

TOMASZ STANKIEWICZ

## HUTNICTWO W SYSTEMIE GOSPODARKI SCENTRALIZOWANEJ W POLSCE W LATACH 1945—1949

W stosunkowo bogatej literaturze z historii gospodarczej PRL lat 1945—1949 powszechne jest podkreślenie dalekiej odmienności panującego wówczas modelu gospodarczego w porównaniu z modelem lat sześćdziesiątych czy siedemdziesiątych. Uwagę historyków przyciąga zwłaszcza tzw. trójsektorowość gospodarki, opartej na współistnieniu sektora państwowego, spółdzielczego i inicjatywy prywatnej. Ta trójsektorowość wraz ze sporym zakresem funkcjonowania w życiu politycznym demokracji parlamentarnej, opartej na współistnieniu w pierwszych latach wielości partii politycznych z opozycyjnymi względem socjalizmu włącznie, wywierała swoje piętno na funkcjonowaniu wszystkich podmiotów gospodarujących, co historiografia wyraźnie podkreśla. Rzadziej natomiast dostrzegany jest fakt, że wpływ ten nie rozkładał się na całą gospodarkę w jednakowym stopniu. I tak np. jeśli chodzi o sektor przemysłu państwowego w latach 1945—1949, to można nawet mówić o funkcjonowaniu pewnego mitu o jakimś jego szczególnie demokratycznym charakterze w tym okresie, o jego małym zbiurokratyzowaniu, o dominowaniu w nim czynnika fachowości nie dopuszczającej do głosu interesów partykularnych sprzecznych z tzw. interesem ogólnospołecznym. Najbardziej konsekwentnym wyrazicielem tego poglądu jest ówczesny prezes Centralnego Urzędu Planowania prof. Czesław Bobrowski, który w swych wypowiedziach podkreśla, iż wówczas wzajemne stosunki między przedsiębiorstwami a planującym centrum oparte były na prawdomości, że władze planistyczne nie musiały nawet stosować nakazów, gdyż „klimat psychologiczny wśród kierowników przedsiębiorstw gwarantował wysoki stopień uczciwości przy projektowaniu planów produkcji. Schorzenie świadomego ukrywania rezerw miało wystąpić dopiero później jako konsekwencja [...] narzucania od góry zawyżonych planów”<sup>1</sup>.

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badań stanowiące zaprzeczenie powyższego poglądu. Nie jest to może zaprzeczenie generalne, gdyż badania te nie objęły całego przemysłu państwowego, lecz jedynie jedną jego gałąź — hutnictwo<sup>2</sup>. Jednakże badania te stanowiły dość szeroką obserwację stosunków hutnictwa z całym jego otoczeniem gospodarczym (wraz z władzami centralnymi), co daje możliwość ostrożnego uogólniania wniosków na cały przemysł państwowy. Zwłaszcza, że specyfika prze-

<sup>1</sup> Cz. Bobrowski, *Wspomnienia ze stulecia*. Warszawa 1979 (maszynopis) za: T. Kowalik, *Spory o ustrój społeczno-gospodarczy Polski 1944—1948*. Warszawa 1980, s. 95.

<sup>2</sup> Por. T. Stankiewicz, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa hutniczego w Polsce w latach 1945—1949*. Warszawa 1976. Praca doktorska przygotowana w Instytucie Nauk Ekonomicznych UW pod kierunkiem prof. A. Jezierskiego (maszynopis).

mysłu hutniczego powoduje, że powinien on mieć najmniejsze pole do ujawnienia się interesów partykularnych, gdyż hutnictwo jako złożone z niewielu zakładów — gigantów, o mało zróżnicowanej produkcji, powinno być szczególnie łatwo poddawać się sterowaniu ze strony centralnych władz gospodarczych i planistycznych nakierowującemu go na realizację tzw. celów ogólnogospodarczych. W rzeczywistości jednak, nastawienie hutnictwa na cele ogólne było dalekie od tego, co w powszechnej opinii możnaby sobie życzyć.

Wyniki badań zostają tu zaprezentowane w postaci pewnego modelu, mającego ambicję w sposób syntetyczny przedstawić stosunki gospodarcze hutnictwa z innymi przedsiębiorstwami oraz z władzami centralnymi. Zastosowane więc zostały pewne niezbędne uproszczenia. Przede wszystkim jako interesy przedsiębiorstwa potraktowano interesy jego dyrekcji. Przyjęto też za przedsiębiorstwo uważać cały Centralny Zarząd Przemysłu Hutniczego, poszczególne huty bowiem miały zbyt mało samodzielności, by można je było nazwać przedsiębiorstwami i dopiero centralny zarząd tworzył jakby jeden wielki koncern — przedsiębiorstwo. Również władza centralna została potraktowana modelowo, a więc upraszczając jako jedna grupa interesów i określana zamiennie jako władze nadrzędne, państwowe, centrum, centrum planistyczne itp. W praktyce będą to kierownicy Centralnego Urzędu Planowania i Ministerstwa Przemysłu i Handlu.

