

# PERSPEKTYWICZNE I DORAŻNE KIERUNKI DZIAŁANIA

GRZEGORZ PISARSKI

Wszyscy wiemy dobrze, że kończąc się za parę miesięcy pięcioletnie cechywalne spietnienie wielu trudności, hamujących tempo wzrostu spożycia, „Bariery” i „barierki” wzrostu spożycia sprawiły, że wykonanie pięcioletnich założeń w dziedzinie produkcji zapowiada się o wiele korzystniej niż w dziedzinie spożycia. Fakt ten skłonił nas do podjęcia dyskusji poświęconej analizie charakteru owych „barier wzrostu spożycia” i możliwości ich przełamania. W jej ramach opublikowano w „Życiu” 14 artykułów pod wspólnym tytułem „Bariery wzrostu spożycia”. Ich uzupełnieniem jest cały zespół publikacji, pośrednio włączających się z tym zagadnieniem zamieszczonych w „Życiu” i w innych pismach.

Należy podkreślić, że publikacja tych artykułów zbiega się ze wzmożeniem wysiłków administracji gospodarczej, zmierzających do bardziej energicznego usuwania barier wzrostu spożycia. Warto więc, abyśmy wszyscy dobrze zdawali sobie sprawę ze znaczenia tych wysiłków i dróg, prowadzących do poprawy sytuacji zaopatrzeniowej.

Przegląd analiz i publikacji poświęconych problemom wzrostu spożycia wykazuje, że zwłaszcza w ostatnich latach podstawowe założenia rozwoju naszej gospodarki zmierzają do przełamania głównej bariery wzrostu spożycia. Jest nią, jak wiadomo, zbyt powolne, jak na nasze potrzeby, tempo rozwoju produkcji rolnej. Dobrze wiadomo przecież, że nie dość wysokie zbiory zbóż i brak zaopatrzenia w mięso i przetwory mięsne zmuszają nas do importu zboża i są najpoważniejszym hamulec wzrostu spożycia. Wiadomo też, że trudności planiczne handlu zagranicznego związane są w znacznej mierze z koniecznością dużego importu pasz na potrzeby hodowli, co bardzo ogranicza możliwości zakupu innych potrzebnych nam towarów i zmusza nie raz do eksportu wyrobów poszukiwanych na krajowym rynku.

Zrozumiałe jest więc, że wysiłki naszej polityki gospodarczej koncentrują się przede wszystkim wokół tych dwóch spraw, tj. rozwoju produkcji rolnej i rozwoju najbardziej efektywnej produkcji

eksportowej. Ich efekty, to m. in. postęp w produkcji roślinnej i osiągnięty w br. dobry poziom hodowli trzody, wzrost obrotów z krajami socjalistycznymi i wysoka dynamika eksportu wielu wyrobów przemysłowych do krajów kapitalistycznych, zwłaszcza maszyn i urządzeń.

Wysiłki, zmierzające do rozwoju produkcji rolnej i handlu zagranicznym, nie mogą jednak oczywiście przynieść natychmiastowych efektów w dziedzinie spożycia. Są one jednak niezbędne dla zapewnienia trwałych perspektyw rozwoju naszej gospodarki. Można więc uznać, że zrobiliśmy w bieżącym pięcioletcu wiele dla zapewnienia długofalowych perspektyw wzrostu spożycia, opartego na trwałych podstawach.

Równocześnie okazuje się jednak, że nie zdołaliśmy dostatecznie energicznie podjąć całego zespołu drobnych przedsięwzięć, które szybko, przy stosunkowo mniejszych nakładach (lub bez nakładów), mogą dać produkcję potrzebną dla zapewnienia obniżenia barier wzrostu spożycia. Dyskusja dostarczyła wiele tego rodzaju przykładów. Ich wykorzystanie dla bieżącej poprawy wzrostu spożycia jest ważniejsze, niż to się na pierwszy rzut oka może wydawać.

Wiemy bowiem dobrze, że w strukturze popytu ludności zachodzą u nas obecnie bardzo istotne zmiany, których tempo ulegnie prawdopodobnie w najbliższych latach przyspieszeniu. Zmiany te sprawiają, że nawet przy skromnym wzroście przeciętnej płacy i umiarkowanym wzroście dochodów występować może bardzo duży wzrost zapotrzebowania na niektóre wyroby. Ich produkcja staje się wówczas bardzo odczuwalną barierą wzrostu spożycia.

W ostatnich latach charakterystycznym źródłem przesunięć w strukturze popytu stały się m. in. zmiany w strukturze zatrudnienia. Na przestrzeni lat 1958—1964 zatrudnienie w gospodarce użytkowej wzrosło prawie o 1,4 mln osób, tj. o ok. 19 proc. W ślad

DOKOŃCZENIE NA STR. 4 I 5

## W NUMERZE:

Oskar Lange — MASZYNA LICZĄCA I RYNEK str. 1  
W jednej z ostatnich prac, napisanej do Księgi Pamiątkowej, poświęconej prof. Paulowi Baranowi, Oskar Lange nawiązuje do swego esyju sprzed 30 laty pt. „O ekonomicznej teorii socjalizmu”, w którym wykazał w jaki sposób mechanizm rynkowy mógłby być wprowadzony do gospodarki socjalistycznej. Dziś — stwierdza autor — niezbędnym instrumentem optymalnego długoterminowego planowania gospodarczego staje się programowanie matematyczne wspomagane przez elektroniczne maszyny liczące. Spełniają one funkcje, których rynek nigdy nie był w stanie wypełnić.

Grzegorz Pisarski — BARIERY WZROSTU SPOŻYCIA — PERSPEKTYWICZNE I DORAŻNE KIERUNKI DZIAŁANIA str. 1  
Artykuł stanowi podsumowanie dyskusji poświęconej analizie charakteru „barier wzrostu spożycia” i możliwości ich przełamania. Zakres poruszonych zagadnień, różnorodność zgłaszanych w toku akcji propozycji (razem opublikowano 14 artykułów) oraz złożoność problematyki nie pozwala na opracowanie jednoznacznej i uniwersalnej recepty działania na przyszłość. Niemniej jednak autor for-

mułże wiele generalnych postulatów, mających zapewnić właściwe wykorzystanie całego zespołu rezerw wzrostu spożycia.

Antoni Gutowski — JAK BYĆ NAJLEPSZYM ZAKŁADEM str. 1  
Dalszą część zamieszczonego w numerze 41/65 artykułu pt. „Era” prawdę ci powie”, w którym omówione zostało zagadnienie ceny normalnej w przedsiębiorstwie. Obecnie autor porusza problem dwóch dalszych ogniw eksperymentu „Era”: wskaźnika „E” — poprawa rentowności oraz wskaźnika „R” — udział zalogi w zysku.

Tadeusz Lubiejewski — „HUSARSKI SKOK” str. 3  
Mianem „husarskiego skoku” określa autor eksperymenty w „Fabełkach” i „Bobrku”, które stały się początkiem „psychicznego” przemian w hutnictwie na rzecz techniki cyfrowej. Opracowanie matematycznego modelu operacji oraz powierzenie kierownictwa jej przebiegiem maszynom matematycznym przyniosło konkretne praktyczne rezultaty produkcyjne.

Zbigniew Lewandowicz — RADZIECKA REFORMA str. 7  
Ostatnio wiele mówi się o zmianach wprowadzonych do radzieckiego systemu zarządzania przemysłem. W artykule omawiamy w związku z tym kilka, naszym zdaniem, najważniejszych elementów nowej koncepcji systemu zarządzania w Związku Radzieckim.

## ŻYCIE gospodarcze

TYGODNIK SPOŁECZNO-GOSPODARCZY  
24 października 1965 r. Nr 43 (736)

Cena 2 zł

Rok XX

### „ERA” prawdę ci powie (2)

## Jak być najlepszym zakładem

ANTONI GUTOWSKI

W poprzednim artykule („Życie Gospodarcze” nr 41) scharakteryzowaliśmy nowy miernik wielkości produkcji wprowadzony w zakładzie „Era” — cenę normalną pracochłonności. Stwierdziliśmy m. in., iż sam fakt zastąpienia starego miernika — antybudzą nowym stworzył jedynie możliwość bardziej racjonalnego działania. Miernik ten został jednak powiązany z całym mechanizmem eksperymentu, stwarzającym również bodźce pozytywne. Obecnie omówimy dwa ogniw tego mechanizmu: wskaźnik „E” — poprawę rentowności, oraz wskaźnik „R” — udział zalogi w zysku.

#### FUNKCJONOWANIE ZESPOŁU „E” — „R”

W uchwale IV Plenum KC PZPR stwierdza się jednoznacznie, iż: „wskaźnik poprawy rentowności stać się powinien w latach 1966—1970 głównym, syntetycznym miernikiem oceny ekonomicznych

wyników działalności przedsiębiorstw i „jednoczeń”, a poprawa rentowności — jednym z podstawowych zadań gospodarczych”. Jak wiadomo wskaźnik rentowności stanowi wielkość procentową, wyrażającą stosunek zysku do kosztów własnego wyprodukowanych i sprzedanych wyrobów. Uchwała zaleca także stosowanie w określonych gałęziach produkcji wskaźnika stopy zysku, czyli stosunku zysku do wartości środków trwałych i obrotowych przedsiębiorstwa.

Stosowanie miernika rentowności powinno być jednak ściśle zsynchronizowane z prawidłowym działaniem funduszu zakładowego oraz cen fabrycznych. Wysokość funduszu będzie uzależniona od stopnia wykonania przez przedsiębiorstwo planowanego wskaźnika rentowności. Aby zaś mechanizm ten sprzyjał prawidłowej i zgodnej z potrzebami gospodarki działalności, konieczne są stąd: „podniesienie roli ceny fabrycznej (ceny zbytu) pomniejszonej o podatek obrotowy” jako narzędzia kształtującego wyniki finansowe przedsiębiorstwa”. Chodzi głównie o to, aby ceny te zwiększały zainteresowanie producentów podnoszeniem jakości i rozwijaniem nowoczesności wyrobów.

Ogólnie można powiedzieć, iż takim samym celem podporządkowanemu zostały zasady eksperymentalnego zarządzania w zakładzie „Era”, realizowane już od 3 prawie lat. Zasady te zostały jednak doposażone do konkretnych warunków zakładu w tamtym okresie.

Z tych to względów konstrukcja wskaźnika „E” różni się od zalecanej uchwałą IV Plenum KC PZPR. W myśl bowiem zasad eksperymentu, wskaźnik „E” stanowi tutaj — nie stosunek zysku do kosztów — lecz obniżkę kosztów własnych (pomniejszoną o spłatę rat kredytu inwestycyjnego) w stosunku do sumy środków trwałych i obrotowych. A więc w liczniku mamy planowane koszty, pomniejszone o koszty roku bazowego (ubiegłego) i spłatę kredytu, w mianowniku natomiast planowaną średnioroczną wartość (netto) środków trwałych oraz planowaną średnioroczną wartość środków obrotowych. W

oparciu o tak wyliczony wskaźnik „E” ustalony zostaje drugi wskaźnik — „R” — udział zalogi w zysku.

Dlaczego „Era” uznana za wskaźnik przyjął za podstawę wskaźnika „E” nie zysk bilansowy, lecz obniżkę kosztów?

Jak wiadomo, wysokość zysku na każdym wyrobie, a więc i zysk ogólny, zależą m. in. od wysokości cen zbytu, a te zatywierdza jednostka nadrzędna, zakład nie ma więc decydującego wpływu na ich poziom. Ale — wysokość zysku (jako różnica ceny zbytu i jednostkowych kosztów własnych) wykazuje znaczne wahania na różnych wyrobach, wynoszące tutaj od 3 proc. do przeszło 50 proc., przy czym dysproporcje te w ostatnich latach wzrosły, a że kształtowały się dość przypadkowo — bynajmniej nie odzwierciedlają większego lub mniejszego zapotrzebowania gospodarki na dany wyrób.

Gdyby więc wskaźnik „E” oparto na tak zróżnicowanym zysku jedno-

DOKOŃCZENIE NA STR. 4

## Maszyna licząca i rynek

OSKAR LANGE

Poniżej drukujemy artykuł Prof. OSKARA LANGE’GO, napisany do Księgi Pamiątkowej, poświęconej Prof. Paulowi Baranowi, przygotowywanej przez Uniwersytet w Stanford. Artykuł ten jest ostatnią pracą Prof. Lange’go podyktowaną w Ospedale al Mare - Reparto Ortopedio Venezia (Lido), dotychczas jeszcze nigdzie nie drukowaną.

I.  
PRZED niespełna trzydziestu laty opublikowałem esy „O ekonomicznej teorii socjalizmu”<sup>1)</sup>. Pareto i Barone wykazali, że warunki równowagi ekonomicznej w gospodarce socjalistycznej mogą być wyrażone poprzez system jednoczesnych równań. Ceny wynikające z tych równań stanowią podstawę dla racjonalnego rachunku ekonomicznego w socjalizmie (jedyne aspekty statycznej równowagi problemu rachunku był rozważany w owym czasie). W późniejszym okresie Hayek i Robbins twierdzili, że równania Pareto-Barone nie mają praktycznego znaczenia. Rozwiązanie systemu tysięcy lub więcej jednoczesnych równań jest praktycznie niemożliwe i w rezultacie problem rachunku ekonomicznego w warunkach socjalizmu pozostaje praktycznie nierozwiązalny.

W moim esyju odparowałem argument Hayek’a-Barons’a, wykazując, w jaki sposób mechanizm rynkowy mógłby być wprowadzony do gospodarki socjalistycznej — w

sposób, który prowadziłby do rozwiązania jednoczesnych równań w drodze empirycznego procesu prób i błędów. Rozpoczynając od arbitralnego układu cen, cena jest podnoszona, gdy popyt przewyższa podaż i obniżana, gdy sytuacja jest odwrotna. Poprzez taki proces prób i błędów — tatonements — wzmiarkowany już przez Walrasa, ostateczne ceny równowagi zostają stopniowo osiągnięte. Są to ceny spełniające warunki systemu jednoczesnych równań. Było przyjęte bez zastrzeżeń, że ów proces prób i błędów w rzeczywistości doprowadza do systemu cen równowagi.

Gdybym dzisiaj zamierzał ponownie napisać mój esy, moje zadanie byłoby znacznie łatwiejsze. Moja odpowiedź Hayek’owi i Robbins’owi brzmiałaby: na czym polega trudność? Zaprogramujmy układ jednoczesnych równań na elektronicznej maszynie liczącej i otrzymamy odpowiedź w niecałą sekundę. Proces rynkowy ze swą uciążliwą metodą prób i błędów wydaje się przestarzały. Może on być traktowany jako urządzenie rachunkowe wieku przedelektronowego.



Profesorowie PAUL BARAN i OSKAR LANGE z Małżonką w Agrze (India)

II  
Mechanizm rynkowy i metoda prób i błędów proponowane w moim esyju w rzeczywistości spełniały rolę urządzenia rachunkowego dla rozwiązania systemu jednoczesnych równań. Proces ich rozwiązywania dokonywał się poprzez iterację, przy założeniu, że jest ona zbieżna (convergent). Proces kolejnych przybliżeń opierał się o zasa-

dę sprzężenia zwrotnego działające w ten sposób, że odchylenia od równowagi są stopniowo eliminowane. Proces ten miał działać jako serwo-mechanizm, który poprzez działanie sprzężenia zwrotnego automatycznie eliminuje zakłócenia.<sup>2)</sup> Ten sam proces może być zrealizowany przy pomocy analogowej maszyny elektronicznej, która naśladuje proces iteracji zawarty w metodzie prób i błędów mechanizmu

rynkowego. Taki analog elektroniczny (serwo-mechanizm) naśladuje działanie rynku. Twierdzenie to, jednakże, może być odwrócone: to rynek naśladuje analogową elektroniczną maszynę liczącą. Innymi słowy, można uważać rynek za sui generis maszynę liczącą, która służy rozwiązywaniu systemu jednoczesnych równań.

DOKOŃCZENIE NA STR. 2

## Aktualności

### WIĘCEJ UWAGI NA EKSPORT MASZYN

Dobre w br. wyniki produkcji przemysłowej i budownictwa znowu wyraz w znacznym wzroście produkcji przemysłowej. Według ostatnich szacunków będzie ona w br. o ok. 10 proc. wyższa niż przed rokiem i o ponad 2 proc. wyższa niż planowano.

Ten ponadplanowy wzrost produkcji nie daje jednak ponadplanowego wzrostu eksportu, chociaż osiągnięty jest w znacznej mierze m. in. i dzięki ponadplanowemu wzrostowi zatrudnienia w przedsiębiorstwach pracujących na eksport. Dynamika obrotów handlu zagranicznego kształtuje się bowiem, zarówno po stronie eksportu jak i importu, na poziomie założonym w planie rocznym.

Niezbyt korzystnie kształtuje się zwłaszcza realizacja planów eksportu do krajów kapitalistycznych. W okresie 8 miesięcy wzrósł on o ok. 8,7 proc., podczas gdy NPG na 1965 r. zakłada wzrost o ponad 10 proc. Podstawą tego wzrostu powinno być przy tym wydatne zwiększenie wywozu maszyn i urządzeń, o ponad 32 proc. W okresie 8 miesięcy br. wzrósł on natomiast o ok. 20 proc. Niepowodzenia na tym odcinku były częściowo rekompensowane zwiększonym wywozem za granic artykułów rolno-spożywczych. Eksport artykułów konsumpcyjnych pochodzenia przemysłowego w br. nie uległ bowiem zwiększeniu.

Nie trzeba chyba wyjaśniać, że taki rozwój obrotów w handlu zagranicznym jest dla nas mniej korzystny niż wzrost eksportu maszyn i nadwyżkowych artykułów konsumpcyjnych pochodzenia przemysłowego.

Niezależnie więc od pozytywnych ocen tendencji rozwoju sytuacji gospodarczej w przemyśle i rolnictwie produkcja eksportowa przemysłu pozostała powinna w centrum uwagi zarówno przedsiębiorstw i administracji gospodarczej. (gż)

ZWIEKSZYĆ ZBYT, CZY OGRANICZYĆ PRODUKCJĘ?

Produkcja artykułów trwałego użytku wzrosła już tak znacznie, że coraz częściej trzeba ją ograniczać.

DOKOŃCZENIE NA STR. 8

● Z trzydniową wizytą państwową bawił w naszym kraju Prezydent Republiki Włoskiej Giuseppe Saragat.

● W elektrowni „Adamów”, w powiecie turkowskim rozpoczął się próbnym rozruch trzeciego już z kolei 125-megawatowego turbozespołu, który pełną pracę eksploatacyjną rozpocznie w początku grudnia br., dzięki czemu moc tej elektrowni wzrośnie do 375 MW.

● We Wrocławiu otwarły swe podwoje Krajowe Targi Zaopatrzeniowe, które umożliwiają wielu przedsiębiorstwom szybkie upłynienie zapasów materiałowych, maszyn i urządzeń.

● Nad podniesieniem poziomu technicznego maszyn włókienniczych obradowało w Warszawie Prezydium Komitetu Nauki i Techniki.

● Ponad 6,5 mln hektarów pól zasiano jesienią zbożami ozimymi i rzepakiem, zwiększając przy tym — w porównaniu z latami ubiegłymi — areał pszenicy i jęczmienia. W tym roku też znacznie większy obszar pól, bo ponad 30 proc., obsiano ziarnem kwalifikowanym.

● Obchodziliśmy „Dzień Łącznościowa”. Warto więc podać, że w latach 1961—1965 na budowę i rozbudowę istniejących urządzeń pocztowych — telekomunikacyjnych przeznaczono ponad 6 mln zł, z czego 32 proc. skierowano na rozwój miejskich central telefonicznych, co w efekcie przyniosło ponad 300 tys. nowych numerów telefonicznych.

● Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów powołał uchwale w sprawie przeprowadzenia analiz ekonomicznych działalności jednostek gospodarki uspołecznionej. Uchwała ustala zakres oraz zasady i tryb dokonywania analiz ekonomicznych przedsiębiorstw, zjednoczeń, przedsiębiorstw wojewódzkich rad narodowych oraz naczelnych i centralnych organów administracji państwowej. Uchwała ta stanowi realizację postulatu uspołecznienia analiz ekonomicznych, ustalone przez IV Plenum KC PZPR. Przy udziale przedstawicieli CRZZ rozpatrzono uchwałę określającą szczegółowe zasady i tryb wykonywania orzecznictwa w sprawach o wykroczenia przeciwko przepisom prawa pracy. Uchwała jest aktem wykonawczym do ustawy o bezpieczeństwie i higienie pracy. Komitet Ekonomiczny Rady Ministrów zatwierdził przedstawiony przez Komisję Planowania przy Radzie Ministrów i Ministra Rolnictwa plan gospodarczo-finansowy na rok gospodarczy 1965—1966 państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej i Państwowych Gospodarstw Rolnych, działających według zasad rozrachunku gospodarczego oraz przedsiębiorstw naziemnych, podziemnych i nadzorowanych przez Ministra Rolnictwa.

● W Warszawie trwały obrady VI Światowego Kongresu Związków Zawodowych.

● Mazowieckie Zakłady Rafinerijne i Petrochemiczne w Płocku przerobiły 2-milionową tonę ropy, licząc od chwili uruchomienia pierwszych oddziałów produkcyjnych, tj. od sierpnia ub. r. W okresie tym kombinat płocki dał krajowi produkcję wartości blisko 6,3 mld zł. Znaczne ilości produktów naftowych wyeksportowano.

● Ostatni rok bieżący plectolafki stoczniowcy Gdańsk zamykają poważnymi osiągnięciami produkcyjnymi. Plany ubiegłych trzech kwartałów wykonali oni z nadwyżkami. Oddano w tym czasie do eksploatacji 18 jednostek o łącznym tonażu prawie 120 tysięcy DWT. Do końca bieżącego roku oddała Stocznia Gdańska jeszcze jedną jednostkę. Pomocne zakończenie plectolafki uzależnione jest od dostaw kooperacyjnych.

