

# Józef M. Grabowiecki

---

## Organizacja i zarządzanie przemysłem na Węgrzech

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 11-12,  
53-73

---

1977-1978

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Józef M. GRABOWIECKI

### Organizacja i zarządzanie przemysłem na Węgrzech

Организация и управление промышленностью Венгрии

Industry Organization and Management in Hungary

Jak mówił w swoim wystąpieniu na IV Plenum KC PZPR (listopad 1969 r.) J. Pajestka — „Znane są studia analityczne, które szacują, że około 40 do 50 proc. różnic w wydajności pracy między Stanami Zjednoczonymi a Europą Zachodnią ma swe źródło w różnicach systemów zarządzania. Jeśli jeszcze niedawno różnice w poziomie ekonomicznym tych dwóch grup krajów tłumaczono głównie tzw. luką technologiczną, obecnie co najmniej za tak samo ważną uznaje się lukę w metodach zarządzania. Wydaje się, że ta diagnoza zrobiona dla Europy Zachodniej nas chyba dotyczy w jeszcze większym stopniu”.<sup>1</sup>

Skala tkwiących w systemie zarządzania rezerw wzrostu ogólnospołecznej wydajności pracy stała się niewątpliwie jednym z podstawowych akceleratorów ogromnego wzmoczenia w ostatnim dziesięcioleciu procesu doskonalenia systemu kierowania gospodarką we wszystkich krajach socjalistycznych. Jednocześnie — w następstwie powyższego procesu — pojawiło się niekwestionowane społeczne zapotrzebowanie na pogłębioną informację o istocie zrealizowanych zmian. Ze względu na oryginalność przyjętych rozwiązań, obiektem szczególnego zainteresowania stały się zmiany w systemie kierowania przemysłem; realizowane od 1968 roku na Węgrzech. Jeśli niniejsze opracowanie przynajmniej częściowo wyjdzie temu zainteresowaniu naprzeciw, podjęte przez autora zadanie będzie można uznać za wykonane.

---

<sup>1</sup> Dyskusja na IV Plenum, „Trybuna Ludu”, 17 XI 1969.

## STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEMYSŁU

W całym okresie istnienia Węgierskiej Republiki Ludowej struktura organizacyjna przemysłu opierała się na zasadzie gałęziowej, która jednak była stale w drodze ewolucji doskonalona. Osia tych udoskonaleń było zmniejszanie liczby ministerstw przemysłowych oraz racjonalizowanie stylu ich pracy.

W końcu r. 1965 działało na Węgrzech 5 ministerstw przemysłowych: przemysłu ciężkiego, przemysłu maszynowego i hutnictwa, przemysłu lekkiego, przemysłu spożywczego oraz przemysłu materiałów budowlanych. W wyniku reformy z r. 1968 liczba ministerstw przemysłowych zmalała do trzech, a mianowicie: przemysłu ciężkiego, przemysłu lekkiego oraz przemysłu maszynowego i hutnictwa. Przemysł materiałów budowlanych został podporządkowany Ministerstwu Budownictwa i Rozwoju Miast a przemysł spożywczy — Ministerstwu Rolnictwa i Apropizacji.

Ze zmniejszeniem liczby ministerstw łączyła się na Węgrzech zmiana stylu ich pracy. Ministrowie resortowi zostali zobowiązani do realizacji polityki gospodarczej rządu w reprezentowanych przez siebie gałęziach gospodarstwa narodowego. Do najważniejszych zadań ministerstw węgierskich należy zaliczyć<sup>2</sup>: 1) opracowywanie długofalowych koncepcji rozwoju resortu oraz programów w zakresie postępu technicznego, polityki inwestycyjnej, uzupełnienia i szkolenia kadr itp.; 2) organizowanie realizacji zadań badawczych; 3) podejmowanie decyzji w sprawie inwestycji finansowych w resorcie ze środków centralnych; 4) realizowanie współpracy i specjalizacji międzynarodowej; 5) kierowanie we właściwym zakresie administracją państwową; 6) sprawowanie nadzoru nad działalnością przedsiębiorstw państwowych, z wyłączeniem operatywnych ingerencji zmierzających do wyegzekwowania od nich realizacji ustaleń planowych. Ograniczenie funkcji bieżącego zarządzania i przekształcenie ministerstw w organy sztabowe umożliwiło im realizację powyższych zadań przy pomocy personelu zmniejszonego o 30% (2 tys. osób).<sup>3</sup>

Podstawowym podmiotem w strukturze organizacyjnej przemysłu stały się w wyniku obecnej reformy przedsiębiorstwa państwowe. Aktualnie funkcjonują na Węgrzech cztery formy przedsiębiorstw państwowych, a mianowicie:

1. Duże przedsiębiorstwa jednozakładowe, podporządkowane bezpośrednio ministerstwom.

<sup>2</sup> Por. Sz. Jakubowicz: *Integracja przedsiębiorstw w przemyśle kluczowym Węgier i NRD*. Referat na konferencję naukową poświęcony funkcjonowaniu dużych organizacji przemysłowych, PTE, Warszawa 1970, s. 10.

<sup>3</sup> Por. *Rieforma chozajstwiennogo miechanizma w Wiengrii*, praca zbiorowa, Akademiai Kiado, Budapest 1968, s. 16.

2. Koncerny (odpowiednik kombinatów) — to jest duże przedsiębiorstwa wielozakładowe, powstałe w wyniku połączenia kilku przedsiębiorstw na zasadzie układu pionowego bądź podobieństwa produkcji. W ich skład wchodzi również (na prawach zakładów) biura projektowe i instytuty naukowo-badawcze. Koncernami kierują dyrektorzy generalni, podporządkowani bezpośrednio odpowiednim ministrom. Zakłady wchodzące w ich skład pozbawione są osobowości prawnej i prowadzą ograniczony rozrachunek gospodarczy. Przy dyrektorach generalnych istnieją kolegia dyrektorów fabryk (zakładów) jako organ doradczy.<sup>4</sup>

3. Trusty — grupujące zakłady o jednakowym profilu produkcji.<sup>5</sup> Są one odpowiednikiem istniejących w Polsce zjednoczeń branżowych, przy czym stopień integracji zakładów w truście jest nieco większy. W skład trustu mogą wchodzić również instytuty naukowo-badawcze, laboratoria, biura projektowe, jednostki zaopatrzenia itp. Zakłady wchodzące w skład trustu posiadają osobowość prawną, są prowadzone według zasad rozrachunku gospodarczego, jednak — w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw podległych bezpośrednio ministerstwu — nie posiadają samodzielności majątkowej. Oznacza to, iż zarząd trustu (dyrektor generalny trustu i kolegium dyrektorów zakładów jako organ doradczy) mogą swobodnie dysponować ich środkami. W sumie samodzielnym podmiotem jest nie zakład, lecz trust, który zawiera umowy, rozlicza się z budżetem i odpowiada przed nim za zobowiązania podległych jednostek. Dyrektora generalnego trustu oraz jego zastępców powołuje (i odwołuje) właściwy minister resortowy. Prawo powoływania dyrektorów zakładów i ich zastępców ma bądź minister, bądź dyrektor generalny trustu, jeśli takie prawo zostało przez tego pierwszego nań scedowane. Skład organu doradczego dyrektora trustu — kolegium dyrektorów — oraz jego kompetencje są również ustalane przez ministra odpowiedniego resortu.

