

T. RYCHLIK

PRZEDMOWA DO PRACY Dr RYSZARDA MANTEUFFLA
pt. „PROJEKTOWANIE ORGANIZACYJNO-GOSPODARCZEGO
URZĄDZENIA PRZEDSIĘBIORSTW PGR“

Praca dra Manteuffla, dotycząca metody opracowywania projektów organizacyjno-gospodarczego urzędnia PGR, jest pierwszą tego rodzaju pracą w naszej literaturze naukowej.

W naszych obecnych warunkach przy stałym wzroście i umacnianiu się układu socjalistycznego w rolnictwie projektowanie organizacji czy reorganizacji socjalistycznych przedsiębiorstw rolnych w interesie jak najszybszego rozwoju ekonomiki kraju stało się nie tylko konieczne, lecz możliwe i realne oraz przybiera nieustannie na aktualności. Jednakże szczupłość kadr projektantów, brak opracowań z tej dziedziny, brak większych doświadczeń, niesprecyzowana metoda opracowań projektu, nie zawsze całkowite zrozumienie ze strony organów administracji nie pozwalają na poważniejsze rozwinięcie prac projektowych. Te nieliczne opracowania, jakie ukazały się dotychczas, miały głównie na celu poszukiwania metodyczne i na tym w zasadzie polega ich wartość.

Projektowaniem urzędzeń zajmują się u nas głównie dwa ośrodki naukowe: IER (działy: Państwowych Gospodarstw Rolnych oraz Państwowych Ośrodków Maszynowych i Spółdzielni Produkcyjnych) i IUNG (Zespół Płodozmianowy). Poza tym Katedra Ekonomiki Wyższej Szkoły Rolniczej we Wrocławiu opracowała projekt urzędnia spółdzielni produkcyjnej w Wilczkowie.

Pracą niniejsza powstała jako opis próby sporządzenia projektu przez specjalny zespół złożony głównie z pracowników naukowych IER, IUNG i IMER, powołany w 1950 r. przez Ministerstwo Rolnictwa w celu organizacji zespołów poodługowych. W opracowaniu uwzględniono także krytykę sporządzanych projektów oraz doświadczenie późniejszych opracowań IER. Materiał z projektów zespołów lubelskich służy jako ilustracja poglądowna omawianej metody.

Praca dra Manteuffla, będąc pionierską w tej dziedzinie, wzbudzi zapewne szerokie zainteresowanie wśród specjalistów naukowców oraz praktyków w PGR i wywoła niewątpliwie dyskusję oraz krytykę. Z uwagi na to wydaje się, że słuszne będzie poruszenie w przedmowie kilku problemów teoretycznych i praktycznych — zarówno rozważanych w samej

pracy, jak i znajdujących się w bezpośrednim związku z jej tematyką — z ograniczeniem się jednak do postawienia problemu, a nie do ścisłego i wyczerpującego omówienia.

*

W gospodarce kapitalistycznej praktykowane jest opracowywanie projektów organizacji przedsiębiorstw rolnych (mamy tu na myśli, rzecz jasna, wielkie gospodarstwa kapitalistyczne, a nie drobne gospodarstwa chłopskie, w których tego rodzaju projektowania są w istocie rzeczy fikcją), podobnie zresztą jak i przemysłowych. Jednakże sama istota produkcji kapitalistycznej, nastawionej na pogoń za maksymalnym zyskiem, sprzeczna jest z racjonalną, opartą na naukowych zasadach organizacją przedsiębiorstw. Kapitalistyczne przedsiębiorstwo produkuje nie to, na co wskazują potrzeby społeczne, i nie w sposób wynikający z istoty używanych w rolnictwie środków produkcji, lecz to, co może mu zapewnić maksymalny zysk.

Właściwe kapitalistycznemu systemowi prawo anarchii i konkurencji, podporządkowujące działalność produkcyjną poszczególnych przedsiębiorstw zmiennej grze żywiołów rynkowych, uniemożliwia wszelkie planowanie nie tylko w skali całej gospodarki narodowej, lecz nawet w skali poszczególnych przedsiębiorstw. Dlatego niemożliwa jest racjonalna organizacja produkcji zapewniająca maksymalne wykorzystanie zdolności produkcyjnej i techniki przedsiębiorstwa, prawidłową specjalizację itp. U podstaw projektu organizacji kapitalistycznego przedsiębiorstwa leży więc nie racjonalna organizacja przedsiębiorstw, lecz przewidywanie przyszłej gry cen, popytu i podaży na rynku. Trudno przypuścić więc, by ustalone proporcje poszczególnych gałęzi produkcji przedsiębiorstwa przy tym założeniu mogły stać się podstawą jego działalności produkcyjnej na dłuższą metę.

Już w pierwszych latach realizacji projektu (która przecież w przedsiębiorstwie rolnym obejmuje kilka lat) może wyniknąć konieczność odstąpienia od niego w sposób zasadniczy. Tak więc przy urządzaniu przedsiębiorstw w warunkach kapitalizmu nie mogą być zrealizowane ani racjonalne zasady organizacji produkcji, ani zapewnione organiczne powiązania danego przedsiębiorstwa z potrzebami całej gospodarki narodowej, jak również nie może być zagwarantowana realizacja samego projektu urzędnictwa.

W odróżnieniu od kapitalizmu — w warunkach którego prywatna własność środków produkcji rozbija gospodarkę narodową na oddzielne prywatne przedsiębiorstwa, rządzone przez anarchię i konkurencję — społeczna własność środków produkcji w ustroju socjalistycznym spaja gospodarkę narodową w jednolity organizm ekonomiczny i warunkuje jej planowy, proporcjonalny rozwój.

„Prawo planowego rozwoju gospodarki narodowej — pisze towarzysz Stalin — powstało jako przeciwwaga prawa konkurencji i anarchii produkcji w warunkach kapitalizmu. Powstało ono na bazie uspołecznienia środków produkcji, po tym, gdy prawo konkurencji i anarchii produkcji

straciło moc. Prawo to zaczęło działać dlatego, że socjalistyczną gospodarkę narodową można prowadzić jedynie na podstawie ekonomicznego prawa planowego rozwoju gospodarki narodowej“*.

