

Andrzej Gniazdowski\*

SAMOFINANSOWANIE PRZEDSIĘBIORSTW A ICH PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ<sup>1</sup>

Wyzwolenie spontanicznej aktywności ekonomicznej przedsiębiorstw lub, jak to się często określa, ich przedsiębiorczości, stanowi podstawowy cel realizowanej u nas reformy gospodarczej. Trzy filary nowego systemu zarządzania: samodzielność, samorządność i samofinansowanie miały stworzyć instytucjonalne przesłanki tej aktywności.

W artykule zaprezentowana jest analiza stanu realizacji zasady samofinansowania oraz związku istniejącej w tym zakresie praktyki z aktywnością przedsiębiorczą zakładów przemysłowych. Podstawowe pytania, które są stawiane w artykule brzmią: 1. W jakim stopniu samofinansowanie jest rzeczywistą regułą gry ekonomicznej. 2. Jak realna praktyka samofinansowania wpływa na działalność ekonomiczną przedsiębiorstw w przemyśle.

Analiza jest przeprowadzona na podstawie materiałów opublikowanych w 4 czasopismach ("Polityka", "Przegląd Techniczny", "Życie Gospodarcze" oraz "Życie Warszawy") w okresie trzech lat (1982-1984). Na materiały te złożyły się artykuły publicystyczne, reportaże, wywiady udzielone przez działaczy gospodarczych itp., poświęcone problemom funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach reformy gospodarczej. Traktowano je w analizie jako materiały względnie pierwotne, tzn. jako informacje nie poddane jeszcze naukowej obróbce.

Przedsiębiorczością proponujemy tu nazywać podejmowanie działań w sferze ekonomicznej, głównie produkcyjnej, obliczonych na

\* Dr, Instytut Socjologii UŁ.

<sup>1</sup> Artykuł jest oparty na raporcie z badań nt. "Przedsiębiorczość dyrektorów w warunkach reformy gospodarczej" wykonanych w ramach problemu MR. III.4. Raport sporządzono wykorzystując materiały zebrane w latach 1982-1984.

zysk oraz posiadających charakter nierutynowy, a więc obciążonych ryzykiem.

Samofinansowanie, czyli zasada finansowej odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich działania ekonomiczne wyraża się, jak pisał J. Mujżel<sup>2</sup>, w dwóch szczegółowych zasadach: 1. Finansowania wszystkich wydatków przedsiębiorstwa z jego przychodów (z uwzględnieniem kredytu bankowego). 2. Swobody w dysponowaniu tymi środkami.

Samodzielność finansowa oznacza, że istnienie i rozwój przedsiębiorstwa, jak też sytuacja ekonomiczna jego kierownictwa i załogi są uzależnione od jego wyników finansowych. Jeśli chodzi o finansowe zasilanie z zewnątrz może ono liczyć tylko na kredyty bankowe, a więc na pożyczki, a nie na bezzwrotne zapomogi w postaci dotacji z budżetu państwa. W przypadku, gdy jego wyniki finansowe są w dłuższym okresie ujemne, przedsiębiorstwo ulega likwidacji, bankrutuje.

Samofinansowanie stanowi, jak stwierdził cytowany poprzednio autor "naturalne i najskuteczniejsze źródło motywacji proefektywnościowej". Z jednej strony skłania przedsiębiorstwo do podejmowania określonych działań z uwagi na osiągnięcie korzyści dochodowych, z drugiej stwarzając sytuację przymusu ekonomicznego, który uzależnia przetrwanie przedsiębiorstwa od jego efektywności, również stanowi istotny bodziec aktywności ekonomicznej.

Samofinansowanie w związku z tym w bezpośredni sposób łączy się z przedsiębiorczością. To przecież przede wszystkim działania przedsiębiorcze dają szansę na uzyskiwanie dodatkowych korzyści, one też najlepiej zapobiegają zagrożeniom ekonomicznym i redukują je. Szczególnie stymulująco w tym kierunku oddziałują sytuacje przymusowe, które w prakseologicznej teorii innowacji uznawane są za podstawowe bodźce wprowadzania tzw. usprawnień<sup>3</sup>. Podobnie akcentuje się ich rolę w ekonomicznej teorii innowacji. M. Pohorille<sup>4</sup> stwierdził: "wśród wielu motywów pobudzających dynamizm innowacyjny [...] najsilniej działa zawsze chęć przetrwania. Innymi słowy, jak długo przedsiębiorstwo nie czuje się niczym zagrożone [...] wprowadzanie nowych wyrobów i nowych metod odbywa się opornie".

<sup>2</sup> J. Mujżel, Trzecie "S" i ceny, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 20.

<sup>3</sup> T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Wrocław-Warszawa 1958, rozdz. XV.

<sup>4</sup> M. Pohorille, Tyle monopolu ile konieczne, tyle konkurencji, ile możliwe, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 3. Również J. Maciejka, J. Mujżel, Innowacyjność systemu, "Przegląd Techniczny" 1983, nr 14.

Najsilniejszym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa jest możliwość bankructwa. Rozwiązania reformy je przewidują. I choć w warunkach socjalizmu, jak trafnie zauważa Pohorille<sup>5</sup>, obawa przed konsekwencjami upadłości nie będzie działała równie odstraszająco jak groźba ruiny finansowej właściciela w ustroju kapitalistycznym, niemniej jednak ewentualność tego rodzaju perspektywy ma znaczenie niezwykle istotne dla kierownictwa i załogi przedsiębiorstwa. Dlatego tak usilnie w procesie stanowienia podstawowych ustawowych dokumentów naszej reformy walczono o ustawę regulującą proces uzdrawiania i upadłości przedsiębiorstw. Od momentu zaś, gdy ustawa ta została przez Sejm przyjęta, trwa autentyczna walka o konsekwentną jej realizację w praktyce.