4. Dobrowolne zrzeszenia przedsiębiorstw.

Dominującą formą przedsiębiorstw do r. 1968 były trusty — integrujące zgrupowane zakłady głównie w sensie administracyjnym, a nie ekonomicznym. Objęcie przez trusty całych branż, bądź grup wyrobów, dawało im monopolistyczną pozycję na określonym rynku. W konsekwencji, ograniczało to w poważnym stopniu postępotwórcze oddziaływanie konkurencji innych organizacji ekonomicznych, jak też umożliwiało im stosowanie różnych praktyk ze szkodą dla konsumenta. W związku z odejściem od adresowo-dyrektywnego planowania krótkookresowego i przyznaniem przedsiębiorstwom bardzo szerokich uprawnień w zakresie bezpośrednio-

<sup>4</sup> Por. Zarządzenie Rady Ministrów Nr 23 z 19 IX 1964 r. o sytuacji prawnej dyrektorów państwowych przedsiębiorstw przemysłowych. Roczny zbiór aktów prawnych za 1964 r. (przedruk z „Magyar Közlöny”, s. 197 i n.

<sup>5</sup> Trusty istnieją na Węgrzech od roku 1951.

go podejmowania decyzji jedynie na podstawie kryteriów finansowych (parametryczny typ zarządzania), pojawiło się realne niebezpieczeństwo spotęgowania powyższych tendencji. Ponieważ negatywne skutki nadmiernej monopolizacji gospodarki i braku sterowanej w umiejętny sposób konkurencji mogły (w warunkach rynku producenta) przeciwdziałać realizacji społecznych założeń socjalizmu i tym samym uniemożliwić efektywne wdrożenie zarządzania parametrycznego — należało zrobić wszystko, aby temu zapobiec.

W tym celu większość trustów, grupujących duże zakłady zdolne do samodzielnego funkcjonowania, rozwiązano w 1968 r. Pozostawiono jedynie siedem trustów, z reguły typu pionowego (np. obejmujące fazę wydobycia i przetwórstwa — aluminiowy i naftowy). W drodze wyjątku utrzymano również działalność niektórych trustów poziomych (np. energetyczny, czy górnictwa węglowego).<sup>6</sup>

Ponieważ sama likwidacja trustów, bez zaproponowania innej formy grupowania zakładów, oznaczałaby w gruncie rzeczy krótkowzroczną rezygnację z możliwości bardziej racjonalnego gospodarowania w ramach dużych zespołów ekonomicznych, należało tę lukę bezwzględnie wypełnić. Oczywiście, wprowadzenie nowej formy grupowania przedsiębiorstw mogło mieć jakikolwiek sens ekonomiczny tylko wówczas, jeśli łączyło się z eliminacją podstawowej wady trustów, polegającej na biurokratyczno-centralizowanym zarządzaniu, nie zawsze liczącym się z ekonomicznymi interesami pracujących formalnie na rozrachunku gospodarczym przedsiębiorstw.

Interesującą próbą rozwiązania tego problemu jest powoływanie na Węgrzech dobrowolnych zrzeszeń (biur, stowarzyszeń), które — w przeciwieństwie do trustów — mają znacznie więcej szans na faktyczne wyzwoleń inicjatywy przedsiębiorstw i wykorzystanie bodźca stwarzanego przez poczucie odpowiedzialności za własne decyzje. Zrzeszenia są organizowane w oparciu o przepisy prawa cywilnego, przez przedsiębiorstwa zainteresowane w koordynacji określonego odcinka ich działalności (np. zaopatrzenia w materiały i surowce, lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnych, koordynacji inwestycji), lub w realizacji ustalonego wspólnie zadania (np. budowy wspólnych przedsiębiorstw, dokonywania wspólnych transakcji eksportowych itp.). Dobrowolne zrzeszenia przedsiębiorstw nie posiadają osobowości prawnej oraz nie ograniczają samodzielności organizacyjnej i ekonomicznej wchodzących w ich skład jednostek gospodarczych. Zakres dyspozycyjności zrzeszenia jest zdeterminowany zakresem spraw uzgodnionych w podpisanej umowie.

<sup>6</sup> Por. Jakubowicz: *Integracja przedsiębiorstw...*, s. 12 i in.; Z. Zdyb: *Niektóre rozwiązania w systemie ekonomiczno-finansowym Węgierskiej Republiki Ludowej*, „Finanse”, 1976 r., nr 10, s. 40.

Zrzeszenie jest elastycznym układem ekonomicznym, co oznacza, iż jest ono związkami: a) względnie zmiennym, dopuszczającym możliwość zmiany zakresu współpracy, zarówno w kierunku jej rozszerzenia, jak i zwężenia, w zależności od woli jego członków; b) względnie otwartym, umożliwiającym dopasowanie składu zrzeszenia do zmieniających się zadań. W praktyce elastyczność ta jest realizowana w drodze powoływania zrzeszeń na zasadzie dobrowolności, ograniczania czasu ich funkcjonowania do okresu nie przekraczającego pięciu lat oraz zagwarantowania przedsiębiorstwu prawa należenia do kilku zrzeszeń.

Istnieją dwa sposoby powoływania zrzeszeń. Pierwszy z nich polega na oddolnym, dobrowolnym organizowaniu zrzeszeń bezpośrednio przez zainteresowane przedsiębiorstwa, po uprzednim uzyskaniu zezwolenia od właściwego ministra. Dyrektora takiego zrzeszenia powołują jego członkowie. Drugi sposób charakteryzuje się odgórnym podejmowaniem wiążących decyzji o powołaniu zrzeszenia przez właściwego ministra resortowego. On też mianuje w tym przypadku jego dyrektora. Działalność wszystkich zrzeszeń jest nadzorowana i kontrolowana przez odpowiednich ministrów, którzy w przypadku stwierdzenia działalności niezgodnej z interesem społecznym mogą zarządzić ich likwidację.

Za koordynację branżową są na Węgrzech odpowiedzialne ministerstwa. Chroni to skutecznie przedsiębiorstwa przemysłu terenowego i spółdzielnie pracy przed nadmierną ingerencją przemysłu kluczowego.

Obok koordynacji gospodarczej w skali resortu realizowana jest również koordynacja międzyresortowa. Dokonują jej na Węgrzech takie stałe organy, jak:

a) Państwowa Komisja Planowania, złożona z przedstawicieli ministerstw gospodarczych i funkcjonalnych, banków oraz Krajowego Urzędu Planowania, którego przewodniczący jako wicepremier kieruje jednocześnie Komisją (podkreśla to szczególną rangę Urzędu Planowania);

b) Konferencja ministerstw gospodarczych, na której obrady zapraszani są również przedstawiciele Urzędu Planowania i banków (Narodowego — finansującego działalność przedsiębiorstw i Inwestycji Państwowych — finansującego nakłady podejmowane w trybie decyzji państwowych);

c) Komisja Cen i Obrotu Materiałowego, odpowiedzialna za rozpatrywanie spraw cen i zaopatrzenia materiałowego oraz przedstawiająca rządowi uzgodnione z przedstawicielami ministerstw (w tym z Ministerstwem Finansów) propozycje rozwiązań do ostatecznego rozstrzygnięcia;

d) Komisja rządowa do rozstrzygania spraw gospodarczych o charakterze międzynarodowym, złożona z ministrów resortów funkcjonalnych i gospodarczych, której przewodniczący (wicepremier) jest jednocześnie członkiem komitetu wykonawczego RWPG. Komisja ta zajmuje się spr-

wami współpracy z krajami socjalistycznymi i innymi, a jej ustalenia są równoznaczne z decyzjami rządowymi.

Poza wymienionymi wyżej stałymi organami międzyresortowej koordynacji gospodarczej rząd węgierski może doraźnie powoływać również inne komisje do rozstrzygania różnorodnych problemów dotyczących wielu resortów.