Model ten będzie uproszczeniem jeszcze pod jednym względem. Omawiane tu cechy i zjawiska rozwijały się stopniowo — w całym badanym okresie, od czego będzie się tu nieco abstrahować. To też model ten mniej będzie pasował do roku 1945, bardziej do lat 1946—1947, a w pełni dopiero do drugiej połowy trzylatki.

\*

Pierwszym badanym zagadnieniem był wpływ nowego typu własności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa hutniczego. Punktem wyjścia było założenie, że skoro cały przemysł był własnością państwową, to przynależność danego zakładu do tej czy innej instytucji gospodarczej nie powinna być mieć większego znaczenia poza czysto techniczno-organizacyjnym. Nie powinna budzić namietności. Okazało się, że tak jednak nie było. W praktyce, o przynależność organizacyjną zakładu do tego czy innego przedsiębiorstwa czy jednostki organizacyjnej toczyły się prawdziwe boje. Dyrektorom przedsiębiorstw bynajmniej nie było obojętne, ile zakładów znajdowało się pod ich administracją, a ile w rękach konkurentów. Państwowa własność podlegała więc w ramach przedsiębiorstw silnej indywidualizacji<sup>3</sup>.

Skąd się brała ta dążność dyrektora do rozszerzania stanu posiadania jego przedsiębiorstwa? Zapewne czynniki subiektywne, takie jak chęć posiadania szerokiego zakresu władzy i prestiżu związanego z wielkością przedsiębiorstwa odgrywały jakąś rolę, ale raczej zupełnie drugorzędną.

Nasuwało się pytanie: czy dodatkowy zakład nie stanowił dla dyrektora przedsiębiorstwa po prostu dodatkowego kłopotu? Dlaczego prze-

<sup>3</sup> Zob. T. Stankiewicz, *Organizacja hutnictwa w Polsce i jego stosunek do innych gałęzi przemysłu w latach 1945—49* [w:] *Roczniki Dziejów Społecznych i Gospodarczych* 1979 s. 135—159.

myśl metalowy walczył o huty? <sup>4</sup> Dlaczego hutnictwo pragnęło przejąć pod swój zarząd kopalnię? <sup>5</sup>

Odpowiedź na te pytania wymagała bliższego przyjrzenia się, o jakie to zakłady chodziło. Okazało się, że hutnictwo walczyło zaciekle, ale nie o wszystkie zakłady. Przede wszystkim walczono o te, które zaopatrywały huty w surowce, materiały, półwyroby i dobra inwestycyjne <sup>6</sup>. Z kolei inne zjednoczenia i centralne zarządy starały się odebrać hutnictwu te huty, które dla nich stanowiły bezpośrednie źródło zaopatrzenia. Wojna toczyła się więc o bezpośredniego dostawcę i kooperanta <sup>7</sup>. Przede wszystkim dlatego, że w warunkach panującego rynku sprzedawcy, w warunkach nadwyżki popytu nad podażą i powszechnego głodu towarowego przechwycenie dostawcy pod swój zarząd było jedynym sposobem zapewnienia sobie już nie tylko odpowiedniej jakości i terminowości, ale i ilości dostaw. Jednym słowem zachłanność, jaką przejawiał każdy dyrektor w stosunku do obszaru stanu posiadania, do ilości zakładów, determinował rynek producenta (sprzedawcy).

Technika walki o zakłady polegała na sporządzaniu odpowiedniego podania dla ministra i przekonania go, że zakład, który np. hutnictwo chce komuś odebrać, jest mu absolutnie niezbędny, że ma on np. wybitnie hutniczy charakter, że nikt inny nie będzie umiał właściwie go wykorzystać <sup>8</sup>. Walcząc o koksownię Walenty-Wawel, hutnictwo tłumaczyło, że powinno ją przejąć, bo pobliskiej hucie dostarcza ona tylko 20% swej produkcji. A gdy w końcu koksownia przestawiła się w całości na potrzeby hutnicze, argumentowano, że winna znaleźć się w hutnictwie, bo dostarcza mu 100% swej produkcji <sup>9</sup>. Każdy argument był więc dobry.

Wysuwano zwykle argumentację techniczno-ekonomiczną nie dającą jednak ministrowi dostatecznych przesłanek do podjęcia decyzji. Minister decydując, nie mógł też opierać się na tradycyjnym podziale branżowym przemysłu, bo walka toczyła się zwykle właśnie o zakłady mające pośredni, międzybranżowy charakter.