Gospodarkę socjalistyczną charakteryzuje to, że na poszczególnych etapach swego rozwoju zakłada ona między poszczególnymi działami gospodarki narodowej ściśle określone proporcje, zapewniające realizację podstawowego prawa socjalizmu. Proporcjonalny rozwój gospodarki narodowej, harmonijne powiązanie gałęzi produkcji oznacza zarazem to, że każde poszczególne przedsiębiorstwo odgrywa ściśle określoną rolę w systemie produkcji społecznej, spełnia określone zadania z punktu widzenia całości gospodarki. Każde przedsiębiorstwo posiada więc ramy swojej działalności, określające jego zadania bieżące i kierunek rozwojowy w przyszłości oraz wewnętrzne proporcje poszczególnych działów i gałęzi produkcyjnych. Stwarza to podstawę prawidłowej, racjonalnej organizacji produkcji, właściwej specjalizacji przedsiębiorstwa, odpowiadającej jego roli w systemie społecznego podziału pracy. W tych warunkach istnieje całkowita możliwość opracowywania i realizacji projektów organizacyjnego urządzania przedsiębiorstw rolnych, istnieje też potrzeba takich projektów dla zapewnienia właściwych proporcji w nowoorganizowanych jednostkach produkcyjnych, jak również ze względu na konieczność periodycznych zmian tych proporcji w starych przedsiębiorstwach w związku z nowym etapem budownictwa.

*

Zagadnienie proporcji między poszczególnymi gałęziami produkcji wewnątrz przedsiębiorstwa jest szczególnie ważne dla produkcji rolniczej. Jak wiadomo, przedsiębiorstwo rolne, w odróżnieniu od przemysłowego, cechuje o wiele bardziej wielostronny charakter gospodarki — istnienie jednocześnie szeregu gałęzi, z których każda wytwarza różnorodne produkty. Proporcje między tymi gałęziami, sposób ich wzajemnego powiązania i współpracy nabiera tu szczególnej wagi. Proporcje te nie mogą być sprawą przypadku czy też wynikiem oddziaływania jedynie przyrodniczych warunków produkcji, lecz muszą odpowiadać potrzebom społecznym, muszą wynikać z proporcji istniejących w skali całej gospodarki narodowej. Z podziału zadań danej gałęzi gospodarki narodowej — w tym wypadku rolnictwa — między poszczególne przedsiębiorstwa wchodzące w jej skład i powstałych na skutek tego proporcji w ramach samego przedsiębiorstwa musi wynikać określona specjalizacja każdego przedsiębiorstwa.

Nie można powiedzieć, że jest to całkowicie rozwiązane w praktyce naszego planowania w PGR.

Słusznie potępiając jednostronny charakter kapitalistycznej specjalizacji w rolnictwie i podkreślając konieczność wielostronnego rozwoju socjalistycznego przedsiębiorstwa rolnego, zapominamy niekiedy w prak-

* J. W. S t a l i n, „Ekonomiczne problemy socjalizmu w ZSRR“, Warszawa 1952, str. 11.

tyce o różnicy między wielostronną gospodarką a uniwersalizmem produkcji. Zasada wielokierunkowego rozwoju gospodarstw rolnych nie jest wcale sprzeczna z zasadą specjalizacji, wprost przeciwnie, zakłada określoną specjalizację. Uniwersalizm zaś, produkcja w każdym gospodarstwie wszystkiego, jak to najczęściej czyni drobna gospodarka chłopska, sprzeczny jest z socjalistycznymi zasadami organizacji produkcji, prowadzi do jej rozdrobnienia, obniża towarowość, utrudnia zastosowanie nowoczesnej techniki (co jest szczególnie ważne u nas ze względu na stosunkowo niewielkie areale gospodarstw PGR), obniża wydajność pracy, utrudnia zarządzanie, czyli podważa samą podstawę wyższości wielkiej gospodarki socjalistycznej w rolnictwie.

Przełglądając plany produkcji naszych przedsiębiorstw PGR-owskich można w każdym prawie zespole czy nawet w każdym niemal gospodarstwie znaleźć wszystkie te rośliny, jakie uprawia się w danej okolicy. W strukturze produkcji trudno doszukać się *główniej* gałęzi. Nie widać w tych planach podkreślenia specjalizacji, nastawienia się na określony rodzaj produkcji.

Trudno się zgodzić z tezą, że taki schemat organizacji przedsiębiorstw zgodny jest z zasadami socjalistycznej organizacji produkcji, z zasadą głównego ogniwa w planowej gospodarce. Nie kapitalistyczna monokultura, sprzeczna z istotą produkcji rolniczej, i nie uniwersalizm drobnotowarowej gospodarki chłopskiej, lecz wielostronny rozwój produkcji oparty na racjonalnym kojarzeniu towarowych i usługowych gałęzi, rozwój produkcji w ramach specjalizacji przedsiębiorstw, określonej planem i dobitnie wyrażonej w strukturze produkcji, winien stać się podstawą organizacji PGR. Innymi słowy, chodzi tu o ściśle ustalenie miejsca i roli każdego przedsiębiorstwa w systemie reprodukcji rozszerzonej, w społecznym podziale pracy. Chodzi o to, ażeby ustalenie przedsiębiorstwa zapewniało maksymalne wykonanie zadań państwowych — przy jak najpełniejszym wykorzystaniu wszystkich przyrodniczych i ekonomicznych warunków produkcji, uruchomieniu wszystkich wewnętrznych rezerw jej wzrostu. Jest to szczególnie ważne przy opracowywaniu projektów organizacji przedsiębiorstw, gdzie ściśle ustalenie głównych i pobocznych gałęzi produkcji, ich proporcji i współdziałania winno być punktem wyjściowym do dalszej pracy.

Trzeba podkreślić, że w pracy dra Manteuffla ustalenie specjalizacji przedsiębiorstw, głównych działów i głównych kierunków w każdym dziale znalazło właściwe miejsce.

*

W swoim opracowaniu wiele uwagi poświęcił autor zagadnieniu ustalenia wytycznych planowych i konkretnych zadań planu państwowego dla organizowanego przedsiębiorstwa. Jak wynika z opracowania, jest to sprawa zarówno ważna, jak i trudna. Przyczyną trudności jest brak planów rejonizacji produkcji PGR. Konieczność takiej rejonizacji wydaje się bezsporną. Prawo planowego, proporcjonalnego rozwoju określa przecież konieczność prawidłowego rozmieszczenia sił wytwórczych, prze-

strzennej rejonizacji produkcji. Jest to konieczne między innymi i z tego względu, że właściwe proporcje między poszczególnymi działami produkcji muszą istnieć nie tylko w skali całego kraju, lecz również w skali poszczególnych mniejszych jednostek terytorialnych, zgodnie z socjalistyczną zasadą wszechstronnego rozwoju każdego rejonu gospodarczego. Oznacza to jednocześnie, że opracowywanie planów rejonizacji każdego działu gospodarki narodowej, wychodząc z ogólnych, krajowych proporcji produkcji, winno uwzględniać również proporcje w skali każdego rejonu. Nie można więc planować rozmieszczenia jakiegokolwiek gałęzi gospodarki narodowej w oderwaniu od innych gałęzi.

