiedniej organizacji pracy. W pewnej części ilość i rozmiar zadań uzależnione są od klientów Banku. Można przeto przyjąć, że stopień organizacji w pionie operacyjno-rachunkowym zależy w dużej mierze od: odpowiedniego rozeznania stanu faktycznego i zespołu ludzi wykonujących ustalone czynności, odpowiedniego wykorzystania zdolności poszczególnych pracowników, wreszcie od odpowiednio zorganizowanej i działającej w oddziale kontroli wewnętrznej. Rzeczą podstawowej wagi w tym pionie jest szybkość obsługi, precyzja w pracy i dokładność kontroli bieżącej.

Omawiając dwa podstawowe piony w oddziale trudno sobie wyobrazić, aby dyrektor oddziału, odpowiedzialny za:

- organizację prac w oddziale,
- przestrzeganie w oddziale obowiązujących przepisów,
- właściwe wykonanie zadań NBP przez oddział w wy-

znaczonym okręgu działania, nie posiadał odpowiednich możliwości bieżącego śledzenia i oceny wykonawstwa na poszczególnych odcinkach pracy. Umiejętność ustawienia tak znanych „termometrów“, które mogą ułatwić szybkie „wykrywanie“ ewentualnych nieprawidłowości w podstawowych komórkach organizacyjnych uważam za jeden z ważnych czynników w kierowaniu całością i prawidłowym oddziaływaniu na poziom pracy.

Właśnie dyrektor oddziału powinien — między innymi — (w trosce o najlepsze wykonanie zadań) stanowić główny czynnik oddziaływania. Oczywiście, że same metody oddziaływania mogą być różne, jakkolwiek przedmiot oddziaływania będzie ten sam. Należałoby jednocześnie dodać, że zasada współpracy i współzależności (dyrektor, naczelnicy wydziałów, kierownik samodzielnego stanowiska, dyrektor) oraz kolektywnego działania powinna być w oddziale uwzględniona i zachowana. Obowiązek kierowania jednostką organizacyjną wymaga, aby dyrektor oddziału był de facto kierownikiem-gospodarzem, dbającym zarówno o dobrą realizację zadań jak również o stworzenie pracownikom odpowiednich warunków pracy. Dotychczasowa praktyka wykazuje, że stawianie wymagań w stosunku do zespołu na równi z troską o jak najlepsze warunki pracy zawsze pomaga a nie przeszkadza.

Zgadzać się z tym, że dyrektor oddziału nie może „urzędować“ lecz w pełnym tego słowa znaczeniu — kierować pracą i zespołem ludzi musi on z kolei odpowiadać następującym warunkom:

a) posiadać pełne kwalifikacje do sprawowania funkcji kierowniczej, wynikające z wiedzy ogólnej i fachowej, zdobytej w drodze wykształcenia i samokształcenia, znajomości pracy oraz doświadczenia zawodowego,

b) odpowiadać wymogom pod względem psychicznym i moralnym,

c) wreszcie musi być przedsiębiorczy i wysoce zdyscyplinowany.

**Naczelnik Henryk Majka z oddziału w Głogowie** porusza w dalszym ciągu zagadnienie organizacji wydziału planowania i kredytów w oddziale operacyjnym.

W wyniku zmian zachodzących na odcinku kapitałnych remontów, pogłębienia kontroli funduszu płac, przejęcia inwestycji zdecentralizowanych, różnie rozwiązane zostało przez oddziały ustawienie wydziału planowania i kredytów. Oddział nasz w ramach województwa zielonogórskiego pod względem wielkości należy do oddziału średniej wielkości, kredytującego i kontrolującego 27 przedsiębiorstw na pełnym rozrachunku gospodarczym. W skład wydziału planowania i kredytów wchodzi trzy komórki funkcjonalne:

- 1) komórka przedsiębiorstw przemysłowych, drobnej wytwórczości i przedsiębiorstw usługowych,
- 2) komórka przedsiębiorstw handlowych,
- 3) komórka planowania obiegu pieniężnego i funduszu płac.