Czym więc kierował się minister, podejmując ostateczną decyzję? To trudne pytanie — i w niewielkim stopniu udało się na nie odpowiedzieć. Łatwiej natomiast jest podać samą technikę podejmowania decyzji. Najczęściej minister wyznaczał w ministerstwie dwóch ludzi: jednego związanego z hutnictwem, drugiego z przemysłem metalowym (jeśli to właśnie między nimi toczył się spór). Każdy z nich sporządzał tzw. „Notatkę dla Ministra Minca” — w jednej były argumenty, aby odebrać hutę,

<sup>4</sup> Dotyczyło to hut: Zgoda, Ferrum, Zabrze. Zob.: Archiwum Akt Nowych (dalej AAN) Ministerstwo Przemysłu i Handlu (dalej MPiH) 255, k. 3; AAN MPiH 223, k. 48.

<sup>5</sup> AAN Centralny Urząd Planowania (dalej CUP) 222. Sprawozdanie Centralnego Zarządu Przemysłu Hutniczego (dalej CZPH) za rok 1945—46, AAN MPiH 360, k. 44; AAN CUP 3415. Chodzi o kopalnie rud żelaza, cynku, ołowiu itp.

<sup>6</sup> Op. cit. oraz: AAN MPiH 360, k. 178; AAN CUP 3417, k. 98, St. Kipita, *Polska światowym dostawcą cynku i ołowiu. Jak pracują zakłady hutnicze w Szopienicach*. „Życie Gospodarcze” 1947 nr 12—13; AAN MPiH 26, k. 66, AAN MPiH 27, k. 24.

<sup>7</sup> Przykładem walki o kooperanta była próba przejęcia przez CZPH Mostostalu należącego do CZPMetalowego. Zob.: AAN CUP 222, s. 161; AAN CUP 3417, s. 19; AAN CUP 3415. Sprawozdanie z wyniku ankiety Podkomisji Struktury i Organizacji Przemysłu Hutniczego.

<sup>8</sup> AAN MPiH 26, k. 35; AAN MPiH 255, k. 176.

<sup>9</sup> AAN MPiH 255, k. 2. Pismo J. Borejdy do H. Minca 6 III 46; AAN CUP 3415. Sprawozdanie z wyniku ankiety Podkomisji Struktury i Organizacji, op. cit.

w drugiej aby pozostawić. Minister czytał obie i „po gruntownym rozważeniu” i „po gruntownym zastanowieniu” — wydawał decyzję. Co szalę przeważało? Sądzę, że zdolność argumentacji, siła przekonywania, a może i jakiś bardziej osobisty stosunek ministra do któregoś z dyrektorów, co jednak nie znajdowało już odbicia w źródłach. Decydować tu też mogły poprzednie posunięcia ministra wobec danego przemysłu lub jego zamiary na przyszłość: gdy raz odebrał przedsiębiorstwu jakiś zakład, trudno mu było to powtórzyć. Z kolei, gdy chciał nałożyć na dany przemysł szczególnie wysokie zadania, przychylniej traktował jego wzbogacanie się o obce przedsiębiorstwa.

Obrona przed utratą zakładu polegała również na zasypywaniu ministra pismami i memoriałami, wykazującymi niesłuszność takiej akcji. Często stosowano klasyczny szantaż, pisząc, że w razie utraty danego zakładu, wykonanie rocznego i 3-letniego planu „nie będzie możliwe”<sup>10</sup>. Gdy było już jasne, że pozycja jest przegrana, domagano się szeregu (często wygórowanych) ustępstw i przywilejów jako rekompensaty za utratę zakładu<sup>11</sup>. A gdy już stracono zakład, starano się jeszcze jak najdłużej przypominać ministrowi przy każdej okazji o „krzywdzie”, jaką wyrządził. Było to postępowanie jak najbardziej racjonalne. Liczono bowiem, że dzięki temu przy podpisywaniu następnej decyzji o hucie, na którą ma znowu apetyt inny przemysł, ministrowi ręka drgnie bardziej.

Trzeba tu dodać, że po utracie któregoś zakładu hutnictwo i tak zawsze plan produkcji wykonywało, i to z nadwyżką<sup>12</sup>.

Dlaczego więc hutnictwo tak bardzo nie chciało utracić spornych zakładów. Dlaczego utrata zakładu nie oznaczała po prostu: jeden kłopot mniej? Znow odpowiadź na to pytanie wymagała ustalenia, jakich to zakładów nie chciało się hutnictwo pozbyć.

Okazało się, że wśród sporów o zakłady hutnicze najostrejsze walki toczyły się o huty tzw. „przetwórcze”, tj. te, które wytwarzały już nie stal, ale daleko przetworzony, często już gotowy produkt. To właśnie przetwórczy charakter miała huta „Zgoda”, wokół której rozgorzało najwięcej niezgody i którą przejął przemysł metalowy. Przemysł metalowy oskarżał huty przetwórcze o wkraczanie w jego kompetencje. Co się za tym kryło?