W warunkach PGR na obecnym etapie naszego rozwoju, kiedy w rolnictwie dominuje jeszcze drobnotowarowa gospodarka, nie poddająca się bezpośredniemu planowaniu, jest to niewątpliwie trudne. Produkcja PGR jest bowiem częścią ogólnej produkcji całego rolnictwa, a charakter jej wynika ze szczególnej roli, jaką mają PGR do spełnienia — będąc czołówką socjalizmu na wsi — w stosunku do otaczającej je gospodarki chłopskiej. Pewna żywiołowość rozwoju produkcji drobnochłopskiej musi rzutować w poważny sposób na produkcję gospodarstw państwowych. Nie przekreśla to jednak możliwości opracowania planów rejonizacji produkcji PGR, oznacza jedynie, że należy w nich uwzględnić tę szczególną rolę gospodarstw państwowych.

Ażeby zadania państwowe wykonać z jak najwyższym efektem i przy najniższych kosztach, poszczególne rodzaje produkcji PGR winny być rozmieszczone pomiędzy okręgi z uwzględnieniem wszystkich warunków produkcji danego okręgu, z zachowaniem odpowiednich proporcji między poszczególnymi gałęziami oraz z uwzględnieniem podstawowych bilansów rolniczych (wymienię tu choćby tak trudny w PGR bilans pracy, bilans pasz i nawożenia naturalnego). W praktyce PGR zadanie to usiłuje się rozwiązać w ramach operatywnego planowania produkcji, co przy obecnym poziomie naszych kadr prowadzi częstokroć do mechanicznego podziału zadań planu między okręgi i dalej między poszczególne jednostki produkcyjne.

Taki sposób pozwala jedynie w minimalnym stopniu uwzględnić specyfikę warunków zespołu, nie sprzyja kształtowaniu się różnorodnych typów specjalizacji, nie zapewnia maksymalnego wykorzystania wszystkich zasobów i uruchomienia ich dla produkcji. Zespół jest mniej lub bardziej wierną mikrofotografią okręgu, gospodarstwo zaś — zespołu.

Wydaje się rzeczą słuszną, ażeby — co potwierdza praktyka socjalistycznego rolnictwa w ZSRR — operatywne planowanie oparte było na naukowo opracowanych planach rozmieszczenia produkcji i specjalizacji okręgów. Zadania w sposób planowy winny być rozmieszczane przestrzennie, zgodnie z planem rejonizacji ustalającym w ogólnych zarysach strukturę rozwojową produkcji, proporcje poszczególnych gałęzi, zgodnie z całokształtem warunków ekonomicznych i przyrodniczych danego okręgu. Takie rozmieszczenie produkcji między poszczególne okręgi winno stać się podstawą do rejonizacji produkcji wewnątrz okręgów. Zadania okręgu winny być w ten sposób rozłożone między poszczególne zespoły, aby całkowicie zostały wykorzystane wszystkie lokalne warunki produkcji,

w jakich znajdują się przedsiębiorstwa, i jednocześnie zrealizowane planowane proporcje poszczególnych gałęzi w skali okręgu.

Tego rodzaju praca nie została jeszcze u nas przeprowadzona w żadnym okręgu, co wynika z braku ogólnego planu rejonizacji produkcji PGR. Nie ma w tej dziedzinie doświadczeń, nie ma wypróbowanej metody, potrzeba zaś takiej rejonizacji jest sprawą niezwykle pilną, nie tylko dla planowania perspektywicznego, dla sporządzania projektów urządzeń, lecz również dla bezpośredniego operatywnego planowania produkcji, dla sporządzania rocznych planów gospodarczo-finansowych.

Przyrodnicze i ekonomiczne warunki, w których produkują poszczególne zespoły, są bardzo różnorodne. Planowanie, które tego nie uwzględnia, nie może przynieść oczekiwanych efektów, będzie martwym schematem, stanowiącym hamulec rozwoju produkcji — socjalistyczne planowanie zaś jest wrogiem szablonu.

Dopiero przeprowadzenie rejonizacji produkcji w ramach okręgu umożliwi opracowanie projektów urządzeń na szeroką skalę, stworzy perspektywę rozwoju dla każdego zespołu i gospodarstwa. Projektowanie urządzeń związane jest więc z rejonizacją produkcji w skali okręgu. Zadania poszczególnego przedsiębiorstwa, kierunek jego specjalizacji muszą wynikać z zadań oraz specjalizacji okręgu, i to nie z zadań rocznych, ale szerszych zadań perspektywicznych, wynikających z planowej rejonizacji produkcji PGR. W przeciwnym bowiem wypadku specjalizacja okręgu jest przypadkowym wynikiem, wypadkową specjalizacji poszczególnych zespołów. Sporządzanie na szeroką skalę projektów urządzeń zespołów bez uprzedniego określenia kierunku produkcji całego okręgu może w praktyce doprowadzić do tego, że nie będzie ono odpowiadało zadaniom państwowym, że zostaną naruszone proporcje wymagane przez prawo planowego proporcjonalnego rozwoju.

Jest to sprawa bardzo ważna, gdyż projekt urządzenia określa kierunek produkcji na okres wielu lat, a wszelkie poważniejsze zmiany wymagają dłuższego okresu przejściowego, specyfika bowiem środków produkcji w rolnictwie, ściśle powiązanie i wzajemne uwarunkowanie poszczególnych gałęzi wewnątrz przedsiębiorstwa uniemożliwiają nagle, dokonywane od ręki, poważniejsze zmiany w kierunkach produkcji.

A jednak sporządza się u nas projekty urządzenia bez uwzględniania omawianych uprzednio warunków. Jest to możliwe tak długo, dopóki w danym okręgu sporządza się projekty dla niewielkiej ilości zespołów. Odchylenia w produkcji danego zespołu można wtedy wyrównać przez odpowiednie ustawienie produkcji pozostałych zespołów. Gdyby jednak urządzać większą ilość zespołów bez określonej uprzednio specjalizacji okręgów, mogłoby to doprowadzić do poważnego naruszenia proporcji produkcji danego okręgu. Uważamy więc, że zanim przystąpi się do opracowywania na szeroką skalę projektów reorganizacji przedsiębiorstw, należy uprzednio zrejonizować produkcję PGR zarówno w skali całego kraju, jak i poszczególnych okręgów, trzeba wytyczyć zasadnicze kierunki, w jakich winna rozwijać się produkcja poszczególnych okręgów.

Zadanie to jest sprawą bardzo nagłą dla gospodarki PGR i wymaga możliwie szybkiego rozwiązania.