#### MECHANIZM REALIZACJI PLANU

Punktem wyjścia modernizacji istniejącego przed reformą (do r. 1968) adresowo-dyrektywnego mechanizmu realizacji planu stało się na Węgrzech przypomnienie — wydawałoby się oczywistej, aczkolwiek nie zawsze w dostatecznym stopniu uświadamianej — tezy o służebności treści i formy centralnego planowania oraz narzędzi realizacji planu w stosunku do programów rozwoju gospodarczego i społecznego. Uwzględnienie tej tezy przy konstruowaniu programu reformy oznaczało konieczność odejścia od traktowania administracyjno-nakazowej formy realizacji planu oraz tradycyjnej, dyspozycyjno-koordynacyjnej koncepcji planowania centralnego jako dat i przejścia do traktowania tych kategorii (względnie instytucji) jako zmiennych układu, które powinny być ciągle optymalizowane.

Bezsporna słuszność powyższej tezy oraz niezadowolająca skuteczność poprzednich prób usprawnienia mechanizmu realizacji planu na drodze ograniczenia ilości wskaźników dyrektywnych doprowadziły reformatorów węgierskich do przekonania, iż niemożliwe będzie przewyciężanie wad administracyjno-nakazowego mechanizmu realizacji planu w niesprzyjającej atmosferze społecznej, jaką stwarza nieparametryczny system zarządzania, łamiący dość często integralne warunki racjonalnego gospodarowania poszczególnych organizacji gospodarczych. Dlatego pierwszym krokiem, w całej sekwencji działań zmierzających w kierunku udoskonalenia mechanizmu realizacji planu centralnego, stała się rezygnacja z odgórnego wyznaczania szczegółowych zadań dyrektywnych dla poszczególnych ogniw gospodarczych. Dzięki temu przedsiębiorstwa węgierskie uzyskały prawo do rzeczywiście samodzielnego zastawiania własnych planów.

Dalszym krokiem było stworzenie mechanizmu ekonomicznego przymusu do dobrej, a przy tym zgodnej z gospodarczo-politycznymi interesami państwa, roboty w sferze realizacji nieadresowego planu centralnego. Za najistotniejszy element tego mechanizmu należy uznać zestaw obowiązujących przedsiębiorstwa węgierskie instrumentów sterowania pośredniego, takich jak: a) instrumenty o charakterze trwałym, typowe dla

planów wieloletnich (np. zasady podziału zysku, normatywy tworzenia funduszy premiowych i rozwojowych w przedsiębiorstwach, normatywy podziału amortyzacji na część pozostającą w przedsiębiorstwach i odprowadzaną na wyższe szczeble bądź do budżetu, wysokość oprocentowania środków trwałych i obrotowych, płatności rentowe); b) instrumenty o charakterze zmiennym, gwarantujące możliwość operatywnego wpływu na zachowanie się przedsiębiorstw (np. ceny, limity kredytowe i dewizowe, oprocentowanie kredytów, cła, system dotacji, ulg, kar, grzywien i odszkodowań).

Kształt instrumentów pośredniego sterowania wynika bezpośrednio z planu centralnego i stanowi jego integralną część. Można więc powiedzieć, iż plan centralny składa się na Węgrzech niejako z dwóch części: jednej — zawierającej wielkości rzeczowe i drugiej — zawierającej narzędzia mające zapewnić osiągnięcie tych wielkości w dziedzinie produkcji i konsumpcji.

Ustalaniem obowiązujących w danym okresie planistycznym instrumentów ekonomicznych zajmuje się Krajowy Urząd Planowania oraz, odpowiednio do zakresu swojej działalności, takie centralne organy funkcyjne, jak: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Handlu Zagranicznego, Ministerstwo Handlu Wewnętrznego oraz Komisja Cen i Obrotu Materiałowego. Ministerstwa gałęziowe są pozbawione jakichkolwiek kompetencji w tym zakresie, a ich jedynym zadaniem — poza opracowywaniem pięcioletniej koncepcji rozwoju podległych im branż — jest dostarczanie Komisji Planowania materiałów i analiz, niezbędnych do prac nad planem centralnym.

Uwzględniając powyższe można stwierdzić, że najistotniejszą oryginalnością zreformowanego mechanizmu realizacji planu centralnego na Węgrzech jest odejście od dotychczasowej praktyki przekazywania wyników rachunku makroekonomicznego na szczebel przedsiębiorstwa w formie bezpośrednich dyrektyw (nakazów), bez zakodowania ich w języku mikrorachunku. Wypracowując system szyfru (regulatory ekonomiczne) dla wyrażania wyników rachunku makroekonomicznego w języku rachunku mikroekonomicznego, reformatorzy węgierscy stworzyli tym samym przesłanki dla zabezpieczenia faktycznej zgodności wyników obu tych typów rachunku, przy jednoczesnym zachowaniu odrębności ich języków.

Oznacza to, iż niezależnie od tego, że na szczeblu centralnego planisty dominuje rachunek produktywności, a na szczeblu przedsiębiorstwa — kosztowności i rentowności, Centrum może w większym niż dotychczas stopniu wierzyć w skuteczność przesyłanych w dół komunikatów o pożądanej strukturze gospodarczej, kodowanych w języku rachunku ekonomicznego, bowiem forma oddziaływania na podmioty niższych szczebli (regulatory ekonomiczne) jest zgodna z przyjętymi kryteriami i parametrami.



trami rachunku mikroekonomicznego. Oznacza to również, że dzięki przestrzeganiu warunków racjonalnego gospodarowania niższych szczebli, parametryczny mechanizm realizacji planu stwarza przesłanki wydatnego wzmocnienia rzeczywistej skuteczności planowania centralnego.

Innym — aczkolwiek wcale nie najmniej ważnym — pozytywem przejścia do parametrycznego mechanizmu realizacji planu jest stworzenie warunków sprzyjających optymalnemu wykorzystaniu zasobów i to niezależnie od tego, w jakim stopniu postulat ten został zrealizowany w przyjętym planie centralnym. Dzieje się tak dlatego, że skupienie maksymalnych kompetencji i maksymalnej samodzielności (a więc i odpowiedzialności) bezpośrednio w przedsiębiorstwach kreuje atmosferę społeczną sprzyjającą wyzwoleniu i wykorzystaniu skłonności jednostek oraz całych załóg do dokonywania takich wyborów i działań, które zapewniają przesłanki efektywności gospodarczej na miarę możliwości i aspiracji społeczeństwa socjalistycznego. Godzi się przypomnieć, że administracyjno-nakazowy mechanizm realizacji planu nie tylko takich możliwości nie stwarzał, ale wręcz przeszkadzał w ich prawidłowym wykształceniu się.

#### NIEKTÓRE NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA

W aktualnie obowiązującym systemie zarządzania przemysłem węgierskim wykorzystywane są takie środki oddziaływania Centrum na działalność gospodarczą przedsiębiorstw, jak: wyznaczanie zadań obligatoryjnych, konsultacje Krajowego Urzędu Planowania, ministerstw, banków i terenowych organów planowania z przedsiębiorstwami oraz stosowanie regulatorów ekonomicznych.

Zadania obligatoryjne wyznaczane są przez ministerstwa tym przedsiębiorstwom, które objęte zostały tak zwaną centralną regulacją gospodarczą. Tą formą oddziaływania objęte są trusty istniejące w przemyśle naftowym, energetyce i w górnictwie węglowym, a więc w przemyśle o charakterze surowcowym.