Hutnictwo przedstawiało ministrowi różne argumenty za tym, aby pozostawić mu huty przetwórcze. Najczęściej zwracano uwagę, że są one bardziej rentowne niż huty surowcowe<sup>13</sup>. Ale z kolei sprawozdania ekspertów bankowych wskazywały na stosunkowo słabe zainteresowanie dyrektorów sprawami finansowymi<sup>14</sup>. Wydaje się, że najistotniejszy był argument, którego ministrowi nie wysuwano w ogóle. Chodziło bowiem o to, że hutnictwo w zakładach przetwórczych produkowało

<sup>10</sup> AAN MPiH 255, k. 12—29. Pismo CZPH do H. Minca 7 IX 46; AAN MPiH 26 k. 14. Pismo CZPH do H. Minca 24 IV 45.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> AAN MPiH 1197, k. 18; AAN MPiH 1201; AAN MPiH 1199; AAN MPiH 2401; AAN CUP 740; Biuletyn Informacyjny CZPH 1946—48.

<sup>13</sup> AAN CUP 222, Sprawozdanie CZPH za lata 1945—46, s. 101—102; AAN CUP 223, s. 88, Sprawozdanie CZPH za rok 1947, AAN MPiH 255, k. 195, Memoriał CZPH.

<sup>14</sup> AAN CUP 909, k. 1, Sprawozdanie ekspertów Banku Gospodarstwa Krajowego (dalej BGK) z 31 XII 45; AAN CUP 3416. Konkluzja podkomisji ankietowej CUP; AAN CUP 909, k. 17. Wstępne uwagi ekspertów BGK 16 VIII 1946; AAN CUP 906 Sprawozdanie kontrolne Narodowego Banku Polskiego z lipca 1946 r.

również dobra inwestycyjne, i to także na własne potrzeby<sup>15</sup>. Mając te huty — miało hutnictwo w swym ręku — źródła własnego wzrostu.

Nie tylko hutnictwo, ale w ogóle cały przemysł ciężki był tu w lepszej sytuacji niż np. przemysł lekki. Produkował bowiem sam dla siebie środki inwestycyjne i mógł wymuszać szybsze tempo swego wzrostu, stawiając ministra przed faktem dokonanym.

Obiektywny mechanizm funkcjonowania gospodarki był więc zbieżny z polityką władz centralnych rozwijających dział I kosztem działu II (przemysł ciężki kosztem lekkiego) ułatwiał tę politykę, a może i ją inspirował.

Następnym obszarem, gdzie toczyła się walka już między przedsiębiorstwem a władzą centralną, były ceny.

Od pierwszych dni po wojnie wprowadzono „sztywne” urzędowe ceny na wyroby przemysłu państwowego. Ceny, które zmieniać się mogły tylko decyzją władz państwowych. Oparto je na przedwojennych cennikach, tych, które ocalały, najczęściej z lat 1936—1939, stosując do nich odpowiedni mnożnik<sup>16</sup>.

Nadanie cenom urzędowego charakteru było posunięciem o kapitalnym znaczeniu. Przede wszystkim dlatego, że wyłączyło je spod oddziaływania mechanizmu rynkowego. Jako arbitralnie przez państwo wyznaczane, ceny te przestawały pełnić rolę środka informacji o procesach i proporcjach gospodarczych. Przestały być adekwatnym miernikiem bezpośrednich celów gospodarowania, co zniszczyło dotychczasową strukturę celów, w której dominował zysk. Zmuszało to całą gospodarkę do wejścia na nowe tory. Ponadto urzędowość cen oznaczała upaństwowienie miary zjawisk gospodarczych, stwarzała podwójne uzależnienie dyrektora przedsiębiorstwa od władzy centralnej. Dyrektor ten teraz nie tylko gospodarował państwowymi środkami produkcji i do państwa należały efekty jego pracy, ale państwowa stała się również sama miara jego wysiłku (a zarazem wysiłku całego przedsiębiorstwa). Przy czym państwo przed przyłożeniem tej miary mogło ją teraz dowolnie skracać lub wydłużać, to znaczy mogło podnosić lub obniżać ceny. I dyrektor nielojalny, składając podanie o podwyżkę swych cen zbytu, musiał się liczyć z tym, że być może otrzyma tę podwyżkę później i o mniejszy procent od tych swoich kolegów, którzy mają u ministra większe „chody”.

Dyrektor przedsiębiorstwa toczył więc walkę z ministrem o uzyskanie hojnej miary efektów gospodarowania, czyli o wysokie ceny zbytu. Władza centralna starała się opóźnić wzrost cen wyrobów przemysłowych, aby hamować inflację. Jej polityka jednak nie była i nie mogła być w pełni skuteczna. W rezultacie hutnictwo musiało zaopatrywać się po cenach rosnących, co przy sztywnej cenie zbytu musiało doprowadzić do deficytu.