Praca nad rejonizacją produkcji PGR została zapoczątkowana w IER. Szczegółowe jednak opracowanie rejonizacji dla wszystkich okręgów PGR wymagać będzie odpowiednich kadr pracowników naukowych, współpracujących z kierownictwem okręgów. Dużą pomocą w rozwiązaniu tego zagadnienia byłoby włączenie katedr Ekonomiki Socjalistycznych Przedsiębiorstw Rolnych przy wyższych szkołach rolniczych i wydziałach rolnych uniwersytetów do tej pracy oraz włączenie jej do planu badań na najbliższe lata. Przyczyniłoby to się między innymi do ożywienia anemicznego, jak dotychczas, życia naukowego tych placówek, przynosząc jednocześnie poważną korzyść produkcji.

*

Projekt urządzenia jest również planem i wchodzi do systemu socjalistycznego planowania. Jest on jednak w odróżnieniu od normalnych rocznych i wieloletnich planów gospodarczo-finansowych nie jakimś periodycznie opracowywanym planem dla danego przedsiębiorstwa. Roczne i wieloletnie plany gospodarcze dotyczą w zasadzie produkcyjnej działalności istniejącego już przedsiębiorstwa, są to więc plany jego eksploatacji. W odróżnieniu od nich projekt urządzenia (organizacji czy reorganizacji) przedsiębiorstwa jest planem jego budowy i wyposażenia.

Wychodząc z rejonizacji produkcji wewnątrz okręgu, z rozłożenia jego zadań między poszczególne zespoły, projekt urządzenia ma na celu, poprzez gruntowną analizę wszystkich warunków przyrodniczych i ekonomicznych, określenie sposobu realizacji tego zadania, środki konieczne do tego celu oraz sposób ich organizacji i wykorzystania.

„Zadaniem planu organizacyjnego jest ustalenie kierunków produkcyjnych oraz rozmiarów przedsiębiorstwa pod względem obszaru, organizacji tego obszaru i wielkości produkcji. Zarówno główne kierunki produkcyjne, jak i minimalna wielkość produkcji muszą wynikać z wytycznych planów państwowych, dotyczących produkcji rolnej rejonu, w którym powstaje przedsiębiorstwo...

Plan powinien dalej zawierać opis naukowo uzasadnionych wskazań organizacyjnych i technicznych, gwarantujących osiągnięcie zaplanowanego poziomu produkcji przy jak najniższych kosztach własnych. Wreszcie plan winien ustalać skład załogi przedsiębiorstwa zarówno pod względem ilościowym, jak i pod względem wymaganych kwalifikacji oraz ilość i rodzaj środków trwałych i obrotowych, umożliwiających załodze przedsiębiorstwa osiągnięcie zaplanowanego poziomu produkcji” *.

Rzecz oczywista, że projekt organizacji oparty być musi na najwyższych osiągnięciach nauki i praktyki rolniczej, ściśle rzecz biorąc, winien być konkretyzacją tych osiągnięć w specyficznych warunkach danego przedsiębiorstwa.

* Ryszard Manteuffel, „Projektowanie organizacyjno-gospodarczego urządzenia przedsiębiorstw PGR“, patrz: „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, Numer specjalny“, str. 4—5.

Projekt urządzenia ma zatem zadanie ustalenia niejako przyszłego schematu danego przedsiębiorstwa i jego wielkości produkcyjnej, nie może więc zastąpić i nie zastępuje normalnego planowania eksploatacyjnego. Nie znaczy to, że nie ma żadnego bezpośredniego związku między planowaniem eksploatacyjnym a projektem urządzenia. Przedsiębiorstwo rolne w odróżnieniu od przemysłowego daje produkcję wcześniej, nim zostanie kompletnie urządzone. Daje ono produkcję w trakcie urządzania, które trwa kilka czy nawet kilkanaście lat. Ta właśnie produkcja dzięki istniejącej w rolnictwie samoreprodukcji środków produkcji dostarcza nie tylko finansowych, ale i materiałowych środków do urządzania przedsiębiorstwa. W okresie więc realizowania projektu, kiedy poszczególne gałęzie produkcji w przedsiębiorstwie będą doprowadzane do wielkości i struktury projektowanej, kiedy będzie się dopiero wyposażać przedsiębiorstwo w przewidziane w projekcie środki produkcji, planowanie eksploatacyjne, roczne plany gospodarczo-finansowe muszą opierać się na projekcie urządzenia.

Plan przejść projektu urządzenia powinien być wtedy podstawą do opracowywania planów gospodarczych, które winny być tak skonstruowane, aby zapewnić realizację projektu. A zatem nie może występować dysharmonia między projektem a planowaniem operatywnym, jeśli projekt nie ma pozostać jedynie na papierze.

Uświadomienie sobie tego przez jednostki planujące w okręgach posiada bardzo duże znaczenie dla realności sporządzanych projektów.

Po zrealizowaniu projektu dalszy rozwój i działalność produkcyjna przedsiębiorstwa odbywać się będzie w ramach normalnych planów eksploatacji — rocznych i wieloletnich. Wraz z realizacją tych planów, a więc bieżących zadań gospodarki narodowej, będą niewątpliwie następowały pewne przesunięcia w strukturze produkcji. W pewnym stopniu przesunięcia te będą zachodzić w trakcie samego urządzania, gdyż życie musi wprowadzić korekty do naszych planów, o ile nie realizują one w pełni wymogów prawa planowego, proporcjonalnego rozwoju. Nie ma w tym nic niepokojącego. Plan bowiem nie jest zbiorem odpowiednio zestawionych cyfr, lecz określeniem głównych i zasadniczych proporcji w produkcji, jest wytyczną działania produkcyjnego. Rzecz jednak w tym, ażeby przesunięcia te nie naruszyły w generalny sposób określonej specjalizacji przedsiębiorstwa, nie burzyły istniejących proporcji w kojarzeniu gałęzi. Z drugiej strony, kiedy przedsiębiorstwu przypadnie inna rola w społecznym podziale pracy i w związku z tym powstanie konieczność dokonania zmian w dotychczasowych proporcjach produkcji lub też wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa pozostanie za bardzo w tyle w stosunku do jego zadań — wówczas trzeba będzie opracować nowy projekt urządzenia przedsiębiorstwa.

I jeszcze jedno. Projekt urządzenia nie określa maksymalnego poziomu produkcji. Wprost przeciwnie. Dopiero zrealizowanie projektu urządzenia i uzyskana w rezultacie racjonalna organizacja stwarza podstawę wyjściową do tym szybszego rozwoju przedsiębiorstwa i jego produkcji.

Nie wdając się w omawianie techniki i trybu opracowania projektów urządzenia, chciałbym zatrzymać się nad sprawą płodozmianów.