Drugą ważną formą oddziaływania na harmonijne powiązanie planu centralnego z samodzielnie zestawianymi planami przedsiębiorstw są konsultacje. Opracowując projekt rocznego planu społeczno-gospodarczego Krajowy Urząd Planowania dąży do jego zobiektywizowania i urealnienia w drodze wszechstronnych konsultacji przewidywanych zamierzeń z 80 największymi przedsiębiorstwami.

W trakcie opracowywania planów 5-letnich na szeroką skalę prowadzone są konsultacje ministerstw z przedsiębiorstwami. Konsultacje te są dla przedsiębiorstw podstawowym źródłem informacji o planowanych zamierzeniach resortu i gospodarstwa narodowego jako całości. Na ich pod-

stawie przedsiębiorstwa węgierskie mogą — jeśli uznają to za celowe — modyfikować własne koncepcje perspektywicznego rozwoju. Dotychczasowe doświadczenia dowodzą, że uzyskane w trakcie tych konsultacji informacje wywierają istotny wpływ na dostosowanie samodzielnych decyzji przedsiębiorstw do ustaleń nieadresowego planu centralnego.

Istotną rolę w tym zakresie odgrywają również konsultacje przedsiębiorstw z bankami, które opiniują koncepcje rozwojowe jednostek gospodarczych. Przyczynia się to do zobiektywizowania ustaleń zawartych w planach przedsiębiorstw oraz zwiększa ich realność od strony finansowej. Znacznym utrudnieniem dla przedsiębiorstw jest jednak to, że przy aktualnie obowiązujących zasadach polityki kredytowej banki mogą zajmować wiążące je stanowisko jedynie na okres jednego do dwóch lat.<sup>7</sup> Brak pewności zabezpieczenia potrzeb kredytowych w następnych latach planu 5-letniego zmusza przedsiębiorstwa do pracochłonnej procedury sporządzania własnych planów wieloletnich w kilku wariantach.

Ważnym narzędziem oddziaływania na autonomiczne decyzje przedsiębiorstw węgierskich są również ich konsultacje z właściwymi terytorialnie organami planowania. Na tej drodze zabezpiecza się zgodność samodzielnych decyzji przedsiębiorstw z terytorialnymi uwarunkowaniami i zamierzeniami w zakresie rozwiązywania problemów rynku pracy, rozwoju przemysłu, handlu, usług i urzędzeń socjalno-kulturalnych.

Podstawowym narzędziem zarządzania przemysłem na Węgrzech są regulatory ekonomiczne. Ich główną funkcją jest stawianie przedsiębiorstw w takiej sytuacji, w której one same, kierując się własnym interesem ekonomicznym, będą podejmować decyzje gwarantujące jego zrealizowanie i jednocześnie przyczyniać się do osiągnięcia celów nieadresowego planu centralnego. Przesądza to o potrzebie zagwarantowania zgodności pomiędzy zadaniami planu centralnego i regulatorami ekonomicznymi.

Zasługuje na podkreślenie oryginalność podejścia reformatorów węgierskich do rozstrzygnięcia tej sprawy oraz dostrzeżenie faktu istnienia powiązań dwustronnych (zwrotnych) pomiędzy planem i regulatorami ekonomicznymi. W następstwie tego, o ile dogmatycznie skrupowani ekonomiści z reguły ograniczają rolę regulatorów wyłącznie do służenia realizacji celów zawartych w planie centralnym<sup>8</sup> i wszelkie pojawiające się

<sup>7</sup> Por. J. László: *Planowanie gospodarcze, plany i regulatory ekonomiczne na Węgrzech*, „*Ekonomista*”, 1975 r., nr 1, s. 185.

<sup>8</sup> Stanowisko to byłoby słuszne, gdyby plan centralny mógł ogarnąć wszystkie zjawiska ekonomiczne w całej ich złożoności i w każdym szczególe, w sposób precyzyjny i społecznie zobiektywizowany. Niepowodzenie administracyjno-dyrektywnych prób wyeliminowania w rynku wyrobów trudno zbywalnych i radykalnego zwiększenia produkcji dóbr i usług chronicznie brakujących, choć intensywnie przez

w jego realizacji odchylenia przypisują wadliwości środków oddziaływania typu ekonomicznego (popadając w nostalgiczną tęsknotę za dyrektywami), to na Węgrzech rejestr przyczyn stwierdzonych rozbieżności rozszerza się dodatkowo o takie czynniki, jak: rodzący nierealność woluntaryzm w ustalaniu celów planu, brak warunków do rzeczywistego działania regulatorów, niewłaściwe ich powiązanie z planem, nieumiejętne posługiwanie się regulatorami itp. Autorzy reformy są zgodni co do tego, że „system regulatorów nie jest w stanie zneutralizować nierealności, sprzeczności i błędnych celów ustalonych w trakcie działalności planistycznej i odwrotnie, chociażby cele ustalone zostały jak najbardziej prawidłowo i realnie, nie można spodziewać się ich realizacji, jeżeli brak jest zgodności celów z regulatorami”.<sup>9</sup>

Do najważniejszych wykorzystywanych w zarządzaniu przemysłem węgierskim regulatorów ekonomicznych należy zaliczyć regulatory dochodów przedsiębiorstw i dochodów pracowników oraz system cen.

#### REGULOWANIE DOCHODÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Uruchomiony w przemyśle węgierskim system regulowania dochodów przedsiębiorstw ma do spełnienia dwie podstawowe funkcje:

- 1) gwarantować koncentrację części zysku w budżecie państwa;
- 2) skłaniać przedsiębiorstwa do wydatkowania pozostawianego im zysku zgodnie z zamierzeniami planu centralnego w zakresie wzrostu dochodów pracowników i rozwoju produkcji.

Zgodnie z obowiązującymi od 1 stycznia 1976 roku rozwiązaniami udoskonalonego systemu ekonomiczno-finansowego, oddziaływanie państwa na dochody przedsiębiorstw obejmuje regulowanie poziomu rentowności produkcji i kreowanie nowych zasad podziału ich zysków.

Regulowanie poziomu rentowności produkcji odbywa się przy pomocy narzędzi pośrednich (instrumentów ekonomicznych). Najważniejszym z nich są ceny, które szczebel centralny stara się dopasować do zmiennych warunków produkcji i obrotu. Jak powiedział Janos Kadar na XI Zjeździe WSPR: „Nie możemy mówić o efektywnym budownictwie gospodarczym bez oparcia produkcji na cenach realnych, a nie fikcyjnych”.<sup>10</sup> Powyższe stwierdzenie daje wyraz przekonaniu, że

---

społeczeństwo poszukiwanych, dowodzi, że jest to — powiedzmy wyraźnie — niemożliwe bez przekształcenia kategorii wartościowych i regulowanego rynku w aktywny czynnik planowania i kreowania zawartych w nim celów — z jednej strony oraz element harmonizowania interesów indywidualnych z interesami przedsiębiorstw i gospodarstwa narodowego jako całości — z drugiej strony.

<sup>9</sup> László: *Planowanie gospodarcze...*, s. 186.

<sup>10</sup> Cytuję za Sz. Jakubowiczem: *Reforma po węgiersku*, „Polityka”, 1977, nr 1, s. 12.

tylko ceny realne (odpowiadające wartości) mogą prawidłowo informować przedsiębiorstwa o sytuacji na rynku i warunkach zbytu oraz o tym, jak rozstrzygać problem wzajemnej substytucji różnych czynników produkcji (praca żywa i uprzedmiotowiona), aby osiągnąć zysk w warunkach racjonalnego gospodarowania istniejącymi zasobami. Temu celowi służyły zrealizowane na Węgrzech w latach 1975 i 1976 (na skutek drastycznej wyżki cen surowców i paliw importowanych) podwyżki cen zbytu materiałów budowlanych (o 22—30%), surowców chemicznych, włókien, metali i głównych nośników energii (o 15—33%). Jednocześnie uniemożliwiono przedsiębiorstwom zrekompensowanie, wywołanego wzrostem cen, przyrostu kosztów w drodze odpowiedniego zwiększenia cen swoich produktów sprzedawanych na rynku wewnętrznym.