W skład komórki wymienionej w punkcie pierwszym wchodzi również nieliczna gospodarka nieuspołeczniona oraz dwie spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe. Każdą z wymienionych komórek kieruje starszy inspektor, który z racji ogólnego nadzoru i odpowiedzialności posiada mniejszy przydział przedsiębiorstw do kontroli (trzy lub cztery). Zakres pracy wymienionych komórek nie wymaga specjalnego omówienia, z tym że problemy związane ze zmianą zakresu czynności rozwiązyaliśmy następująco:

a) z chwilą wprowadzenia w wielu przedsiębiorstwach zasady finansowania kapitałnych remontów bezpośrednio w ciężar kosztów zlikwidowaliśmy stanowisko kapitałnych remontów, przydzielając czynności z zakresu kapitałnych remontów pozostałych przedsiębiorstw inspektorom kredytującym te przedsiębiorstwa,

b) w celu przygotowania inspektorów kredytowych do wykonywania czynności związanych z kontrolą funduszu płac przeprowadziliśmy indywidualne i grupowe szkolenie zawodowe a następnie ustaliliśmy zakres i sposób wykonywania tych czynności.

Inspektor stanowiska funduszu płac wykonuje czynności przewidziane w zbiorze zarządzeń oraz przeprowadza inspekcje sam lub bierze udział w inspekcjach wspólnie z inspektorem kredytowym.

Co pewien okres czasu inspektor funduszu płac sporządza notatkę służbową, w której wymienia przedsiębiorstwa wykazujące przekroczenia funduszu płac gospodarczo nie uzasadnione lub inne nieprawidłowości i notatkę tę przekazuje naczelnikowi. Służy to między innymi do ustalania pilnych inspekcji i nadania im odpowiedniego kierunku.

Aktywny jest również udział inspektora funduszu płac w analizie planów funduszu płac i produkcji. Dane, wynikające ze złożonych planów przekazywane są na specjalnie ustalonym wzorze zainteresowanemu inspektorowi kredytowemu. Przeprowadzona analiza planu jest z kolei przedkładana naczelnikowi do zapoznania się z nią i sprawdzenia oraz zadecydowania czy ustalenia planu są do przyjęcia lub czy zachodzi konieczność przeprowadzenia interwencji,

c) bieżące inwestycje zdecentralizowane i inwestycje przejęte z Banku Inwestycyjnego załatwiane są przez inspektorów kredytowych.

Różne są opinie co do celowości utrzymania odrębnego stanowiska funduszu płac, skoro zakres czynności w tej dziedzinie zmniejszył się, przez przerwienie ich na inspektora kredytowego. Osobiście jestem za koniecznością utrzymania tego stanowiska, dodając mu najwyżej jakieś inne prace, gdyby prace przewidziane z zakresu funduszu płac nie stanowiły pełnego obciążenia. Ześrodkowanie w jednym ręku całości spraw z zakresu sporządzania sprawozdań, przyjmowania zapotrzebowań i sprawozdań uważam za właściwe, w celu nie rozpraszania tych czynności, w pewnym sensie manipulacyjnych. Ponadto w obecnych warunkach na odcinku funduszu płac jest bardzo dużo różnych uzupełnień i interpretacji komplikujących prace.

Na tle zwiększonego zakresu czynności inspektora kredytowego, szczególnie przez analizę planów funduszu płac i kontrolę następną oraz inwestycje zdecentralizowane, zachodzi pytanie czy pewne usprawnienia w zakresie techniki kredytowania równoważą czynności nowe i czy w sumie inspektorzy zdobyli dodatkową ilość czasu na poprawienie prac analitycznych, inspekcyjnych i oddziaływania. Zarządzenie Prezesa polecało wprawdzie kierownictwu oddziałów dokonanie korzystnych przesunięć w obsadzie stanowisk, ale jakie były możliwości dokonania tego, kiedy oddział nie dysponował żadną rezerwą. Uważam, że o ile nakładane zadania mają być wykonane prawidłowo i bez stałego, nadmiernego wysiłku pracowników, sprawę tę należałoby gruntownie rozważyć.

W ostatnim okresie pojawiły się głosy dyskusyjne na temat celowości form stworzenia stanowiska statystyczno-analitycznego. Rozpatrując ten problem w warunkach naszego oddziału byłbym skłonny zostać zwolennikiem powierzenia tych czynności obecnemu stanowisku planowania obiegu pieniężnego, zwalniając go w zamian od obowiązku przeprowadzania niektórych inspekcji bezpośrednich, które moim zdaniem w wielu przypadkach pokrywają się z pracą inspekcyjną kredytowca, szczególnie jeśli chodzi o handel i usługi.