Nie trzeba chyba podkreślać wielkiej roli płodozmiannu w gospodarstwie rolnym. Jest on, jak wiadomo, podstawą agrotechniki.

Dobór odpowiednich kultur następujących po sobie, z uwzględnieniem ich zapotrzebowania na składniki odżywcze, powietrze i wodę oraz ich wpływu na strukturę gleby, stwarza podstawę do walki o podnoszenie naturalnej urodzajności gleby i zapewnia jednocześnie właściwą rotację nawożenia organicznego i mineralnego, zakłada określoną technikę uprawy roli dla utrzymania struktury gleby, nagromadzenia w niej oraz zachowania wilgoci itd.

Agrotechniczne znaczenie płodozmiannu jest powszechnie zrozumiałe, co prawdopodobnie stanowi przyczynę tego, że traktuje się go często od strony tylko przyrodniczej.

Wydaje się, że niedoceniana jest ekonomiczna rola płodozmiannu, tak istotna dla urządzenia przedsiębiorstwa. Dlatego też nie od rzeczy będzie poświęcić temu nieco uwagi.

Stanowiąc podstawę agrotechniki płodozmiannu jest jednocześnie podstawą organizacji produkcji. Cała produkcja roślinna odbywa się w ramach określonego płodozmiannu czy systemu płodozmiannów (mowa oczywiście o racjonalnie zorganizowanym przedsiębiorstwie). I nie tylko produkcja roślinna. W ten lub inny sposób ustawiony płodozmiann czy system płodozmiannów określa jednocześnie ramy produkcji zwierzęcej; i to nie tylko wielkość stada, lecz jego strukturę, sposób organizacji żywienia itd.

Przedsiębiorstwo rolne jest jednością różnych gałęzi produkcji wzajemnie ze sobą powiązanych, oddziałujących na siebie, określających się nawzajem. Płodozmiann jest właśnie między innymi tym elementem organizacyjnym, który spaja te gałęzie oraz zakreśla proporcje między nimi.

Na tym przecież, między innymi, polega znaczenie systemu trawopólnego, że zapewniając najbardziej racjonalne warunki podnoszenia urodzajności gleby i wzrostu plonów, stwarza jednocześnie podstawę wielostronnego rozwoju gospodarstwa i właściwego kojarzenia jego gałęzi.

Płodozmiann wpływa również w zasadniczy sposób i na zapotrzebowanie siły roboczej oraz pociągowej w gospodarstwie, na sposób wykorzystania środków produkcji.

Jak wiadomo, w rolnictwie, a w szczególności w produkcji roślinnej, istnieje dosyć duża sezonowość pracy wynikająca z różnicy między czasem produkcji a czasem pracy. Przy tym każda roślina posiada swoje własne szczyty zapotrzebowania na siłę roboczą i pociągową. Zapotrzebowanie na siłę roboczą w produkcji roślinnej jest wypadkową zapotrzebowania poszczególnych roślin. Od tego więc, czy szczyty poszczególnych roślin nakładają się na siebie wzajemnie, czy też rozkładają się w czasie, będzie zależać rytmiczność produkcji całego przedsiębiorstwa, możliwość wykonania we właściwych agrotechnicznych terminach poszczególnych zabiegów pielęgnacyjnych czy wreszcie sprzętu. Droga do zlikwidowania nadmiernych szczytów, które w sposób tak dotkliwy dały się we znaki naszym PGR w 1952 roku, prowadzi głównie poprzez odpowiedni dobór

roślin i ich odmian w płodozmianie (nie mówiąc o olbrzymim znaczeniu mechanizacji dla obniżenia szczytów).

Płodozmian nie oznacza tylko określonej kolejności następujących po sobie określonych roślin, ustala on również ich terenowe rozmieszczenie, jest jednym z podstawowych elementów organizacji terytorium przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym pamiętać, że jest to organizacja względnie trwała, że po przyjęciu i wycięciu pól dla poszczególnych płodozmianów możliwość zmian jest ograniczona, że w przyjętym systemie trzeba przez szereg lat gospodarować.

Reasumując stwierdzamy, że podstawowa masa produkcji roślinnej znajduje się w ramach płodozmianów, płodozmian określa w zasadzie proporcje innych gałęzi produkcji, w szczególności produkcji zwierzęcej, czyli innymi słowy, ujmuje on w sposób syntetyczny całokształt produkcji gospodarstwa, określa zasadnicze proporcje, wyraża strukturę produkcji, utrwała przyjęty system produkcji roślinnej i zwierzęcej, wyraża specjalizację produkcji, określa w zasadniczych ramach zapotrzebowanie na siłę roboczą i środki produkcji oraz okresowość ich zapotrzebowania, stwarza podstawy do walki o wzrost wydajności pracy. Zarówno z agrotechnicznej, jak i ekonomicznej roli płodozmiannu wynika niemożność „kameralnego” planowania płodozmiannu czy płodozmianów-recept, lecz konieczność planowania ich dla konkretnego gospodarstwa w jego konkretnych przyrodniczych i ekonomicznych warunkach.

Niesłuszne byłoby również ustalanie płodozmianów wychodząc jedynie z przyrodniczych i terenowych warunków gospodarstwa. Uzyskana w ten sposób struktura produkcji byłaby może słuszną z agrotechnicznego punktu widzenia, ale mogłaby się okazać całkowicie błędną z punktu widzenia potrzeb społecznych i ustaloną w związku z tym rolą danego gospodarstwa w społecznym podziale pracy. A zatem płodozmian musi być agrotechniczną i organizacyjną formą, w której będzie się realizować określone dla przedsiębiorstwa zadanie planowe. Dla ustalenia więc płodozmianów należy wyjść właśnie z tego zadania, a nie na odwrót — strukturę produkcji otrzymywać jako przypadkowy wynik tak czy inaczej ustawionego zmianowania.

„Jeśli więc przy projektowaniu płodozmianów nie będziemy się trzymali możliwie ściśle planowanej struktury zasiewów, uzyskana produkcja roślinna, a wraz z nią i zwierzęca, nie będzie wykonaniem zamówienia społecznego, zgłoszonego wobec przedsiębiorstwa, lecz rezultatem mniej lub więcej szczęśliwej fantazji zespołu projektującego. Twierdzimy stanowczo, że projekt taki nie może być nazwany projektem organizacji przedsiębiorstwa socjalistycznego, którego produkcja musi mieć charakter planowy” *.

W warunkach PGR sprawa na tym się nie kończy. Nasuwa się pytanie, czy w ogóle można projektować płodozmiany dla poszczególnych gospodarstw, nie zajmując się ekonomiką całego zespołu?