● W Przeszowie obradowało plenum KW PZPR, które tematem swych obrad uczyniło wykorzystanie rezerw produkcyjnych i unowocześnienie gospodarki. Równocześnie na plenarnym posiedzeniu KW PZPR w Zielonej Górze zajmowano się aktualnymi zagadnieniami perspektywicznego rozwoju rolnictwa tego regionu.

● Zbudowaną w kraju, na podstawie polskich rozwiązań konstrukcyjnych wielką maszyną papierniczną w Krakowskich Zakładach Celulozowo-Papierniczych daje już pierwsze tony papieru. Roczna produkcja nowego agregatu wyniesie 13 tys. ton białego papieru na książki i czasopiśma. Oznacza to wzrost krajowej produkcji białego papieru o 9 proc.

● Główny Urząd Statystyczny obchodził swe dwudziestolecie.

● W ciągu dziewięciu miesięcy br. nasze porty morskie przeladowały łącznie prawie 18 mln ton towarów, z czego na Szczecin przypada około 8 mln ton, na Gdynię — 6 mln ton, a na Gdańsk — 4 mln ton.

● W Polsce przebywała misja handlowa USA składająca się z przedstawicieli Departamentu Handlu i sfer gospodarczych Stanów Zjednoczonych.

DOKONCZENIE ZE STR. 1

Dział on jak maszyna analogowa: servo-mechanizm oparty o zasadę sprzężenia zwrotnego. Można traktować rynek jako jeden z najstarszych historycznie sposobów rozwiązywania jednoczesnych równań. Jego interesującym aspektem jest fakt, że mechanizm rozwiązujący działa nie poprzez fizyczny a poprzez społeczny proces. Okazuje się, że procesy społeczne również mogą służyć jako podstawa dla działania sprzężeń zwrotnych prowadzących do rozwiązania układu równań drogą iteracji.

### III

Kierownicy gospodarki socjalistycznej mają dziś dwa instrumenty rachunku ekonomicznego. Jednym jest elektronowa maszyna licząca (digital computers lub analogowe mechanizmy symulujące), drugim jest rynek. Także w krajach kapitalistycznych elektronowa maszyna licząca służy w pewnym stopniu jako instrument rachunku ekonomicznego. Doświadczenie wykazuje, że dla bardzo dużej ilości problemów przybliżenie liniowe jest wystarczające; stąd szerokie zastosowanie techniki programowania liniowego. W gospodarce socjalistycznej tego rodzaju techniki mają nawet szersze pole zastosowania: mogą być one użyte w odniesieniu do gospodarki narodowej jako całości.

Może być interesujące porównanie względem zalet rynku i maszyny liczącej w gospodarce socjalistycznej. Maszyna licząca ma niewątpliwą przewagę znacznie większej szybkości. Rynek natomiast jest uciążliwym i wolno pracującym servo-mechanizmem. Jego procesy iteracyjne działają ze znacznymi opóźnieniami, oscylacjami i ostatecznie mogą nie być zbieżne. Świadczą o tym cykle typu pajączyny (cobweb cycles), cykle zapasów i reinwestycji, jak również ogólne cykle gospodarcze. Tak więc walrasowskie „tatonements” są pełne nieprzyjemnych fluktuacji, a w dodatku mogą się okazać rozbieżne. W tym względzie elektronowa maszyna licząca wykazuje niezaprzeczalną wyższość. Pracuje ona z niezwykłą szybkością, nie wywołuje fluktuacji w rzeczywistych procesach gospodarczych i zbliżoność jej iteracji jest zapewniona przez samą jej budowę.

Innym brakiem rynku jako servo-mechanizmu jest to, że procesy iteracyjne na nim zachodzące powodują efekty dochodowe. Każda zmiana ceny powoduje straty i zyski dla różnych grup ludzi. Dla zarządzania gospodarką socjalistyczną tworzy to różne problemy społeczne związane z tymi zyskami i stratami. Ponadto, może to mobilizować konserwatywny opór przeciwko procesom iteracyjnym związanym z zastosowaniem rynku jako servo-mechanizmu.

### IV

Wszystko to jednakże nie świadczy, że rynek nie ma swych względnych zalet. Przede wszystkim, nawet najpotężniejsze elektronowe maszyny liczące mają ograniczoną pojemność. Mogą istnieć (i istnieją) procesy ekonomiczne tak skomplikowane pod względem liczby towa-

rów i typu zależności pomiędzy nimi, że żadna maszyna licząca nie może się z nimi uporać. Lub zbudowanie elektronowej maszyny liczącej o tak wielkiej pojemności może być zbyt kosztowne. W ta-

kiej sytuacji, które określają ceny równowagi. Jest to słuszne w odniesieniu zarówno do kapitalizmu, jak i socjalizmu.

Z wymienionych powodów, długoterminowe planowanie rozwoju

gospodarczego, jak również rozwiązywania dynamicznych problemów ekonomicznych o bardziej ograniczonym zasięgu. Tutaj elektronowa maszyna licząca nie zastępuje rynku. Wypełnia ona funkcję, której

Fotokopia ostatniego listu Profesora Oskara Langego, skierowanego do Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, na ręce wiceprzewodniczącego ZG PTE, doc. dr. Józefa Pajestki.

Ospedale al Mare - Reparto Ortopedia Venezia (Lido)

19-7-65

Drogi Towarzyszu Józefie,

Bardzo Wam dziękuję za list, jak również za telefon. Przystane mi wytyczne działalności PTE wydają się słuszne. Wobec szybko rosnącego składu członków Towarzystwa, główną uwagę trzeba będzie skoncentrować na funkcjonowaniu gospodarki i drogach jej usprawnienia. W związku z tym wydaje mi się potrzebny „sojusz ekonomistów i techników” (i wzajemne uzupełnianie swych wiedzy).

Według notatki w prasie w tym miesiącu miało się odbyć Plenum poświęcone planowaniu i zarządzaniu. Sądzę, że uchwały powinny nam dać poważną podstawę dla naszej działalności. Czekam na nie z dużym zainteresowaniem. Liczę na to, że od jesieni będę mógł aktywnie włączyć się do prac PTE, jak również do komisji sejmowej planowania (plan 5-letni). Na razie czytuje „Życie Gospodarcze” i to moje główne źródło informacji.

Przesyłam serdeczne pozdrowienia dla Was i dla całego zarządu PTE.

Wasz

Oskar Lange

P.S. Otrzymałem list od Hassana z Bagdadu. Wydał drukiem (po arabsku) moją książkę (w Bejrucie) i pisze nową o współczesnej strukturze gosp. Iraku. Chce przetłumaczyć moją „Ekonomię Polityczną”.

Ospedale al Mare - Reparto Ortopedia Venezia (Lido)

Drogi Towarzyszu Józefie,

Bardzo Wam dziękuję za list, jak również za telefon. Przystane mi wytyczne działalności PTE wydają się słuszne. Wobec szybko rosnącego składu członków Towarzystwa, główną uwagę trzeba będzie skoncentrować na funkcjonowaniu gospodarki i drogach jej usprawnienia. W związku z tym wydaje mi się potrzebny „sojusz ekonomistów i techników” (i wzajemne uzupełnianie swych wiedzy).

Według notatki w prasie w tym miesiącu miało się odbyć Plenum poświęcone planowaniu i zarządzaniu. Sądzę, że uchwały powinny nam dać poważną podstawę dla naszej działalności. Czekam na nie z dużym zainteresowaniem. Liczę na to, że od jesieni będę mógł aktywnie włączyć się do prac PTE, jak również do komisji sejmowej planowania (plan 5-letni). Na razie czytuje „Życie Gospodarcze” i to moje główne źródło informacji.

Przesyłam serdeczne pozdrowienia dla Was i dla całego zarządu PTE.

Wasz

OSKAR LANGE

P.S. Otrzymałem list od Hassana z Bagdadu. Wydał drukiem (po arabsku) moją książkę (w Bejrucie) i pisze nową o współczesnej strukturze gosp. Iraku. Chce przetłumaczyć moją „Ekonomię Polityczną”.

Kich przypadkach nie pozostaje nic innego jak użycie staromodnego servo-mechanizmu rynkowego, który ma znacznie bardziej uniwersalne zastosowanie (mucha wider working capacity — dosłownie „znacznie szersza zdolność pracy”).

Po drugie, rynek jest instytucjonalną częścią składową współczesnej gospodarki socjalistycznej. We wszystkich krajach socjalistycznych (z wyjątkiem pewnych okresów kiedy stosowano racjonowanie) dobra konsumpcyjne są dzielone pomiędzy ludność poprzez rynek. Tutaj rynek jest istniejącą instytucją społeczną i bezużyteczne jest stosowanie odmiennego sposobu rachunku. Elektronowa maszyna licząca może być użyta dla celów opracowania prognoz, ale wyliczone przewidywania muszą być następnie potwierdzone przez aktualne działanie rynku.

### V

Istotnym ograniczeniem rynku jest to, że traktuje on problem rachunku wyłącznie w terminach statycznych, tzn. jako problem równowagi. Nie stwarza on dostatecznych podstaw dla rozwiązania problemów wzrostu i rozwoju. W szczególności nie stwarza on dostatecznej podstawy dla długofalowego planowania gospodarczego. Wskazywał na to między innymi Paul Baran, którego pamięci artykuł ten jest poświęcony. Dla planowania rozwoju gospodarczego, długoterminowe inwestycje muszą być wyjęte z mechanizmu rynkowego i oparte na sadach polityki gospodarczej zmierzającej do pobudzenia tego rozwoju. Jest to niezbędne, ponieważ ceny bieżące odzwierciedlają bieżące dane, podczas gdy inwestycje zmieniają te dane tworząc nowe dochody, nowe techniczne warunki produkcji, a często tworząc także nowe potrzeby (powstanie przemysłu telewizyjnego tworzy popyt na telewizory, a nie na odwrót). Innymi słowy, inwestycje zmieniają warunki podaży

gospodarczego jest z reguły oparte na ogólnych zasadach polityki gospodarczej raczej niż na rachunkach wykorzystujących ceny bieżące. Jednakże teoria i praktyka programowania matematycznego (liniowego i nie-liniowego) czyni możliwym zastosowanie w tym procesie ścisłego rachunku ekonomicznego. Po ustaleniu obiektywnej funkcji (celu — JGZ) (np. maksymalizacji wzrostu dochodu narodowego w pewnym okresie) i określonych ograniczeń, można obliczyć przyszłe ceny obrachunkowe (shadow prices) służą jako instrument rachunku ekonomicznego w długoterminowych planach rozwoju. Aktualne ceny równowagi rynkowej są tu nie wystarczające, potrzebna jest znajomość, ustalonych drogą programowania przyszłych cen obrachunkowych.

Programowanie matematyczne okazuje się niezbędnym instrumentem optymalnego długoterminowego planowania gospodarczego. W tym stopniu w jakim wymaga ono rozwiązywania dużej ilości równań i nierówności — elektronowa maszyna licząca jest niezbędna. Programowanie matematyczne wspomaga przez elektronowe maszyny liczące staje się podstawowym narzędziem długofalowego planowania

## HUTA MIEDZI im. H. WALECKIEGO W LEGNICY

- materiały pełnowartościowe przedsiębiorstwom państwowym, spółdzielczym i prywatnym z uprawnieniami.
- Przekładnie typu SON—16, przekładnik prądowy U—20,
  - przekładnik prądowy US—20, rozrusznik olejowy A—16,
  - opornik typ P—4 P12,
  - nagrzewnicę ramową,
  - nagrzewnicę promienn. typ WRP—1900 m<sup>3</sup>
  - nagrzewnicę prom. typ WRP—93 m<sup>3</sup>,
  - wentylatory pron. z siln. typ NW—15
  - filtry olejowe B42/617,
  - przepustnice klap,
  - przepustnice Ø 350
  - analizatory spalinyowe typ AN CO<sub>2</sub> CO, H<sub>2</sub>
  - wskaźniki temp. 150 C.
  - przekładniki prąd. JT—10,
  - przekładniki prąd. typ. IN—535/200,
  - termometry komp. O—100C,
  - termometry komp., termometry oporn. O—100° C.
  - termometry rtęc., wskaźniki temperatur O—18 x 100° C MPSZTr—54,
  - wskaźniki CO<sub>2</sub>,
  - wskaźniki O—100 m<sup>3</sup>,
  - termometry spir. O—300° C typ EK,
  - pasy klinowe,
  - toromierze do 960 mm,
  - oporniki reg. 220V 27A,
  - izolatory pod, przekładniki mocy typ IBN—171,
  - przekładniki częstotliwości IRC ZO1,
  - transformatory - przekładnik. typ WTN—561,
  - ORAZ INNE JAK:
  - bezpieczniki, wyłączniki, styczniki, izolatory itp.

SZCZEGÓŁOWYCH INFORMACJI UDZIAŁA DZIAŁ PLANOWANIA ZAOPATRZENIA INWESTYCJI TEL. 5091-5 WEWN. 183.



## HUTA MIEDZI

im. H. Waleckiego  
LEGNICA  
UPLYNNI

MASZYN I URZĄDZENIA W TYM SILNIKI ELEKTRYCZNE O NAPIĘCIU 220/380 V JAK:

- Silniki elektryczne typ SZU-174c moc 215 kW
- Silniki elektryczne typ SZImd-98c 40 kW
- Silniki elektryczne typ SZJd-86a 40 kW
- Silniki elektryczne typ AO/73/8 14 kW
- Silniki elektryczne typ SZJa-98 a 13, 2 kW
- Silniki elektryczne typ DO-05/4 10 kW
- Silniki elektryczne typ AOŁ-21-4 0,27 kW
- Silniki elektryczne typ SZJdb-66 1,5 kW
- Silniki elektryczne typ SZJd-34a 0,6 kW
- Silniki elektryczne typ SZJ-58a 1,7 kW
- Wągę dozownikową dla ciał sypkich 4.500 kg
- Przekładnie zębate BP-20,7 kW z silnikiem elektrycznym SZB-75b
- Przekładnie zębate CD-240
- Kołowroty elektryczne do sond przepływomierze wagi pierścieniowej
- Wentylator S-95 Q = 500 m<sup>3</sup>/min 12 kW H-60 mnsł. w
- Przesuwnice wózków elektrycznych prod. ZSRR
- Wyciąg mechaniczny Q-500 kg
- Podnośnik łańcuchowy ręczny 10 t
- Waga taśmowa B = 800 mm
- Przekładnik radiacyjny typ R tj. — 2 5-10t 0,3—5 sek.
- Przepływomierze typ OROS WLM.

SZCZEGÓŁOWYCH INFORMACJI UDZIAŁA DZIAŁ PLANOWANIA ZAOPATRZENIA INWESTYCJI, TEL. 50-91-4-5 WEWN. 183. KR 59-0



**T**RUDNO w to uwierzyć, ale naprawdę można tak zorganizować pracę walcownic, że pod względem rentowności mogłyby z nią konkurować jedynie... Monopol Spirytusowy.

Udowodnić? Proszę bardzo: Wiadomo, że aby ze stali otrzymać szyny, trzeba tę stal pociąć. Oczywiście cięciem nazywam tu najogólniej wszystkie operacje, które trzeba wykonać, by przerobić wlewki na żądany materiał walcowany. I według oficjalnych danych Zjednoczenia Hutnictwa Żelaza i Stali w toku tych operacji jedna czwarta materiału wyjściowego staje się odpadem, który jako złom wraca do stalowni do powtórnego przetopienia.

Tona stali kosztuje przeciętnie około 3,5 tysiąca złotych. Tona złomu do 1000-1500 zł. A więc jedna tona odpadu powstałego w toku operacji walcowniczych na skutek niewłaściwego technicznie i technologicznego ich prowadzenia oznacza utratę przeciętnie 2-2,5 tysiąca złotych. Przy rocznej krajowej produkcji ponad 5 milionów ton wyrobów walcowanych — straty są ogromne. Poza tym odpad wracający z walcowni do martenów blokuje w poważnym stopniu ich moc produkcyjną.

Poważne ograniczenie tych strat, zmniejszenie ich, a tym samym podwyższenie uzysków możliwe jest w drodze optymalizacji procesów produkcyjnych. Wystarczy... Madra Maszyna. Taką choćby, jak „Odra 1003”.

Udowodniono to pokazowo i eksperymentalnie w hucie „Bobrek” i w hucie „Łabęd”. Autorzy koncepcji zabiegów szczerze wyznają: „Nie mamy jeszcze możliwości, by zoptymalizować cały proces walcowania od wlewki do magazynu wyrobów gotowych. Ograniczyliśmy się więc na razie tylko do poszczególnych agregatów”.

Na przykład w „Łabędach” jedna z wykonywanych tam operacji polegała na wywalcowaniu półokrągłego wlewka w taśmę o grubości 1,5 cm, szerokości 30 cm i długości od 13 do 16 metrów, którą z kolei trzeba było pociąć na odcinki o długości 1030 lub 1280 mm. Zanim ster ostatniej operacji, tzn. cięcia na te odcinki liczone w milimetrach, przebiegała maszyna cyfrowa — odpad wynosił tu około 5 procent. Opracowanie matematycznego modelu operacji oraz powierzenie kierownictwa jej przebiegiem „Odrze

1003” pozwoliło przy zachowaniu dotychczasowego tempa produkcji na poprowadzenie jej praktycznie bez strat.

W „Bobrku” „Odra” przebiegała operacją cięcia kęsk na pręty kwadratowe o boku 42 mm. Według danych huty przy tradycyjnych metodach prowadzenia procesu odpad wynosił 4 proc. produkcji. Przez zastosowanie maszyny matematycznej do sterowania tym procesem zmniejszono odpad do 1 procentu.

Rocznie huta walcuje 140 tysięcy ton tego profilu. Trwałe poprawienie uzysku o 3 procent dałoby hucie 3,5 miliona złotych oszczędności.

Jedną do przemysłu wymaga uprzedniego zrewidowania dotychczasowego sposobu wytwarzania, często całkowitej zmiany technologii.

Ponadto równie ważne jak posiadanie maszyny matematycznej jest wyposażenie huty w automatyczną aparaturę pomiarową. Maszyna bowiem dokonuje jedynie wyboru spośród wielu możliwych wariantów. Wybiera najlepszy w danej sytuacji, ale ta sytuacja musi być ściśle określona przez aparaturę pomiarową. Złożony proces, w toku którego trzeba zebrać i uporządkować informacje dla maszyny — jest podstawowym warunkiem jej efektywnego wykorzystania.

ty, memoriały, perswazje i interwencje opracowywane i podejmowane przez kierownictwo Zakładu w celu wyposażenia go w ten niezbędny sprzęt — zawiodły. Dopiero 6 miesięcy temu Zakład otrzymał — i to tylko dzięki interwencji wojewódzkiej Instytucji partyjnej w Katowicach — rodzimą „Odrę 1003”.

Mgr inż. Bogusław Czapiński, kierownik pracowni sterowania procesami Zakładu Maszyn Matematycznych IMZ i główny realizator eksperymentów w „Bobrku” i „Łabędach” przeprowadzał je znajdując się w sytuacji przypominającej króla bez ziemi.

szcie za właściwe wyposażenie go w podstawowy dla niego sprzęt, bez którego nie miał on właściwie racji istnienia. No cóż, żeby zdrowy rozsądek zwyciężył, trzeba niekiedy generalnych efektów.

Właściwie nadeszła w Zakładzie Maszyn Matematycznych maszyna matematyczna. Nie zawsze jednak prace badawcze i doświadczenia, wstępne programy i obliczenia można opracowywać i przeprowadzać bezpośrednio w hucie. Część należało to robić w laboratorium przy pomocy modeli. Ale do tego niedość jest maszyna analogowa.

W ubiegłym roku nadarzyła się okazja wyposażeń w nią Zakładu. Na Targach Poznańskich eksponowana była m. in. angielska maszyna tego typu „Solartone SCD-60”, najnowocześniejsza w tej chwili maszyna analogowa na świecie, objęta embargiem na kraje socjalistyczne. Przedstawiciel firmy zobowiązał się załatwić zwolnienie jednego egzemplarza spod tego zakazu. Cena — 27 tysięcy funtów, albo 330 tysięcy złotych dewizowych, przy czym producent maszyny decydował się dostarczyć ją już w 1964 roku, a o zapłatę upominał się dopiero w 1965 r. Zobowiązał się również do dwumiesięcznego przeszkolenia u siebie w Anglii, na swój koszt dwóch ludzi, którzy mieliby u nas obsługiwać maszynę. Przedstawiciel Zakładu Maszyn Matematycznych IMZ zapiął ofertę na ostatni guzik, potrzeba było jeszcze zgody Komisji Planowania przy R. M. Zgodę tej nie uzyskano.

Z początkiem bieżącego roku Kolegium Ministerstwa Przemysłu Ciężkiego uchwaliło jednak, że Instytut Metalurgii Żelaza otrzyma

nareszcie dewizy na upragnione „Solartone”. Nim jednak w ostatnich dniach maja dowiedziano się w Gliwicach o tej decyzji, w Warszawie zdążyła ją już zmienić i dewizy przyznano komu innemu.

Mając na swoim koncie poważne osiągnięcia w skali krajowej Zakład Maszyn Matematycznych zabiegał na arenie międzynarodowej. We wrześniu br. odbyła się w Budapeszcie organizowana pod auspicjami RWPG konferencja nauko-techniczna poświęcona automatyzacji w hutnictwie. Zakład przygotował na konferencję dwa wystąpienia: pierwszym była ekspozycja prototypu cyfrowego urządzenia do pomiaru z dużą dokładnością (bez zatrzymywania procesu) długości przedmiotów walcowanych poruszających się; drugim — referat dotyczący obliczania receptur wadłow dla spiekalni i wielkich pieców.

Zakład Maszyn Matematycznych IMZ nie jest jedyną instytucją zajmującą się tymi sprawami. Oprócz niego działa jeszcze w resorcie utworzone zgodnie z zarządzeniem z 1954 r. Hutnicze Przedsiębiorstwo Maszynowych Obliczeń Analitycznych (HPMOA). Ośrodek ten, istniejący od dawna, przechodzi obecnie poważną rekonstrukcję.