Twardy system finansowania powinien z jednej strony zapewniać przedsiębiorstwom dobrze pracującym zdecydowane korzyści finansowe, z drugiej zaś grozić wyeliminowaniem, z całym związanym z tym pakietem dolegliwości ekonomicznych i społecznych, przedsiębiorstwom nieefektywnym.

Praktyka funkcjonowania ustawowych rozwiązań reformy dotyczących samofinansowania okazała się odległa od założeń i oczekiwań Ustawodawcy. Stosowanie zasady samodzielności finansowej w praktyce jest od początku wdrażania reformy gospodarczej połowiczne i niekonsekwentne. W wyniku złożonego splotu uwarunkowań realizowana jest tu generalnie polityka tzw. miękkiego finansowania. Ma to, oczywiście, określone skutki w sferze ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw, w sferze ich przedsiębiorczości.

Miękkie finansowanie przejawia się przede wszystkim w dotowaniu nierentownych przedsiębiorstw, w przyznawaniu im bez obiektywnych uzasadnień ulg podatkowych, szczególnie w odpisach na PFAZ, w odstępowaniu od spełniania przez przedsiębiorstwa wymogów tzw. zdolności kredytowej przy zaciąganiu pożyczek bankowych, w uzyskiwaniu przez nie przydziałów dewiz będących w dyspozycji Centrum bez spełnienia wymaganych warunków. W końcu postępowanie upadłościowe wdrażane jest z dużymi oporami i niezwykle rzadko; robi się wszystko, by ocalić za wszelką cenę kandydata na bankruta.

Przedsiębiorstwa mogą w ten sposób uzyskiwać bardzo konkretne efekty finansowe bez własnej realnej działalności ekonomicznej. Podstawowy koszt, który w związku z tym ponoszą, to w zasadzie tylko "koszt" starań, by ulgi i przywileje uzyskać. Istnienie zaś

<sup>5</sup> Pohorille, op. cit.

przedsiębiorstw krańcowo nieefektywnych, które powinny upaść, jest w sposób sztuczny podtrzymywane.

Nie będziemy tu bliżej rozważać szczegółowo kwestii uwarunkowań odejścia w praktyce od zasady samofinansowania, niemniej jednak warto zatrzymać się na chwilę przy tej sprawie. Otóż działają tu, wydaje się, cztery podstawowe czynniki napędzające opisywany proces. Po pierwsze - są to naciski przedsiębiorstw, które posługując się różnorodnymi argumentami wymuszają na jednostkach nadrzędnych (ministerstwa resortowe, funkcjonalne) określone ustępstwa w dziedzinie samofinansowania; są to często całe grupy przedsiębiorstw (branże, gałęzie). Po drugie - względ na realizację uznanych przez Centrum za istotne pewnych celów społecznych, które przy rygorystycznym, twardym finansowaniu nie byłyby możliwe lub bardzo trudne w realizacji (szeroko znany przypadek słynnej Uchwały nr 186, która dając określone ulgi przedsiębiorstwom skłaniała je do zwiększenia produkcji rynkowej). Po trzecie - chęć uniknięcia, zapobieżenia możliwym w innym przypadku napięciom i konfliktom społecznym (ulgi PFAZ); nawiasem mówiąc, przedsiębiorstwa wykorzystują, wydaje się, ten argument szczególnie intensywnie i bez skrępowań. Po czwarte wreszcie - praktyka miękkiego finansowania, dając instytucjom centralnym ponownie władzę nad przedsiębiorstwami pozwala tym pierwszym odzyskać stracone pozycje władcze; jest to w istocie powrót tylnymi drzwiami i w przeobrażeniu dawnego systemu nakazowo-rozdzielczego<sup>6</sup>. Szczególne znaczenie w tym zestawie pełnią względy społeczne, zwłaszcza obawa władz centralnych przed niekorzystnymi w sferze społecznej skutkami twardego finansowania. Konsekwentne bowiem stosowanie zasady samodzielności finansowej oznacza w praktyce najpierw możliwość obniżenia zarobków, zwolnień pracowników, itp., a ostatecznie nawet możliwość masowych zwolnień, lokalnego bezrobocia w przypadku upadłości przedsiębiorstw.

Akcje mające na celu doprowadzenie do podważenia w praktyce zasady samofinansowania zaczęły się ze strony przedsiębiorstw natychmiast po starcie reformy. Już w kwietniu 1982 r. A. Mozołowski odnotował w "Polityce"<sup>7</sup> podnoszące się w przemyśle głosy przeciw, jak to określił, "terrorowi bankowców", którzy próbowali serio

<sup>6</sup> Kto jest za, a kto przeciw reformie? Rozmowa "Życia" z prof. Czesławem Bobrowskim, "Życie Warszawy", 21 grudnia 1984; Zgoda? Zgoda! Ale na co?, "Polityka" 1984, nr 41 (notatka o wspólnej konferencji NOT i PTE poświęconej reformie gospodarczej w aspekcie innowacyjności gospodarki).

<sup>7</sup> A. M o z o ł o w s k i, Prawdzie w oczy, "Polityka" 1982, nr 9.

traktować nowe przepisy o kredytowaniu przedsiębiorstw. Zauważył, że już wówczas (artykuł był opublikowany w dwa tygodnie od daty obowiązywania nowej ustawy o kredytowaniu) płynęły prośby i petycje przedsiębiorstw o specjalne traktowanie, o ulgi i przywileje, czyli ostatecznie o doraźne czy nawet trwałe wyłączenie spod panowania przynajmniej niektórych rygorów samofinansowania.

Równocześnie obserwowano wtedy wyraźnie "miękkie" stanowisko Centrum w kwestii samofinansowania. Już 19 marca 1982 r. na posiedzeniu ZG PTE zwracał na to uwagę W. Wilczyński<sup>8</sup>. Wkrótce potem - w maju 1982 r. - M. Nasiłowski<sup>9</sup> pisał nawet o "nasilającym się ponownie mechanizmie dotacji".