Produkcja odbywa się, jak wiadomo, w zróżnicowanych pod względem swoich warunków gospodarstwach, stanowiących u nas względnie samo-

* Tamże, str. 95.

dzielne jednostki produkcyjne (wielostronność gałęzi, częstokroć pełny obrót stada, własna baza paszowa, wyposażenie w siłę roboczą oraz środki pracy itp.).

Płodozmianów nie można planować dla zespołów, trzeba je planować dla poszczególnych gospodarstw wchodzących w skład zespołu, czyli w najogólniejszych zarysach „urządzać“ te gospodarstwa. Wychodząc prawdopodobnie z tego założenia, jak również może i z pewnej jeszcze płynności składu gospodarstw w poszczególnych zespołach, grupa płodozmianowa IUNG rozpoczęła opracowywanie płodozmianów dla poszczególnych gospodarstw z różnych zespołów, dobierając je według własnych kryteriów.

Dopóki taka praktyka traktowana jest jako swoiste doświadczalnictwo, jako praktyczne sprawdzenie przyjętej metody pracy, może ona znaleźć pewne uzasadnienie; traktowana jednak jako zasada, wytyczna pracy na przyszłość, musi budzić poważne zastrzeżenia.

Samodzielność gospodarstwa, również i produkcyjna, nie jest wcale tak duża, jak to się na pierwszy rzut oka wydaje. Jakkolwiek produkcja odbywa się w gospodarstwie, to przecież program tej produkcji ustalony jest przez zespół, wynika z rozłożenia produkcji zespołu między gospodarstwa. Jakże więc można urządzać poszczególne gospodarstwo nie posiadając dla niego planowego zadania, i to zadania dotyczącego nie jednego cyklu produkcyjnego, ale ustalającego zasadniczy kierunek rozwoju na dłuższy okres czasu. Bez analizy ekonomiki całego zespołu, bez ustalenia proporcji gałęzi i sposobu ich wzajemnego powiązania, czyli bez perspektywnego planu rozwoju zespołu, nie można decydować o charakterze jego jednostki składowej — gospodarstwa. Jest to niesłuszne zarówno ze względów metodologicznych (sposób dochodzenia do proporcji gałęzi w gospodarstwach), jak i merytorycznych (ustalone przez nas proporcje mogą być niesłuszne z punktu widzenia zespołu jako całości). Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że zespół pracuje na zasadach rozrachunku gospodarczego i wszelkie fundusze zarówno na finansowanie produkcji, jak i na inwestycje otrzymuje zespół, który też nimi rozporządza oraz za nie odpowiada. Ustawienie produkcji jednego gospodarstwa bez uwzględnienia zespołu jako całości może w poważny sposób wpłynąć na sytuację finansową pozostałych gospodarstw.

*

I jeszcze jedno z dziedziny zagadnień dyskusyjnych. Wyraża się częstokroć pogląd, że projekty urządzenia winno się sporządzać dla gospodarstw i zespołów znajdujących się na względnie wysokim stopniu rozwoju — właściwie dla gospodarstw przodujących. Uzasadnia się to twierdzenie w różny sposób. Np. w przedsiębiorstwach przodujących projekt urządzenia jest niejako bardziej potrzebny, aby wysoki już poziom produkcji, dla której na dotychczasowym stopniu organizacji jakoby wyczerpano rezerwy, podnieść jeszcze bardziej. W przedsiębiorstwach tych projekt urządzenia ujawni wiele zasobów, które można by

całkowicie uruchomić dla produkcji. Kierownictwu i załodze jest już ciasno w dotychczasowych formach organizacyjnych (czego dowodem może być to, że domagają się reorganizacji) i dlatego należy dać im nowe. Wreszcie w tych jednostkach produkcyjnych istnieją w pełni możliwości zrealizowania projektów, a więc środki produkcji, kadry oraz względnie dostateczna ilość siły roboczej. Gleba posiada już dość wysoki poziom urodzajności, wydajność produkcji zwierzęcej nie jest niska. Słowem, są wszystkie warunki po temu, by przez urządzenie osiągnąć wysokie wyniki produkcyjne.

Wszystkie te argumenty są niewątpliwie słuszne, ale nie oddają one istoty zagadnienia. Gdyby się ich ściśle trzymać, trzeba by w ogóle wykluczyć możliwość sporządzania projektu urządzenia dla nowopowstałych przedsiębiorstw, powiedzmy, na gruntach poodłogowych, a przecież tam one są niezbędne.

Trzymając się tych założeń należałoby zrezygnować z pracy nad urządzeniem przedsiębiorstw w okręgach odczuwających największe trudności organizacyjne i gospodarcze, a posiadających jednocześnie większość PGR-owskich użytków (Olsztyn, Orneta, Giżycko, Ełk, Szczecin, Szczecinek, Koszalin i Słupsk). Należałoby nie zajmować się przedsiębiorstwami, które nie wykonują planu, mają wysokie koszty produkcji, są w znacznym stopniu deficytowe, czyli najtrudniejsze, i jednocześnie najpilniejsze zadanie zostawić czasowi i dopiero gdy jednostki te same osiągną poważniejsze wyniki, opanują trudności — wtedy je organizować.

Wydaje się, że nieporozumienie polega na różnym ujmowaniu zadań „urządzenia“ przedsiębiorstw rolnych. Jeżeli przyjąć, że projekt ma umożliwić „w ogóle“ maksymalną produkcję, „w ogóle“ maksymalną wydajność pracy, to wyżej omówione założenia byłyby słuszne.

Ale przecież racjonalności projektu nie ocenia się według jakichś abstrakcyjnych wskaźników czy porównań, lecz według tego, czy odpowiada on konkretnym warunkom, jak rozwiązuje konkretne trudności określonego przedsiębiorstwa.

W każdym konkretnych warunkach winien być opracowany inny projekt, o innej wydajności pracy, odmiennych plonach, odmiennych kosztach własnych, strukturze produkcji, mechanizacji itd. W każdym warunkach projekt winien wskazywać załodze przedsiębiorstwa kierunek rozwoju, najlepsze dla danych warunków sposoby organizowania produkcji. Im większe są trudności w sile roboczej, w kadrach, w doświadczeniu produkcyjnym, tym potrzebniejsze dla produkcji są takie wytyczne, które zaprowadzą ład w wykorzystywaniu posiadanych zasobów, kierując je na decydujący dla produkcji odcinek pracy.