Przyjmując zasadę kolektywnego omawiania spraw planu kasowego i kredytowego oraz sytuacji gospodarczej powiatu nie przewiduję ujemnych skutków takiego rozwiązania.

Poza swobodą sposobu prowadzenia statystyki pewna obligatoryjność, wynikająca z zarządzenia Prezesa, byłaby wskazana.

Omawiając dalej organizację wydziału planowania i kredytów muszę wspomnieć, że w oddziale naszym powołana została komisja kredytowa, utworzenie której uważać można za celowe. Komisja ta, przewodniczącym której jest naczelnik wydziału, rozpatruje wszystkie wnioski kredytowe oraz inne sprawy, wymagające szerszego dyskusyjnego omówienia, analizuje wnioski do planu kasowego i jego wykonanie oraz wysuwa pewne problemy dotyczące dalszego opracowywania analizy ekonomicznej powiatu, jako materiału informacyjnego dla komitetu powiatowego PZPR i prezydium powiatowej rady narodowej.

Członkami komisji kredytowej są starsi inspektorzy oraz, w zależności od charakteru rozpatrywanej sprawy, zainteresowany inspektor. Z posiedzenia komisji sporządzany jest protokół, który łącznie z innymi materiałami przedkładany jest dyrektorowi do decyzji. Na marginesie chciałem zaznaczyć, że nie uważam za celowe sporządzanie odrębnego protokołu z posiedzenia komisji w przypadku rozpatrywania wniosków kredytowych a nawet innych spraw wchodzących w zakres opinii komisji kredytowej. Proponuję, aby dowód opinii komisji kredytowej pozostawał na wniosku kredytowym w części przeznaczony na „ocenę wniosku”, którą można podzielić na trzy części:

I. — ocena wniosku przez inspektora, potwierdzona podpisem,

II. — opinia komisji kredytowej, potwierdzona podpisami,

III. — decyzja dyrektora oddziału — podpis.

W innych przypadkach powyższe stwierdzenia mogłyby być zamieszczane na każdym innym dokumencie w podobnej formie. Uważam, że takie przygotowanie wniosku przez inspektora i komisję stanowiłoby projekt decyzji kredytowej dla dyrektora oddziału, pokrywający się ze sposobem załatwiania wniosków o kredyt na inwestycje zdecentralizowane.

**Dyrektor Oddziału w Górze Śląskiej Zbigniew Bęclawski** porusza zagadnienie kontroli wewnętrznej w oddziale.

Odpowiedzialność za prawidłowy przebieg kontroli wewnętrznej spoczywa na osobie dyrektora oddziału. Nie ulega wątpliwości, że współodpowiedzialni za ten ważny odcinek pracy oddziału są z natury rzeczy — naczelnik wydziału planowania i kredytów oraz główny księgowy. Niemniej jednak za sprawną organizację i przebieg kontroli odpowiadać musi dyrektor.

Kierownicza rola dyrektora oddziału w dziedzinie kontroli okresowej rozpoczyna się już przy wstępnych czynnościach, a mianowicie z chwilą otrzymania do oceny i zatwierdzenia planów kontroli, opracowanych przez naczelnika wydziału planowania i kredytów oraz głównego księgowego oddziału.

W przeanalizowanym przez siebie planie kontroli dyrektor powinien znaleźć wyniki:

- 1) dokładnej analizy materiału z poprzednio przeprowadzonych kontroli wewnętrznych,
- 2) wykonania zaleceń wysuniętych pod adresem oddziału przez kontrolę i instruktą oddziału wojewódzkiego,
- 3) ujęcie wszystkich tych odcinków pracy, które w świetle ostatniej rewizji Departamentu Rewizyjnego wykazały braki i niedociągnięcia w pracy.

Jak najbardziej celową i wskazaną rzeczą jest zwiększenie ilości upoważnionych do przeprowadzania kontroli, w celu stworzenia naczelnikowi planowania i kredytów oraz głównemu księgowemu odpowiednich warunków do podnoszenia jakości i stylu kontroli okresowych oddziału.