Trzecią wreszcie, niejako koordynującą instytucją, jest powołana w kwietniu 1963 r. przy Zjednoczeniu Hutnictwa Żelaza i Stali — Komisja Techniki Cyfrowej. Prace tej obejmują analizę stanu światowego zastosowań maszyn matematycznych w różnych dziedzinach hutnictwa, analizę sytuacji w hutach krajowych oraz opracowanie planu wdrażania maszyn w hutnictwie polskim.

Mając za sobą „huserski skok” (jak określają eksperymenci w „Łabędach” i „Bobrku” sami ich autorzy) a tym samym dokonanie niejakiego psychicznego przełomu w hutnictwie na rzecz techniki cyfrowej — resort hutnictwa znajduje się w trudnej, lecz jednocześnie dobrej pozycji dorabiającego się. W odróżnieniu od wielu innych gałęzi przemysłu, dopiero raczkujących w dziedzinie techniki cyfrowej, hutnictwo stawia na tym polu już pewne i zdecydowane kroki. Dysponuje — jeszcze w wielu szczegółowych punktach dyskusyjnym, ale już w ogólnym zarysie sprzyjającym planem potrzeb i sposobów ich osiągnięcia. A także kadra. Gdyby tylko więcej sprzętu i aparatury...

## TECHNIKA: ludzie i rzeczy

# „HUSARSKI SKOK”

TADEUSZ LUBIEJEWSKI

rocznie dla samego tylko profilu 42, stanowiącego około 5 procent produkcji walcowni. Rentowność przedsięwzięcia jest nie do podważenia. Pieniądże wydane na maszynę zwracają się już po roku.

Oczywiście obydwa eksperymenty „nie zbawili hutnictwa”, ale dzięki nim praktycznie przekonano się o technicznej i ekonomicznej przydatności maszyn matematycznych w procesach sterowania produkcją. Rozwiano sceptycyzm wobec korzyści wypływających z ich zastosowania.

Inna rzecz, że eksperymenty udowodniły jednocześnie, jak trudne jest zastosowanie tych maszyn. Operacje w „Łabędach” i „Bobrku” zostały wykonane spośród wielu innych przeprowadzanych w krajowych walcowniach i wybrane do eksperymentu, ponieważ właśnie one najbardziej odpowiadały warunkom wymagającym przez technikę cyfrową.

Ta nowa technika daje bowiem ogromne korzyści, ale także stawia wielkie wymagania. Wprowadzanie

Eksperymenty przeprowadzone w hutach „Bobrek” i „Łabęd” były pierwszym na tę skalę, jawnym sygnałem działalności Zakładu Maszyn Matematycznych Instytutu Metalurgii Żelaza w Gliwicach. Zakład powołany został do życia w myśl zarządzenia MPC, które na podstawie Uchwały KERM z dnia 11.XII.1961 r. nałożyło na dyrektora Zjednoczenia Hutnictwa Żelaza i Stali obowiązek uruchomienia w IMZ ośrodka doświadczalno-badawczego do opracowania automatyzacji procesów technologicznych oraz sterowania maszyn matematycznych do regulacji i sterowania procesami technologicznymi w przemyśle hutniczym.

Uchwała i zarządzeniem stało się zadość. Ośrodek został powołany i jako XV zakład Instytutu Metalurgii Żelaza rozpoczął dwuletnią batalię o... maszynę matematyczną.

Najodpowiedniejszą maszyną, przy której pomocy realizowane mogłyby być postawione cele, byłby zagraniczny „Eliot 503”. Niestety, wszelkie wysiłki, zabiegi, argumen-

W przypadku „Łabęd” korzystano z maszyny znajdującej się w „Elwro” we Wrocławiu i poczynionych tam dalekosięgowych. Wobec przeciwności na linii bezpośredniej — komunikowano się z maszyną przez Warszawę. Złotliwi dopatrują się w tym połączeniu przez stolicę symbolicznego sensu. Natomiast prasa codzienna, nie dochodząc sedna rzeczy, obwołała to jako triumf polskiej myśli technicznej, że niby można sterować produkcją huty z odległości setek kilometrów, przy pomocy dalekopisów.

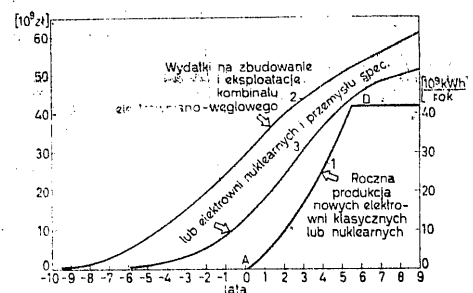
W „Bobrku” „Odra” była na miejscu, w świetlicy walcowni, 20 metrów od agregatu, którego pracą kierowała. Ale znalazła się tam na zasadzie przesadyki w podróży z „Elwro” do huty im. Lenina. Ież to trzeba było zabiegów, by ta przesłanka i chwilowe opóźnienie przybycia maszyny do Nowej Huty stały się możliwe!

Chyba tylko powodzeniu obydwu eksperymentów Zakład Maszyn Matematycznych Instytutu Metalurgii Żelaza zawdzięcza, że uznano wre-

wspaniała okazja wyposażenia w nią Zakładu. Na Targach Poznańskich eksponowana była m. in. angielska maszyna tego typu „Solartone SCD-60”, najnowocześniejsza w tej chwili maszyna analogowa na świecie, objęta embargiem na kraje socjalistyczne. Przedstawiciel firmy zobowiązał się załatwić zwolnienie jednego egzemplarza spod tego zakazu. Cena — 27 tysięcy funtów, albo 330 tysięcy złotych dewizowych, przy czym producent maszyny decydował się dostarczyć ją już w 1964 roku, a o zapłatę upominał się dopiero w 1965 r. Zobowiązał się również do dwumiesięcznego przeszkolenia u siebie w Anglii, na swój koszt dwóch ludzi, którzy mieliby u nas obsługiwać maszynę. Przedstawiciel Zakładu Maszyn Matematycznych IMZ zapiął ofertę na ostatni guzik, potrzeba było jeszcze zgody Komisji Planowania przy R. M. Zgodę tej nie uzyskano.

Z początkiem bieżącego roku Kolegium Ministerstwa Przemysłu Ciężkiego uchwaliło jednak, że Instytut Metalurgii Żelaza otrzyma

się w pełni ekonomicznie uzasadnione dopiero dla tego zakresu mocy. Taki program można porównać z dowolnym wariantem klasycznym (kopalnia i elektrownia) jaki musiałby wejść do realizacji — jeśli nie uwzględnić energetyki nuklearnej.



Rys. 2. Porównanie inwestowania w energetykę na węgla brunatnym (2) (łącznie z budową kopalni) w energetykę nuklearną (3) — dla budowania 6000 MW nowych mocy, zapewniających roczną produkcję energii elektrycznej w wysokości ok. 40 miliardów kWh (1).

Na kolejnym rysunku (2) przedstawiono krzywą 1 i rozwój produkcji energii elektrycznej — biorąc za punkt zerowy program moment A, krzywa 2 — zilustrowano wszystkie nakłady, które ponieść należy na budowę kopalni węgla brunatnego i elektrowni klasycznych, a krzywa 3 — zilustrowano prawdopodobny przebieg łącznych wydatków związanych z ewentualnym programem nuklearnym. Oczywiście, powyższa ilustracja ma charakter czysto poglądowy, chodziło mi jedynie o zwrócenie uwagi na jakoslowy przebieg zjawisk.

Dla zachowania pełnej porównywalności z kombinatem na węgla brunatnym, który pełną moc osiąga w ciągu 5 lat — również w tym samym czasie uruchamiamy siłownię nuklearną, co dla początkowego okresu ich rozwoju byłoby faktycznie tempem zbyt wielkim. Osiągnięcie takich mocy energetyki nu-

klearnej zgodnie z poprzednimi wykresami wymagałoby 10-13 lat, lecz dla obliczeń powyższe założenie jest dopuszczalne. Krzywe 2 i 3 ujmuja także odpowiednio oszacowane koszty ponoszone na eksploatację obu systemów. Dla siłowni nuklearnych przyjęto jednostkowe nakłady inwestycyjne wyższe o 50 proc. od klasycznych, a także przyjęto dodatkowe inwestycje w wysokości 45-50 proc. nakładów na wszystkie siłownie omawianego programu; oba powyższe założenia wydają się przedstawiały wariant nuklearny czynny niezbyt optymistycznym.

Zważywszy: miliardy lub różnice w miliardach — istnieją chyba podstawy do upierania się przy twierdzeniu, że energetyka nuklearna może być interesująca znacznie wcześniej, niż osiągnięcie np. 30 proc. mocy układu elektroenergetycznego, a w pewnych układach nawet przed nastaniem „roku zerowego”. Możemy się cieszyć, że w warunkach polskich nie ma jeszcze dziś potrzeby łatania bilansu paliwowego, jak to się dzieje w niektórych innych krajach. Niemniej winniśmy też szansę należyście wykorzystać. Chodziłoby przede wszystkim o sformułowanie możliwości najkorzystniejszego dla naszych warunków programu energetyki nuklearnej, a następnie o poczynienie niezbędnych przygotowań, rozwinięcie należytej współpracy z innymi krajami, rozwinięcie w pewnych dziedzinach specjalizacji itp. Wystarczy wspomnieć, że dostatecznie wcześnie sformułowanie zadań dla przemysłu pozwoliłoby np. na uwzględnienie tanich kosztów w projektowanych i budowanych zakładach specjalnych wymagań energetyki nuklearnej, a także mogłoby znaleźć pewne odbicie w kierunkach inwestowania.

1) Stale zmienia się struktura spożywanej energii. Jeśli jeszcze energia elektryczna stanie w poszczególnych krajach kilka do kilkunastu procent — to już w latach 80-tych elektryczność stanowiłaby 40-50 proc. wszystkich rodzajów energii.

2) Wzięto pod uwagę budowę zakładów związanych np. z paliwem, moderatorami, specjalnymi urządzeniami reaktorowymi itp. oraz w kosztach eksploatacyjnych przyjęto pewne wydatki związane z koniecznością importu uranu naturalnego.



rakietki z powrotem oraz list: „...Jeśli chodzi o naciąg, to wady, o których mowa w Pańskim piśmie, są wadami produkcyjnymi fabryki wykonującej dla nas naciąg. O ile nam wiadomo są to wady, które, w tej chwili nie są jeszcze możliwe do usunięcia i chcę Panu sprawić jak najwięcej przyjemności wykonaliśmy nowy naciąg z moim i w jak najmniejszej mierze wadami. Czy nam się udało? Zechce to Pan sam ocenić. Życzymy Panu i córce Jego dużo radości na co dzień oraz sukcesów w grze w badmintona.” List i rakietki najmięjszymi wadami” tak wkurzył klienta, że napisał do wytwórni list dziękczynny, zawierający wzmiankę o niezwykłości tak dobrego go potraktowania.

Łódzka prasa informuje, że pan, który kupił rakietki zaprzagnął podnieść zasługi wytwórni wobec opinii publicznej i rozpytywa się w komplementach: urzędnik firmy, pisał „Głos Robotniczy” — „poczuł się człowiekiem”. Wśród wymyślanych uprzejmości wszyscy składali zapewnienia o tym, że klienta guzik powinno obchodzić z czyjej winy towar jest do kitu, oraz że nadesłane rakietki mają tylko „możliwe najmięjsze wady”. Nauka: kto nie umie produkować, niech szybko opamięta sztukę prawienia klientom duszerek.

● Są w Polsce ludzie gotowi własnymi oszczędnościami „wspomóc państwowy handel zagraniczny dla zdynamizowania jego obrotów. Przed sądem w Szubinie stanął Franciszek M. oskarżony o to, że podając się za przedstawiciela centrali handlowej negocjującej w sprawie zawarcia umowy z firmami angielskimi „pożyczył” od pewnego pana w Toruniu 19 tys. złotych, których, jak mu oświadczył zabrakło skarbów państwa dla sfinalizowania negocjacji.

● By skłonić pracowników do przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy na wystarczająco wysokim poziomie bhp — doszło do wniosku dyrektora Portu w Gdyni — to wymaga zaangażowania najwzrostszych autorytetów. Znalezione takowy i powie-

rzono Mu chłaprę w radiowęści. Wypadki przy pracy prawie się nie zdarzają od kiedy poradki o zachowaniu ostrożności wygłasza autor — odtwórcę roli Matyskiaka w popularnej powieści radiowej.

● Antoni Knitter — urzędnik PSS w Koszalinie zgłosił do Urzędu Patentowego rewelację wynalazek — cygaronkę zamykającą papieros w metalowym kaganku. Dzięki temu palacze będą mogli spokojnie zapalić w pościeli z papierosem w rękach i można będzie dopuścić palenia przy pracy w wielu miejscach, gdzie jest ono dotąd zakazane. Cygaronka chroni przed zapaleniem ognia i ma kosztować 20 zł.

● Wedle obowiązujących przepisów finansowych szkoła nie może w ciągu jednego dnia dokonać w sklepie detaliznym sprawunków na sumę wyższą niż 300 zł. Np. obecnie nauczyciel gimnazjum, który uzyskuje fundusze na kupno sprzętu, musi kilka miesięcy spędzić w sklepach kupując po jednej piłce dziennie. Dobrze pomyślany przepis finansowy sprawia, że kiedy nawet są pieniądze na sprzęt sportowy i wreszcie jest i sprzęt sportowy — nie ma nauczyciela więc i tak nie ma gimnazystyki.

● Pewna pani kupiła w poznańskim sklepie „Eldom” maszynę do szycia „Łucznik” i uzyskała premię: talon na bezpłatne użyczenie sukni w stoisku „Eldom” na Krajowych Targach Jesiennych. Stoisko odmówiło szycia tłumacząc, że nie ma materiału. Targi się skończyły. „Eldom” odmówił, że z szycia już nie ma, ale sam materiał na suknię pani owa dostanie. Nie dostała. „Eldom” przoduje w oszczędnym wydawaniu fuz-duszy reklamowych.

● W związku z ukazaniem się w sprzedaży aparatów „Kosmos” do ostrzeżenia używanych zyletek dyrektora „Argedu” w Łodzi przeprowadził próbę nastrzeżenia zyletki przy użyciu tego aparatu. Próba wypadła ujemnie. W związku z tym, że „Kosmos” nie ostrzy zyletek i nie nadaje się też do żadnych przeznaczeń, które sugeruje nazwa — Łódzki „Arged” postanowił więcej „Kosmosu” nie kupować, co uniemożliwiano tym, że jak na aparat do ostrzeżenia, który nie ostrzy, jego cena jest zbyt wysoka.

● W zagłębiu węglowym przeprowadzono dogłębne badania zmierzające do ustalenia ile nowo nabytych guzików rocznie przypada na jednego obywatela. Po zmundnych badaniach ankietowych i obliczeniach statystycznych nadeszła ustalone ponad wszelką wątpliwość, że na 1 mieszkanca Górnego Śląska przypada rocznie 4,5 guzika.

● Pewien pan z Gdyni kupił córkę rakietki do gry w badmintona — ponieważ były do kitu złożył reklamację u producenta — Wytwórni Sprzętu Sportowego „Wessa” w Łodzi. Po 12 dniach dostał z wytwórni

● By skłonić pracowników do przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy na wystarczająco wysokim poziomie bhp — doszło do wniosku dyrektora Portu w Gdyni — to wymaga zaangażowania najwzrostszych autorytetów. Znalezione takowy i powie-

# ZANIM ZBUDUJE SIĘ ELEKTROWNIĘ ATOMOWĄ

JERZY ŁOPUSZYŃSKI

**N**A temat energetyki nuklearnej panuje dość dużo nieporozumień. Trudno zwłaszcza pogodzić się z poglądami bagatelizującymi potencjalne możliwości ekonomiczne energetyki nuklearnej już w niedalekiej stosunkowo przyszłości. Dlatego warto tej sprawie poświęcić jeszcze trochę uwagi.

Nie twierdzę, że w Polsce zabraknie wkrótce paliw klasycznych; wręcz przeciwnie — uważam, że mamy ich na cale stulecia. Ale czy znajdziemy aż tak „wielką” ropę, by ograniczyć zaplanowany jej wielki import w perspektywie najbliższego dwudziestolecia, zaspokoić potrzeby przemysłu chemicznego, motoryzacji i inne, oraz aby odegrała ona znaczącą rolę w produkcji energii elektrycznej — tego nie wiem. Nie twierdzę także, że jedna elektrownia atomowa jest w stanie zmienić wiele.

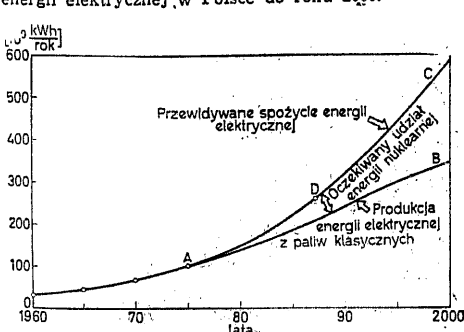
Poważne korzyści z rozwoju energetyki nuklearnej upatruje się nie tylko w tym, że uzyska się energię po cenie porównywalnej, a następnie tańszą niż dostarczana przez energetykę klasyczną, lecz również w tym, że inna jest struktura inwestycji i kosztów wytwarzania tej energetyki. Ten drugi czynnik może pozwolić na realizowanie w pewnych warunkach korzyści jeszcze przed „rokiem zerowym” (okres zrównania kosztów jednostkowych produkcji energii w elektrowniach klasycznych i jądrowych), jeśli właściwie podejdzie się do energetyki nuklearnej.

\*

Zachodzi pytanie: na co możemy liczyć w warunkach polskich i jakie czynniki mogą okazać się szczególnie istotne?

Tempo przyrostu spożycia energii elektrycznej w ciągu kilku nadchodzących dziesięcioleci będzie bardzo duże. Jeśli w latach 1950-1960 nastąpiło więcej niż potrojenie produkcji energii elektrycznej, jeśli w bieżącym dziesięcioleciu sytuacja jest podobna, a przewidywania do roku 1980 określają ciągle więcej niż podwajanie produkcji co 10 lat — to jasne jest, że oczekiwanie w ciągu nadchodzących 35 lat wzrostu rocznej produkcji energii elektrycznej do około 600 miliardów kWh jest zupełnie realne.

Znana jest również rzeczka, że wzrost wydobycia paliw mimo ogromnego wysiłku ponoszonego od lat, nie przekracza 3 proc. rocznie, wobec rocznych przyrostów energii elektrycznej w granicach 12-8 proc. Na wykresie (Rys. 1) tytułem przykładu przedstawiono jeden z możliwych wariantów rozwoju produkcji energii elektrycznej w Polsce do roku 2000.



Rys. 1. Przewidywany do 2000 roku rozwój produkcji energii elektrycznej w Polsce. Energia otrzymywana z paliw klasycznych. Energia nuklearna.

Zachodzi pytanie: czy istnieje jakiś inny sposób zapewnienia obfitości energii elektrycznej bez nadmiernego wysiłku inwestycyjnego na długo naprzód? Wydaje mi się, że właśnie energetyka nuklearna w pewnych warunkach jest w stanie lepiej spełnić powyższe zadania i stąd moja nieśmiała chęć zwrócenia uwagi na wariant nuklearny. Tym bardziej, że liczne przykłady możliwe do uzyskania z innych krajów zdają się za podobnym rozwiązaniem przemawiać.

Rzecz polega na tym, że jeśli nawet w początkowym okresie rozwoju energetyki nuklearnej dla budowania pierwszych elektrowni będzie poniesie na cały program nakłady zbliżone do nakładów w energetyce klasycznej (o tej samej mocy w kompleksowym ujęciu), to z całą pewnością zyskuje się wiele dzięki możliwości późniejszego rozpoczęcia inwestowania. Co znaczy w naszej napietej ekonomice przesunięcie niemalych miliardów w najbliższym okresie z dziedziny inwestycji surowcowych na rzecz nieco później realizowanych inwestycji przemysłowych — nie potrzeba tłumaczyć.

Dla zilustrowania zjawisk zachodzących w obszarze punktu A rozpatrzmy pewien program energetyki nuklearnej, obejmujący 5-7 tys. MW, wchodzący do realizacji w takim czasie i tempie, by osiągnąć pełną moc pomiędzy punktem A i D, wspomnianego już wykresu. Przyjęcie powyższej mocy do rozwiązania jest konieczne, w zasadzie bowiem prawie wszystkie inwestycje związane z przemysłem paliw nuklearnych, a także pewne dodatkowe inwestycje przemysłowe związane z budową specjalnych urządzeń, stają

# Jak być najlepszym zakładem

DOKONCZENIE ZE STR. 1

stwowym, to pod wpływem działania bodźca — udziału załogi w zysku — zrodziłyby się tendencje do produkowania przede wszystkim wyrobów dających wysoki zysk. A to nie przyniosłoby gospodarce korzyści zamierzonych przez eksperyment. I dlatego eksperymentatorzy z „Ery” uznali, iż dopóki istnieje dotychczasowy układ cen — własne obniżki kosztów własnych stanowić będzie bardziej właściwą podstawę oceny efektywności działania załogi.

Wiadomo, iż w innych przedsiębiorstwach, gdzie obowiązuje jeszcze stary system planowania i zarządzania, obniżka kosztów nie ma, w istocie, dla oceny większego znaczenia. Potwierdzają to wyniki osiągnięte przez „Erę” w 1962 roku — a więc na rok przed ostatnim eksperymentem. I tak plan akumulacji wykonany został w tamtym roku w 103,1 proc., natomiast plan obniżki kosztów zaledwie w 83,8 proc. Czy obito się to? Ujemnie, na zakładzie? Bynajmniej! Otrzymał on premię w postaci 117,6 proc. funduszu zakładowego (w stosunku do planowanego)...