Alarmistyczne głosy na temat dotacji i ulg osiągnęły swoje apogeum na przełomie lat 1982-1983. Następnie przez ponad półtora roku sprawa na łamach prasy wyraźnie wyciszyła się. Dopiero w sierpniu 1985 r. A. Melich, przewodniczący międzykomisyjnego zespołu ds. reformy gospodarczej w Sejmie znów uderzył, mówiąc obrazowo, w wielki dzwon stwierdzając, że w bieżącym roku nastąpił "niebывały rozwój dotacji", które osiągnęły "wielkość monstrialną"<sup>10</sup>. Generalnie jednak w pierwszym roku funkcjonowania reformy sprawa samofinansowania nie nabrała jeszcze takiej ostrości, jak w roku następnym i kolejnych. Owszem, w tym okresie miały miejsce targi z bankami, szły petycje o dotacje, ale przedsiębiorstwa nie odkryły jeszcze możliwości, które, poczynając od 1983 r., dały im ulgi. W. Baka - pełnomocnik Rządu ds. Reformy Gospodarczej w wywiadzie dla "Życia Gospodarczego" opublikowanym w październiku 1983 r. tak właśnie ten proces przedstawił: "są sygnały, że o ile rok ubiegły stał pod znakiem szukania nieuzasadnionych zysków w windowaniu cen, o tyle w roku bieżącym gra się bez skrępowania ulgami"<sup>11</sup>. W pół roku po tej wypowiedzi sytuacja przedstawiała się już tak, że W. Baka w trakcie narady w Urzędzie Rady Ministrów uznał za konieczne użyć dla jej przedstawienia następujących sformułowań: "w gospodarce wrze jak w kotle. Wszyscy wokół wołają o

<sup>8</sup> A. Chmielewski, Ekonomisci a reforma, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 10.

<sup>9</sup> M. Nasiłowski, Dwa możliwe scenariusze, "Polityka" 1982, nr 14.

<sup>10</sup> Sejm a gospodarka, "Życie" rozmawia z posłem prof. Alojzym Melichem, przewodniczącym międzykomisyjnego zespołu ds. reformy gospodarczej, "Życie Warszawy", 3-4 sierpnia 1985.

<sup>11</sup> "... we właściwym kierunku", Rozmowa z prof. Władysławem Baką, członkiem Prezydium Rządu, pełnomocnikiem ds. reformy gospodarczej, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 40.

ulgi, preferencje, udogodnienia"<sup>12</sup>. Niewiele wcześniej (w grudniu 1983 r.) "Życie Gospodarcze" alarmowało podobnie dramatycznie sformułowanym tytułem: "W szponach mody na ulgi"<sup>13</sup>.

Ulgi i dotacje stały się zjawiskiem powszechnym. Strumień pieniędzy dopływający z tego tytułu do przedsiębiorstw stawał się coraz obfitszy. Zasilał on ponadto coraz większą liczbę zakładów. Ulgi i dotacje uzyskiwało się przy tym stosunkowo łatwo, niekoniecznie spełniając stawiane tu formalne warunki.

O tym, że ulgi są rozdawane hojną ręką, niekiedy wręcz, jak to się mówi, "na piękne oczy", świadczy okoliczność wielkiej liczby próśb nieuzasadnionych, tzn. nie spełniających kryteriów ustalonych przez Centrum. I tak, jak podał to w referacie na XVI Plenum KC PZPR Wicepremier Z. Szałajda, np. w hutnictwie i przemyśle maszynowym w 1983 r. na 770 istniejących przedsiębiorstw o ulgi wystąpiło 540, a wymagane warunki do ich uzyskania spełniało tylko 100 (!), w przemyśle chemicznym i lekkim było pod tym względem podobnie: na 450 wystąpień o ulgi pełne uzasadnienie miało jedynie 70 zakładów<sup>14</sup>. Nie oznaczało to jednak, że wszystkie owe nieuzasadnione petycje zostały oddalone.

Przedsiębiorstwa zgłaszają się po ulgi, choć formalnie rzecz biorąc nie mają podstaw, by je mogły uzyskać, ponieważ praktyka je nauczyła, że nie oznacza to jeszcze definitywnego przekreślenia ich szans. Tylko taki wniosek mogą one przecież wyciągnąć z obserwacji, że np. do września 1984 r. Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych przyznało ulgi w obciążeniach na PFAZ 2340 przedsiębiorstwom i że tylko w 1500 przypadkach zadecydowały o tym tzw. kryteria podstawowe, tzn. kryteria ustalone przez prezydium rządu. W pozostałych natomiast rozstrzygały kryteria inne, nie wiadomo zresztą jakie<sup>15</sup>.

Należy zauważyć jednak gwoździ sprawiedliwości, że ubieganie się o ulgi czy generalnie - przetargowe zachowanie przedsiębiorstw, nie zawsze jest przejawem cwaniactwa ekonomicznego. Nierzadko różne kłopoty przedsiębiorstw z samofinansowaniem są pochodną oko-

<sup>12</sup> Cyt. za: A. Chmielowski, Dopasować klucz do zamka, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 11.

<sup>13</sup> M. Dąbrowski, W szponach mody na ulgi, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 49.

<sup>14</sup> Referat Rady Ministrów na XV Plenum KC PZPR, "Trybuna Ludu", 4 czerwca 1984.