Pozostawiając w swojej kompetencji kontrolę w zagadnieniach większej wagi i na odcinkach pracy bardziej „zagrożonych“ naczelnik i główny księgowy mają warunki do czuwania nad prawidłowym przebiegiem kontroli w swoim wydziale i kontroli osób upoważnionych do przeprowadzania kontroli wewnętrznej.

Dyrektor oddziału przez swoje umiejętne kierownictwo nie może dopuścić do tego, ażeby kontrolę cechowała nieumiejętność wykorzystania czasu, powierzchowność, niechęć do wnikania w zagadnienia ważne i więcej skomplikowane, koncentrowanie się kontrolera na sprawach drugorzędnych. Można bowiem było stwierdzić liczne przypadki, że z upodobaniem badało się na przykład w pionie „C“ prawidłowość rozliczania delegacji służbowych, czując natomiast „wstręt zawodowy“ do zagadnień wchodzących na przykład w zakres gospodarki nieruchomościami bankowymi, w pionie „A“ zgodność oświadczeń kredytowych ze sprawozdawczością przedsiębiorstwa, odsuwając się na „przyzwyczajoną“ odległość od analizy rentowności czy też odcinka kosztów itp.

Eliminacja tego rodzaju organizacji i funkcjonowania kontroli okresowej powinna być zadaniem pierwszoplanowym dyrektora oddziału, gdyż pozwoli to na skrócenie drogi w dążeniu do syntetycznej oceny poszczególnych odcinków i całokształtu działalności oddziału.

Ważnym warunkiem należytego poziomu kontroli okresowej jest właściwy dobór i opieka nad osobami upoważnionymi do jej przeprowadzania. Dlatego też obowiązkiem dyrektora oddziału powinno być zapewnienie kontrolerowi

odpowiedniego szkolenia zawodowego. Z tego też względu niedozowną jest rzeczą w drodze oceny ustalonego planu kontroli i bezpośredniej konsultacji zbadanie stopnia przygotowania pracownika do jego „zaplanowanych“ czynności kontrolnych. Lepiej bowiem niedotrzymać zaplanowanego terminu przeprowadzenia kontroli, niż dokonać jej w sposób niewłaściwy, dający w wyniku nikłe owoce i podrywający autorytet kontrolera wobec kontrolowanego.

Ambicją dyrektora oddziału powinno być takie wykształcenie kontrolera, ażeby ocena jego była obiektywna i skuteczna. Od prawidłowości wydanej opinii kontrolnej zależy w dużej mierze trafność wysuniętych wniosków i zaleceń pokontrolnych, przekazywanych do akceptacji dyrektora oddziału.

Podkreślając z całą ostrością konieczność przestrzegania zasady poufności i szybkości przeprowadzania kontroli pragnę zatrzymać się chwilę na najważniejszym stadium rozwojowym kontroli, a mianowicie nad umiejętnym egzekwowaniem zaleceń pokontrolnych.

O ile w latach ubiegłych można było stwierdzić przypadki traktowania przez rewizję nadrzędne problemu kontroli wewnętrznej jako zagadnienia samego w sobie, to obecnie jesteśmy świadkami dokonywania jej oceny w integralnym związku z konkretnymi osiągnięciami w pracy zawodowej, innymi słowy, ocena pracy oddziału staje się wynikiem oceny organizacji pracy i funkcjonowania kontroli wewnętrznej. Dlatego też szczególnego podkreślenia wymaga konieczność umiejętnego wykorzystania wyników kontroli i wprzeźgnięcia ich w procesy prawidłowego funkcjonowania żywego organizmu oddziału. Wnioski kontrolera, przedstawione do akceptacji powinny stanowić obraz ujawnienia nie tylko skutków powstałych nieprawidłowości i uchybień, lecz przede wszystkim sięgać do przyczyn i wskazać warunki, które sprzyjały popełnieniu ujawnionych uchybień.

Na pierwszym miejscu należy postawić działalność zapobiegawczą. Działalność ta w oddziale musi polegać na sprawnym jej przebiegu, konkretnych wnioskach pokontrolnych i właściwym ich wykorzystaniu dla podniesienia stylu i metody pracy oddziału.