Ale powstaje jeszcze drugie pytanie: w jaki sposób zjednoczenie zapewniło sobie wpływ na poziom i strukturę asortymentową produkcji zakładu, jeśli ceny zbytu de facto wyeliminowano z mechanizmu eksperymentu? Otóż eksperyment ma charakter kompleksowy, wskaźniki zaś „E” i „R” są jedynym regulatorem działania. Do innych elementów tego mechanizmu powrócimy jeszcze, obecnie wspomniemy tylko, iż stosuje się np. dyrektywny wskaźnik nowych uruchomień, że równoległe do udziału załogi w zysku funkcjonuje inny silnie działający bodziec w postaci funduszu nagród dyrektora (przeznaczony na nagrody za postęp techniczny i ekonomiczny). Istnieją także nagrody z tytułu oszczędności na planowanym funduszu plac. Wszystkie te bodźce w różnym stopniu związane są z obniżką kosztów własnych, a ta jest najłatwiejsza do osiągnięcia właśnie na wyrobach nowych, o czym szerzej dalej.

Obecna konstrukcja miernika „E” — jak wskazują na to doświadczenia „Ery” — zmusza zakład do gospodarności, do liczenia się z każdą złotówką tkwiącą w materiałach, półfabrykatkach, w kosztach osobowych, w brakach i naprawach — jednym słowem: we wszystkich kosztach wytworzenia i sprzedaży.

Gdyby wskaźnik poprawy rentowności nabrał w przenośni pojęciem mechanicznym, to z kolei wskaźnik udziału załogi w zysku „R” przyrównać można by do jego siły napędowej. Większa siła — intensywniejsze działanie mechanizmu i odwrotnie... Wskaźnik „R” jest u-

stalany dyrektywnie przez zjednoczenie w postaci określonego procentu osobowego funduszu plac.

W myśl zasad eksperymentu wskaźnik „E” i należnych z tego tytułu wypłat (do wysokości 75 proc. pełnego udziału) dokonuje się co kwartał, ostateczne zaś rozliczenie ma miejsce po zatwierdzeniu bilansu rocznego. Wypłaty kwartałowe mają tę zaletę, iż niejako na bieżąco aktywizują postawę załogi, zmagając ją z zainteresowania efektami działalności zakładu. Co trzy miesiące kierownicy muszą zatem wysłuchiwać pochlebnych albo negatywnych opinii na różnych zebraniach o wynikach własnej pracy... To też coś znaczy.

## CO ZNACZY... POPRAWA RENTOWNOSCI

Zwróćmy uwagę na istotną dla całego eksperymentu okoliczność: otóż efektywność jego mechanizmu — o czym wspominaliśmy wyżej — uzależniona została w sposób bezpośredni od postępu technicznego, a ściślej — od systematycznego unowocześniania wyrobów, zastępowania starych nowymi. Zabraknie nowych uruchomień — może zatrzymać się mechanizm „E” — „R”, ponieważ w starych wyrobach rezerwy obniżki kosztów produkcji zostały już całkowicie wykorzystane bądź istnieją w niewielkiej tylko ilości. Oto dane o kształtowaniu się kosztów niektórych wyrobów nowych (tzn. produkowanych od najwyżej 2 lat) i starych w roku 1964 w porównaniu do roku poprzedniego:

| WYROBY NOWE     | WYROBY „STARE”  |
|-----------------|-----------------|
| Nr 1 — 88 proc. | Nr 5 — 83 proc. |
| Nr 2 — 82 proc. | Nr 6 — 86 proc. |
| Nr 3 — 74 proc. | Nr 7 — 98 proc. |
| Nr 4 — 88 proc. | Nr 8 — 97 proc. |

Różnice są widoczne i wynika z nich niedwuznacznie, iż pod wpływem wskaźnika „E” produkcja nowych wyrobów stała się „bardziej opłacalną od starych. I dlatego w „Erze” przywiązuje się ogromną wagę do całego procesu przygotowania produkcji, a więc do sprawnego funkcjonowania zaplecza technicznego, zwłaszcza do odpowiedniego opracowania technologii i wykonania niezbędnego oprzyrządowania. W przeciwnym bowiem razie, jak to często obecnie bywa w wielu innych zakładach, w toku uruchamiania produkcji seryjnej wprowadzać należałoby w późniejszą licznym zmiany i poprawki technologiczne, co wpłynęłoby na wzrost kosztów produkcji i obniżenie wskaźnika „E”. W „Erze” prototyp przekazany do produkcji musi nadawać się do powielania...

W wyniku kompleksowego działania eksperymentu zakład uzyskał w

poszczególnych latach następujące obniżki kosztów produkcji:

|                   | 1962 r. | 1963 r. | 1964 r. |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Planowana obniżka | 12,6%   | 13,6%   | 13,3%   |
| Wykonana obniżka  | 10,3%   | 14,9%   | 13,9%   |

Dane te nabiorą szczególnej wymowy, gdy przypomnimy, iż plan pięcioletni zakładał obniżkę kosztów materiałowych w całym naszym przemyśle o 4 proc., w latach 1961—63 osiągnięto jednak tylko około 2 proc., przy czym w roku 1963 nastąpiło przekroczenie kosztów o blisko miliard złotych. Nie potrzeba dużej wyobraźni, aby zrozumieć, jak wielkie rezerwy gospodarce kryją się w całym przemyśle na odcinku obniżki kosztów, na co wskazuje dobitnie przykład „Ery”.

Eksperyment wykazał, iż wskaźnik „E” stał się w tym zakładzie narzędziem niezwykle, można powiedzieć, ostrym, przy pomocy którego został on zmuszony do obniżenia swych rezerw, a następnie systematycznej ich likwidacji. I co ciekawsze — bez odgórnie narzuconych limitów i normatywnów w dziedzinie zapasów, materiałów, ogółu środków obrotowych.

Oto, jak wzrastała efektywność wykorzystania potencjału produkcyjnego w „Erze”:

Na 1 mln zł wartości produkcji globalnej przypadają:

|                                                                                 | 1962 r. | 1963 r. | 1964 r. |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Środków trwałych                                                                | 100     | 85      | 77      |
| Środków obrotowych                                                              | 100     | 82      | 70      |
| Zapasów materiałowych                                                           | 100     | 80      | 75      |
| Zapasów wyrobów gotowych (w stosunku do kosztu planowanego produkcji towarowej) | 100     | 82      | 37      |

Doświadczenia dwóch lat potwierdziły słusność założeń, na których pierwotnie oparli się eksperymentatorzy, a ich konsekwentna realizacja doprowadziła zakład chyba do czołowego miejsca w skali całego resortu pod względem gospodarności i efektywności działania. Wskazują na to także chociażby porównania: w 1963 roku przemysł maszyn elektrycznych MPC przy wzroście produkcji o 13,1 proc. powiększył środki obrotowe o 11,6 proc.; w zjednoczeniu, któremu zakład wówczas podlegał, analogiczne dane wyniosły odpowiednio — 17,2 proc. i 12,8 proc.; w „Erze” natomiast przy wzroście produkcji o 19,7 proc. stan zapasów środków obrotowych zmniejszył się (w stosunku do zapasów roku ubiegłego) o 4 proc. I A w 1964 roku nastąpił dalszy wzrost produkcji o 17,4 proc., zapasy natomiast pozostały na poziomie roku poprzedniego... Obliczmy tylko, co by to było, gdyby cały przemysł zdołał w podobnym stopniu zredukować swe zapasy...

Oczywiście, tak drastyczne wręcz obniżenie stanu zapasów mogło mieć miejsce tylko w przypadku doprowadzenia organizacji produkcji do wysokiego poziomu, stworzenia sprawnie funkcjonującego organizmu, pracującego bez zrywów ale i bez przestojów, spokojnie, rytmicznie. Mówiliśmy o tym, iż eksperyment ma charakter kompleksowy, tezę tę potwierdza dodatkowo rytmiczność produkcji, osiągnięta w „Erze”. W ubiegłym r. roku na I dekadę przypadło 33,47 proc. produkcji, na II 30,98 proc. i na III 35,57 proc. Zlikwidowano „noce sylwestrowe”, szturmowe dni końca miesiąca i kwartału...

## NAJTRUDNIEJSZY PROBLEM

Na 1965 rok „Era” zaplanowała obniżyć koszty produkcji o 6,48 proc.

Dlaczego tak mało? W poprzednich dwóch latach planowano przecież i uzyskiwano obniżki dwukrotnie wyższe... Niestety, nawet i ta duża skromniejsza obniżka nie zostanie w tym roku osiągnięta, a mechanizm „E” — „R” zadziałał z całą bezwzględnością. W I kwartale załoga pozbawiona została nagród, w II kwartale otrzymała tylko połowę, III kwartał stoi pod znakiem zapytania... Przypomnijmy w tym miejscu raz jeszcze: w 1962 roku — przed eksperymentem — zakład, mimo niewykonania planu obniżki kosztów, otrzymał zwiększony w stosunku do planu fundusz zakładowy. Teraz żarty się skończyły — nie wykonali — nie dostali.

Nasuwa się pytanie: co się stało, czy zawiódł cały eksperyment albo tylko wskaźnik „E”? Ani jedno, ani drugie. Spróbujmy to spokojnie wyjaśnić. Zaczniemy wszelako nie od „Ery”. W jaki sposób dokonuje się ujawnianie i wyzwalanie rezerw w innych zakładach? Wiadomo — stopniowo i przeważnie pod presją z zewnątrz. „Mądry” dyrektor zawsze pozostawia sobie odpowiedni zapas rezerw w wydatności, w kosztach, w zapasach, w brakach — żeby można było co rok podwyższać czy obniżać określone wskaźniki w stosunku do roku bazowego...

W „Erze”, pod wpływem eksperymentu, postąpiono całkiem inaczej — wszystkie albo większość rezerw wykorzystano w krótkim odcinku czasu, co z punktu widzenia interesów ogólnogospodarczych było niezmiernie korzystne. I stało to się za sprawą wskaźnika „E”. W efekcie zakład znalazł się na etapie, do którego inne zakłady dojdą dopiero za ileś tam lat, kiedy systematyczna obniżka kosztów własnych przestaje być możliwa, celowa... Zaczyna brakować rezerw, nawet przyspieszony tryb nowych uruchomień w warunkach sprawnego

funkcjonowania organizmu produkcyjnego, nie stwarza dostatecznych przesłanek. A przecież cała siła bodźcowa udziału załogi w zysku nacelowana jest na obniżkę kosztów!

Wydać się, iż doświadczenia „Ery” są pod tym względem niezwykle ważne dla tych zakładów, które chciałyby wprowadzić podobne zasady planowania i zarządzania. Z doświadczeń tych wynika bowiem, iż mechanizm „E” — „R” nadaje się doskonale do wyegzekwowania rezerw, a że działa on dość bezwzględnie, więc funkcjonować może w ściśle określonym odcinku czasu, powiedzmy, w okresie 3—4 lat. A potem staje się zbyt ostry.

No, a co uczyni „Era”? Dopóki nie „zagrają” układy cen umożliwiające oparcie się na wskaźniku rentowności — chyba będzie zmuszona zastanowić się nad modernizacją wskaźnika „E”, dostosować go do nowych warunków.

Kierownictwo „Ery” świadome jest tego, że obecne zasady eksperymentu, jak samo twierdzi „... nie są w żadnym wypadku ostatecznie wypracowanym modelem, mogącym znaleźć zastosowanie w każdym warunkach”. Eksperyment zawiera jedynie koncepcję organizacyjną i ekonomiczną, która wymaga nie tylko ciągłego sprawowania ale i systematycznego rozwoju.

Nasuwa się wszak jeszcze jedno pytanie: dlaczego kierownictwo „Ery” nie zdołało przewidzieć niewykonania planu obniżki kosztów? I tu dotykamy drugiego równie trudnego problemu: nawet idealny system planowania i zarządzania, gdyby taki został stworzony, zawiedzie bez właściwych metod i środków ewi-

dencji oraz informacji wewnętrznej zakładu. Dyrekcja jest bowiem całkiem bezsilna, jeśli dopiero w 3 tygodnie po zakończeniu kwartału dowiaduje się, iż plan obniżki kosztów nie został wykonany, a po kilku dopiero miesiącach zdola ustalić, gdzie, na jakim odcinku... A wtedy nie ma już czasu na naprawienie szkód, można, w najlepszym przypadku wyciągnąć pewne wnioski dopiero w roku następnym.

Trzeba tedy powiedzieć, iż słabością, ale nie eksperymentu lecz zakładu, jest brak bieżącej analizy i informacji. „Ja powinienem wiedzieć — mówił mi dyr. naczelny „Ery” p. Międzychocki — w dniu 20 października, jak kształtowały się koszty na poszczególnych odcinkach w dniu poprzednim. A dowiaduję się po kilku miesiącach...”. Do niedokonała jest sama metoda liczenia kosztów, jak i prymitywne są środki liczenia.

I z tego muszą wyciągnąć odpowiednie wnioski inne zakłady, wprowadzające nowe zasady zarządzania: konstrukcja nowych wskaźników nie zapewnia automatycznie prawidłowej kalkulacji. Kierownictwo „Ery” doszło chyba do słusznego wniosku pod wpływem swoich doświadczeń: w tym roku cała dyrekcja z naczelnym włącznie uczęszczać zaczęła na kurs... metod matematycznych. „Postanowiliśmy wprowadzić u nas elektroniczne przetwarzanie danych”.

A więc eksperyment trwa, obejmuje coraz to nowe aspekty działalności zakładu, z roku na rok różnie nie tylko zakres ale i poziom doświadczeń.

O innych jeszcze doświadczeniach i płynących z nich wnioskach — mowa będzie w następnym artykule z tego cyklu.

ANTONI GUTOWSKI

**ROZWÓJ TECHNIKI W PRL** — Praca zbiorowa, str. 750, cena zł 160.—, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa 1965.

Książka jest pierwszą w kraju próbą dokonania szerokiej analizy i osiągnięć technicznych poszczególnych dziedzin naszej gospodarki (geologia, elektryfikacja i rozwój energetyki, technika w przem. węglowym i gazowniczym, hutnictwo żelaza, przemysł chemiczny, przemysł lekki i spożywczy).

**I. W. MIESZCZERSKI — ZBIÓR ZADAŃ Z MECHANIKI** — przeł. z rosyjskiego A. Smolarski — str. 375, cena zł 40.—, PWN, Warszawa 1965.

Trzecie wydanie przekładu dokonanego z 13 wydań oryginału. Zbiór zawiera 133 zadania ze statyki ciała sztywnego, kinematyki oraz dynamiki — jest „niezbędnym” podręcznikiem dla studentów politechnik.

**FRANCISZEK JANIŃ — MECHANIKA OGÓLNA** — część 2: Kinematyka — wyd. 3. — str. 243, cena zł 13.—, PWN, Łódź — Warszawa 1965.

Skrypt przeznaczony dla studentów wyższych szkół technicznych. **B. LESIAW WIANIARSKI — CZYNNIKI I ETAPY PODNOSZENIA INTENSYWNOŚCI GOSPODARKI OBSZARÓW NIEROZWOJONYCH** — str. 131, cena zł 15.—, PWN, Warszawa 1964.

Praca wylicza możliwe do zastosowania środki i osiągalne przy ich pomocy przyspieszenie rozwoju określonego obszaru kraju, charakteryzuje zależności między nakłade-

mi środków wytwórczych a efektem.

**STANISŁAW WIDERSZPIŁ — SKŁAD POLSKIEJ KLASY ROBOTNICZEJ** — str. 313, cena zł 30.—, PWN, Warszawa 1965.

Praca porusza zagadnienie klasy robotniczej w Polsce na tle procesów industrializacji. Część pierwsza traktuje o marksistowskiej teorii

studia socjologiczne — str. 280, cena zł 26.—, PWN, Warszawa 1965.

Jedną z nielicznych prań teoretycznych w polskiej socjologii współczesnej, w której autor wskazuje kierunek zachodzących przemian urbanistycznych i wydobycia związane z tym problemy.

**EDWARD ROSSET — OBLICZE DEMOGRAFICZNE POLSKI LUDOWEJ** — str. 416, cena zł 38.—, PWE, Warszawa 1965.

Autor przeprowadza analizę przemian w stosunkach demograficznych Polski współczesnej. Bada on skutki demograficzne takich faktów historycznych: jak: kataklizm wojenny z lat 1939—1945, przesunięcie granicy państwa polskiego, jakie nastąpiło w wyniku drugiej wojny światowej, zmiany ustroju społecznego i inne.

**TEORETYCZNE PROBLEMY ROZMIESZCZENIA SIŁ WYTWÓRCZYCH** — praca zbiorowa pod redakcją Kazimierza Secomskiego — str. 285, cena zł 18.—, PWE, Warszawa 1965.

Zbiór prac poświęconych podstawom teoretycznym problemu rozmieszczenia sił wytwórczych w gospodarce socjalistycznej. Praca omawia następujące zagadnienia, główne problemy teorii rozmieszczenia sił wytwórczych na tle socjalistycznej teorii rozwoju gospodarczego. Teoretyczne podstawy regionalizacji gospodarczej. Wpływ renty gruntowej i polityki cen na strukturę przestrzenną produkcji rolnej. Ekonomiczne przesłanki rozwoju małych miast. Modele gospodarki regionalnej.



Klasa ze szczególnym uwzględnieniem klasy robotniczej; w części drugiej ukazany jest proces industrializacji socjalistycznej w latach 1949—1960 i jego społeczno-polityczne skutki — powstanie nowej klasy robotniczej, zmiany jej składu i tendencje rozwojowe. Część trzecia zawiera materiały empirycznych badań nad polską klasą robotniczą w 3 aspektach: skład, wykształcenie i stopień aktywności społecznej.

**JANUSZ ZIOŁKOWSKI — URBANIZACJA, MIASTO, OSIEDLE** —

# PERSPEKTYWICZNE I DORAŻNE KIERUNKI

DOKONCZENIE ZE STR. 1

za tym sędzi bardzo szybki wzrost liczby ludności miejskiej. Na 2,3 mln osób przyrostu liczby ludności ogółem, ludność miejska wzrosła w tym czasie o 2 mln osób. Przyrost ludności wiejskiej był więc bardzo nieznaczny. Wzrosła więc przede wszystkim liczba ludności, której wymagania w zakresie podaży artykułów żywnościowych oraz asortymentu i jakości nabywanych wyrobów są znacznie większe, niż na wsi.

Jest to widoczne m. in. na przykładzie sprzedaży mięsa. Jego sprzedaż w sieci handlu spożywczego w miastach wyniosła w r. 1964 ponad 660 tys. ton i była o ok. 20 tys. ton wyższa niż np. w 1958 r. W przeliczeniu na 1 mieszkańca miast dostawy w tym okresie zmniejszyły się jednak z ok. 47 kg na ok. 42 kg. Poważniejszy wzrost dostaw w tym roku pozwolił osiągnąć poziom sprzedaży na 1 osobę z r. 1958. Oczywiście poziomu dostaw nie należy utożsamiać z poziomem spożycia, ponieważ na to ostatnie składają się również zakupy z innych źródeł.

Wzrostowi liczby ludności miejskiej przypisać wypada chyba również w znacznym stopniu duży wzrost zapotrzebowania na artykuły odzieżowe, których braki stały się w ostatnich latach poważną barierą wzrostu spożycia. To samo można powiedzieć o wzroście zapo-

trzebowania na mleko i przetwory mleczne, których spożycie w mieście wymaga poważnej rozbudowy aparatu obrotu i przetwórstwa.

Następny, bardzo ważny czynnik prowadzący do szybkiego wzrostu zapotrzebowania na niektóre artykuły, to zmiany w strukturze demograficznej ludności. Przecież jeszcze w 1960 roku liczba młodzieży w wieku 15 do 24 lat wynosiła u nas niewiele ponad 4 mln osób. W 1963 r. przekroczyła ona już 4,5 mln osób, obecnie zbliża się ona do 5 mln osób, a w przyszłym pięcioleciu dojdzie do 6 mln. Formalnie biorąc jest to wzrost o 50 proc. Trzeba przy tym pamiętać, że spożycie młodzieży w wieku do 15 lat i w wieku np. ok. 20 lat różni się dość wydatnie. W przeliczeniu na jednostkę konsumpcyjną wzrost liczby młodzieży i kreowanego przez nią popytu jest bardzo duży.

Zrozumiałe jest, że w ślad za wzrostem liczby młodzieży w wieku 15—24 lat w najbliższych latach zaczęta wkraczać w wiek zdolności do pracy o wiele liczniejsza rocznik młodzieży. W wyniku następującego za tym wzrostu zatrudnienia wystąpić muszą dalsze istotne zmiany w strukturze popytu.

Przecież 300—400 tys. młodych ludzi, podejmujących w ciągu roku pracę zawodową to tyleż rodzin, których sytuacja materialna ulega zasadniczej zmianie. Otrzymują one dodatkowe dochody rzędu 6—8 mld zł rocznie. O te poważne kwoty mogą one znacznie zwiększyć zapotrzebowanie nie tylko na żywność, ale przede wszystkim na artykuły chętnie nabywane przez młodzież, a więc na sprzęt sportowo-tury-

styczny, niektóre typy odzieży i niektórych artykułów trwałego użytku. Zapotrzebowanie na niektóre wyroby może więc wzrosnąć wielokrotnie w ciągu krótkiego czasu. Ilustracją tego może być np. 3-krotny wzrost produkcji sprzętu sportowego w bieżącym pięcioleciu, który nie zdołał zaspokoić potrzeb rynku.

Widoczne jest więc, że braki zaopatrzenia rynku i związane z tym bariery wzrostu spożycia, to nie tylko sprawa zharmonizowania tempa wzrostu zatrudnienia i dochodów z tempem wzrostu produkcji. Działają jeszcze czynniki, które sprawiają, że obok wzrostu dochodów następują wewnętrzne, wydatne zmiany popytu ludności, wymagające daleko idących zmian w strukturze produkcji. Nawet więc przy bardzo prawidłowo ustawionych proporcjach produkcja — zatrudnienie i nieznacznym wzroście średniej płacy narastać mogą poważne braki zaopatrzenia.