Deficyt stanowił dla dyrektora tego przedsiębiorstwa pewien kłopot. Na pewno źle się z nim czuł, bo nie mógł twierdzić, że jego przedsiębiorstwo jest rentowne, a on jest „gospodarny”. Na szczęście dla niego oceniany był o tyle, o ile to było możliwe, głównie na podstawie ilościowych mierników produkcji. Toteż deficyt nie był klęską, a jedynie

<sup>15</sup> AAN MPiH 255, k. 36—51; Zadania hut i oddziałów przetwórczych w zespole CZPH 7 X 1946.

<sup>16</sup> AAN CUP 222, s. 101; AAN MPiH 4024. Notatka Centrali Surowców Hutniczych z 13 IV 45.

kłopotem. Kłopot polegał na tym, że deficyt powodował utratę środków obrotowych. Dyrektor więc alarmował ministra o tragicznej sytuacji w hutnictwie wskazując, że niedługo nie będzie miał za co kupować surowców i półfabrykatów, co grozi przerwaniem ciągłości produkcji<sup>17</sup>. Pod presją takich „memoriałów w sprawie cen” minister „usztyniał” ceny zbytu wyrobów hutniczych na coraz to wyższym poziomie. Wywoływało to z kolei wzrost kosztów u tych odbiorców, którym hutnictwo dostarczało surowce i półwyroby, i oni z kolei wysyłali memoriały do ministra, który podnosił im ceny zbytu. W ten sposób podwyżki cen urzędowych przechodziły falami przez całą gospodarke.

Akurat w hutnictwie deficyt był zjawiskiem bardziej trwałym, gdyż władze centralne utrzymywały celowo jego ceny zbytu na niskim poziomie, realizując tzw. politykę taniego żelaza, mającą rzekomo przyspieszać i ułatwiać odbudowę kraju<sup>18</sup>.

Ale nawet trwały deficyt nie stanowił dla tego przedsiębiorstwa „groźby ostatecznej”, gdyż jako przedsiębiorstwo państwowe nie musiało się ono obawiać bankructwa. Było pewne pomocy państwa, zwłaszcza, że deficyt był przecież rezultatem państwowej polityki cen. Do października 1947 r. deficyt pokrywały banki państwowe. Rezygnowały one przy tym (z konieczności) z tzw. zasad handlowych czy po prostu zasad gospodarności (typowych raczej dla gospodarki kapitalistycznej) i pokrywały deficyt, nie kwestionując wątpliwej wypłacalności hut czy pewnością zwrotu pożyczek, a raczej zupełnego braku tej pewności<sup>19</sup>.

W październiku 1947 r. utworzono w Ministerstwie Przemysłu tzw. rachunek wyrównawczy cen. Z rachunku tego huty otrzymywały bezzwrotne dotacje na pokrycie deficytu i stały procent zysku. Środki na dotacje czerpano z zysków przedsiębiorstw nadmiernie rentownych<sup>20</sup>. System ten usunął wpływ arbitralnych cen na stan środków obrotowych przedsiębiorstwa, co złagodziło sprzeczność między przedsiębiorstwem a władzami na tle cen. Teraz ceny mogły być bardziej arbitralne, a przedsiębiorstwa miały i tak zapewnione pokrycie kosztów produkcji i zagwarantowany stały procent zysku.

Następnym badanym problemem były stosunki gospodarcze, jakie łączyły się między przedsiębiorstwem a władzami w procesie planowania. Charakteryzowały się one dążeniem hutnictwa do uzyskania zatwierdzenia planu produkcji na możliwie niewysokim poziomie i dążeniem władz do narzucania im maksymalnie wysokich zadań planowych<sup>21</sup>. Hutnictwu oczywiście nie chodziło o to, by mieć niską pro-

<sup>17</sup> AAN MPiH 1418, Memoriał CZPH do Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów (dalej KERM) 9 III 1946; AAN MPiH 255, k. 195—252, Memoriał CZPH do KERM z 9 III 1946 i do MPiH z 21 III 1946 i 18 IX 1946; AAN CUP 222, s. 101, AAN CUP 228, s. 8, AAN MPiH 1722 k. 37, Pismo I. Borejdy do A. Wanga 7 X 1948.

<sup>18</sup> B. Gałązka-Petz, *Centralny Urząd Planowania 1945—48*. Praca doktorska (m-pis), Instytut Nauk Ekonomicznych UW 1974.

<sup>19</sup> AAN MPiH 27, k. 127—146. Sprawozdanie Centrali Surowców Hutniczych 1945; AAN MPiH 4024, Zapotrzebowanie kredytowe 1945 r.; AAN CUP 232, s. 12 Sprawy finansowe 1945 r.; AAN CUP 3416, Planowanie finansowe 1947.