W praktyce kontrolnej Oddziału w Górze Śląskiej przyjęto bezwzględnie obowiązującą zasadę podawania w protokołach z kontroli wewnętrznych:

- a) konkretnych terminów usunięcia usterek,
- b) osób winnych powstania usterek i odpowiedzialnych za ich usunięcie,
- c) wzmianki o charakterze ujawnionych uchybień (powtarzalność usterek, czy te same usterki były ujawnione przez ostatnią rewizję Departamentu Rewizyjnego i oddziału wojewódzkiego itp.).

Moment wręczania kopii protokołu pracownikowi kontrolowanemu stanowi początek okresu wnikliwej obserwacji tego pracownika, jego stosunku do odcinków pracy ujemnie ocenionych przez kontrolę, stopnia zaangażowania jego sił i ambicji w dzieło pełnej likwidacji stwierdzonych uchybień w określonym terminie.

**U W A G A****U W A G A****POLSKIE WYDAWNICTWA GOSPODARCZE  
WYDAŁY JUŻ NASTĘPUJĄCE POZYCJE***Krzyżkiewicz Z.***ROZLICZENIA GOTÓWKOWE I BEZGOTÓWKOWE***str. około 160**cena około zł 7,—*

W broszurze są omówione w przystępnym ujęciu zagadnienia systemu rozliczeń wprowadzonych na podstawie ustawy o obrocie pieniężnym i odnośnych przepisów wykonawczych. Omówione są w niej zagadnienia zasad organizacji, finansowania i kontroli operacji pieniężnych, uprawnień i obowiązków stron uczestniczących w operacjach rozliczeniowych, planowania i sporządzania obrotów gotówkowych.

Broszura przeznaczona jest dla pracowników finansowo-księgowych przedsiębiorstw i innych jednostek państwowych i uspołecznionych, pracowników banków oraz zaopatrzeniowców i pracowników działów handlowych.

*J. A. Estey (tłumaczenie z angielskiego)***CYKLE KONIUNKTURALNE***str. 606**cena zł 57,—*

Książka jest przejrzystym, usystematyzowanym wykładem — na poziomie uniwersyteckim — problematyki cykli koniunkturalnych i przeglądem istniejących w tej dziedzinie teorii. Dzieli się ona na trzy części. Pierwsza część zajmuje się opisem i historią cykli koniunkturalnych. Druga przedstawia główne teorie powstawania wahań cyklicznych. Trzecia poświęcona jest problemowi kontroli przebiegu cykli; omawia ona istniejące koncepcje polityki stabilizacyjnej, przedstawiając różne sposoby ograniczania rozmiaru wahań koniunkturalnych i poddając je krytycznej analizie.

Z uwagi na dużą wartość dydaktyczną książka może służyć jako podręcznik do nauki o koniunkturach gospodarczych w kapitalizmie, dla studiujących nauki ekonomiczne, ekonomistów teoretyków i praktyków, publicystów i dziennikarzy. Może ona być również bardzo pomocna w rękach pracowników handlu zagranicznego.

*P. Sulmicki***PRZEPIŁY WY MIĘDZYGAŁĘZIOWE***str. 300**cena zł 17,—*

Książka stanowi oryginalne, całościowe omówienie teorii i zastosowania metody przepływów międzygałęziowych (input-output). Praca zawiera historyczne przedstawienie rozwoju teorii przepływów międzygałęziowych, począwszy od fizjokratów i Karola Marksa. Autor omawia następnie kwestię układania statystycznych tablic przepływów międzygałęziowych w zastosowaniu do bilansu gospodarki narodowej, po czym zajmuje się rachunkowymi metodami rozwiązywania równań, wynikających z tych tablic. W pracy rozpatruje się ponadto sprawę stosowania analizy przepływów międzygałęziowych w planowaniu gospodarki narodowej. Z książki korzystać będzie szeroki krąg ekonomistów zajmujących się zarówno teorią, jak i praktyką gospodarczą.

**Zamówienia należy przesyłać na adres  
OŚRODEK UPOWSZECHNIANIA KSIĄŻEK I CZASOPISM PWG  
WARSZAWA, POZNAŃSKA 15**