W tej sytuacji stwierdzić należy, że operowanie pojęciem równowagi globalnej, tj. statystycznym zrównoważeniem ogólnego poziomu dostaw na potrzeby rynku z ogólnym poziomem dochodów nie jest prawidłowe. Nie mówi ono bowiem wiele o rzeczywistej sytuacji w dziedzinie zaopatrzenia rynku, która może być bardzo trudna w wyniku tzw. zakłóceń odcinkowych. Eliminowanie tych zakłóceń poprzez odpowiednie zmiany w produkcji jest więc sprawą pierwszorzędnej wagi. Wyniki dyskusji poświęconej barierom wzrostu spożycia wykazały przy tym, że możliwości lepszego dostosowania produkcji do potrzeb rynku jest bardzo wiele. I to możliwości nie wymagających wyłączenia zwiększania importu lub ocze-

kiwania na wyniki nakładów ponoszonych na rozwój produkcji rolnej.

Pierwsza z nich, to dysproporcje pomiędzy rozwojem produkcji rolnej a bazą przetworstwa produktów rolnych, nie pozwalające na pełne wykorzystanie dla potrzeb wzrostu spożycia wielu cennych surowców rolniczych. Dotyczy to częściowo przetworstwa mięsa oraz owoców i warzyw. Przed wszystkim jednak odnosi się to do mleka, którego produkcja pozwala już na bardzo poważne zwiększenie dostaw serów twardej i twarogów (w granicach kilkudziesięciu procent!).

Oznacza to, że nakłady na melioracje, produkcję nawozów sztucznych, budowę obór itp. przyniosły już częściowo pożądane efekty, efekty, które będą w dalszych latach wzrastać. Ich pełne zdyskontowanie uzależnione jest od kompleksownego rozwoju bazy przetwórczej, pozwalającej na daleko idące uszlachetnienie produkcji, stosownie do współczesnych wymagań.

Następny kierunek szybszej poprawy zaopatrzenia rynku, to lepsze wykorzystanie osiągniętego już poziomu wytwarzania niektórych półproduktów przemysłu chemicznego dla poprawy zaopatrzenia rynku w deficytowe artykuły włókienniczo-odzieżowe. Okazuje się bowiem, że stworzona baza produkcji włókien syntetycznych może wywrzeć znacznie korzystniejszy wpływ na produkcję przemysłu lekkiego, gdy uzupełniona zostanie zespołem inwestycji niezbędnych dla poprawy jakości włókna i urozmaicenia asortymentu odzieży z niego wytwarzanej. Charakterystycznym przykładem jest niska jakość gorzowskiego stilonu,

brak maszyn do produkcji dzianin z przędzy kędzierzawionej. Inny przykład to brak maszyn do przetwarzania długich włókien z anilany. Trzeba więc iść dalej przed przetrzymaniem, co równa się niewykorzystaniu dla potrzeb przemysłu dziewiarskiego głównej zalety anilanowego włókna.

W dwu najsłabszych obecnie ogniwach zaopatrzenia rynku, tj. w produkcji żywności i artykułów obuwniczo-włókienniczych sytuacja jest dość korzystna. Istnieje znaczne rezerwy (choćby oczywiście nie wszędzie) bieżącego wzrostu produkcji przy stosunkowo nieznacznych nakładach, nie limitowane doraźnie przez bariery w postaci poziomu produkcji rolnej i eksportowej. Nie ulega jednak wątpliwości, że bariery te istnieją w generalnym, bardziej długofalowym ujęciu. Lepsze wykorzystanie możliwości przetwórstwa w oparciu o już wytwarzane surowce i półprodukty oznacza tylko pewne przesunięcie tych barier w czasie.

Do tego samego celu możemy jeszcze wykorzystywać aktywne kształtowanie struktury sprzedaży: przede wszystkim chodzi tu o odpowiednie przesunięcia w asortymencie i jakości produkcji rynkowej oraz usprawnienie organizacji obrotu. Dyskusja wykazała np., że chociaż jesteśmy żywo zainteresowani w przesunięciu struktury popytu z żywności na wyroby przemysłowe, których produkcja oparta jest w większej mierze na surowcach krajowych, to nie działamy w tym kierunku dostatecznie aktywnie. Podejmuje my wprowadzić wysiłki dla zwiększenia produkcji artykułów trwałego użytku, których popyt nie zaspokaja potrzeb rynku. Z chwilą

jednak, gdy niska jakościowo i nie urozmaicona asortymentowo produkcja zaspokaja formalnie potrzeby rynku, występuje zazwyczaj zahamowanie postępów. W takich przypadkach przemysł nie wykazuje zazwyczaj pożądaną aktywności; przy pomocy urozmaiconej produkcji nie oddziałuje na rozszerzenie rynku zbytu, raczej ogranicza on produkcję, niż zmienia jej asortyment stosownie do potrzeb.

W wielu przypadkach można więc powiedzieć, że mamy do czynienia z utrzymywaniem się dość wysokiej sprzedaży nie dzięki wysiłkom produkcji, która nie wykazuje postulatowanych postępów jakościowych. Przykładem tego jest m. in. produkcja pralek, których sprzedaż, chociaż spada od paru lat, to jednak wciąż jest dość wysoka. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że nawet w przypadkach częściowego postępu w jakości produkcji artykułów trwałego użytku, efekty tego są wyraźnie widoczne. Przykładem mogą tu być lodówki lub chociażby zmniejszenie wydatków „Warszawa”.

Przesunięciu struktury popytu w kierunku artykułów, których produkcja może wzrastać stosunkowo przed, w oparciu o krajowe surowce, sprzyjać może ponadto zwiększenie podaży niektórych drobnych artykułów, bardzo na naszym rynku poszukiwanych. Dotyczy to m. in. następujących dziedzin produkcji:

● niedostatecznie rozwiniętej produkcji 1001 drobiazgów;

● produkcji kosmetyków i środków piorących charakteryzujących się niedomaganiami ilościowymi i asortymentowymi;



# PIERWSZE WNIOSKI

JERZY ŁAMBUCKI

Na temat eksperymentów w zakładach przemysłu elektro-maszynowego w ostatnim czasie napisano wiele. Głosy te brzmią raczej optymistycznie. Podkreślają głównie osiągnięcia dotychczasowej praktyki bądź zalety i korzyści płynące z zastosowania w praktyce nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstw MPC pracujących według nowych eksperymentalnych zasad od 1. 1. 1965 r. jest kilkanaście. Od powodzenia tych eksperymentów zależy wiele. Uogólnienie ich doświadczeń pozwala działać z większą pewnością i przynosi bogactwo materiałów doświadczalnych. Jeżeli uwzględnić, że zakłady pracujące w 1965 roku według eksperymentalnych zasad to „ochotnicy” (gdyż nikt ich do eksperymentów nie zmuszał), należy oczekiwać, że rozumiejąc powagę zadania jakiegoś się podjęli i placąc za kredyt zaufania jakimś im udzielono — dołożą wszelkich starań, aby w sposób obiektywny i otwarty sygnalizować o pewnych zjawiskach dających się zaobserwować już w pierwszym okresie trwania eksperymentu.

Fabryka Wagonów Pafawag we Wrocławiu należy do kilkunastu wyróżnionych zakładów pracujących od początku roku na nowych zasadach. Choć okres minionych trzech kwartałów jest zbyt krótki, aby w pełni ocenić uzyskane wyniki, to jednak można chyba pokusić się o wstępny próg sformułowania pewnych zarysów, które w przyszłości będą przedmiotem dyskusji. Wskazywałoby to na zaniechanie odpowiedniej recepty zmierzającej do zakończenia administracyjnych „zapasów” z „zapasami”, z którymi wiele lat walczono z większym lub mniejszym skutkiem.

Sprawa jednak nie jest tak prosta i oczywista, jak by się wydawało. W konkretnej sytuacji Pafawagu powiązany się z sobą dwa czynniki zupełnie przeciwstawne:

Wskazywałoby to na zaniechanie odpowiedniej recepty zmierzającej do zakończenia administracyjnych „zapasów” z „zapasami”, z którymi wiele lat walczono z większym lub mniejszym skutkiem.

Zjawisko to daje wiele do myślenia: wydaje się świadczyć o dozażym i „uderzeniowym” uruchomieniu rezerwy łatwych dostaw, dających się uruchomić szybko i bez specjalnych trudności.

Potwierdza to fakt, że znaczna obniżka sięgająca sumy stu kilkudziesięciu milionów złotych dotyczy środków obrotowych, w tym głównie zapasów materiałowych i wyrobów gotowych. Inne pozycje w tej grupie środków wpływają na osiągniętą obniżkę w sposób nieznaczny.

Zanotowane w Pafawagu zjawisko nie wydaje się być osobnoistą i raczej należy przypuszczać, że w innych zakładach eksperymentujących sytuacja ukształtowała się podobnie. W związku z tym warto się chyba zastanowić, czy należy je zapisać na konto pozytywów czy negatywów eksperymentu.

Jeżeli w innych zakładach nastąpiła analogiczna lub zbliżona obniżka środków obrotowych, głównie zapasów materiałowych i wyrobów gotowych, to z punktu widzenia interesów gospodarki narodowej jest to zjawisko na pewno pozytywne. W prostych liniach spowodowało to znaczne przyspieszenie obiegu (rotacji) środków obrotowych wyrażające się w konkretnym przypadku Pafawagu zmniejszeniem cyklu obrotu o około 185 dni na 135 dni.

Wskazywałoby to na zaniechanie odpowiedniej recepty zmierzającej do zakończenia administracyjnych „zapasów” z „zapasami”, z którymi wiele lat walczono z większym lub mniejszym skutkiem.

Sprawa jednak nie jest tak prosta i oczywista, jak by się wydawało. W konkretnej sytuacji Pafawagu powiązany się z sobą dwa czynniki zupełnie przeciwstawne:

po pierwsze — zakład rzeczywiście działał świadomie w kierunku ograniczenia zapasów materiałowych; anulowano szereg zamówień materiałowych;

po drugie — aktualna sytuacja zaopatrzeniowa spowodowała, niezależnie od działania zakładu, brak dostaw materiałowych w grupach, w których nie przewidywało się zmniejszenia zapasów w związku z bieżącymi potrzebami produkcyjnymi.

Osiągnięta obniżka zapasów materiałowych jest więc wypadkową działania zamierzonego i niezamierzonego, ale jako całość ma zasadniczy wpływ na poprawę efektywności.

W związku z tym mogą się rodzić wątpliwości, czy ta część obniżki zapasów materiałowych, która jest wynikiem czynników niezależnych i nie była przedmiotem świadomej działalności zakładu — powinna być uwzględniona w wyniku, jakim jest uzyskana przez zakład poprawa efektywności.

W dalszej konsekwencji wątpliwość ta rodzi kolejną obiektywne — czy bodźce materialne zainteresowania, jakie z tytułu poprawy efektywności przewidują zasady eksperymentu, nie powinny być odpowiednio mniejsze, jako niewyprowadzone przez przedsiębiorstwo.

Sprawa jest dużej wagi. Aby zapobiec narastaniu w związku z tym nieporozumień i kontrowersji należy możliwie szybko ustosunkować się do zjawiska i przewidzieć jego dalsze konsekwencje. Wydaje się, że wyjaśnienie tego zagadnienia może mieć zasadnicze znaczenie dla opracowania przez przedsiębiorstwo dalszego planu działania, a co za tym idzie — powodzenia eksperymentu w roku następnym.

Zasadniczym momentem, który należy brać za podstawę do dalszych rozważań jest stan faktyczny zapasów materiałowych, wyrażający się spadkiem o ponad 100 mln zł w stosunku do bazy, tj. średniego stanu na 1964 r. Bezpośredni wpływ na gospodarkę przedsiębiorstwa tego wydarzenia spowodował — już obecnie określenie trudności robót — spadkiem stanów zapasów w toku w stosunku do założonych w planie oraz zakłóceniami w produkcji spowodowanymi brakiem szeregu materiałów.

Na marginesie — gwoździ prawdy — należy dodać, że trudności spowodowane w produkcji tą częścią obniżki zapasów materiałowych, która jest wynikiem nieterminowości dostaw, a więc czynnikami niezależnymi, nie są czymś nowym i były notowane również w okresach poprzedzających eksperyment. Nie im więc przypisywać należy zasadniczą rolę w trudnej sytuacji przedsiębiorstwa, które prowadziłyby do postulatu wyłączenia z wyników 1965 r. tej wielkości z jednoznacznej korektą bazy na rok 1966 o tę samą wielkość in plus. Postulat taki byłby bowiem wyłomem w zasadach eksperymentu i stawiałby pod znakiem zapytania celowość eksperymentu w ogóle.

Najistotniejszą sprawą jest chyba to, że osiągnięty wynik w postaci poprawy efektywności osiągnięty został przez działanie po najmniejszej linii oporu.

Stwierdzenie, że w pierwszej fazie działania eksperymentu, niezależnie od podjętych decyzji, odczuwano powolny, powolny natychmiast rezonans w postaci całego łańcucha zagadnień o bardzo szerokiej problematyce, nie jest chyba zbyt ryzykowne. Potwierdza to jedynie kompleksowość zasad eksperymentu, które nie dają na dłuższą metę możliwości skutecznego działania na jednym z jego odcinków.

Etap łatwych sukcesów został zakończony. Zaczyna się — w ramach następnego etapu — organizacyjno i trudniejszego — organizacyjna praca polegająca na dostosowaniu całego mechanizmu działania przedsiębiorstwa do pracy w zmienionych warunkach.

Przy osiągniętych poziomach środków obrotowych, a głównie zapasów materiałowych przy pomocy metod stosowanych przed eksperymentem, nie da się na dłuższą metę kierować skutecznie zakładem. Pozostaje do wyboru — albo to co zostało osiągnięte pozostanie tylko je-

szcze jedną „akcją” w celu uzyskania jednorazowych korzyści i w następnym etapie poziom środków obrotowych zacznie „puchnąć” i wróci do starego poziomu, albo śladem pierwszego kroku nastąpi drugi, doświadczenia przemysłowi i świadomi, mierzący do odzyskania zachwianej równowagi i uczynienia dalszych postępów w realizacji zasad eksperymentu.

Stwierdzenie, że w pierwszej fazie działania eksperymentu, niezależnie od podjętych decyzji, odczuwano powolny, powolny natychmiast rezonans w postaci całego łańcucha zagadnień o bardzo szerokiej problematyce, nie jest chyba zbyt ryzykowne. Potwierdza to jedynie kompleksowość zasad eksperymentu, które nie dają na dłuższą metę możliwości skutecznego działania na jednym z jego odcinków.

Wychodząc z założenia, że eksperyment zawiera w sobie pewien element ryzyka, co do jego powodzenia (bo inaczej nie byłby eksperymentem), należy to ryzyko świadomie brać na swoje barki, starając się równocześnie zmniejszyć je do minimum.

W tym celu należy już dzisiaj w trybie pilnym opracować szereg posunięć organizacyjno-ekonomicznych, zmierzających do zapewnienia normalnej pracy przedsiębiorstwa w nowych warunkach.

W sformułowaniu tym kryje się nuta troski, ale i optymizmu zarazem, wpływająca z faktu, że aparat kierowniczy zakładu już dzisiaj zdaje sobie sprawę z powagi sytuacji, którą w ramach nowych zasad zarządzania spowodował i próbuje podejmować szeroko zakrojoną akcję w celu zapewnienia od strony organizacyjnej dalszego etapu eksperymentu.

Świadomość powagi sytuacji wśród aktywów zakładu i podjęcie odpowiednich prac organizacyjnych jest pierwszym potwierdzeniem słuszności sprawdzania nowych rozwiązań gospodarowania w drodze eksperymentów oraz dojrzałości pracowników przedsiębiorstwa do zadań, jakie w ramach zmian w metodach planowania i zarządzania gospodarką narodową zostały na nich nałożone.

Przy osiągniętych poziomach środków obrotowych, a głównie zapasów materiałowych przy pomocy metod stosowanych przed eksperymentem, nie da się na dłuższą metę kierować skutecznie zakładem. Pozostaje do wyboru — albo to co zostało osiągnięte pozostanie tylko je-

## ORZECZNICTWO

**ZACHOWANIE PRZEZ ODBIORCĘ ROSZCZEŃ Z TYTUŁU REKÓJMI PRZY DOTYKACZĄCYCH ZIEMIŃKACH**

Ciekawy spór o roszczenie z tytułu rekłmki toczył się między Gminą „Spółdzielnią „Samopomoc Chłopska” w N. i Powiatową Spółdzielnią Spożywców w B.

Powiatowa Spółdzielnia Spożywców zawarła z PZGS „Samopomoc Chłopska” w B. na IV Ogólnokrajowej Gieldzie Ziemianniczej umowę o dostawę partii ziemianników jednolitoformowanych klasy I. Ziemianniki te zostały zgodnie z umową odebrane bezpośrednio z magazynu Gminnej Spółdzielni w N. własnym transportem PSS.

Gdy po przywiezieniu ziemianników do PSS stwierdzono, że nie odpowiadają one umownej jakości, PSS odmówił zapłaty części należności. O tę właśnie różnicę Gminna Spółdzielnia wystąpiła przeciwko PSS na drogę postępowania arbitrażowego.

Zarówno Okręgowa jak też Główna Komisja Arbitrażowa oddaliły roszczenie Gminnej Spółdzielni.

Od orzeczenia GKA została wniesiona przez Zarząd Główny CRS „Samopomoc Chłopska” rewizja nadzwyczajna, w której w szczególności podkreślono, że w myśl postanowień regulaminu IV Ogólnokrajowej Gieldy Ziemianniczej w razie odbioru ziemianników przez odbiorcę w punkcie skupu własnym transportem odbiorcy — odbiór jakościowy i ilościowy dokonywany jest w punkcie skupu, a zatem późniejsze reklamowanie przez PSS jakości odebranych ziemianników nie może być brane w rachubę i stanowiłoby podstawę do potrącenia z tytułu rekłmki.

Główna Komisja Arbitrażowa rozpoznawszy sprawę ponownie (w trybie rewizyjnym), rewizję nadzwyczajną CRS „Samopomoc Chłopska” oddaliła, udzielając w orzeczeniu z dnia 8 listopada 1964 r. nr BO-8992/64 następującego wyjaśnienia:

Niedokonanie odbioru jakościowego ziemianników przy ich pobieraniu z magazynu dostawcy i nerekłmowanie wówczas wad ziemianników nie powoduje samo przez się utraty przez odbiorcę roszczeń z tytułu rekłmki za wady, jeśli następnie odbiorca zachowując przewidziany obowiązujący przepisami tryb reklamacji, w sposób nie budzący wątpliwości udowodni, że ziemianniki w chwili wykonania dostawy posiadały wady.

W uzasadnieniu powyższego swego orzeczenia GKA zaznaczyła m. in.:

„(...) Niezgodnie jest, że dostawa, o którą chodzi w niniejszym sporze, została wykonana na podstawie umowy zawartej między pozwaną PSS a PZGS „Samopomoc Chłopska” w B. na IV Ogólnokrajowej Gieldzie Ziemianniczej jesienią (...). Niezgodnie jest również, że ziemianniki zostały odebrane przez pozwanego odbiorcę z magazynu powołanego dostawcy własnym transportem. Trafne jest zatem stanowisko rewizji nadzwyczajnej, co zresztą stwierdziła również GKA w zaskarżonym rewizją orzeczeniu, że do spornej dostawy mają zastosowanie postanowienia regulaminu IV Ogólnokrajowej Gieldy Ziemianniczej, a w szczególności paragraf 17 tego regulaminu. Paragraf ten postanawia, że „w przypadku odbioru ziemianników przez odbiorcę w punkcie skupu własnym transportem odbiorcy — odbiór jakościowy i ilościowy dokonywany jest w punkcie skupu (magazynie)”.

W świetle zatem tego postanowienia odbiór ziemianników pobieranych przez odbiorcę w punkcie skupu własnym transportem na podstawie umów podpisanych podczas IV Ogólnokrajowej Gieldy Ziemianniczej winien w zasadzie następować w magazynie dostawcy. Jednakże niedokonanie odbioru jakościowego i nerekłmowanie wad ziemianników przy ich pobieraniu z magazynu dostawcy nie jest zagrożone — jak to trafnie stwierdzono w zaskarżonym rewizją orzeczeniu — rygorem utraty roszczeń z tytułu tych wad ani w postanowieniach powołanego wyżej regulaminu, ani też w przepisach ogólnych warunków dostaw w obrocie krajowym (Monitor Polski z 1963 r. nr 34, poz. 1702). Niedokonanie więc odbioru jakościowego ziemianników przy ich pobieraniu z magazynu dostawcy i nerekłmowanie wówczas wad ziemianników nie powoduje samo przez się utraty przez odbiorcę roszczeń z tytułu rekłmki za wady, jeśli następnie odbiorca zachowując przewidziany obowiązujący przepisami tryb reklamacji, w sposób nie budzący wątpliwości udowodni, że ziemianniki w chwili wykonania dostawy posiadały wady.

W przypadku, o który chodzi w niniejszym sporze, pozwany odbiorca — jak wynika z materiału dowodowego — zachował tryb reklamacji i przedstawił dowody stwierdzenia wad ziemianników przez powołany do tego organ. Mianowicie już w dniu odebrania spornych ziemianników z magazynu powołał pozwaną odbiorcą powiadomił telefonicznie powołowanego dostawcę o kwestionowaniu jakości ziemianników i w tym samym dniu wezwał rzeczoznawcę PIH, który po odebraniu prób z samochodów, którymi ziemianniki zostały przewożone z powołanej Gminnej Spółdzielni i sprawozdaniu jakości ziemianników orzekł,

DOKOŃCZENIE NA STR. 6

**ZYCIE GOSPODARCE**

Nr 43 (736) — 24.X.1965 r.

**GDĄSKA FABRYKA OPAKOWAŃ BLASZANYCH**  
w GDĄSKU, ul. Ulańska 13-15

**SPRZEDA:**  
przedsiębiorstwom państwowym, spółdzielczym i osobom prywatnym:  
• odpady blachy białej w postaci ażurów i ściniek w ilości 100 t,  
• beczki blaszane 100 l po mieszankach gumowych i lakierach konserwowych w ilości 500 szt.