<sup>20</sup> AAN CUP 233, A, t. II Sprawy finansowe 1947 r. AAN CUP 233, s. 45—50, AAN CUP 223, s. 88—90, AAN CUP 234, s. 39—42.

<sup>21</sup> AAN CUP 1612, k. 217 Wydział Planowania CZPH dla CUP 19 VIII 1946; AAN CUP 1612, k. 216 Pismo H. Minca z 23 VIII 1946; AAN CUP 740, Sprawozdanie CZPH z 1948 r. AAN CUP 2318, Uzasadnienie zmian w planie produkcji ministra przemysłu; AAN MPiH 256, k. 33. Pismo CZPH do H. Minca 7 XI 1947; AAN MPiH 223, k. 271 Referat A. Wanga 16 II 1949.

dukcję, lecz jedynie o to, by otrzymywać wskaźnik planu łatwy do przekroczenia. Kto w tym przetargu był silniejszy? To bardzo trudne pytanie. Aby na nie odpowiedzieć, podjęto próbę zrekonstruowania przynajmniej niektórych elementów będących źródłem sił obu stron.

Jak się wydaje, głównym źródłem siły przedsiębiorstw czy (mówiąc jaśniej) całej grupy społeczno-ekonomicznej, jaką jest technokracja, był monopol na informację gospodarczą pochodzącą z bezpośredniego oglądu zjawisk. Władza centralna praktycznie o rzeczywistości dowiedzieć się mogła jedynie ze sprawozdań otrzymywanych od przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wykorzystywały to i odpowiednio preparowały te sprawozdania stosując tzw. sterowanie informacją. To znaczy, przekazywały w górę takie informacje, by na ich podstawie zapadały korzystne dla przedsiębiorstwa decyzje władz.

Z kolei władze centralne odplacały przedsiębiorstwom tą samą monetą. Pilnie też strzegły swojego monopolu na informację gospodarczą o zjawiskach w skali globalnej czy nawet po prostu przekraczającej obszar poszczególnych przedsiębiorstw. W rezultacie dyrektor o tym, co się dzieje u jego kolegów (czy w branży, w gospodarce), dowiadywał się często dopiero z informacji płynącej z góry, od władz, a o sprawach szczególnie go interesujących często nie dowiadywał się w ogóle. Źródła informacji niezależnej szybko kurczyły się, prasa i publikacje w coraz większym stopniu podlegały kontroli państwowej cenzury, podobnie GUS podawał przede wszystkim to, co wygodne było władzom, a wywiad własny dyrektora był z natury rzeczy dość wąski. Utrudniało to mu opracowanie strategii obronnej, ale — w wypadku sporów o wskaźniki planu — przedsiębiorstwo miało chyba i tak przewagę nad centralnym planistą.

Władze centralne po prostu nie znały możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw i były z tym bezradne. Ich strategia polegała na tym, że wysuwały jako propozycję odpowiednio wysoki wskaźnik i oczekiwały, z jaką siłą i z jakimi argumentami wystąpi przeciw niemu przedsiębiorstwo. Wskaźnik ten często formułowały na podstawie intuicji i wyników roku ubiegłego — ważne, aby był odpowiednio wysoki. Ciężar argumentacji w tym sporze przerzucały władze na przedsiębiorstwo i analizowały dopiero przysyłane przez niego pisma<sup>22</sup>.

Rezultat tego sporu był zwykle kompromisem. Władze centralne godziły się na niższy wskaźnik planu, niż pierwotnie proponowały, a przedsiębiorstwo godziło się na wyższy wskaźnik, niż proponowało samo na początku. Rezultat ekonomiczny tego przetargu to chronicznie niewykorzystane moce produkcyjne, będące elementem tzw. ukrytych rezerw w przedsiębiorstwie.

Sprzeczności interesów między przedsiębiorstwem a centrum — ujawniające się w procesie budowy planu — miały swą kontynuację w procesie wykonywania ustalonego już planu. Mianowicie, wykonując plan, przedsiębiorstwo starało się stosować cały arsenał metod i środków (trudnych do przewidzenia i wykrycia dla władz) a pozwalających na stosunkowo łatwe przekroczenie wskaźników planu. Przedsiębiorstwo postępowało racjonalnie — dla realizacji zadanego planem efektu minimalizowało wysiłek.

Przy okazji omawiania sposobów wykonywania planu warto zauważyć, że omawiane tu badania stawiały sobie za cel poszukiwanie nie tyl-

<sup>22</sup> Ibidem.

ko konkretnych przykładów postępowania przedsiębiorstw i władz w ich wzajemnym powiązaniu, ale także docieranie do jakichś względnie trwałych zależności między nimi, a więc wynikających z istoty panującego systemu.