<sup>15</sup> R. Przeciszewski, Kopciuszków krew zalewa "Polityka" 1984, nr 35.

liczności, za które one same (ich kierownictwa) nie ponoszą winy i nie powinny w związku z tym ponosić odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa bowiem dziedziczą np. skutki określonych decyzji podejmowanych w dużym stopniu poza nimi w okresie panowania starego systemu<sup>16</sup>. Stają się też czasami ofiarami - paradoksalne, ale prawdziwe - własnej, jeśli tak można określić - solidności i odpowiedzialności ekonomicznej (tu: znane problemy płacowe przedsiębiorstw, którym, mimo generalnego kryzysowego załamania produkcji w latach 1980-1982, udało się utrzymać równy rytm działalności przez cały ten okres)<sup>17</sup>.

Bardzo brzemienne w skutki dla ekonomicznych zachowań przedsiębiorstw, w tym specjalnie dla ich przedsiębiorczości jest okoliczność, że dopływ środków finansowych realizowany jest nie tylko względnie łatwo i w istocie poza ich aktywnością w sferze realnych procesów ekonomicznych, lecz również w pełni uznaniowo. To, czy, w jakich rozmiarach i na jakich warunkach, przedsiębiorstwo uzyska określone dotacje i ulgi, limity dewiz, itp. zależy wyłącznie od wolnego uznania odpowiedniej instytucji Centrum, która jest władna decyzje w tej mierze podejmować.

Uznaniowość decyzji Centrum w kwestiach finansowych przedsiębiorstw sprawia, że te ostatnie mogą prowadzić odpowiednią grę za pomocą różnorodnej argumentacji, obliczoną na uzyskanie możliwie najkorzystniejszych dla siebie rozstrzygnięć. W tej grze mają znaczenie zarówno argumenty rzeczywiste, jak pozorne czy nawet skłamanne. Niekiedy przybiera ona charakter wręcz szantażu<sup>18</sup>. Wszystkie używane argumenty mają wzmocnić tzw. siłę przetargową przedsiębiorstw. Wydaje się, że podstawowym elementem decydującym o tej sile jest ekonomiczny i ludzki potencjał przedsiębiorstwa i zwykle idący z nimi w parze, jak to określił A. Rychard, "strategiczny, newralgiczny charakter dla systemu"<sup>19</sup>. Drugim składnikiem "siły przetargowej" są popularnie określone układy, powiązania czy tzw. chody, czyli nieformalne stosunki łączące konkretnych ludzi z przedsiębiorstw z konkretnymi ludźmi instytucji Centrum. Ci ostatni, z uwagi na określoną treść tych powiązań są skłonni podejmować korzystne dla przedsiębiorstwa decyzje.

<sup>16</sup> M. G r e l i k, Akcje, reakcje, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 37.

<sup>17</sup> Z. S a d o w s k i, Z rachunkiem w ręku "Życie Gospodarcze" 1984, nr 46; P r z e c i s z e w s k i, op. cit.

<sup>18</sup> P r z e c i s z e w s k i, op. cit.

<sup>19</sup> A. R y c h a r d, Reforma gospodarcza. Socjologiczna analiza związków polityki i gospodarki, Wrocław-Warszawa 1980, s. 48.

Co oznaczają naprawdę tzw. układy w konkretnych przypadkach, trudno powiedzieć. W każdym razie prawdą jest, że (jak ujawniły kontrole NIK) "gestorzy budżetu albo nie wiedzieli, albo nie chcieli wiedzieć, na co dają pieniądze"<sup>20</sup>. Być może w wielu przypadkach decydowało po prostu to, co chciał wyrazić w rozmowie z dziennikarzem "Polityki" jego anonimowy rozmówca z Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych mówiąc: "Poza tym, jesteśmy tylko ludźmi..."<sup>21</sup>

Podstawowym jednakże argumentem w zabiegach o ulgi, dotacje itp. jest mimo wszystko czynnik strategiczności i newralgiczności przedsiębiorstwa dla całego systemu społeczno-gospodarczego. Dlatego największe szanse na ich uzyskanie mają przedsiębiorstwa wielkie oraz funkcjonujące w takich gałęziach, jak hutnictwo, górnictwo, przemysł stoczniowy. Prawidłowość tę dobrze ilustruje tytuł artykułu na temat ulg w "Polityce": "Kopciuszków krew zalewa"<sup>22</sup>. Zwracała na to uwagę Konsultacyjna Rada Gospodarcza co najmniej 2-krotnie w publikowanych w "Życiu Gospodarczym" swoich ocenach stanu gospodarki<sup>23</sup>. Szeroko komentował ów fakt przewodniczący KRG - C. Bobrowski w wywiadzie dla tejże gazety<sup>24</sup>. Szczególnie dotyczy to ulg w odpisach na PFAZ, które bezpośrednio warunkują poziom płac. Okazuje się, że branże i przedsiębiorstwa o wyższych przeciętnych płacach uzyskiwały też na ogół korzystniejsze tzw. współczynniki korygujące i zwolnienia<sup>25</sup>. Według Bobrowskiego w grupie największych, a więc i mających najwyższe płace przedsiębiorstw aż 2/3 skorzystało równocześnie z największej ulgi PFAZ<sup>26</sup>.

Odstępowanie od zasady samofinansowania realizuje się nie tylko w formie dotacji i ulg. Występuje ono również, jak powiedzieliśmy wcześniej, w formie rezygnacji z egzekwowania przewidzianych przepisami sankcji wobec przedsiębiorstw pracujących nieefektywnie.

<sup>20</sup> T. Jeziorski, Zwierciadło, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 30.

<sup>21</sup> Przeciszewski, op. cit.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> KRG. Polityka ulg podatkowych, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 50; KRG o systemie funkcjonowania (3): Założenia kierunkowe i propozycje, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 47.

<sup>24</sup> Wokół teorii młotka. Rozmowa z prof. Czesławem Bobrowskim, Przewodniczącym KRG, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 42.

<sup>25</sup> KRG. Polityka ulg podatkowych...

<sup>26</sup> Wokół teorii młotka...