**O ZLECENIA NA ZAKUP ODPADÓW BLACHY BIAŁEJ I BECZEK NALEŻY UBIEGAĆ SIĘ W ZIEDNOCZENIU PRZEMYSŁU WYROBÓW METALOWYCH KRAKÓW, UL.ŚWIERCZEWSKIEGO 5.**

**Ponadto zakup**  
od przedsiębiorstw uspołecznionych pudła składane z tektury falistej o wymiarach 520 x 520 x 520 i 510 x x 460 x 460.

**Oferty prosimy składać w dziale zaopatrzenia przedsiębiorstwa.**  
KG-63

## DZIAŁANIA

- produkcji artykułów sportowoturystycznych (braki ilościowe);<sup>1)</sup>
- produkcji płyt (braki ilościowe i jakościowe);<sup>2)</sup>
- produkcji wyrobów wytwarzanych przez rzemiosło<sup>3)</sup>.

W ślad za stwierdzeniem, że zwiększenie i poprawa jakości dostaw na wymienionych odcinkach, to nie tylko sprawa zaspokojenia drobnych braków zaopatrzenia, ale również przesunięcie struktury wydatków ludności na wyroby, których produkcja może rosnąć szybko i taniej powinno iść chętnie ożywienie inicjatyw zmierzających do jej zwiększenia. Podejmowane w tym kierunku przed paru laty wysiłki, np. akcja „100i drobiazgów”, dają godne uwagi wyniki. Oznacza to m. in., że przy odpowiedniej koncentracji uwagi na potrzebach produkcji rynkowej można osiągnąć znaczne postępy w zaopatrzeniu rynku, niezależnie od całego zespołu różnych trudności surowcowych, kadrowych itp. Niestety, nie sprzyjała temu miedzy innymi korzyść dla przedsiębiorstwa warunki produkcji na potrzeby rynku krajowego, niż produkcji nie tylko na potrzeby handlu zagranicznego lecz i produkcji zaopatrzeniowej.

Wydaje się więc, że zmiana stosunku do produkcji rynkowej jest obecnie ważnym zadaniem resortów, przedsiębiorstw i zjednoczeń. Dobre doświadczenia wzrostu produkcji eksportowej pokazują, że odpowiednia atmosfera i odpowiednie warunki ekonomiczne mogą dać dobre wyniki, poprawiając znacznie sytuację. Przedsiębiorstwa, zjednoczenia i resorty gospodarcze po-

winny więc chyba wyciągnąć odpowiednie wnioski z zaleceń dotyczących poprawy zaopatrzenia rynku. Wskazują one wyraźnie, że produkcja rynkowa musi być drugim, obok produkcji eksportowej ważnym ogniwem rozwoju całej naszej gospodarki.

W praktycznej realizacji tego postulatów trzeba zwrócić uwagę na jedno jeszcze doświadczenie wynikające z omawianej akcji. Jest nim zróżnicowanie asortymentu produkcyjnego do różnic w sytuacji materialnej poszczególnych grup ludności<sup>4)</sup>. Dotyczy to zwłaszcza zróżnicowania asortymentu produkcji artykułów odzieżowo-włókienniczych i obuwniczych. Np. Niemiecka Republika Demokratyczna wykorzystuje jako czynnik sprzyjający stabilizacji rynku intensyfikację sprzedaży artykułów nadwyżkowych w oparciu o wyższą akumulację na sprzedaży wyrobów luksusowych w specjalnej sieci sklepów<sup>5)</sup>.

Koncentrując uwagę na „lamin” podstawowych barier wzrostu spożycia, nie powinniśmy zaniedbywać wykorzystania bardziej doradnych możliwości. Trzeba wprawdzie bacznie, aby rozproszenie uwagi i środków na wiele drobnych przedsięwzięć nie osłabiło wysiłków, zmierzających do przezwyciężenia trudności bardziej podstawowych. Wiele przemawia jednak za tym, że wykorzystanie rezerwy wzrostu spożycia może ułatwić finansowanie zadań perspektywicznych, o decydującym znaczeniu dla jakości rozwoju gospodarki.

Dla całokształtu obrazu barier wzrostu spożycia trzeba jeszcze zwrócić uwagę na jedną dość istotną sprawę. Jest nią funkcjonowanie apa-

ratu handlowego. Dyskusja wykazała bowiem, że bariera wzrostu spożycia są nie tylko braki towarów, ale i nieprawidłowości w pracy aparatu handlowego. W jej przebiegu wyniki często brak jest na rynku towarów, których produkcja jest dostateczna lub może być na każde żądanie znacznie zwiększona. Często też problemem jest już nie sam towar, a dotarcie do niego sklepowej, by można go było nabyć. W znacznym stopniu wiąże się to ze zbyt daleko idącymi założeniami w dziedzinie obniżki kosztów i zwiększenia wydajności pracy w handlu<sup>6)</sup>.

Trzeba więc, by organizacje obrotu towarowego w pracach nad konstrukcją swoich planów zwracały uwagę nie tylko na wyniki ekonomiczne pracy ale również na poziom usług świadczonych ludności. Efekty kosztownych wysiłków, zmierzających do rozwoju produkcji rynkowej, w żadnym przypadku nie powinny być bowiem osłabiane przez mało sprawną pracę handlu.

W tym miejscu wypada sobie postawić pytanie: W jaki sposób należy zapewnić właściwe, dość szerokie wykorzystanie całego zespołu różnorodnych drobnych rezerw wzrostu spożycia? Omawiana tu dyskusja nie dała na ten temat ścisłej sprecyzowanej odpowiedzi. Wydaje się jednak, że parę bardziej ogólnych postulatów można sformułować już obecnie. Oto niektóre z nich, wymagające oczywiście bliższego rozważenia i oceny:

• Zapewnienie bardziej korzystnych warunków dla rozwoju produkcji rynkowej w ramach podejmowanych obecnie zmian w planowaniu, zarządzaniu i finansowaniu gospodarki. Można to, jak się wydaje, osiągnąć poprzez odpowiednie wyższe wskaźniki odpisów na fundusz rozwoju, fundusz zakładowy i

premowy dla przedsiębiorstw rozwijających produkcję rynkową.

• Pierwszeństwo przydziału środków inwestycyjnych na rozwój potrzebnej produkcji rynkowej wszędzie tam, gdzie są niezbędne dla tego celu surowce, lub możliwości lepszego ich wykorzystania.

• Silniejsze zainteresowanie poprawą jakości kierownictwa przedsiębiorstw, wytwarzających produkty rynkowe np. poprzez odpowiednie obciążenie stratai w brakach i opustach, wywołanymi produkcją artykułów niechodliwych, części A i B funduszu premiowego; a więc części przeznaczanej na premie dla personelu kierowniczego zakładów.

• Ustalenie ściślejszych relacji pomiędzy wzrostem eksportu artykułów rynkowych a wzrostem ich importu, tak aby ten ostatni rekompensował uszczuplenie masy towarów rynkowych. Sprzyjać powinien temu fakt, że istnieje wiele towarów importowanych, za które 1 złoty dewizowy wydany na ich zakup daje wpływ na rynek krajowy rzędu 40—60 zł. Natomiast 1 złoty dewizowy, uzyskany z eksportu artykułów konsumpcyjnych, wymaga ograniczenia ich dostaw na rynek o ok. 15—20 złotych.

• Rozwój produkcji, importu i sprzedaży artykułów luksusowych, zwłaszcza konfekcji, odzieży i obuwniczej, zapewniających realizację wysokiej marży zarobkowej, a przeznaczonych dla lepiej sytuowanych grup ludności.

• Zwiększenie środków na usprawnienie przez handel obsługi ludności, przez przeznaczenie na ten cel np. środków uzyskanych z dalszej obniżki kosztów obrotu oraz rozwój sieci punktów sprzedaży o wyższej kulturze obsługi, realizujących wyższe marże handlowe.

• Upoważnienie organizacji handlu do samodzielnych, odcinkowych zmian relacji cen, nie zmieniających ogólnego ich poziomu w ramach poszczególnych grup asortymentowych.

Propozycji tego rodzaju można by zgłosić znacznie więcej. Do każdej z nich można by też zgłosić szereg istotnych zastrzeżeń. Wiodące jest jednak, że nie brak jest również argumentów dla ich przedyskutowania. W tej sytuacji jeden wniosek z omówionej dyskusji wydaje się niewątpliwie, zasługujący na szybką realizację. Jest nim potrzeba opracowania programów wykorzystania doradnych możliwości oddziaływania na wzrost spożycia, poprzez usuwanie drobnych, łatwiejszych do pokonania barier wzrostu spożycia. Próba taka została niedawno podjęta m. in. na terenie m. st. Warszawy i przyniesie zapewne godne uwagi wyniki. Zachęcać to powinno do dalszych prac zmierzających w tym kierunku, prowadzonych zarówno w przekroju terytorialnym jak i branżowym.

GRZEGORZ PISARSKI

- 1) H. Weber, „By zjeść konserwowy ogórek”, „Zycie Gospodarcze”, nr 33/65.  
2) G. Pisarski, „Mielizny na mlecznej rece”, „Zycie Gospodarcze”, nr 2/65.  
3) H. Weber, „Kto szybko daje 2 razy dalej”, „Zycie Gospodarcze”, nr 17/65.  
4) A. Gutowski, „Kupujcie, praktyczni”, „Zycie Gospodarcze”, nr 21/1965.  
5) A. Gutowski, „Niezbędne drobiazgi”, „Zycie Gospodarcze”, nr 23/1965.  
6) H. Weber, „Plana nie tylko z dewizami”, „Zycie Gospodarcze”, nr 20/1965.  
7) A. Gutowski, „Z czym do turystów?”, „Zycie Gospodarcze”, nr 23/1965.  
8) W. Dudziński, „Muza i mamona”, „Zycie Gospodarcze”, nr 24/1965.  
9) K. Gutan, „Dom na rozdrużu”, „Zycie Gospodarcze”, nr 39/1965.  
10) T. Kramen, „Środki kształtowania poglądów”, „Zycie Gospodarcze”, nr 16/65.  
G. Pisarski, „Granice wydajności”, „Zycie Gospodarcze”, nr 28/1965.





UCHWAŁY wrzesniowego Plenum KC KPZR (27-28.1X) oraz październikowej sesji Rady Najwyższej ZSRR (1-2.X) wprowadziły szereg istotnych zmian do radzieckiego systemu zarządzania przemysłem. W niniejszym artykule chcielibyśmy zasygnalizować kilka, naszym zdaniem, istotnych elementów nowo wprowadzonej koncepcji systemu zarządzania w Związku Radzieckim.

Jak zwykle w przypadkach bardziej radykalnych przeobrażeń w systemie zarządzania hywa — pierwsze nasuwające się pytanie dotyczy przyczyn, dla których zdecydowano się na wprowadzenie zmian. W tym przypadku przyczyn takich można byłoby wymienić kilka. Najważniejsze z nich były niewątpliwie związane — jak stwierdzono na Plenum — z ujemnymi zjawiskami występującymi w pracy przemysłu w wyniku trudnych do przełamania barier technicznych, będących konsekwencją podziału kraju na rejony gospodarcze. Szczególnie niekorzystny wpływ bariery te wywierały na procesy rozwoju postępu technicznego. Utrudniały one racjonalną specjalizację i kooperację w skali kraju.

Jednocześnie niezależnie od tych barier występowały dostrzegalne i powszechnie krytykowane zjawiska przeciągania się okresów budownictwa i opóźnienia się terminów oddawania do produkcji nowych mocy, co podnosiło koszty inwestycji, obniżало wskaźnik produkcji na jednostkę środków trwałych, hamowało tempo wzrostu wydajności pracy itp. Wszystko to wskazywało, iż system zarządzania w przemyśle wymaga dalszych usprawnień.

Nie od rzeczy będzie również zwrócić uwagę, że chociaż radziecki przemysł w okresie realizacji planu siedmioletniego osiąga ogólnie dobre wyniki produkcyjne, to jednak przemysł lekki nie wykonuje zadań co prowadzi do powstania dysproporcji w rozwoju gospodarczym. Przypomnijmy, że cztery kontrolne plany siedmioletniego uchwalone na XXI Zjeździe KPZR przewidywały, że w r. 1965 produkcja globalna przemysłu będzie wyższa o około 80 proc. w porównaniu z poziomem r. 1958, a średnioroczne tempo wzrostu tej produkcji wyniesie 8,6 proc. Już dziś w Związku Radzieckim przewidyuje się, że w roku bieżącym produkcja globalna będzie o 84 proc. wyższa niż w r. 1958, co daje średnioroczne tempo wzrostu 9,1 proc. Jak z przytoczonych cyfr wynika, przemysł nie tylko wykonuje, lecz znacznie przekroczył pierwotne założenia, w zakresie produkcji globalnej. Znaczący wzrost produkcji wykazały niektóre najważniejsze dziedziny przemysłu. I tak na przykład produkcja energii elektrycznej wyniosła 509 mld kWh (zakładano 500 — 520 mld kWh), stal 91 mln ton (86 — 91), walcówki 70 mln ton (65 — 70), wydobyłoby ropy naftowej 242 mln ton (230 — 240).

Jednakże temu przekroczeniu towarzyszyło niewykonanie niektórych zadań w przemyśle lekkim. I tak na przykład w roku bieżącym wyprodukowano 477 mln par obuwia (zakładano 515), tkanin wyprodukowano 9,2 mld metrów (10,6) itp.

Przekraczanie zadań przez przemysł ciężki i niewykonanie przez przemysł lekki (poważne znaczenie miało to nieograniczenie planowanego poziomu dostaw surowców pochodzenia rolniczego) spowodowało znaczne przesunięcia w strukturze przemysłu, w stosunku do długofalowych założeń, na korzyść grupy „A”. Przesunięcie to pozostało w sprzeczności z mocno akcentowaną ostatnio zwrócenia na wyważeniu Plenum KC KPZR w 1964 roku potrzebą przyspieszenia wzrostu poziomu stopy życiowej społeczeństwa.

Rozmiarzy tego przesunięcia ilustrują następujące dane: trzeci program KPZR przyjęty na XXII Zjeździe zakładał, że w okresie dwudziestu lat wskaźnik wyprzedzenia działu „B” przez dział „A” wyniesie 1,2 przy czym w pierwszym dziesięcioleciu (lata 1961 — 1970) tylko 1,15. W praktyce jednak okazało się, że w ciągu pierwszych sześciu lat (1959 — 64) planu siedmioletniego produkcja działu „A” rosła o około 80 proc. szybciej niż działu „B”. Nie trzeba dodawać, że musiało to wywrzeć niekorzystny wpływ na możliwości planowanego podnoszenia stopy życiowej społeczeństwa. Powyższe zważając proporcji jest dowo-

dem nie tylko braku dostatecznej precyzji w planowaniu, ale także nadmiernej sztywności systemu zarządzania, który nie był w stanie w trakcie realizacji planów (mimo wielokrotnego zwracania uwagi na to potrzebę) przywrócić pożądaną strukturę produkcji.

Wyżej przytoczone czynniki o charakterze negatywnym, które niewątpliwie wpłynęły na uznanie potrzeby dokonania zmian w systemie zarządzania, nie wyczerpują oczywiście problemu. Znaczną rolę spełnia tu także prowadzona od wielu lat w ZSRR szeroka dyskusja na tematy zarządzania oraz rozwój badań w zakresie problematyki zarządzania prowadzonych dziś w instytucjach i organizacjach naukowych i naukowo-badawczych, a także przeprowadzane wszelkiego rodzaju eksperymenty z zakresu poszukiwań nowych rozwiązań. Bogaty materiał będący wynikiem prac naukowo-badawczych i doświadczeń praktycznych pozwolił na wypracowanie pewnych sugestii co do kierunku dalszej ewolucji

ju systemu komitetów państwowych. Ich liczba była ciągle powiększana, a zakres kompetencji rozszerzany. Szczególnemu umocnieniu uległ system komitetów po listopadowym Plenum KC KPZR (1962). Odnosiło się to zwłaszcza do państwowych komitetów produkcyjnych (działały głównie w dziedzinach związanych z inwestycjami), które w odróżnieniu od komitetów branżowych nie tylko kierowały procesami postępu technicznego w podległych im gałęziach przemysłu, ale także zarządzały bezpośrednio pewną liczbą przedsiębiorstw. W rezultacie, po umocnieniu systemu komitetów można było mówić o istnieniu w ZSRR systemu w pewnym sensie „krzyżowego”, zawierającego zarówno elementy powiązań poziomych, jak i pionowych. Z tym jednak, że przeważa powiązań pionowych nad poziomymi była wyraźna.

Ostatnią decyzją w sprawie rozwiązania rad gospodarki narodowej i powołania ministerstw branżowych nie można zatem oceniać

W praktyce jednak w wielu gałęziach przemysłu podstawową rolę spełniał nadal wskaźnik produkcji globalnej. Obecnie system wskaźników ulega radykalnej przebudowie i to zarówno w sensie zmiany ich treści, jak i zmniejszenia ich liczby (co ma określić znaczenie dla zakresu autonomii przedsiębiorstw). Przede wszystkim zamiast wskaźnika produkcji globalnej za podstawę oceny pracy przedsiębiorstwa przyjmuje się wskaźnik wartości produkcji zrealizowanej (sprzedanej). Ponieważ zastosowanie tego wskaźnika może dość silnie oddziaływać na przedsiębiorstwa w kierunku wprowadzania zmian asortymentowych na korzyść bardziej opłacalnych wyrobów — zamierza się utrzymać dość szeroki krąg dyrektywnych wskaźników asortymentowych ustalających podstawowy asortyment dla każdego przedsiębiorstwa.

Znaczącemu rozszerzeniu ulega zakres autonomii przedsiębiorstw w dziedzinie pracy i plac. Z 4 dotychczas obowiązujących wskaźników, a to wydajności pracy, liczby zatrudnionych (z podziałem na personel produkcyjny i nieprodukcyjny, wydatkami na aparat zarządzania, a często także ze szczegółowym podziałem na poszczególne grupy pracowników), średniej płacy i globalnego funduszu plac, pozostaje tylko ten ostatni. Ograniczenie przedsiębiorstw tylko ogólnym funduszem plac pozostawia im szerokie możliwości właściwego doboru pracowników i likwiduje potrzebę uciekania się do powszechnie niepoprzednio stosowanej praktyki zatrudniania pracowników na innych stanowiskach, niż te, na które zostali przyjęci (np. maszynistki na etatach referentów i odwrotnie).

Szczególnie zainteresowanie budzą wskaźniki zysku i rentowności. Rola zysku wzrasta przede wszystkim dlatego, że z jego części, łącznie z odpisami amortyzacyjnymi, według nowej koncepcji tworzone będzie w przedsiębiorstwach fundusz rozwoju produkcji. Im większa zatem suma zysku wygosponiarowuje przedsiębiorstwo, tym większym będzie dysponowało funduszem na rozwijanie produkcji.

Co prawda, dotychczas także część funduszu przedsiębiorstwa (20 proc.), tworzonego z odpisów od zysku do wysokości 7 proc. funduszu plac, przeznaczonych było na doskonalenie procesów produkcyjnych. Zmiana jednak polega na tym, że według radzieckich przewidywań wielkość nakładów ponoszonych przez same przedsiębiorstwa na rozwój produkcji ulegnie kilkakrotnie podwyższeniu. Podczas gdy w r. 1964 wydatki z funduszu przedsiębiorstwa na ten cel wyniosły 120 mln rb, a łącznie z kredytami bankowymi — 720 mln, to obecnie przewidyuje się, iż w 1967 r. przedsiębiorstwa wydatkują same z odpisów od zysku, odpisów amortyzacyjnych i kredytów bankowych — około 4 mld rb.

Jeśli chodzi o wskaźnik rentowności, to chociaż nie wiadomo jeszcze dokładnie, w jaki sposób będzie on obliczany, w każdym razie można wywnioskować, że jego celem będzie zachęcenie przedsiębiorstw do pełniejszego wykorzystywania posiadanych środków trwałych. Poza wymienionymi wskaźnikami wyższe instancje będą przedsiębiorstwom zatwierdzały wysokość wydatków do budżetu i dotacji budżetowych, wielkość scentralizowanych nakładów inwestycyjnych i terminy oddawania do użytku nowych mocy produkcyjnych, podstawowe zadania w zakresie postępu technicznego oraz wskaźniki zaopatrzenia materiałowo-technicznego. Wszystkie pozostałe wskaźniki wchodzące w zakres planu techniczno-przemysłowo-finansowego będą zatwierdzane przez dyrektora przedsiębiorstwa.

Powyższe zmiany w systemie obowiązujących wskaźników stanowią integralną część całej reformy systemu zarządzania przemysłem, jako ważne uzupełnienie przebudowy struktury organizacyjnej. Należy również podkreślić, że utworzenie ministerstw nie stanowi — na co niejednokrotnie podczas plenum zwracano uwagę — powrotu do starego systemu ministerialnego zarządu, istniejącego przed r. 1957, który wykazywał szereg braków, związanych przede wszystkim z powstawaniem szkodliwych barier resortowych, drobiazgową opieką ze strony ministerstw nad przedsiębiorstwami, powołaniem twórczego wykorzystania własnej inicjatywy, a z drugiej powodowało rozproszenie prac ministerstw nad drobnymi sprawami, uniemożliwiając im w praktyce koncentrację nad generalnymi problemami rozwoju podległych im gałęzi przemysłu. Jeśli dziś podkreśla się z całą ostrością, że powołanie ministerstw resortowych nie oznacza powrotu do sytuacji sprzed 1957 r., to właśnie dlatego, że szerszy zakres autonomii przedsiębiorstw będzie niewątpliwie działał w kierunku niwelacji ujemnych cech struktury „pionowej”. Przede wszystkim ministerstwa nie będą musiały — a uwzględniając nowo wprowadzone przepisy — nawet nie będą mogły, ingerować w szczegółowe sprawy przedsiębiorstw, co powinno wywrzeć korzystny wpływ zarówno na pracę przedsiębiorstw, jak i samych ministerstw. Ponadto szersza autonomia przedsiębiorstw oznacza również mniejsze możliwości dla powstawania barier resortowych.