W celu zapobieżenia drastycznemu obniżeniu z powyższego powodu dochodów przedsiębiorstw postanowiono jednocześnie z dniem 1 stycznia 1976 roku przejść z obciążającego koszty opodatkowania środków obrotowych i trwałych brutto na wartość netto (przy utrzymaniu starej stawki wynoszącej 5%) oraz zwolnić od opodatkowania środki trwałe finansowane kredytem bankowym. Według dokonanych oszacowań łączne obciążenia przedsiębiorstw z tytułu opodatkowania środków trwałych będzie dzięki temu mniejsze aż o 1/3.<sup>11</sup>

Obniżce obciążeń z tytułu opodatkowania środków trwałych i obrotowych towarzyszyło na Węgrzech podwyższenie zaliczanego w koszty opodatkowania funduszu płac z dotychczasowych 25% (8% — podatek od wynagrodzeń i 17% składki na ubezpieczenie społeczne) do 35% (13% — podatek od wynagrodzeń a 22% — składki na ubezpieczenie społeczne). Obecna stawka opodatkowania (35%) jest wyrazem kompromisu pomiędzy dawną stawką (25%) i stawką w pełni obiektywizującą wartość siły roboczej w rachunku ekonomicznym przedsiębiorstw charakteryzującą rzeczywistą relację aktualnych nakładów na spożycie zbiorowe do funduszu płac (45%). Ponieważ przyjęcie tej ostatniej stawki mogło doprowadzić do znacznego wzrostu napięć inflacyjnych (jako następstwa przerzucenia dodatkowych kosztów na ceny produktów) bądź drastycznego zmniejszenia dochodów przedsiębiorstw — zastosowano stawkę kompromisową.

Warto podkreślić, iż przepisy przewidują możliwość zwolnienia od opodatkowania wynagrodzeń wypłacanych w przedsiębiorstwach dotowanych z budżetu (np. w niektórych kopalniach, państwowych gospodarstwach rolnych itp.) oraz płac pracowników zatrudnionych w działalności socjalno-kulturalnej i w pewnych rodzajach usług. To ostatnie zwolnienie od

<sup>11</sup> K. Poznański: *Ewolucja systemu inwestycyjnego w gospodarce węgierskiej*, „Gospodarka Planowa”, 1975, nr 10—11, s. 585.

podatku dotyczy wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w żłobkach, domach kultury, stołówkach zakładowych, przedsiębiorstwach zieleni i oczyszczania oraz innych tym podobnych rodzajach działalności.

Powyższe zmiany opodatkowania środków trwałych i obrotowych oraz funduszu płac oznaczają w konsekwencji relatywne podrożenie pracy żywej, co w konsekwencji powinno zachęcić przedsiębiorstwa do oszczędniejszego gospodarowania siłą roboczą i przyspieszenia modernizacji majątku produkcyjnego.<sup>12</sup> Sprzyjać temu ma również wprowadzona na Węgrzech w r. 1973 tzw. sankcyjna wpłata eksploatacyjna.<sup>13</sup> Wpłata ta w r. 1974 wynosiła 3%, a od r. 1975 — już 6% wartości brutto całkowicie zamortyzowanych, zużytych i przestarzałych środków trwałych. Całość sankcyjnej wpłaty eksploatacyjnej dzielona jest na dwie części — 40% tej wpłaty przeznaczane jest na cele rozwojowe przedsiębiorstwa, a pozostałe 60% przekazywane do budżetu.

Ważną formą obciążenia majątku przedsiębiorstw na rzecz budżetu jest na Węgrzech centralizowana amortyzacja. Stanowi ona element kosztów własnych przedsiębiorstw, które odprowadzają do budżetu 40% odpisów amortyzacyjnych (pozostałe 60% zasila własny fundusz rozwoju). Stawki wpłat do budżetu z tytułu odpisów amortyzacyjnych są w zasadzie jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw, jednak przepisy umożliwiają stosowanie stawek obniżonych lub nawet całkowitych zwolnień od tej wpłaty. Przykładowo przedsiębiorstwa, które spisały co najmniej 25% swych środków trwałych, uzyskują prawo do zatrzymania całej amortyzacji oraz przeznaczenie jej na import maszyn i urządzeń z krajów socjalistycznych. Wpłaty z tytułu odpisów amortyzacyjnych wnoszą wyłącznie przedsiębiorstwa państwowe: kluczowe — do budżetu państwa, terenowe — do budżetów terenowych. Przedsiębiorstwa spółdzielcze są od tej wpłaty całkowicie zwolnione i zatrzymują do własnej dyspozycji całość odpisów amortyzacyjnych.

W celu wzmocnienia zainteresowania przedsiębiorstw węgierskich wzmoczoną ekspansją eksportową państwo uruchamia takie preferencyjne instrumenty ekonomiczne, jak: subwencje, zniżki podatkowe, szcze-

<sup>12</sup> Na ważną przyczynę celowości uruchomienia takich zachęt wskazuje J. László pisząc: „Pełne zatrudnienie stwarza specyficzny stan równowagi, co wymaga proporcjonalnej oceny czynników produkcji. Dlatego system regulatorów nie może w sposób nieuzasadniony jeden czynnik produkcji oceniać za nisko, a drugi za wysoko. Jeżeli przykładowo przedsiębiorstwa mają siłę roboczą zbyt tanio, to zwiększenie produkcji (lub zysku) już po osiągnięciu określonego poziomu zatrudnienia może prowadzić do pełnego zatrudnienia i jednocześnie działa jako hamulec postępu technicznego. Na Węgrzech powstała taka sytuacja...” *Planowanie gospodarcze...*, s. 191.

<sup>13</sup> Zarządzenie Ministra Finansów nr 2 z 1973 r. „Pezügyministerium Kőzlöny”, nr 6, s. 93—94.

gólnie korzystne pożyczki itp. Szeroki zakres indywidualizacji tych instrumentów rodzi jednak niebezpieczeństwo utraty przez centralnego planistę możliwości właściwego rozeznania rzeczywistej efektywności całej gospodarki, osłabia zainteresowanie przedsiębiorstw racjonalizacją własnych działań oraz stępią siłę działania zasady rozrachunku gospodarczego.

Poza omówionymi wyżej głównymi narzędziami regulacji poziomu rentowności produkcji, doniosłą rolę w systemie regulowania dochodów przedsiębiorstw spełniają zasady podziału ich zysków.