Niejednokrotnie spotykamy się przy tym z pytaniem, co trwałego może być w gospodarce, w której tak wiele zależy od każdorazowo wydawanego nakazu, okólnika, dekretu i uchwały, które mogą tak swobodnie wszystko jeszcze zmienić i „odwrócić”, które tak swobodnie kształtują naszą rzeczywistość?

Wydaje się jednak, że nasza gospodarka ma trwałe cechy i warto — na przykładzie sposobów wykonywania planu — pokazać jedną z dróg, która, jak się wydaje, do wykrywania takich trwałych cech może prowadzić.

Otóż, wykonując plan, hutnictwo poszukiwało łatwych metod jego realizacji. Jedną z pierwszych metod, na jaką wpadło, było niespodziewane uruchamianie zniszczonych nieco przez wojnę urządzeń i dodatkowe włączanie ich do produkcji, co znakomicie ułatwiało wykonanie planu. Władze centralne po jakimś czasie zorientowały się w tej praktyce i wydały przepis regulujący życie gospodarcze, który określał, że produkcja pochodząca z uruchomień nie przewidzianych planem nie będzie zaliczana na poczet wykonania planu<sup>23</sup>. Hutnictwo jednak poszukiwało dalej. Dość szybko wpadło na tę klasyczną, typowo socjalistyczną metodę, jaką jest tzw. manewr asortymentowy. Gdy pula globalna planu została określona, to hutnictwo starało się, w ramach tej puli ogólnej wyprodukować stosunkowo więcej wyrobów ciężkich i małopracochłonnych a mniej lżejszych i bardziej pracochłonnych. Znakomicie ułatwiało to wykonanie planu. Znow władze zorientowały się w tym i wydały następny okólnik, regulujący życie gospodarcze, w którym określono, że nie wykonanie planu asortymentowego będzie odliczane od produkcji planowej w odpowiednio wysokiej relacji<sup>24</sup>.

Hutnictwo poszukiwało dalej. Dość szybko zorientowało się, że bardzo łatwo można zwiększać wielkość produkcji, jeśli mniejszą wagę będzie się przywiązywać do jakości. Miał to regulować następny okólnik, głoszący, że produkcja zareklamowana będzie odliczana w odpowiedniej relacji od produkcji zaliczanej na poczet wykonania planu<sup>25</sup>. Gdy plan ustalono w cenach niezmiennych, hutnictwo zmieniało sobie te niezmiennic ceny, co znakomicie ułatwiało wykonanie planu i co znow wymagało odpowiednich przepisów.

Na pewno nie jest to pełna lista stosowanych metod. Zapewne były też bardziej subtelne i wyrafinowane, do których nie udało się dotrzeć. Na wszystkie, które zostały ujawnione, znajdował się jednak odpowiedni przepis czy okólnik władz państwowych, który regulował życie gospodarcze. Czy jednak na pewno na wszystkie? Wydaje się, że przynajmniej jedno pozostawało tu wciąż niezmiennie, względnie trwałe. Trwała była mianowicie sama ta tendencja przejawiana przez hutnictwo — tendencja do poszukiwania i stosowania metod łatwego wykonania planu, metod nie aprobowanych przez władze i często trudnych do wykrycia. Tej tendencji nie był w stanie usunąć i „uregulować” żaden okólnik, żaden admi-

<sup>23</sup> AAN MPiH 1035, Zarządzenie CZPH 1 VII 1945.

<sup>24</sup> AAN MPiH 1035, Tymczasowy system premiowania 1 VIII 1945.

<sup>25</sup> AAN CUP 909, k. 19, Sprawozdanie ekspertów BGK 31 XII 1945.



nistracyjny nakaz. Do takich to względnie trwałych zależności pragnęły docierać niniejsze badania.

A co się działo, gdy władze wykryły zastosowanie jakiejś nierzetelnej metody przez przedsiębiorstwo? Np. taki „manewr asortymentowy” w ogóle nie dał się ukryć. Ale — od jego ujawnienia, do ukarania dyrektora przedsiębiorstwa — droga była jeszcze daleka. Trzeba mu było bowiem wpieryć udowodnić, że manewr ów był celowym, oszukańczym posunięciem, a nie rezultatem „obiektywnych” i „niezależnych” przyczyn. A to nie było łatwe. Dyrektor bronił się, pisał np., że to nie jego wina, że on się starał, ale miał niezwykle trudności ze zdobyciem surowców i materiałów właśnie na te pracochłonne wyroby. I miał na to bezsporne dowody i świadków, którym trudno zaprzeczyć. Tyle tylko, że on miał obiektywne trudności ze zdobyciem surowca na każdy wyrób. A gdy już musiał o te surowce zabiegać, to o surowce na pracochłonne wyroby starał się nieco słabiej. Lecz jak mu to udowodnić?