Wydaje się, iż takie są generalne założenia nowej koncepcji systemu zarządzania przemysłem radzieckim.

# Dylemat „Zgody”

PIOTR KWIATKOWSKI

GDY w 1962 r. opublikowana została wiadomość, że rządy francuski i angielski podpisały porozumienie o wspólnej budowie nadźwiękowego samolotu pasażerskiego (NSP) o prędkości przelotowej Ma 2,2\* (nazwanego „Concord”) — była to pierwsza oficjalna zapowiedź nowej ery lotnictwa komunikacyjnego: ery lotów z prędkościami większymi od prędkości rozchodzenia się dźwięku w powietrzu. Niedługo później Amerykanie ogłosili, że podejmują prace nad konstrukcją NSP o prędkości Ma 3, a niedawno Związek Radziecki wystawił w Paryżu makietę własnego projektu o prędkości Ma 2,3. O ile prace nad samolotem amerykańskim znajdują się w zupełnie wstępnej fazie, to prace nad „Concord” były w chwili podpisania umowy już poważnie zaawansowane i prototyp samolotu miał odbyć pierwszy lot w r. 1967, a seryjne samoloty miały wejść do eksploatacji w r. 1970 — i zabrać Amerykanom pierwszą falę zamówień przedsiębiorstw transportu lotniczego.

Decyzja wspólnej budowy samolotu „Concord” była podjęta pod presją niesłychanie wysokich kosztów opracowania i realizacji konstrukcji nadźwiękowego samolotu, przekraczających możliwości finansowe każdego z partnerów. Koszty te były oceniane na 170 mln £ i w myśl umowy zostały podzielone po połowie między wykonawców projektu — angielską wytwórnię British Aircraft Corporation oraz francuskie przedsiębiorstwo Sud Aviation.

Projekt „Concord” starał się rozwiązać szereg problemów technicznych w sposób zapewniający opłacalność produkcji i eksploatacji samolotu. Np. wybór prędkości przelotowej na równą Ma 2,2 pozwalał wykorzystywać zjawisko zmniejszania się oporu aerodynamicznego płatowca przy szybkościach przekraczających prędkość dźwięku i oddalać się od „bariery dźwięku”, a także wzrost efektywności silników odrzutowych towarzyszący wzrostowi prędkości lotu. Jednocześnie prędkość ta pozwalała posłużyć się znanymi dotychczas technikami konstrukcyjnymi oraz używanymi wspólnie materiałami. Amerykanie będą musieli przy budowie swego szybkiego modelu użyć nie wypróbowanych jeszcze i znacznie kosztowniejszych materiałów i rozwiązań konstrukcyjnych dla pokonania trudności związanych z występowaniem zjawisk „bariery cieplnej”. Miarą ich trudności jest sama milarda dolarów na jaką oceniał się koszt ich samolotu — i wysunięte przez amerykański przemysł lotniczy żądanie pokrycia przez rząd 90 procent tej sumy zamiast przyznanych uprzednio 70 proc. Niższe koszty budowy oraz eksploatacji samolotu „Concord” miały sprawić, że jego cena miała być znacznie niższa od przewidywanej ceny samolotu amerykańskiego, a koszt pasażerokilometra miał niewiele tylko przekraczać koszt dzisiejszych poddźwiękowych samolotów odrzutowych, co miało w sumie uczynić samolot „Concord” atrakcyjnym dla przedsiębiorstw transportu lotniczego.

Realizacja anglo-francuskiego programu natknęła się jednak na szereg bardzo poważnych trudności wcale nie tylko technicznego charakteru.

Przedsiębiorstwa komunikacji lotniczej, uwiklane jeszcze w trudności finansowe w wyniku stosunkowo niedawnego wprowadzenia na swe linie samolotów odrzutowych na miejsce łokowych, wstrzymywały się przez długi czas z zamówieniami, obawiając się, że eksploatacja „Concord” okaże się jednak deficytowa i jego użytkownicy będą musieli liczyć na subwencje rządowe. Dotyczyło to i głównych przewoźników powietrznych Anglii i Francji — towarzystw BOAC i Air France, uważających budowę samolotu nadźwiękowego nie za konieczność gospodarczą czy komunikacyjną, ale nieomal wyłącznie za przedsięwzięcie prestiżowe — bez poparcia zaś tych towarzystw cały projekt okazałby się chybiony. Jednocześnie szereg towarzystw zaczęło zamawiać amerykański samolot nadźwiękowy — co stanowiło interesujący przypadek zamawiania samolotu którego nie tylko jeszcze nie ma, ale o którym nie wiadomo nawet jaki będzie. Sytuacja ta oznaczała, że przewidywany wcześniejszy start anglo-francuskiego samolotu nie gwarantował pełnego sukcesu handlowego w konkurencyjnej walce z Amerykanami — tym bardziej pożądanego, że łatwo można było przewidzieć, że rynek na nadźwiękowe samoloty będzie znacznie mniej pojemny, niż jest dzisiaj na samoloty odrzutowe.

Program „Concord” zaczął przeżywać znacznie poważniejszy kryzys. Labourystowski rząd Anglii uznał projekt anglo-francuskiego NSP za zbyt kosztowny i przytył przez poprzedni rząd konserwatywny. Głównie dla względów prestiżowych. Powiadomił Paryż, że pragnie „jak najszybciej” „przezwądnąć” całkowitą projektem, nie ukrywając,

że nie wyklucza możliwości wycofania się z umowy o współpracy. Znalazło to bardzo żywy odzew u francuskiego partnera, który potraktował angielskie wystąpienie jako element gry politycznej mającej na celu osłabienie pozycji Francji w Europie. Wśród replik prasy francuskiej znalazły się i sugestie, by w razie wycofania się Anglików zwrócić się do Rosjan z propozycją dostarczenia silników do „Concord”, w czym Anglicy dojrzały niebezpieczeństwo zupełnie niezamierzonego skutku ich wystąpienia, wyrażającego się w uczynieniu z NSP nowego elementu zbliżenia Francji z Wschodem na płaszczyźnie technicznej (jakiego przykładem była niedawna umowa między Francją a ZSRR o współpracy w dziedzinie telewizji kolorowej), towarzyszącego dążeniom de Gaulle’a do aktywizacji polityki francuskiej w stosunku do państw obozu socjalistycznego i emancypacji jej spod wpływu Waszyngtonu. W maju br., po rozmowach między brytyjskim ministrem lotnictwa Roy Jenkinsem, a francuskim ministrem Pierre Mesmerem i ministrem komunikacji Marc Jacquettem podano do wiadomości, że obie strony, po wszechstronnym przedyskutowaniu problemów wspólnej budowy NSP, postanowiły kontynuować współpracę a nawet rozszerzyć ją na budowę dwu samolotów wojskowych — w tym jednego o zmiennej geometrii (zmiennym kącie skosu skrzydeł). Nie przeszkodziło im to jednak zaproponować rządowi brytyjskiemu, aby w produkcji anglo-francuskiego NSP wzięły udział firmy NRP, a też zwrócić się z tą samą propozycją do Włoch. Zainteresowane rządy nie udzieliły jeszcze odpowiedzi, panuje jednak opinia, że odnozą się z rezerwą do tego projektu.

Ostatnio w technicznej i gospodarczej prasie angielskiej zaczyna jednak przeważać przekonanie, że wbrew oficjalnym oświadczeniom, samolot „Concord” nie będzie budowany. Koszty jego budowy, oceniane początkowo na 170 mln £, szacowane są dziś na nie mniej niż 330 mln, a termin ewentualnego wejścia samolotu na trasę komunikacyjną przesuwają się na r. 1972 lub później. Fakt, że rząd brytyjski nie zdecydował się dotychczas na wycofanie się z kosztownego projektu wynika nie tyle z gotowości do poniesienia przypadającej nań połowy tej sumy, ile z niechęci do alternatywnego placenia 140 mln £ kary umownej, którą Trybunał Haski zasądziłby na rzecz Francuzów natychmiast po wycofaniu się Anglików z realizacji projektu. Czasopiśmi „The Economist” pisało niedawno na ten temat: „Byłoby taniej zapłacić karę Francji; najlepszym jednak wyjściem byłoby porozumieć się i zgodzić wspólnie na wydatkowanie spornych sum na inne, bardziej korzystne dla gospodarki obu krajów, cele”.

Stanowisko to jest w części dyktowane zapewne trudną sytuacją w jakiej znalazło się ostatnio angielskie lotnictwo cywilne. Rząd wystąpił ostatnio do parlamentu o spisanie z kapitału BOAC 110 mln £ na straty wynikłe przede wszystkim z używania nieekonomicznych angielskich samolotów. Przedsiębiorstwo BOAC wykazuje się prócz tego kilkuletnim deficytem w łącznej wysokości 90 mln £. Mimo to zamierza ono zakupić w najbliższym czasie nowe angielskie samoloty odrzutowe placąc po 4 mln £, chociaż mogłoby zaopatrzyć się na rynku amerykańskim w analogiczne modele po cenie 2,5 mln. W tych warunkach BOAC zwraca się do rządu o dodatkowe subsydia. Wspominany „Economist” kwituje to uwagę: „Sytuacja wygląda tak, że tylko subwencje mogą utrzymać brytyjski przemysł lotniczy przy życiu. Każdy przyszły brytyjski samolot budowany dla BOAC będzie musiał być subsydiowany przez rząd”.

W tej sytuacji szczególnie prawdopodobne staje się przyjęcie koncepcji wycofania się Anglii z realizacji projektu nadźwiękowego samolotu komunikacyjnego. Najbliższa przyszłość pokaże, co niosą chmury zbierające się nad kołyską „Concord”.

\* Prędkość Ma 1 (prędkość Macha) jest to prędkość równa prędkości rozchodzenia się dźwięku. Prędkość Ma 2,2 przekracza 2,2 razy prędkość rozchodzenia się dźwięku i wynosi ok. 2.300 km/godz.

## RADZIECKA REFORMA

ZBIGNIEW LEWANDOWICZ

systemu zarządzania w celu podniesienia sprawności funkcjonowania gospodarki. Po kilku latach intensywnego rozwoju badań w zakresie zarządzania podejmujemy się więc próbę wprowadzania w życie ich wyników.

Następnym ważnym problemem jest zmiana struktury organizacyjnej systemu zarządzania, polegająca na zastąpieniu systemu zarządzania prawie wyłącznie poprzez rady gospodarki narodowej (powołania poziome) systemem zarządzania centralnego poprzez ministerstwa branżowe (powiązania pionowe). W związku z tym chcielibyśmy zwrócić uwagę, że ścieranie się koncepcji wyboru struktury organizacyjnej aparatu zarządzania (pionowa, czy pozioma) jest również długą, jak historia istnienia gospodarki radzieckiej. Przy czym oba rozwiązania strukturalne, tj. oparte na powiązaniach pionowych, jak i poziomych, mają swoje dobre i złe strony. Pionowe umożliwiają bardziej konsekwentne prowadzenie jednolitej polityki rozwoju poszczególnych gałęzi przemysłu w skali całego kraju, ale rodzą bariery resortowe, utrudniające kompleksowy rozwój przemysłu w wyodrębniających się swą specyfiką rejonach. Poziome natomiast sprzyjają kompleksowości rozwoju rejonów, ale rodzą zjawiska autarkii i partykularyzmu terenowego, a zatem stwarzają istotne przeszkody na drodze jednolitości rozwoju poszczególnych gałęzi, co w obecnej dobie szybkiego tempa postępu technicznego stanowi poważny mankament.

Przypomnijmy, że w pierwszym okresie istnienia władzy radzieckiej przyjęta została koncepcja „pozioma” — rad w rejonach gospodarczych. W okresie przyspieszonej industrializacji coraz większemu umocnieniu ulegał system pionowy, który następnie został powszechnie wprowadzony. Jednakże i wówczas nie zrezygnowano całkowicie z pewnych elementów konstrukcji planów rozwoju gospodarki według dużych rejonów (podział planu przygotowanego przez Gosplan ZSRR na trzynastą rejonów).

Po ponownym wprowadzeniu systemu „poziomego” w r. 1957 rezydentowanego przez rady gospodarki narodowej obserwowałyśmy w latach następnych próby umocnienia w jego ramach elementów zarządu branżowego. Znalazło to swój wyraz przede wszystkim w rozwo-

jako krok w kierunku przeciwnym w stosunku do ewolucji struktury aparatu zarządzania na przestrzeni ostatnich lat, lecz raczej jako bardziej konsekwentne posunięcie na drodze ich urzeczywistnienia. Uwagę zwraca fakt, że część nowo powołanych ministerstw o większym stopniu centralizacji ma charakter związkowy, ogarniający cały obszar ZSRR (głównie w różnych gałęziach przemysłu maszynowego) a pozostałe charakter związkowo-republikański, czyli, że w poszczególnych republikach powstają ministerstwa republikańskie o tej samej nazwie.

Formą związkową objęto gałęzie przemysłu, w których postęp techniczny wymaga daleko posuniętej specjalizacji, rozbudowanej i racjonalnej kooperacji, koncentracji badań naukowych, unifikacji części itp.

Mimo iż obecnie przywrócono została pionowa struktura, to jednak nie zrezygnowano całkowicie z zachowania pewnych elementów terytorialnej kompleksowości w konstruowaniu planów rozwoju gospodarki narodowej. W tym celu projekty planów gospodarczych w republikach w zakresie wszystkich gałęzi przemysłu — zarządzanych przez organa związkowo-republikańskie i republikańskie oraz propozycje do projektów planów przedsiębiorstw zarządzanych centralnie (z wyłączeniem przedsiębiorstw przemysłu obronnego) mają być opracowywane przez gosplan republik.

Wreszcie problem badał najważniejszy, to zmiany w systemie obowiązujących wskaźników. Jak wiemy w Związku Radzieckim od kilku lat toczy się ożywiona dyskusja wokół problemu doskonalenia obowiązującego w przemyśle systemu wskaźników, w czasie trwania której zgłoszono szereg ciekawych propozycji. Równolegle prowadzono doświadczenia z nowymi wskaźnikami i miernikami, przy czym niektóre z nich weszły na stałe do praktyki planowania i zarządzania. Odnosi się to na przykład do wskaźnika kosztów własnych na 1 rb produkcji towarowej i wskaźnika normatywnej wartości przerobu. Celem tych poszukiwań i eksperymentów było, najogólniej mówiąc, wypracowanie takiego systemu wskaźników, które w stopniu maksymalnym zachęcałyby przedsiębiorstwa do pełnego wykorzystania posiadanych rezerw.

W gospodarce znaczną rolę odgrywa produkcja i eksport statków. W ostatnich latach Jugosławia uzyskała znaczne zamówienia w tej dziedzinie od armatorów radzieckich.

Jugosławia specjalizuje się w produkcji urządzeń do przerobu owoców i jarzyn. ZSRR nabył 38 takich urządzeń. Polska 31. Dla NRP dostarczono urządzenia do odparowywania i chwywania aromatów soków owocowych.

W nawiasach podajemy poziom produkcji statków w cyfrach kontrolnych planu 7-letniego.

1) Dotychczas odpisy amortyzacyjne przekazywane były do scentralizowanego na szczeblu rad gospodarki narodowej funduszu amortyzacyjnego.

## W kilku zdaniach o Jugosławii

W 1964 r. wyprodukowano w Jugosławii 28 tys. samochodów osobowych, 1 tys. ciężarowych i 40 tys. motocykli.

Przed wojną 75 proc. ludności utrzymywało się z rolnictwa, w ubiegłym roku już tylko 48 proc.

W okresie ostatnich dziesięciu lat 1 miliony osób wprowadziło się do nowych mieszkań. W tym samym okresie budowano 8,5 tys. kilometrów dróg o nowoczesnej nawierzchni.

Liczba zarejestrowanych telewizorów w Jugosławii wynosi obecnie 400 tys., a odbiorników radiowych około 2,6 mln. W roku ubiegłym przemysł wypro-

duktował 282 tys. telewizorów i 284 tys. lodówek elektrycznych.

Jugosławia stała się krajem popularnym wśród turystów. W 1964 r. jej miejscowości wypoczynkowe odwiedziło około 2,3 mln zagranicznych turystów, z czego podstawowa część przybyła samochodami, gdyż granicę przekroczyło ponad milion samochodów z zagranicznymi znakami rejestracyjnymi.

Przedsiębiorstwa Jugosłowiańskie stosowały, budują lub też dostarczają urządzenia dla dużych obiektów w 28 krajach świata. Z ogółem zawartych 238 umów w tej dziedzinie 104 dotyczy dostawy obiektów i urządzeń energetycznych, a 128 przemysłowych. Wśród tych obiektów dostarczono 20 elektrowni wod-

nych, 8 elektrowni cieplnych, 3 dieslowe, 2 stacje transformatorów i linie wysokiego napięcia, 4 cementownie, 3 rafinerie, 2 kombinaty włókiennicze, fabrykę wodorociel, lekkich konstrukcji metalowych, mebli, szkielek, 3 przetwórczości i warszwy.

W gospodarce znaczną rolę odgrywa produkcja i eksport statków. W ostatnich latach Jugosławia uzyskała znaczne zamówienia w tej dziedzinie od armatorów radzieckich.

Jugosławia specjalizuje się w produkcji urządzeń do przerobu owoców i jarzyn. ZSRR nabył 38 takich urządzeń. Polska 31. Dla NRP dostarczono urządzenia do odparowywania i chwywania aromatów soków owocowych.

**ZYCIE**  
GOSPODARSTWO

Nr 43 (736) — 24.X.1965 r.

# PRASA

## o problemach gospodarczych

Cieplej żyć ma obecnie autor niniejszej rubryki. W tytule stoi „prasa o problemach gospodarczych” — tymczasem nasze tygodniki — i nie tylko tygodniki — nie mają obecnie czasu ani miejsca na ekonomiczną problematykę. Tematem nr 1, a również 2 i 3 są „Popioły”, Żeromski, Wajda i Napoleon. Jedynie Kisiel jako że zawsze jest programowo przekorny, poświęcił swój cotygodniowy felieton sprawom ekonomicznego myślenia, wybierając jako przykład rzemiosło i zadając dla niego od społeczeństwa „życiowości, zaufania i szacunku”, na poczesnym miejscu tego społeczeństwa umieszczając urzędników podatkowych. Żądanie owo zostało opublikowane chyba dla usprawiedliwienia tytułu rubryki („Głowa w ściany”), bo trudno przypuszczać, aby taki racjonalista, jak Kisiel, traktował je poważnie.

Na temat ekonomicznej edukacji, a ściślej mówiąc reedukacji pisze również Krzysztof Krauss w „POLITYCE”. Jego artykuł pt. „Klub detektywów” opiera się na doświadczeniach placówki o długiej nazwie Ośrodek Inspekcji Gospodarki Stałej. Ośrodek pracownicy owego Ośrodka próbują odpowiadać na pytanie od czego w Polsce służy stał — i w swych poszukiwaniach odpowiedzi trafiają często na mocno zaskakujące iakoż zjawiska. Najogólniej mówiąc — sporo wyprodukowa-

nej u nas stał służy za wsad do dalszej jej produkcji, czyli jest złomowana. A jak się ma do tego ekonomiczna reedukacja? Autor podkreśla, że nowe metody zarządzania, teoretycznie rzecz biorąc, powinny nie dopuszczać do takich sytuacji. W praktyce jednak trzeba przezwyciężyć sporo przyzwyczajenia i oporów, aby nowe metody w pełni „zagrzały”. Do tego właśnie potrzebna jest owa reedukacja. Niestety, autor nie mówi jak ją dokonać. A sprawa wcale nie jest prosta — na pewno można było powiedzieć, że liczenie na automatyczne działanie nowego systemu jest naiwnością i to naiwnością, która może być dość kosztowna.

Mając tak skromne tworzywo do niniejszego przeglądu w problematyce krajowej pozwalamy sobie poświęcić nieco więcej miejsca sprawom zagranicznym. Tym razem chcemy zasygnalizować artykuł Mirosława Dynera z wrześniowego numeru „SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH” dotyczący EWG. Sprawa o tyle wydaje nam się istotną, że publikacja ta w sposób dość przystępny wyjaśnia podłoże obecnego kryzysu w tej organizacji, a mianowicie „Sprawy Międzynarodowe” nie dociera do szerszego kręgu niespecjalistów. Przy czym EWG, postępy integracji w jej łonie, a szczególnie integrowanie gospodarki rolnej, z czym

wiąże się obecny konflikt — nie są sprawami dla nas obojętnymi.

Upraszczając, rzecz jasna, całe zagadnienie, można powiedzieć, że NRR, a również i kraje Beneluxu są zainteresowane w przyspieszeniu znoszenia ograniczeń celnych (i innych przeszkód w wymianie i koprodukcji) na towary przemysłowe. Ich bowiem przemysł (a przede wszystkim NRR) ma wyższy stopień koncentracji i w wielu dziedzinach — techniczny, niż przemysł francuski. Z kolei Francja wypierała swoich partnerów z EWG w niektórych gałęziach produkcji rolnej, głównie w produkcji zbóż — jest więc rzeczniczką przyspieszenia integracji w dziedzinie gospodarki rolnej, chcąc sobie w ten sposób skompensować skutki „wystawienia przemysłu na bezpośrednią konkurencję silnego przemysłu niemieckiego” (z wywiadu G. Pompidou w „Le Monde”). Jednak — wskutek spłotu różnych przyczyn, przede wszystkim zaś z powodu protekcjonizmu rolnego stosowanego w większości krajów szóstki — sprawa stworzenia wspólnego rynku rolnego okazała się niezwykle trudna. Próbowano ją rozwiązać poprzez tzw. „fundusz agrarny”, przerzucając równocześnie część ciężarów związanych z jego tworzeniem na państwa spoza Wspólnoty eksportujące żywność do krajów EWG. Nie rozwiązało to jednak wcale sprzeczności, bo np. szczególnie silnie zostały obciążone tworzeniem funduszu Włochy, ze względu na związany z szwajkarskim uprzemysławianiem się i niezwykle rozwiniętą turystyką wysoki import żywności. Mimo to Francja nie odesunęła się aż do tak drastycznych posunięć jak

wstrzymanie się od udziału w pracach „przyszłościowych” EWG — gdyby nie względy polityczne. (Poprawka francuska do zasad tworzenia funduszu agrarnego, zasad odciążających Włochy, została przyjęta już po wycofaniu się przedstawiciela francuskiego — mimo to nadal nie bierze on udziału w pracach Rady Ministerialnej EWG). Fundusz agrarny, który już przekroczył (w skali rocznej) 220 mld dolarów szybko powiększa się — i jak przewidują eksperci — może urosnąć nawet do 2,5 mld dolarów. Nic więc dziwnego, że burza wybuchła przy propozycji, by jego ściąganiem i administrowaniem zajął się nowy organ EWG, kontrolowany przez „parlament europejski”. Propozycja ta jest bowiem zasadniczo sprzeczna z francuską koncepcją „Wspólnoty ojczyzn”, przeciwną podobnym międzynarodowym formom. Pompidou wyraźnie podkreślił we wspomnianym wywiadzie, że Francja nie zgodzi się na to, by jej gospodarka była kierowana z zewnątrz i by jakaś komisja decydowała „o losie naszego rolnictwa”.