Zgodnie z obowiązującymi od 1 stycznia 1976 r. zasadami, cały wygospodarowany przez przedsiębiorstwo zysk brutto jest opodatkowany liniowo w wysokości 42% (36% zysku brutto idzie do budżetu państwa a 6% — do budżetu właściwych rad narodowych), a 15% z pozostałego po opodatkowaniu zysku przedsiębiorstwo przeznaczają na obligatoryjny fundusz rezerwowy. Z reszty zysku przedsiębiorstwo tworzy dwa samodzielne fundusze: rozwoju (wolny od podatku) i materialnego zainteresowania (opodatkowany progresywnym podatkiem składanym). W odniesieniu do wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych stosuje się jednolitą tabelę progresywnego podatku składanego, uzależniającą wysokość jego stawki od procentowej relacji funduszu materialnego zainteresowania do funduszu płac. Tabela ta przedstawia się następująco:

Fundusz materialnego zainteresowania w procencie do funduszu płac (przedziały)	Stawka podatkowa w procencie kwoty utworzonego w danym przedziale funduszu materialnego zainteresowania
0—2	0
2—4	200
4—6	300
6—8	400
8—10	500
10—12	600
12—14	700
ponad 14	800

Zastosowanie powyższej, stromo wzrastającej progresji podatkowej ma służyć odciążeniu od przedsiębiorstw dodatkowej części zysku oraz obniżyć — zgodnie z wytycznymi planu na lata 1976—1980 — dotychczasowe tempo wzrostu spożycia. Na samodzielnie ustalane przez przedsiębiorstwa rozmiary funduszu materialnego zainteresowania ograniczająco wpływają dodatkowo (poza progresywnym opodatkowaniem) takie rozstrzygnięcia, jak:

1) ustalenie na fundusz rozwoju obligatoryjnego minimum odpisów, które wynosi 15% zysku i nie może być mniejsze od wysokości tego funduszu w latach poprzedzających rok obliczeniowy;

2) spłacanie kredytów bankowych z funduszu rozwoju;

3) konieczność odtworzenia w okresie pięciu lat środków funduszu rezerwowego zużytych bądź na pokrycie strat, bądź na uzupełnienie funduszu rozwoju, gdy zysk był niższy niż w roku poprzednim.

Ważnymi instrumentami obiektywizowania uzyskiwanego przez przedsiębiorstwa wyniku finansowego, są:

1) podatek produkcyjny (rentowy) pobierany od przedsiębiorstw wydobywczych, prowadzących działalność w szczególnie korzystnych warunkach geologicznych (ustalany indywidualnie na szereg lat z góry kwotowo lub w procencie od zysku brutto);

2) podatek specjalny, stanowiący formę przejmowania od przedsiębiorstw surowcowych nadmiernych zysków wynikających z korzystnej relacji cen zbytu opartych na cenach światowych do nakładów na wydobycie (np.: ropy naftowej, gazu, aluminium itp.);

3) pobieranie podatku obrotowego w handlu hurtowym (do r. 1968 był on naliczany w przedsiębiorstwach wytwórczych i kształtował ich zysk), co wyeliminowało możliwość naliczania w przemyśle tzw. akumulacji fikcyjnej, pojawiającej się w następstwie dokonywania okresowych przecen towarów niechodliwych.

Ocenia się, że w następstwie przedstawienia się przedsiębiorstw węgierskich w r. 1976 na zmodernizowane zasady tworzenia i podziału wyniku finansowego ich udział w wytworzonym zysku wzrośnie z dotychczasowych 28—40% do 48—50%.<sup>14</sup> Wzrost procentu pozostawianej w przedsiębiorstwach części zysku oraz zwiększenie swobody manewrowania wypracowanymi środkami jest swoistą rekompensatą za znaczne zmniejszenie w nich wolumenu zysku, wywołane podwyżką cen surowców (a więc i kosztów własnych) w warunkach dążenia do utrzymania cen fabrycznych wyrobów finalnych w zasadzie na dotychczasowym poziomie. Wydaje się jednak, iż znaczne zaostrzenie w r. 1976 warunków osiągnięcia i wykorzystania wyniku finansowego osłabi wrażliwość przedsiębiorstw na zysk, co w konsekwencji może uniemożliwić realizację oczekiwań centralnego planisty, dotyczących poprawy efektywności gospodarowania.

#### REGULOWANIE DOCHODÓW PRACOWNIKÓW

Istniejący na Węgrzech system regulowania dochodów pracowników został tak zbudowany, aby: zainteresowanie przedsiębiorstw w zysku nie przeszkadzało w realizacji zasady pełnego zatrudnienia; strumień siły nabywczej zatrudnionych był adekwatny do masy towarowej; częściowe

<sup>14</sup> Por. Poznański: *Ewolucja systemu inwestycyjnego...*, s. 585 i Zdyb: *Niektóre rozwiązania...*, s. 45.

uzależnienie dochodów pracowników od zysku nie powodowało nadmier-  
nych różnic płacowych i zbyt dużej fluktuacji kadr.

Do r. 1976 przedsiębiorstwa węgierskie ustalały wykorzystywany fun-  
dusz płac w pełni samodzielnie. Swoboda ta była regulowana obowiązują-  
cymi przepisami płacowymi oraz rozmiarami wygoszparowanych przez  
przedsiębiorstwo środków.

W stosunku do pracowników umysłowych ogólnopaństwowe przepisy  
ustalały górne granice płac zasadniczych, zróżnicowane według wykształ-  
cenia i stażu pracy a także wielkości i znaczenia zatrudniających ich przed-  
siębiorstw. W stosunku do robotników przepisy centralne ustalały mini-  
malne i maksymalne stawki płac podstawowych, przy czym Ministerstwo  
Pracy wydawało dodatkowe wytyczne dotyczące sposobu ustalania pozio-  
mów stawek płacowych dla robotników o różnych kwalifikacjach i za-  
trudnionych w różnych warunkach pracy. W zakresie wykorzystywanych  
form płacy (płaca za czas, różne formy płacy akordowej) przedsiębiorstwa  
węgierskie korzystały z pełnej samodzielności, to znaczy nie były krępo-  
wane żadnymi przepisami i ograniczeniami. Udział płacy akordowej w  
przemysle węgierskim w 1969 r. wynosił 40—42%, w tym w przemyśle  
maszynowym — 47.3%, chemicznym — 32%, włókienniczym — 74%, w  
górnictwie — 72%.<sup>15</sup>

W przypadku poniesienia przez przedsiębiorstwo straty bilansowej sto-  
sowano na Węgrzech, jako sankcję, obniżenie płac zasadniczych (na okres  
roku następującego bezpośrednio po roku deficytowym) do ustalonej  
z góry dolnej granicy tak zwanych płac gwarantowanych. Procentowy  
wskaźnik płacy gwarantowanej był zróżnicowany w zależności od zajmo-  
wanego stanowiska: dla wyższego personelu kierowniczego przedsięw-  
iorstwa (dyrektor, główny inżynier, główny księgowy, kierownicy ważniej-  
szych wydziałów i zakładów oraz doradcy techniczni i ekonomiczni) wy-  
nosił on 75%; dla personelu kierowniczego niższego szczebla (pozostali  
kierownicy i ich zastępcy oraz pracownicy kierujący bezpośrednio pro-  
dukcją) wskaźnik ten wynosił 85%, natomiast dla pozostałych pracow-  
ników technicznych, ekonomicznych, administracyjnych i dla wszystkich ro-  
botników wskaźnik płacy gwarantowanej wynosił 100%.

Powyższe zasady zróżnicowania granicy płac gwarantowanych wiązały  
stopień odpowiedzialności poszczególnych kategorii pracowników za wy-  
niki działalności przedsiębiorstwa za skalą ich wpływu na tę działalność.  
Jednocześnie, stanowiły one istotny element wzmacniający skuteczność  
bodźców pozytywnych skierowanych do kierownictwa przedsiębiorstwa.

<sup>15</sup> Doskonalenie organizacji płac w krajach członkowskich RWPG. Materiały  
z sympozjum w Jadwisinie (czerwiec 1974). Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, War-  
szawa 1976, s. 17.