Obecnie dla całości gospodarki PGR największe znaczenie ma właśnie podciągnięcie wymienionych okręgów do poziomu przeciętnego. W nich właśnie kryją się największe i najłatwiejsze do uruchomienia rezerwy wzrostu. Już nawet najprostsze przedsięwzięcia w dziedzinie urządzenia doprowadziłyby w nich do wysokiego podniesienia produkcji; np. ustalenie racjonalnej struktury użytków rolnych, która w wielu zespołach jest

jeszcze ciągle płynna, podział na gospodarstwa i obiekty, który również jest często nie sprecyzowany, rozmieszczenie stada podstawowego, siły pociągowej żywej i mechanicznej, rozmieszczenie inwestycji budowlanych oraz kolejność ich realizacji, najprostsza organizacja terytorium, ustalenie racjonalnej struktury zasiewów, rotacji nawożenia organicznego, zaprojektowanie podstawowych zasad agrotechniki dla poszczególnych roślin, sposób zagospodarowania trwałych użytków zielonych (w ub. roku zespoły w północnych okręgach, posiadające stosunkowo duże ilości łąk i pastwisk, przy słabej jeszcze hodowli odczuwały już poważne niedomagania w paszach podstawowych) itp.

Ktoś mógłby powiedzieć, że przecież to jeszcze nie jest projekt urządzenia. Wydaje mi się jednak, że projekt urządzenia winien być taki, jakiego potrzebę odczuwa w danej chwili produkcja, jeśli zaś wzorów po temu nie ma, to należy je stworzyć. Być może, że na tych terenach należy opracowywać jakieś projekty, powiedzmy: „wstępnego zagospodarowania“ PGR, mniej skomplikowane, prostsze, łatwiejsze do zrealizowania przy tym poziomie kadr, jakie są do dyspozycji, ale że trzeba je opracowywać — to chyba nie podlega dyskusji. Jeśli tylko projekty te nie będą oderwane od życia, a będą uwzględniały istniejące braki i trudności (np. nie należy projektować takiej struktury produkcji, o której z góry wiadomo, że będzie nie do zrealizowania wskutek braku siły roboczej) — wtedy na pewno oddadzą wielkie usługi praktyce.

Wniosek: należy opracowywać projekty i dla przodujących, i dla zaco-fanych zespołów, ze zwróceniem uwagi głównie na te ostatnie. W opracowywanych projektach liczyć się z realnymi możliwościami zespołu, głównie od strony możliwości uzyskania siły roboczej oraz poziomu kadr.

*

Na zakończenie kilka uwag dotyczących samej pracy. Jak już wspominaliśmy, praca nie zajmuje się opisem jakiegoś urządzonego zespołu. Celem jej jest podanie w sposób możliwie prosty i przystępny wypracowanych w naszym dotychczasowym doświadczeniu metod oraz trybu sporządzania projektów. Fragmenty opisu urządzonych zespołów lubelskich służą jedynie jako ilustracja omawianej metody. Dlatego też nie dotyczą one jakiegoś jednego zespołu czy gospodarstwa, lecz dobierane są luźno, zależnie od przydatności dla danego fragmentu zastosowanej metody. Ma to swoje zalety i wady. Zaletą jest niewątpliwie to, że tego rodzaju dobór bardziej wyraziście ilustruje metodę i podkreśla metodyczny charakter samej pracy, wadą zaś — że czytelnik nie może wyrobić sobie pojęcia o rzeczywistych efektach tej metody w zastosowaniu do konkretnego przedsiębiorstwa. Na dodatek każdy fragment urządzenia wymaga znajomości urządzanego gospodarstwa, o co jest trudno przy przerzucaniu się od obiektu do obiektu.

Wielką zaletą pracy jest jej wszechstronność, podanie i zilustrowanie różnych możliwości rozwiązań, nie zaś ograniczanie się do podania jednego tylko rozwiązania. Czyni to samą metodą bardziej elastyczną, łatwiejszą do zastosowania w różnych warunkach i przy różnym poziomie kadr pro-

jektantów. Jako przykład może tu posłużyć omówienie sposobu obliczenia zapotrzebowania na siłę roboczą.

Do niewątpliwych zalet pracy należy też stosunkowo duża jej dostępność. Prace dotyczące tematów specjalnych są z reguły dostępne tylko dla grona wtajemniczonych. Praca dr Manteuffla natomiast może być z wielkim pożytkiem wykorzystana zarówno przez same kadry projektantów, jak i przez kadry wykładowców oraz słuchaczy katedr ekonomiki w wyższych szkołach rolniczych, może być pomocą w organizowaniu ćwiczeń z ekonomiki rolnictwa. Praca ta winna się chyba również znaleźć w podręcznej bibliotece terenowych kadr PGR. Wiele fragmentów opisanej metody można bowiem z powodzeniem wykorzystać przy operatywnym planowaniu i kierowaniu zespołem czy gospodarstwem.

Autor starał się ująć temat w sposób możliwie prosty i dostępny, dlatego w wielu wypadkach podaje sposoby łatwiejsze, choć może mniej dokładne. Praca podaje techniczne sposoby rozwiązania trudnych zagadnień organizacyjnych, np. przejście od struktury produkcji zespołu do zadań gospodarstwa, sposoby uzyskania koniecznej powierzchni pastwnej na gruntach ornych, podział powierzchni pastwnej między płodozmiany: polowy i pastewny, układanie kalendarzyka przejść itp.

Z uwagi właśnie na to, że metoda projektowania opracowana jest łatwo i przystępnie, że praca stanowi prawdziwe vademecum dla projektanta, chcielibyśmy przestrzec przed stosowaniem jej na ślepo jako recepty lekarskiej.

Życie, produkcja, a w szczególności gospodarstwo rolne nie znosi żadnych recept. Ażeby zaprojektować urządzenie przedsiębiorstwa, nie wystarczy nauczyć się tej pracy na pamięć, lecz należy poznać gruntownie zarówno technikę produkcji rolniczej, jak i organizację przedsiębiorstwa, trzeba mieć przy tym za sobą także poważną praktykę produkcyjną. Dopiero wtedy praca ta może dać wskazówki, jak należy swoją wiedzę i doświadczenie ujmować w proste formy organizacyjne, jak zastosować ją do organizacji przedsiębiorstw.

Niewątpliwym brakiem pracy (niezależnym zresztą od autora) jest to, że dotyczy ona projektowania urządzenia nowopowstałych zespołów, a więc stosunkowo rzadkich wypadków. My zaś głównie będziemy mieli do czynienia z istniejącymi już zespołami, dającymi produkcję, w taki czy inny sposób zorganizowanymi. Niewątpliwie większość materiałów w pracy dra Manteuffla, przede wszystkim sam sposób podejścia do projektowania, będzie całkowicie do wykorzystania i w tych zespołach. Wydaje się jednak potrzebna osobna praca poświęcona reorganizacji starych zespołów.