Jak więc z tego widać, obecny kryzys ma głębsze, nie tylko ekonomiczne podłoże. Trudno przewidzieć, jak się rozwine dalsza sytuacja — niemniej wpływ na nią ma i będzie miało nie tylko stanowisko poszczególnych krajów członków Wspólnoty, ale i sytuacja ekonomiczna oraz układ stosunków gospodarczych z innymi krajami. Autarkiczna polityka rolna EWG musi się bowiem liczyć z faktem, że — jak pisze autor — „aby eksportować, trzeba również importować”.

S. C.

## ze świata nauki i techniki

### Oryginalna płyta dyktafonowa

Firma Telefunken jest producentem płyt dyktafonowych, które różnią się od innych tym, że po dokonaniu zapisu można je zginąć w dwójce. Umożliwia to przesłanie płyt pocztą, podobnie jak zwykły list. Aby zapis nie uszkodził, płyta ma wzdłuż średnicy wykonany kanał, wzdłuż którego płyty należy zginąć. Rysunek nie pogłębia odzwierciedlenia zapisu. Tekst zapisu można kasować przez wykonywanie na nim nowego nagrania. Czynności te powtarzyć można 3000 razy. Na płycie można zapisać 10-minutowy tekst, co odpowiada 4 stronom maszynopisu formatu A4. (Przegląd Techn. nr 35/65).

### „Warszawy” i „Syrenki” na wysoki polysk

„Warszawy” i „Syrenki” mają podobieństwo do samochodów lustrzanych. Specjaliści z Włocławskiej Fabryki Farb i Lakierów, kooperanta Zerańskiej FSO, opracowali na skalę techniczną cały zestaw wyrobów syntetycznych do technologii powłok lakierowania samochodów. Emaile powłokowe zapewniają znacznie trwałość i estetyczność powierzchni lakierowanych blach. Fabryka na Żeraniu sprowadza już z Włoch komplet wysokiej klasy urządzeń do powłok lakierowania karoserii. (BNT-PAP).

### Opakowania w eksporcie farmaceutyków

Eksport farmaceutyków należy do najlepiej rozwijających się pozycji naszego wywozu. Szczególnym powodzeniem cieszą się za granicą niektóre nasze antybiotyki. Rozszerzeniu eksportu stoi jednak na przeszkodzie brak opakowań. Warto zasymulować, że brytyjska firma „Auto-pack Ltd” wypuściła na rynek nowy typ maszyny do pakowania antybiotyków. Wydajność jej wynosi 12,5 tys. tabletek na godzinę. Maszyna automatycznie myje fiolki, sterylizuje, napełnia, sprawdza, opatruje etykietami, pakuje w kartony i zamkna je. Maszyna kierowana jest elektrycznie z centralnego pomieszczenia kontrolnego. Każda nieprawidłowość czy awaria jest natychmiast sygnalizowana na tablicy rozdzielczej. (Przegląd Techn. nr 35/65).

### Polskie lokomotywy spalinowo-elektryczne

W Zakładach „Dolmel” we Wrocławiu trwają intensywne prace przy budowie maszyn elektrycznych do pierwszego polskiej lokomotywy spalinowej z przekładnią elektryczną o mocy 1700 KM. Silniki główne (napędowe) mają być gotowe za parę tygodni, a zespół prądnic w połowie listopada. Ostateczny montaż lokomotywy odbędzie się w Zakładach H. Cegielskiego w Poznaniu, gdzie powstaje również silnik spalinowy.

W ostatnich 2 latach opóźniono już w „Dolmle” produkcję urządzeń elektrycznych do lokomotyw spalinowo-elektrycznych o mocy 350 i 800 KM, które będą zastępowane w ruchu podmiejskim do tzw. przelotowych. Wspólnie z Instytutem Elektrotechniki Wrocławscy konstruktorzy pracują obecnie nad przystosowaniem zespołu do produkcji kompletów maszyn elektrycznych dla lokomotyw spalinowej z przekładnią elektryczną o mocy 2400 KM. (BNT-PAP).

### Nowy język dla elektromózgów

W Instytucie Maszyn Matematycznych w Warszawie opracowano nowy język dla elektromózgów, służący do programowania zapisów, nazywany „LOGOL”. Opracowano i uruchomiono też translator dla polskiej cyfrowej maszyny matematycznej „ZAM-2”.

Dane przetwarzane przez program napisany w języku „LOGOL”, mogą być zarówno tekstami w dowolnym języku naturalnym, jak formułami matematycznymi, programami napisanymi w dowolnym języku maszynowym lub — ogólnie — słowem albo zbiorem słów w dowolnym języku o znanej gramatyce. Obliczenia wykonywane przez program napisany w „LOGOL-u” polegają na badaniu i rozpoznawaniu napisów za pomocą automatów oraz na przekształcaniu napisów przez zastępowanie ich lub ich części — innymi napisami lub wybranym fragmentem tych napisów.

Spośród wielu problemów, które mogą być rozwiązywane w ten sposób, można przytoczyć następujące przykłady zastosowań języka „LOGOL”: wyszukiwanie informacji, rozpoznawanie i przekształcanie dowodów napisów literowo-cyfrowych, tłumaczenie z jednego języka na drugi, rozwiązywanie różnych problemów z zakresu lingwistyki matematycznej itp. (BNT-PAP).

### Pneumatyczne narzędzia chirurgiczne

Lekarze dentyści stosują już od kilku lat szybkoobrotowe wiertarki dentystryczne, których wrzeciono wykonujące do 300 000 obr./min. pozwala na bezbolesne zabiegi.

Na podobnej zasadzie zbudowane są najnowsze precyzyjne narzędzia dla potrzeb chirurgii kostnej. Elementy tych narzędzi napędzane turbiną powietrzną, wykonują 100 000 obr./min. Pozwala to na bezbolesne, szybkie i precyzyjne przecięcie i oczyszczenie kości, usuwanie złamań itp. Dodatkową zaletą jest możliwość uzyskania bardzo gładkich krawędzi cięcia, co ułatwia i przyspiesza gojenie oraz rekonwalescencję pacjenta. Pneumatycznymi narzędziami można wykonywać wszystkie zabiegi naderżnięć, cięć i precyzyjnie. (Horyzonty Techniki 8/65).

### Nowa polska specjalność

Polską specjalnością można już dziś nazwać projektowanie i budowę kompletnych walcowni dla hutnictwa. Specjalizując się w ich produkcji Huta „Zygmunt” w Łagiewnikach, w oparciu o projekty Gilwickiego „Biprobutu”, wykonała już kilkanaście całych walcowni dla potrzeb naszego hutnictwa oraz na eksport do Indii, NRD i Jugosławii.

Walcownie „Zygmunt” są już obecnie na dobrym światowym poziomie i z coraz większym powodzeniem konkurują z tego rodzaju obiektami budowanymi przez wyspecjalizowane od dziesięcioleci firmy zachodniemieckie i belgijskie. Sukces tym większy, że przed wojną nie było w Polsce niemal żadnych tradycji budowy maszyn i całych obiektów dla metalurgii żelaza.

Najnowszym osiągnięciem polskiej myśli technicznej w tej dziedzinie jest supernowoczesna, automatyzowana walcownia rura na gorąco — obecnie w rozruchu w Hucie „Świerczewski” w Zawadzkiem na Opolszczyźnie. O walorach technicznych i oryginalnych polskich rozwiązaniach konstrukcyjnych tego obiektu z wysokim uznaniem wyrażają się zwiedzający walcownię specjaliści z krajów o tak wysokim rozwinięciu hutnictwie, jak Związek Radziecki, Czechosłowacja i NRR. Wszystkie urządzenia walcowni o wadze kilku tysięcy ton zostały zaprojektowane i wykonane w polskich biurach projektowych i fabrykach budowy maszyn i urządzeń hutniczych, głównie w hucie „Zygmunt”. Import stanowi zaledwie 2 do 3 proc. wartości tej potężnej inwestycji. Tylko niewielkie urządzenia, jak pily czy nożyce, których produkcję nie opłacało się podejmować w kraju, zakupiono za granicą. (BNT-PAP).



W domach akademickich zapanowała na dobre atmosfera nauki

## Aktualności

DOKOŃCZENIE ZE STR. 1

ze względu na trudności zbytu. W ostatnich latach ograniczono poziom produkcji takich artykułów, jak pralki, maszyny do szycia oraz okresowo motocykle, rowery i radiolubniki. Można więc powiedzieć, że wkrótce trzeba będzie ograniczyć dynamikę produkcji samochodów „Syrenka”, telewizorów i częściowo lodówek, ze względu na trudności zbytu po obowiązuje dotychczas cenach.

W tej sytuacji z całą wyrazistością staje przed nami pytanie: Ograniczać produkcję, czy rozszerzać zbytu wyrobów trwałego użytku, poprzez obniżki ich cen?

Sprawie tej poświęcono już w „Zycku” sporo miejsca w ubiegłym roku. Obecnie zyskała ona na aktualności w związku z pracami nad planem pięcioletnim i planem na lata 1966—1967.

W świetle dotychczasowej praktyki sądzić należy, że przeważa opinia, iż raczej należy ograniczać produkcję. Wiąże się to m. in. z ukształtowaniem sytuacji w handlu zagranicznym.

Wskazuje ona na potrzebę dalszego idącej oszczędności metali kolorowych i wyrobów walcowanych, niezbędnych m. in. również dla dalszego rozwoju eksportu maszyn i urządzeń. Dobrze byłoby bowiem, aby wzrost tego eksportu pozwolił przy najmniej na częściowe ograniczenie wywozu poszukiwanych na naszym rynku krajowym produktów żywnościowych.

Wydaje się, że sprawa ta wymaga o wiele bardziej wnikliwej analizy. Nasuwa się bowiem wiele zagadnień, na gruntowne wyjaśnienie pytań. (Grg)

### OSŁABIEŃ DYNAMIKI OBROTÓW

Wstępne dane za 4 września br. wskazują, że wysoka dotychczas dynamika obrotów handlu detalicznego uległa osłabieniu. W okresie ośmiu miesięcy br. były one bowiem o ok. 10 proc. wyższe niż przed rokiem, a we wrześniu były tylko o ok. 7 proc. wyższe. Złożyło się na to przede wszystkim osłabienie dynamiki obrotów w centralach handlu miejskiego podległych MHW. We wrześniu były one tylko o 4 proc. wyższe niż w r. ub. Utrzymała się natomiast wysoka dynamika obrotów w handlu wielkim. We wrześniu były one o ok. 11 proc. wyższe niż we wrześniu r. ub.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że we wrześniu wzrosły nieco dostawy tkanin na zaopatrzenie handlu detalicznego. Dostawy tkanin wełnianych, bawełnianych i jedwabnych były o ok. 6 proc. wyższe niż przed rokiem, a tkanin liniowych o 36 proc. wyższe niż we wrześniu r. ub. Ten wzrost dostaw był jednak niedostateczny, aby mógł w pełni zlikwidować braki zaopatrzenia, które narosły w ostatnich latach; zwłaszcza, że wzrost ten osiągnięty został przy równoczesnym zahamowaniu dynamiki wzrostu dostaw odzieży.

Na rynku artykułów żywnościowych utrzymała się i we wrześniu obserwowana w poprzednich miesiącach tendencja do ograniczania zakupów margaryny (sprzedaż o 1,9 proc. niższa niż w r. ub.), której sprzyjało o 18 proc. wyższe niż w r. ub. dostawy masła. Ponadto załadowano we wrześniu br. znaczny ryc notowany w poprzednich miesiącach wzrost zakupów maki (o ok. 10 proc.) kasz (o ok. 32 proc.) i kukru (o ponad 6 proc.), oparty w znacznej mierze na przesłankach poekonomicznych. (Grg)

## TAK BYŁO W CZORĄS

## Handel wewnętrzny w latach 1947—49

Na czoło stojących przed gospodarką polską w planie 3-letnim wysunęły się zadania produkcji, przy jednoczesnej jak najspieszniejszej odbudowie przemysłu. Natomiast rozwój handlu wewnętrznego uzależniony został od wzrostu potencjału produkcyjnego kraju. Plan 3-letni nie określił ścisłych zadań handlu wewnętrznego. Dopiero w rocznych planach 1947—49 zostały one uwzględnione. Równocześnie zaczęto przeprowadzać podstawowe reformy, w szczególności zaś nastąpiło nasilenie upolitycznienia handlu, a za tym następująca zmiana w jego strukturze organizacyjnej.

Warto przypomnieć, że na skutek działalności elementów spekulacyjnych, a jednocześnie niedostatecznego poziomu organizacyjnego handlu, wybuchł raz po raz run na towary, zakłócający normalny bieg zaopatrzenia. Wiele artykułów przemysłowych i rolniczych stało się przedmiotem spekulacji, czemu sprzyjał nieracjonalny i niedostatecznie przemysłowy układ cen.

Zasadniczy zwrot w handlu wewnętrznym nastąpił dzięki wygranej tzw. bitwie o handel. Akcja ta miała na celu uzdrowienie obrotu towarowego przez zwalczenie elementów spekulacyjnych, podniesienie handlu na wyższy poziom, stabilizację cen i stopniowy ich spadek drogą obniżenia kosztów obrotu, wreszcie przez stworzenie handlu państwowego. Nie było to rzecz łatwą; przede wszystkim trudność w zwalczaniu przestępczości w handlu tkwiła w tym, że część upolitycznionego aparatu handlowego w latach 1947—49 stała na nader niskim poziomie.

Najpoważniejszymi zadaniami w okresie planu 3-letniego w dziedzinie handlu wewnętrznego była sprawa rozszerzenia sieci upolitycznionej. Ustawy wydane przez Sejm w tych latach pozwoliły na zreorganizowanie spółdzielczości oraz na pomyślny rozwój handlu detalicznego, na skoordynowanie handlu państwowego i spółdzielczego, na kontrolę handlu prywatnego, a zarazem na ograniczenie nadmiernych marż zarobkowych.

Wzrost sektora upolitycznionego w handlu wewnętrznym postępował szybko szczególnie w 1948 r.

W wyniku reform prędko wzrastały obroty w handlu upolitycznionym. Skala tych obrotów w 1949 r. była blisko dziesięciokrotnie wyższa w porównaniu z 1946 r. Obroty handlu hurtowego w porównaniu z 1946 r. osiągnęły wzrost czterdziestokrotnie wyższy. W tym samym okresie aparat spółdzielczy wykazał wzrost obrotów w hurcie około sześciokrotnie i w detalu siedmiokrotnie.

Podczas gdy obroty w państwowym handlu hurtowym w 1946 r. wynosiły 80 proc., to w 1949 r. już 98 proc. ogólnych obrotów. Równocześnie obroty państwowego i spółdzielczego handlu detalicznego sięgały w 1946 r. 22 proc., a w 1949 r. 55 proc. ogólnych obrotów detalu.

Handel upolityczniony pod koniec realizacji planu 3-letniego odgrywał decydującą rolę w obrocie towarowym. Równocześnie państwowy i spółdzielczy handel detaliczny uporał się z trudnościami rynku.

Naturalnie osiągnięcia te zbiegły się z pomyślnym realizowaniem planów produkcji przemysłowej. Dzięki temu bowiem wzrastała możliwość dysponowania na rynku coraz większą masą towarową. Zajęcie przez sektor upolityczniony dominującej roli w handlu hurtowym oraz stale rosnąca pozycja handlu detalicznego, przewyższenie szkodliwych „autonomicznych” tendencji spółdzielczości, poddanie elementów kapitalistycznych w handlu kontroli państwowej i społecznej, przy równoczesnym wzroście masy towarowej zarówno artykułów przemysłowych, jak i rolniczych — przyniosły stabilizację cen rynkowych.

Rosnąca masa towarowa i uzmocnione pozycje sektora upolitycznionego w handlu pozwoliły na stopniowe odchodzenie od systemu kartkowego w odniesieniu do wielu artykułów. Charakterystyczne w tym było to, że zniesienie systemu kartkowego przeszło na ogół bez większych zaburzeń w zaopatrzeniu i przy utrzymaniu stabilizacji cen.

Handel upolityczniony w latach 1947—49 nie tylko złamał monopol inicjatywy prywatnej, ale zdobył pozycję

w całości obrotu towarowego i zaczął tworzyć nowy model.

W 1949 r. powstało ministerstwo handlu wewnętrznego oraz nakreślono zakres działania tego resortu. Dokonano podziału przedsiębiorstw upolitycznionych działających w zakresie handlu wewnętrznego, przy czym ministerstwu handlu wewnętrznego podporządkowano centralę handlową. Działalność tych central dotyczyła towarów konsumpcyjnych lub części handlowych (PDT, PCH). Niestety, brak było koncepcji organizacyjnych ze strony central handlowych, a nade wszystko brak koordynacji pomiędzy poszczególnymi centralami. Centrale często wchodziły sobie w drogę. Ten brak koordynacji pomiędzy poszczególnymi centralami stał się przyczyną marnotrawstwa środków i niedostatecznej obsługi konsumentów.

Wzrost siły ekonomicznej i organizacja sektora upolitycznionego w handlu wewnętrznym pozwoliły na wyeliminowanie procesów żywiołowości, zwiększenie zakresu planowego kształtowania obrotu, opanowanie „skoków” cen, wreszcie na ograniczenie działalności elementów spekulacyjnych.

Osiągnięcia te jednak nie mogą przesłaniać wielu ujemnych faktów i zjawisk tak charakterystycznych wówczas dla tej dziedziny gospodarki narodowej. Przede wszystkim struktura handlu wewnętrznego jeszcze przy końcu planu 3-letniego przedstawiała wiele wad. Handlu wciąż nie stanowił czynnika właściwej stabilizacji towarowej. Wymagało to rozbudowy aparatu kontrolnego. Nie zwracano również uwagi na potrzeby i upodobania konsumentów.

Nader ważną rolę odegrała organizacja handlu detalicznego. Niestety, ten rodzaj handlu do końca 1949 r. pozostał kartkowy, zafascynowany w metodach działania i uzbrojeniu technicznym. Wciąż panowała tradycja sklepikarstwa. Przed handlem zatem stała nieodzowna potrzeba oparcia się o inwestycje budowlane, o modernizację form i metod oraz o podniesienie poziomu kultury sprzedaży.

M. S.

REDAKCYJA ZESPÓŁ: Włodzisław Brus, Stanisław Cholewicki (sekretarz red.), Wiesław Dudziński, Mirosław Dynier, Henryk Flakierski, Jan Głowczyński (redaktor naczelny), Mirosław Kabał, Jerzy Klez, Tadeusz Kowalik, Marian Krzak, Kazimierz Łaski, Mirosław Mieszczakowski, Zbigniew Mioduski, Zbigniew Mikolajczyk, Marek Misiek, Zofia Mordecka, Marian Ostrowski, Józef Paluszka, Grzegorz Piskarski, Antoni Rajkiewicz, Wiesław Rydziewicz, Wiesław Sadowski, Wiesław Syndler, Jan Werner, Barbara Wiśniewska, Zbigniew Wysocki, Janusz G. Zieliński. Redaktor techniczny i opracowanie graficzne — Marian Sikora.

Wydawca: Wydawnictwo „Prasa Krajowa” RSW „Prasa”, Warszawa, ul. Wiejska 12, tel. 22-24-11.

ADRES REDAKCJI: Warszawa, ul. Hoża 33. Telefon: redakcja 22-05-22, sekretariat redakcji 22-05-42, redakcja 22-05-92 i 22-05-34, sekretariat redakcji 22-05-22.

Nie zamówionych artykułów redakcja nie zwraca.

OGŁOSZENIA PRZYJMUJE: Biuro Ogłoszeń Wyd. „Prasa Krajowa” Warszawa, ul. Wiejska 12, tel. 21-45-57 oraz wszystkie Biura Ogłoszeń RSW „Prasa” w miastach wojewódzkich.

Prenumerata krajowa — przyjmująca urzędy pocztowe, listonosze oraz Oddziały i Delegatury „Ruch”. Można również dokonywać wpłat na konto PKO Nr 1-1-100020 — Centrala Kierownictwa Prasy i Wydawnictw „Ruch”, Warszawa, ul. Wronia 23. Zamówienia przyjmowane są do 10 dnia miesiąca poprzedzającego okres prenumeraty. Cena prenumeraty: kwartalnie 20 zł, półrocznie 32 zł, rocznie 52 zł. Prenumerata zagraniczna o 40 proc. — droższa — przyjmowana jest przez Biuro Kierownictwa Wydawnictw Zagranicznych „Ruch”, Warszawa, ul. Wronia 23, konto PKO Nr 1-1-100024. Egzemplarze zdezaktualizowane można nabyć w Punkcie Wysokościowym Prasy Archiwalnej „Ruch”, Warszawa, ul. Nowowiejska 15/17, konto PKO Nr 114-6-700041 VII O/M Warszawa.

Druk: Zakłady Drukarskie i Wzrostodrukowe RSW „Prasa”, W-wa, Marszałkowska 37A.

## ZACIE gospodarcze

Zam. 1454. 5-36.