Chodzi tu konkretnie o dwie sytuacje: gdy przedsiębiorstwo nie spełnia warunków tzw. zdolności kredytowej oraz gdy kwalifikuje się do bankructwa. W obydwu sytuacjach instytucje Centrum postępują "międko", decydując się na działania radykalne tylko po wyczerpaniu wszystkich możliwych środków "ratowania" zagrożonych przedsiębiorstw, włącznie ze środkami, które z założeniami reformy nie mają nic wspólnego.

Przedsiębiorstwa w swoich kłopotach z bankami nie występują samotnie. Z reguły, zwłaszcza w sytuacjach poważniejszych, uruchamiają również swoje dojścia i poparcia ze strony różnych liczących się instytucji, posługując się przy tym całym wypróbowanym arsenałem środków perswazji, nacisku i szantażu, jak w przypadku ubiegania się o dotacje i ulgi.

Sporo na ten temat mówią w wywiadach prasowych bankowcy, pokazując, jak ich usiłowania, by realizować przewidziane przepisami reguły "twardego finansowania" zderzają się z działaniami dysponujących władzą i wpływami instytucji, które interweniując na rzecz przedsiębiorstw, realizują tu własną, odmienną niż założoną w prawie, politykę. Ten proces swoistego przebijania się banków poprzez opór społeczno-politycznych układów ilustrują dobrze już same tytuły tych wywiadów, np.: "Wymusić porządek"<sup>27</sup>, "Zaczynamy czuć się jak bankierzy"<sup>28</sup>, "Być bankowcem, czy człowiekiem"<sup>29</sup>, "Utwardzanie"<sup>30</sup>.

W przypadku wystąpienia groźby bankructwa uruchamiane są różne nieformalne zabiegi pochodzące z wielu stron, mające na celu "ratowanie" zagrożonych przedsiębiorstw. "Przedsiębiorstwa mają potężnych sojuszników w postaci wojewodów, ministrów, zrzeszeń, a nawet Centrum, którzy wspólnie lub osobno, a często za wszelką cenę starają się ratować kandydata na bankructwo" (dyrektor Departamentu Systemu Kredytowego w NBP - S. Pietrasiewicz)<sup>31</sup>. Są to "dobrzy wujkowie" spieszący na pomoc przedsiębiorstwom, jak to okre-

<sup>27</sup> Wymusić porządek. Rozmowa z prezesem Narodowego Banku Polskiego Stanisławem Majewskim, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 32.

<sup>28</sup> Zaczynamy czuć się jak bankierzy. Rozmowa z Henrykiem Pyrką, dyrektorem oddziału NBP w Sochaczewie, "Polityka" 1983, nr 12.

<sup>29</sup> A. P a l i k, Być bankowcem czy człowiekiem, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 34.

<sup>30</sup> Utwardzanie. Rozmowa "Życia" ze Stanisławem Majewskim, prezesem NBP, "Życie Warszawy", 10 stycznia 1984.

<sup>31</sup> Granice tolerancji. Rozmowa "Życia" ze Stanisławem Pietrasiewiczem, dyrektorem Departamentu Kredytowego w NBP, "Życie Warszawy", 26 marca 1984.

ślił jeden z najwybitniejszych polskich dyrektorów (aktualnie na emeryturze), Z. Malicki<sup>32</sup>.

Istniejące między instytucjami Centrum i przedsiębiorstwami stosunki w dziedzinie samofinansowania nazywa się zwykle przetargami. Mówi się w związku z tym, że aktualnie funkcjonujący u nas system zarządzania gospodarką ma charakter, jak to określiła U. Wojciechowska "uznaniowo-przetargowy"<sup>33</sup>. Określenie to nie wydaje się jednak trafne. Jeżeli niewątpliwie właściwy jest pierwszy człon tego wyrażenia, wątpliwości budzi termin "przetarg". Strony uczestniczące w przetargu dokonują operacji, w których następuje wymiana wartości ekonomicznych. W przypadku zabiegów o ulgi o dotacje mamy do czynienia raczej z jednostronnym przekazaniem wartości bez ekwiwalentnego świadczenia z drugiej strony. Może trafniejsza byłaby propozycja T. Jeziorańskiego, który mówił już w 1982 r., że "kwitnie metoda układowo-rozdzielcza"?<sup>34</sup>

Instytucje Centrum nie funkcjonują w tych pozornych przetargach jako partnerzy przedsiębiorstw. Funkcjonują raczej jako omnipotentni patroni na modłę panów feudalnych, od łaskawości których zależy los przedsiębiorstw znajdujących się wobec nich w pozycji lenników, wasali. Od ich dobrej woli i uznania zależy autentycznie los i pomyślność przedsiębiorstw.

W analizowanych tekstach prasowych można było znaleźć szereg określeń relacji: przedsiębiorstwo - jednostki nadrzędne, określeń zawierających właśnie treści stosunku patronacko-wasalnego. Oto kilka z takich określeń: "rozbudowany paternalizm" (J. Mujżel)<sup>35</sup>, "opiekuńczy model działalności ministerstw" (J. Kleer)<sup>36</sup>, "system wybitnie protekcyjny" (M. Dąbrowski)<sup>37</sup>, "socjalna opieka państwa" (G. Smulska)<sup>38</sup>, "dobrzy wujkowie" (J. Kleer, J. Malicki)<sup>39</sup>.

<sup>32</sup> Przepędzić dobrych wujków (z inż. Z. Malickim, posłem na Sejm rozmawia Andrzej Walawski), "Przegląd Techniczny" 1984, nr 4.

<sup>33</sup> K. S z w a r c, Równowaga i reforma, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 39. Artykuł jest sprawozdaniem z Plenarnego Posiedzenia KRG - 11 IX 1984.

<sup>34</sup> T. J e z i o r a ń s k i, Konsultacja bez ognia, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 24.