Przy całym wysiłku autora w kierunku jak najprostszego podania czytelnikowi metody projektowania omawiana tu metoda jest względnie żmudna i pracochłonna. Dla masowego urządzania zespołu potrzebna jest metoda bardziej prosta, mniej skomplikowana, szybsza, chociaż może i mniej precyzyjna, lecz nie wymagająca kadry o zbyt wysokich kwalifikacjach naukowych. Szczególnie dotyczy to warunków projektowania w północnych i północno-zachodnich okręgach PGR. Praca taka jest niewątpliwie bardzo potrzebna praktyce i powinna się wkrótce ukazać.

Omówiona w pracy dra Manteuffla metoda projektowania urządzenia

zespołu PGR jest — jak już wspominaliśmy — wynikiem, wspólnym dorobkiem szerokiego kolektywu naukowego, głównie pracowników trzech instytutów — IER, IUNG i IMER. Jest to pierwszy efektywny przykład współpracy między placówkami naukowymi o charakterze ekonomicznym i przyrodniczo-technicznym, przykład wskazujący na to, że współpraca taka jest możliwa i owocna, że zarówno wielu zagadnień o charakterze par excellence przyrodniczym nie można pozytywnie rozwiązać bez pomocy ekonomistów i — na odwrót. Urządzenie przedsiębiorstw jest właśnie między innymi taką dziedziną pracy naukowej, gdzie jedynie kolektywna współpraca pracowników o różnych kwalifikacjach może dać pozytywne rezultaty.

KRÓTKI PRZEGLĄD TREŚCI PRACY DR RYSZARDA MANTEUFFLA
PT. „PROJEKTOWANIE ORGANIZACYJNO-GOSPODARCZEGO URZĄDZENIA
PRZEDSIĘBIORSTW PGR“:

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia i dodatku. We wstępie autor zajmuje się ogólnymi rozważaniami dotyczącymi całości pracy nad sporządzaniem projektu. Po omówieniu stosunku projektu do zadań planu państwowego autor zwraca uwagę na możliwości różnych rozwiązań metodycznych, szczególnie w odniesieniu do planowania zapotrzebowania na pracę i siłę pociągową. Poszczególne rozwiązania ilustrowane są szczegółowo za pomocą tablic i wykresów. Pod koniec wstępu autor omawia pięć poszczególnych etapów sporządzania projektu. Każdy z etapów stanowi treść osobnego rozdziału pracy.

Rozdział I omawia wstępną fazę pracy nad projektem. Jest to zapoznanie się z wyjściowymi materiałami do opracowania projektu, w szczególności zapoznanie się z wytycznymi planu państwowego w odniesieniu do struktury i poziomu produkcji, ustalenie naukowych podstaw systemu produkcji roślinnej i zwierzęcej, studia terenowe, ich zakres i znaczenie, zapoznanie się z limitami inwestycyjno-pięniężnymi i materiałowymi oraz ogólnymi dezyderatami zlecniodawcy.

Rozdział II poświęcony jest sposobowi ustalenia zadania dla przedsiębiorstwa.

Zdaniem autora, zadania na podstawie wytycznych ustala zespół projektujący. Na czoło zadań wysuwa się ustalenie wymaganej od projektu struktury produkcji, czyli specjalizacji przedsiębiorstwa, źródeł surowca i sposobu ich eksploatacji, poziomu techniki i wykorzystania środków trwałych, systemu organizacji pracy, limitów inwestycyjnych, limitów kosztów własnych produkcji zarządzanego przedsiębiorstwa. W zadaniach ustalony jest również orientacyjny termin wprowadzenia projektu w życie.

Rozdział III omawia sporządzanie projektu szkicowego. Ilustrując zagadnienie przykładami zaczerpniętymi z organizowanych zespołów lubelskich, autor omawia poszczególne stadia sporządzania szkicu: organizację terytorium, ustalenie struktury użytków rolnych, ustalenie proporcji między poszczególnymi działami produkcyjnymi w skali zespołu i poszczególnych gospodarstw, systemu płodozmianów, struktury stada i kie-

runku jego użytkowania, sporządzenie prowizorycznego bilansu pracy i siły pociągowej, poziomu agro- i zootechniki, mechanizacji i intensywności poszczególnych działów produkcyjnych, prowizoryczne obliczenia głównych wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa, a więc towarowości, rentowności i wydajności pracy. Wreszcie wymagane dla przedsiębiorstwa podstawowe środki produkcji i ustalenie terminu realizacji projektu. W sumie — jak autor podkreśla — szkic projektu winien dać cały obraz projektowanego urządzenia, ażeby po jego zatwierdzeniu uniknąć wszelkich poprawek w sporządzonym już projekcie właściwym.

W rozdziale IV autor omawia opracowanie projektu właściwego, tzn. takiego dokumentu, który jest bezpośrednią podstawą e-organizowania przedsiębiorstwa. Projekt właściwy jest konkretyzacją i rozszerzeniem projektu szkicowego we wszystkich elementach organizacji przedsiębiorstwa. W skład projektu właściwego wchodzi: ostateczna lokalizacja środków produkcji oraz organizacja użytków rolnych i terytorium, ostateczne ustalenie struktury produkcji i powiązania między poszczególnymi gałęziami produkcyjnymi, ustalenie wielkości produkcji poszczególnych działów, organizacja podstawowych środków produkcji, ostateczne ustalenie i zlokalizowanie inwestycji, obliczenie bilansu paszowego, bilansu nawożenia, bilansu pracy, siły pociągowej i napędowej, obliczenie bilansów produkcyjnych oraz towarowości produkcji, wreszcie ekonomiczne wskaźniki projektu (finansowy wynik przedsiębiorstwa i wydajność pracy) i jako etap końcowy — analiza projektu. W omówieniu autor pomija te elementy projektu właściwego, które zostały szerzej omówione w projekcie szkicowym.

Rozdział V poświęcony jest omówieniu planu — kalendarzyka przejść, który ma za zadanie ustalenie sposobu przechodzenia od obecnej organizacji przedsiębiorstwa do projektowanej w dziedzinie organizacji terytorium, wyposażenia w stado podstawowe (sprawa zapotrzebowania pasz w okresie przejściowym), następnie przejścia siewne do zaprojektowanych płodozmianów i rozplanowanie inwestycji w czasie.

W zakończeniu autor skłania się do poglądu, że należy jeszcze bardziej niż w omówionej pracy rozbudować projekt szkicowy kosztem projektu właściwego, który winien być tylko „technicznym wykonaniem tego, co zostało prawie bez reszty ujęte w projekcie szkicowym“.

Dodatek zawiera krótkie sprawozdanie z dyskusji naukowej zorganizowanej przez IER w czerwcu 1952 r., omawiającej pracę dr Manęuffla.