Największą oryginalnością zastosowanych na Węgrzech rozwiązań było to, że zerwały one z dotychczasową praktyką zwalczania środkami administracyjnymi obiektywnie istniejącej, naturalnej tendencji załóg do maksymalizacji funduszu płac i próbowały ją wykorzystać jako główną siłę napędową gospodarki. Tak więc fundusz płac nie był w tym kraju limitowany ani ustalany centralnie. Nie podlegał również żadnym ograniczeniom jego wzrost, wywołany zwiększeniem liczby zatrudnionych. Jedynymi regulatorami wysokości płac przeciętnych oraz rozmiarów funduszu płac były zasady tworzenia funduszu materialnego zainteresowania oraz system odpisów z tego funduszu do budżetu z tytułu wzrostu płac w porównaniu z rokiem bazowym (z reguły rokiem poprzednim).

Przy ustalaniu wielkości odpisów do budżetu z tytułu wzrostu płac przeciętnych najistotniejszą rolę odgrywał ustalany centralnie normatyw opłacenia wzrostu wydajności pracy. Normatyw ten określał najbardziej pożądaną z punktu widzenia interesów ogólnogospodarczych proporcję pomiędzy dynamiką wzrostu płac przeciętnych i dynamiką wzrostu wydajności pracy (liczonej jako suma zysku bilansowego i funduszu płac przez liczbę zatrudnionych pracowników). Dla większości gałęzi normatyw opłacenia wzrostu wydajności pracy został ustalony na poziomie 0,3. Jeśli przyrost przeciętnej płacy nominalnej w roku obliczeniowym w stosunku do roku bazowego nie przekraczał dopuszczalnego pułapu przyrostu (określonego przez iloczyn normatywu 0,3 i osiągniętego w roku obliczeniowym procentu wzrostu wydajności pracy), ulgowa stawka odpisu z funduszu załogi do budżetu wynosiła 50% kwoty przyrostu funduszu płac z tego tytułu. W przypadku przekroczenia dopuszczalnego pułapu przyrostu płacy przeciętnej stosowana była następująca tabela progresywnych odpisów do budżetu:

Procent przekroczenia dopuszczalnego pułapu przyrostu płacy przeciętnej	Procent odpisu do budżetu w poszczególnych przedziałach przekroczenia normatywnego pułapu płacy przeciętnej
0—0,5	150
0,5—1,0	200
1,0—1,5	250
1,5—2,0	300
ponad 2,0	400

Łączną kwotę odpisów z funduszu materialnego zainteresowania do budżetu — z tytułu wzrostu płac przeciętnych w porównaniu z rokiem bazowym — ustalało się w wyniku zsumowania odpisów obliczonych odrębnie dla kwot przyrostu płacy przeciętnej mieszczących się w poszczególnych przedziałach przyrostu ponadnormatywnego.

W wyniku dokonanej w r. 1976 modyfikacji systemu, przedstawiony wyżej mechanizm kształtowania funduszu płac został utrzymany jedynie w części przedsiębiorstw. Równolegle w przemyśle cukrowniczym, skórzanym i w niektórych przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego przeszło się do relatywnej regulacji kosztów płacowych, ustalając procentowy normatyw (0,5—0,7%) wzrostu funduszu płac za 1% zwiększenia produkcji pomniejszonej o zużycie materiałów (czyli produkcji dodanej). W pozostałych przemysłach konsumpcyjnych i w górnictwie zastosowano trzeci sposób polegający na bezpośrednim ustalaniu w planie wskaźnika wzrostu płac lub średnich płac niezależnie od kształtowania się rozmiarów produkcji (np. w górnictwie wskaźnik ten ustalono na poziomie 4,5%).<sup>16</sup>

Warto zauważyć, iż założenia nowo wprowadzonych mechanizmów kształtowania funduszu płac zdają się świadczyć o dążeniu centralnego planisty do ograniczenia nadmiernej fluktuacji kadr w drodze rozluźnienia istniejącego dotąd dość ścisłego uzależnienia wynagrodzeń od zysku. Mechanizmy te mają ułatwiać operatywne dostosowywanie poziomu płac w przemysłach pozostających w tyle pod względem osiągniętych zysków i wydajności do gałęzi pod tym względem przodujących. Dostrzegając pozytywny wpływ nowych mechanizmów tworzenia funduszu płac na ograniczenie nadmiernej fluktuacji siły roboczej nie można nie zauważać poważnego zagrożenia, jakie stwarzają one dla zainteresowania przedsiębiorstw ujawnianiem i wykorzystywaniem źródeł poprawy efektywności gospodarowania.

Wydaje się, iż w interesie zwiększenia skłonności przedsiębiorstw do innowacji należy związek płac i zysku raczej zacieśniać niż rozluźniać. Przeciwdziałać nadmiernej fluktuacji zatrudnionych można przy pomocy innych, nie mniej skutecznych środków, jak chociażby:

1) dostosowywanie cen i udziału w nich zysku do poziomu społecznie i ekonomicznie uzasadnionego („prawidłowy udział dochodu w cenie może być jedyną podstawą harmonii interesów”)<sup>17</sup>;

2) wydawanie przepisów płacowych sankcyjnie ograniczających zarobki osób patologicznie mobilnych pod względem miejsca zatrudnienia.

Przykładem wykorzystania tego drugiego środka jest wydane w r. 1976 zarządzenie ministra pracy<sup>18</sup>, stwierdzające, że:

a) płaca nowego pracownika nie może być przez pierwszy rok wyższa od przeciętnej płacy osób od dawna zatrudnionych i wykonujących tę samą pracę;

<sup>16</sup> Por. Z. Zdyb: *Niektóre rozwiązania...*, s. 43.

<sup>17</sup> László: *Planowanie gospodarcze...*, s. 189.

<sup>18</sup> *Węgry. Przeciwdziałanie fluktuacji kadr*. „*Ekonomika i Organizacja Pracy*”, 1976, nr 10, s. 38.

b) płaca osób, które same zrezygnowały z poprzedniej pracy lub w okresie rocznym 3-krotnie ją zmieniły, nie może przez rok być wyższa od najniższych zarobków obowiązujących w danym zakładzie.

#### RODZAJE CEN I UELASTYCZNIANIE ICH UKŁADU

W obowiązującym aktualnie na Węgrzech systemie cen wewnętrznych można wyodrębnić trzy kategorie. Są to:

**Ceny stałe** — obowiązujące w dłuższym okresie i ustalane w ściśle określonej wysokości przez odpowiednie władze cenowe. Ceny te ustala się głównie na środki produkcji, posiadające zasadnicze znaczenie w przekształceniach strukturalnych gospodarstwa narodowego, oraz na podstawowe przedmioty spożycia, określające poziom życiowy ludności.

**Ceny limitowane** — mające charakter cen maksymalnych i przedziałowych. Limitowanie cen może dotyczyć nie tylko poziomu cen poszczególnych wyrobów, lecz również ogólnego poziomu cen całej grupy wyrobów, przy dopuszczeniu ich zmian wewnątrz grupy. Podobnie jak ceny stałe, również limity cen (i reguły ich kalkulacji) są z reguły ustalane przez odpowiednie władze cenowe.

**Ceny wolne** — ustalane bezpośrednio przez samych dostawców. Ceny te są kształtowane swobodnie na podstawie państwowych reguł kalkulacji i zasady równowagi między popytem i podażą, co pozwala na pełniejsze uwzględnienie w cenach wartości użytkowej towarów oraz zmieniających się warunków ich realizacji. Podwyżka tych cen musi być zaakceptowana przez właściwą władzę cenową.

O zaliczeniu poszczególnych wyrobów do określonej kategorii cen decydują na Węgrzech kompetentne organy państwowe, kierując się przy tym takimi kryteriami, jak: stopień nasycenia rynku danym towarem, rola konkretnego towaru w strukturze zaopatrzenia, stopień zmonopolizowania jego produkcji, możliwość szybkich przestawień asortymentowych, istnienie konkurencji itp.