<sup>35</sup> Wywiad J. Mujżela dla "Dziennika Bałtyckiego", cyt. za: "Przegląd Techniczny" 1982, nr 20, rubryka: Efekty.

<sup>36</sup> J. K l e e r, O rok wytchnienia, "Polityka" 1984, nr 44.

<sup>37</sup> M. D ą b r o w s k i, System protekcyjny czy wymuszający efektywność, "Przegląd Techniczny" 1983, nr 11.

<sup>38</sup> G. S m u l s k a, Rozwiązania przejściowe, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 34.

<sup>39</sup> Przepędzić dobrych wujków...; K l e e r, op. cit.

Przy różnych okazjach i z różnych stron - głosami działaczy politycznych i gospodarczych, naukowców i publicystów nawołuje się od samego początku wdrażania nowego systemu do przestrzegania w praktyce zasady samofinansowania. Postuluje się więc przede wszystkim "twarde" kredytowanie, następnie oparte na racjonalnie ustalonych kryteriach dotowanie i udzielanie ulg, podejmowanie śmiałych decyzji sanacyjno-upadłościowych itd. Wypowiedzi na ten temat są nierzadko pełne dramatycznej pasji wywołanej przede wszystkim złą i coraz gorszą sytuacją istniejącą w tej dziedzinie. Szczególnie ostro formułowane są postulaty dotyczące upadłości przedsiębiorstw. Zacytujmy kilka wypowiedzi na ten temat.

Najpierw, co wydaje się pewnym zaskoczeniem w kontekście rzeczywistego stanu samofinansowania w naszej gospodarce, same przedsiębiorstwa są za konsekwentną realizacją zasady finansowej samodzielności. Przedsiębiorstwa odpowiadające w 1982 r. na ankietę przeprowadzoną przez Konsultacyjną Radę Gospodarczą były w zasadzie przeciwne dotacjom budżetowym, żądając przy tym, by doprowadzono do "pokazowej" upadłości najgorszych przedsiębiorstw<sup>40</sup>.

Rok 1982 nie przyniósł, jak stwierdził w wywiadzie dla "Polityki" M. Pyrka - dyrektor oddziału NBP w Sochaczewie, ani jednego przykładowego rozliczenia do końca przedsiębiorstwa za brak zdolności kredytowej, a takie konsekwentne rozliczenie, jego zdaniem, bardzo by się przydało tak przedsiębiorstwom, jak bankowcom<sup>41</sup>. Nawiasem mówiąc pierwsze w Polsce bankructwo odnotowano zaraz na początku 1983 r., o czym z wyraźną satysfakcją, widoczną już w tytule artykułu na ten temat, donosił A. Mozołowski w "Polityce" ("Mamy wreszcie bankruta")<sup>42</sup>.

Na progu 1984 r. są do odnotowania dwie ważne - tak ze względu na ich treść, jak zwłaszcza autorstwo - wypowiedzi postulujące podjęcie zdecydowanej akcji w kierunku przywrócenia praktycznej rangi samofinansowaniu. I tak w wywiadzie dla PAP opublikowanym w styczniu 1984 r. W. Baka, Pełnomocnik Rządu ds. Reformy Gospodarczej powiedział: "Najbliższe miesiące wykażą czy jesteśmy zdecydowani do konsekwentnego przestrzegania zasady samofinansowania, aż do upadłości przedsiębiorstw, czy też górę weźmie paternalizm, stosowanie swoistej osłony socjalnej tam, gdzie powinny działać

<sup>40</sup> Co sądzą w przedsiębiorstwach, "Życie Gospodarcze" 1982, nr 44.

<sup>41</sup> Zaczynamy czuć się jak bankierzy...

<sup>42</sup> A. M o z o ł o w s k i, Mamy wreszcie bankruta, "Polityka" 1983, nr 6.

twarde prawa ekonomiczne"<sup>43</sup>. Natomiast T. Sadowski, Zastępca Pełnomocnika Rządu ds. Reformy Gospodarczej w artykule opublikowanym również w styczniu 1984 r.<sup>44</sup> postulował, by rok ten stał się rokiem "zdecydowanej batalii o doprowadzenie do eliminacji szeregu wytypowanych przedsiębiorstw, które są skazane na trwałą nieefektywność". Pisał, że wobec "zdecydowanie i beznadziejnie nieefektywnych przedsiębiorstw" należy wykazać "nieubłaganą twardość". Wskazywał przy tym na negatywne efekty ewentualnego braku zdecydowania w tym zakresie. "Ludzie dobrze znają tych kandydatów i tylko czekają, co będzie. Gdyby nic im się nie stało, wówczas nowe wzorce zachowań ekonomicznych z trudem tworzone przez reformę, zostałyby skutecznie podcięte".

Obie cytowane wypowiedzi, jako że padły z ust ludzi w szczególnie odpowiedzialnych za realizację reformy gospodarczej, wydawały się zapowiadać jakieś poważniejsze działania Centrum w sferze polityki dotacyjno-ulgowej w 1984 r. Jednakże nic takiego nie nastąpiło. Jesienią tegoż roku można było przeczytać w prasie kolejne wezwania, by wreszcie radykalnie zastosować w praktyce zasadę samofinansowania. I tak na dorocznej konferencji ekonomistów w Wiśle (październik 1984) swoistym "konferencyjnym szlagierem", jak to określono w sprawozdaniu opublikowanym w "Życiu Gospodarczym", było powiedzenie jednego z uczestników: "Zbrutalizować trzeba mechanizmy reformy". Tylko "gdzie są ci brutale" - pytał retorycznie autor notatki<sup>45</sup>.

Również w październiku 1984 r. na konferencji poświęconej reformie w aspekcie innowacyjności gospodarki J. Pajestka z pasją zawołał: "Setki przedsiębiorstw powinno iść w bankrutę. Socjalizm ma dbać o człowieka, ale kto powiedział, że z opieki społecznej mają korzystać przedsiębiorstwa?!"<sup>46</sup>.

Jak widać z dotychczasowej analizy głosy tego rodzaju są, jak dotąd, przysłowiowymi głosami wołającymi na puszczy.

Opisana praktyka w zakresie realizacji zasady samofinansowania zmieniła w istotny sposób warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Jej trwałość na przestrzeni kilku lat oraz prawdopodobna dalsza kontynuacja w dającej się przewidywać przyszłości w określony spo-

<sup>43</sup> Trzeci rok reformy, Wywiad Pełnomocnika ds. reformy gospodarczej min. Władysława Baki dla PAP, "Życie Warszawy", 30 stycznia 1984.

<sup>44</sup> S a d o w s k i, op. cit.

<sup>45</sup> M. M i s i a k, Gdzie ci brutale, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 44.

<sup>46</sup> Cyt. za: Zgoda? Zgoda! Ale na co?, "Polityka" 1984, nr 41.

sób kształtowały z jednej strony dotychczasowe zachowania ekonomiczne przedsiębiorstw, z drugiej, w sposób względnie trwały uformowały ich postawy, które będą czynnikiem wyznaczającym ich przyszłe działania.

Miękkie finansowanie zniosło przede wszystkim sytuację zagrożenia, która jest nieuchronnie związana z konsekwentnym samofinansowaniem. Po krótkim okresie, gdy przedsiębiorstwa były jednak przekonane, że Centrum zdecydowane jest traktować serio ich samodzielność finansową i gdy w związku z tym wiele z nich silnie odczuwało zagrożenie swej pomyślności, a niekiedy wręcz i bytu, nastąpiło odprężenie, a nawet, jak to określili z niewątpliwą przesadą w wywiadzie M. Malicki "poczucie błogiego bezpieczeństwa"<sup>47</sup>. Najpierw, jak stwierdził obrazowo T. Ołdakowski<sup>48</sup> w "Życiu Gospodarczym" z wielkim krzykiem postawiono gilotynę, a zaraz potem po cichutku wyjęto z niej nóż. "Zamiast dynamizmu, ekspansji, szukania nie wykorzystanych możliwości, tworzy się bezpieczną przystań pod parasolem państwowych dotacji" - określili zaistniałą sytuację J. Mujżel<sup>49</sup>, wskazując w swej wypowiedzi na pierwszy negatywny skutek wysokiego poczucia bezpieczeństwa przedsiębiorstw: obniżenie się ich aktywności ekonomicznej.

W rozmowie z dwoma zastępcami Przewodniczącego Komisji Planowania przeprowadzonej przez "Życie Gospodarcze" i opublikowanej w grudniu 1984 r., jeden z nich stwierdził: "nie spotkałem załogi ani kierownictwa przedsiębiorstwa, które byłoby psychologicznie przygotowane do własnego bankructwa, mimo że nad niejednym taka groźba realnie wisi. Takiej myśli po prostu się nie dopuszczał. Wiadomo, rząd musi pomóc"<sup>50</sup>. Tego rodzaju postawa dotyczy zresztą nie tylko skrajnej sytuacji, o której mowa w wywiadzie. Dotyczy ona również sytuacji, gdy przedsiębiorstwo znajduje się w kłopotach o mniejszej skali.

Możliwość uzyskiwania stosunkowo dużych i łatwych efektów finansowych drogą inną niż realne działania gospodarcze skłoniła wiele przedsiębiorstw do zaakcentowania w swej działalności przede wszystkim zabiegów wokół tychże "efektów". Natomiast działania

<sup>47</sup> Przepędzić dobrych wujków...

<sup>48</sup> T. O ł d a k o w s k i, Kto nie liczy, tego bieda ćwiczy, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 45.

<sup>49</sup> Wywiad J. Mujżela...

<sup>50</sup> I my się niepokoiimy o losy reformy. Rozmowa z z-cami przewodniczącego Komisji Planowania F. Kubiczkiem i Józefem Zajchowskim, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 49.

proefektywnościowe zeszyły w nich na plan dalszy. "Łatwiej walczyć o ulgi czy przywileje, aniżeli podejmować ryzyko" - powiedział w wywiadzie dla "Życia Warszawy" C. Bobrowski<sup>51</sup>. KRG w swej ocenie roku 1982 stwierdziła, że przedsiębiorstwa "nazbyt często nastawiają się na zabiegi o korzystne dla siebie indywidualne warunki działania [...] a nie na obniżkę kosztów i poprawę efektywności"<sup>52</sup>. Ta sama Rada w półtora roku później powtórzyła swoją ocenę diagnozując, że "słabnie rola zysku jako regulatora, rośnie natomiast rola starań o przywileje i ulgi"<sup>53</sup>. Podobne były oceny również u mniej prominentnych autorów<sup>54</sup>.

Ostatecznie można by, przerysowując znacznie sprawę, sformułować następujące swoiste uogólnienie na temat skutków istniejącej sytuacji dla przedsiębiorczej aktywności przedsiębiorstw: zamiast wyścigu ekonomicznego mamy wyścig po ulgi i dotacje, zamiast przedsiębiorczości, mamy antyszambrowanie w ministerstwach funkcjonalnych, resortowych i innych instytucjach Centrum; zamiast współzawodnictwa i konkurencji mamy przepychankę po darmowe wsparcia i bezzwrotne zapomogi. Można by na koniec powiedzieć, że pozorna przedsiębiorczość wypiera prawdziwą, analogicznie jak gorszy pieniądz wypiera lepszy.