Postępowanie się cenami jako parametrami alokacyjnych i bilansowych decyzji gospodarczych wymaga, aby relacje cen odpowiadały zmieniającym się relacjom przestawień zarówno w produkcji, jak i w popycie. Zrealizowanie tego postulatu wymaga zwiększenia elastyczności cen.

Na Węgrzech podstawą procesu uelastyczniania cen jest dążenie do decentralizacji ich tworzenia. Właśnie dlatego w szerokim zakresie wykorzystywane są takie kategorie cen, jak ceny wolne i limitowane (łącznie w określonym stopniu elastyczność cen wolnych z centralnym regulowaniem ich poziomu). Względy polityki społecznej, zakładające konieczność utrzymania redystrybucyjnej funkcji cen, przesądziły o tym, że zakres uprawnień jednostek gospodarczych do samodzielnego stanowienia cen (na podstawie państwowych reguł ich kalkulacji) jest znacznie szer-

szy w obrocie zaopatrzeniowym między przedsiębiorstwami, niż w handlu detalicznym. Zewnętrznym przejawem takiego stanu rzeczy było objęcie w r. 1968 kategorią cen wolnych aż 58% cen zaopatrzeniowych i tylko 17% cen detalicznych. Procentowy udział cen limitowanych (maksymalnych i przedziałowych) wyniósł w tymże roku odpowiednio: 30% i 62%. Ceny wolne ustala się na Węgrzech na 28% surowców krajowych, 85% wyrobów przemysłu przetwórczego i 25% towarów konsumpcyjnych znajdujących się w sprzedaży detalicznej.<sup>19</sup>

Ponieważ w warunkach zarządzania parametrycznego ceny muszą być nie tylko elastyczne, ale i w pewnym stopniu niezależne od producentów, szczególnie wiele uwagi poświęca się na Węgrzech wykształceniu mechanizmu konkurencji (względnie mechanizmu autentycznego współzawodnictwa socjalistycznego), który mógłby stworzyć twarde obiektywne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, chroniące cały system przed monopolistyczną degeneracją. Wykorzystywany na Węgrzech w warunkach socjalistycznej własności środków wytwarzania mechanizm konkurencji jest mechanizmem sterowanym przez centralnego planistę i jako taki nie ma nic wspólnego z żywołem. Narzędziami zewnętrznej regulacji tego mechanizmu są takie przedsięwzięcia Centrum, jak:

1) rozwiązywanie monopolii, których istnienie jest ekonomicznie nieuzasadnione (głównie w przemyśle spożywczym);

2) import konkurencyjny (wskaźnik udziału towarów pochodzenia zagranicznego w globalnych obrotach węgierskiego handlu detalicznego wyniósł przykładowo w r. 1972 — 18% i pod koniec minionej pięcioletki miał wzrosnąć do 20%<sup>20</sup>;

3) odbudowa małych zakładów, dobrze wyposażonych w środki produkcji;

4) tworzenie przedsiębiorstw mieszanych (z udziałem lokat kapitałowych z krajów RWPG i — na określonych zasadach — z krajów kapitalistycznych) w tych gałęziach, w których występują szczególne potrzeby w zakresie podniesienia poziomu technicznego produkcji<sup>21</sup>;

5) stymulowanie kooperacji wytwórczej przemysłu węgierskiego z firmami w Europie zachodniej (w r. 1972 zawarto 70 nowych porozumień kooperacyjnych, doprowadzając ich ogólną liczbę do 164<sup>22</sup>);

<sup>19</sup> *Ewolucja systemu cen w krajach socjalistycznych poza Jugosławią*. „Biuletyn Ekonomiczny PAP”, 24 I 1976, s. 19.

<sup>20</sup> Por. J. Bańkowska: *Klient nasz pan — po węgiersku*, „Życie Warszawy”, 1972, nr 283, s. 2; W. Wieromej: *Cechy węgierskiego importu*, „Życie Warszawy”, 1972, nr 199, s. 6.

<sup>21</sup> Por.: *Przedsiębiorstwa mieszane*, „Trybuna Ludu”, 1972 r., nr 284, s. 5.

<sup>22</sup> Por. *Węgrzy kooperują*, „Życie Gospodarcze”, 1972, nr 45, s. 10.

6) manipulowanie kategoriami cen (jeśli na dany towar ustala się ceny stałe, producenci w warunkach rynku nabywcy zmuszeni są konkurować jakością; jeżeli wolne i limitowane — to również ceną).

W celu powiązania cen wewnętrznych z cenami rynku międzynarodowego, ceny zbytu artykułów importowanych są na Węgrzech ustalane przez bezpośrednie przeliczanie ceny dewizowej na forinty, przy zastosowaniu odpowiednich kursów dewizowych (kurs dolarowy wynosi od 1976 roku 41,70 forintów, a rublowy — 35 forintów). Przy imporcie podstawowych surowców i materiałów z różnych kierunków i po różnych cenach dewizowych, cenę krajową ustala się jako średnią ważoną cen zakupu. Tylko w przypadkach przeważającego importu surowców z krajów kapitalistycznych ceny dewizowe nabycia tych wyrobów są podstawą do liczenia cen w walucie krajowej. Podobnie, krajowe ceny zbytu artykułów przeznaczonych na eksport ustala się w oparciu o cenę dewizową, przeliczoną na forinty za pomocą odpowiedniego kursu. W celu ochrony produkcji krajowej stosuje się w szerokim zakresie cła importowe względnie podatek obrotowy oraz subwencje dla produkcji eksportowej — jeżeli jest ona nieopłacalna, a jednocześnie niezbędna. Aby uniezależnić rynek wewnętrzny od krótkookresowych wahań cen na rynkach kapitalistycznych, utworzono na Węgrzech fundusze rezerwowe: jeden — tworzony z różnic cen w eksporcie — ma za zadanie pokrycie ewentualnych strat wynikających z wahań cen dewizowych artykułów eksportowanych, drugi — fundusz różnic cen w imporcie — ma do spełnienia analogiczną funkcję w odniesieniu do wahań cen dewizowych artykułów importowanych.<sup>23</sup>

#### РЕЗЮМЕ

В данной работе автор охарактеризовал (по данным начала 1977 года) постановления, обязывающие в организационной структуре и в системе управления промышленностью Венгрии.

Первую часть работы посвящено представлению компетенций министерств и организационных форм, целью которых является группировка предприятий, а также использованных способов реализации отраслевой и межотраслевой координации.

Во второй части работы представлено принятие в процессе реализации плана решений. Особенно много внимания уделено подробной характеристике таких основных компонентов управления промышленностью как: консультации Центра с хозяйственными единицами, экономические регуляторы доходов предприятий и работников, а также система цен.

<sup>23</sup> Por. H. Sopniewska: *Zasady kształtowania cen artykułów pochodzących z importu obowiązujące na Węgrzech*. „Gospodarka Planowa”, 1975, nr 7—8, s 485 i n.

## SUMMARY

The article is an attempt to characterize presently valid solutions in the organizational structure and management of industry in Hungary (according to the data gathered up to the beginning of 1977).

The first part discusses the powers of ministries and organizational forms of enterprise grouping. It also presents ways of coordinating different lines and departments.

The second part of the article is entirely devoted to the presentation of generally accepted solutions in the mechanism of plan realization. In this part a special attention is paid to a detailed characteristics of basic instruments of management, such as consultations of the Centre with economic units, economic regulators of business profits and employees' income as well as the system of prices.