Opisane zjawisko "gry" przedsiębiorstw z instytucjami Centrum nie jest zjawiskiem, które przyniosła reforma. Nie darmo przecież nazywa się również dawny system zarządzania nakazowo-przetargowym. Przedsiębiorstwa "grały" wówczas z Centrum o plany i o środki. Celem ich zabiegów było uzyskanie możliwie najniższego planu przy maksimum środków. Obecnie obserwowane "gry" to tylko kontynuacja starego sposobu działania w nowych warunkach. Dlatego przedsiębiorstwa, ich kadra kierownicza, dysponują znacznymi kwalifikacjami, gdy chodzi o skuteczne targowanie się z instytucjami Centrum. Kadra przedsiębiorstw jest "wycwaniona wieloletnią walką z centrum na wskaźniki", jak to obrazowo określili dziennikarze<sup>55</sup>. Możliwość "gry" w warunkach reformy padła na dobrze przygotowany grunt społeczny. W naszej gospodarce istnieją bowiem nie tylko tradycje

<sup>51</sup> Kto jest za, a kto przeciw reformie...

<sup>52</sup> Konsultacyjna Rada Gospodarcza, Funkcjonowanie gospodarki na obecnym etapie, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 14.

<sup>53</sup> KRG o systemie funkcjonowania (1): Warunki działania przedsiębiorstw, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 45.

<sup>54</sup> Na przykład J e z i o r a ń s k i, Konsultacje bez ognia...; A. K r a j e w s k a, Rzeczywistość w końcu zaskrzeczy, "Życie Gospodarcze" 1983, nr 15.

<sup>55</sup> A. M o z o ł o w s k i, Stare po nowemu, "Polityka" 1984, nr 5.

przetargu, istnieje "zgoła subkultura przetargu"<sup>56</sup>. Subkultura ta została wzbogacona obecnie o nowe elementy. Zacytujmy W. Bakę: "Powstała tajemna wiedza o ulgach, a ponoć niektóre zakłady stworzyły stanowiska głównych specjalistów ds. ulg, takich ulgo-techników"<sup>57</sup>.

W uzupełnieniu przeprowadzonej analizy należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden, pominięty dotąd mechanizm miękkiego finansowania, w istotny sposób warunkujący, niestety negatywnie, aktywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Chodzi o możliwości pozyskiwania przez nie znacznych środków finansowych, bez konieczności podejmowania dodatkowego wysiłku produkcyjnego, lecz drogą manipulacji cenowych. W sytuacji niezrównoważonego rynku tak zaopatrzeniowego, jak konsumpcyjnego, często w warunkach monopolu oraz przy względnej swobodzie kształtowania cen, przedsiębiorstwa mogły uzyskiwać - i z możliwości tej szeroko korzystały - dodatkowe korzyści drogą wręcz spekulacyjnych podwyżek cen produkowanych przez siebie towarów.

Nie trzeba było w tej sytuacji wykazywać się przedsiębiorczością, inicjatywą, wystarczyło odpowiednio "skalkulować" ceny. Była to jedna z podstawowych dróg do "sukcesu", zwłaszcza w pierwszym roku funkcjonowania reformy<sup>58</sup>.

Swoboda kształtowania cen w naszych kryzysowych warunkach znakomicie wzmacniała, podobnie jak hojną ręką rozdawane dotacje i ulgi, poczucie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw, osłabiając tym samym bodźce do działań przedsiębiorczych we właściwym sensie<sup>59</sup>.

Jak widać z przedstawionych materiałów, zasada samofinansowania przedsiębiorstw okazała się w praktyce realizacji nowego systemu zarządzania raczej postulatem idealnego modelu niż realnie funkcjonującą instytucją gospodarczą. Jej stosowanie jest mocno ograniczone i mało zdecydowane. Dzieje się to głównie za sprawą określonej polityki Centrum. Polityka ta, choć uwarunkowana w dużym stopniu obiektywnymi koniecznościami, jest jednak, wydaje się, wyraźnie przez to Centrum zamierzona. W ten sposób związane z samofinansowaniem oczekiwania w sferze stymulacji aktywności ekonomicznej przedsiębiorstw nie zostały, generalnie rzecz biorąc,

<sup>56</sup> Dą b r o w's k i, W szponach mody na ulgi...

<sup>57</sup> "... we właściwym kierunku"...

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> W. B a k a, Reforma musi się udać, "Polityka" 1982, nr 22.

spełnione. Można powiedzieć nawet więcej, że wskutek niekonsekwentnej realizacji zasady samodzielności finansowej doszło do deformacji postaw i działań przedsiębiorstw, ściślej - ich kadr kierowniczych. Zamiast spodziewanej przedsiębiorczości w sferze realnych działań ekonomicznych szeroko rozwinęła się ich aktywność w sferze zabiegów przynoszących wprawdzie przedsiębiorstwom konkretne korzyści, lecz nie dających przyrostów wartości ekonomicznych w sferze obiektywnej. Wydaje się, że reforma gospodarcza jest w bardzo istotnym punkcie poważnie zagrożona.

Andrzej Gniazdowski

#### THE SELF-FINANCING OF COMPANIES AND THEIR ENTREPRENEURSHIP

The paper presents an analysis of the state of enforcement of the principle of self-financing of companies (one of the 3 basic principles of the economic reform in Poland) and of its connection with the undertaking initiative of industrial companies. The analysis was made on the basis of materials published in 4 periodicals over the period of 3 years: 1982-1984. By "entrepreneurship is meant an undertaking initiative in the sphere of economy, mainly in the field of production, with the prospect of profit and of non-routine (and thereby risky) character.

The state of enforcement of the reform legislation in the field of self-financing is far from satisfactory. Among the most popular practices is the so called "soft financing" expressed mainly in subsidizing and conceding tax (and other) exemptions without objective justification. This has certain negative effects in the sphere of economic behavior of companies, especially with regard to their entrepreneurship.

Most generally, instead of undertaking profitable initiatives which could establish their position on the market the companies concentrate their efforts on the "game" with agencies of the Government in view of gaining profits without carrying out their proper activity.

Thus make-believe entrepreneurship supersedes real initiative.