W rezultacie często nawet przy znacznych przesunięciach asortymentowych — oczywistych dla władz — premia nie przepadała<sup>26</sup>.

Pewien niedostatek źródeł uniemożliwił dokładniejszą analizę zagadnień zatrudnienia i płac. Niewątpliwie przedsiębiorstwo hutnicze starało się utrzymywać nadmierne zatrudnienie jako ukrytą rezerwę ułatwiającą wykonanie planu<sup>27</sup>. A jeśli chodzi o płace, to widać było zbieżność dążeń hutnictwa i władz państwowych w intencji powstrzymywania wzrostu płac roboczych. Przy czym państwu chodziło tu o hamowanie inflacji, hutnictwu o zmniejszenie deficytu.

Wprawdzie w rezultacie w hutnictwie występował odpływ fachowców do lepiej płatnych przemysłów (które bardziej dbały o płace), wprawdzie w hutnictwie pojawiał się ruch strajkowy — zwłaszcza w podległych mu kopalniach rud żelaza<sup>28</sup>, jednakże przeprowadzona analiza pozwala postawić hipotezę, że hutnictwo niedostatecznie zabiegało o wzrost płac roboczych<sup>29</sup>.

Dość trzeba, że pragnienie osiągnięcia wysokich cen zbytu i niskich płac nie oznaczało dążności do maksymalizacji zysku. Hutnictwo pragnęło jedynie zlikwidować w ten sposób kłopotliwy deficyt. Zysk natomiast był celem drugorzędym, gdyż wzrost przedsiębiorstwa zależał nie od zysku, lecz od kwoty kredytu inwestycyjnego otrzymywanego od państwa.

Badania funkcjonowania rynku zbytu i zaopatrzenia wyrobów przemysłu państwowego wykazywały dążność przedsiębiorstw do uniezależnienia się od zakupów zewnętrznych. Wynikała ona w dużej mierze z trudności ze zdobyciem towarów, które w większości otrzymywano w drodze przydziału z centralnego rozdzielnika dóbr deficytowych. Dominował więc rynek reglamentowany z rozdzielnictwem, który jednak bynajmniej nie był pozbawiony bezwzględnej konkurencji. Mitem jest pogląd, że na rynku socjalistycznym nie ma konkurencji. Jest, i to rów-

<sup>26</sup> Zob. np. AAN MPiH 255, k. 120.

<sup>27</sup> AAN CUP 3416, 1 I 1947; AAN CUP 3417, s. 30; AAN CUP 223, fab. 35, AAN CUP 224, tab. 34.

<sup>28</sup> AAN MPiH 146, k. 104—125; AAN MPiH 147, k. 35—69; AAN MPiH 196, Ankiety strajków.

<sup>29</sup> AAN MPiH 2401. Sprawozdanie MPiH z III kwartału 1948 r. AAN CUP 223, s. 60; AAN CUP 3417, s. 35.

nie bezwzględna, tylko inna. Przede wszystkim nie jest to konkurencja o klienta kupującego, lecz o dostawcę. No i jest to konkurencja „poza-cenowa”, bo ceny są „sztywne” i „urzędowe” i nie wolno ani żądać więcej, ani płać więcej niż przewiduje cennik państwowy. Toteż w tej konkurencji anonimowe siły rynkowe, owa siła anonimowego pieniądza, zostały zastąpione bardziej osobowymi środkami oddziaływania. Nastąpiła — rzecz można — personalizacja stosunków gospodarczych.

Pierwszym z tych osobowych środków oddziaływania odgrywającym rolę w konkurencji była zwykła ludzka umiejętność pisania listów, próśb i podań. W obieg towarów włączył się z wielokrotnionym obiegiem papierów. Ilość ich pozostałych w archiwach jest przerażająca. Monity, ponaglenia, nakłaniania, groźby, prośby, listy, telegramy... datowane dzień za dniem i wysyłane: do dostawców i do wszystkich tych, którzy mogliby pomóc zmusić dostawcę do wykonania jego obowiązków.

W tej konkurencji pisanie było metodą konieczną, ale oczywiście niedostateczną. Gdy chodziło o przydział surowców i wyrobów, przedsiębiorstwa nie ograniczały się do wysyłania listy zapotrzebowań. Gdy opracowywano tzw. rozdzielnik, zainteresowani sami przyjeżdżali, by osobiście dopilnować swoich interesów. Organizowano wówczas przy centralach zbytu tzw. konferencje rozdzielcze.

Walka konkurencyjna toczyła się o to, by zdobyć prawo do uczestniczenia w takiej konferencji. Trzeba było ministrowi wykazać celowość obecności na niej. A gdy się już otrzymało kartę uczestnictwa, trzeba było jeszcze bardzo uważać, aby takiej konferencji nie przeoczyć, było ich bowiem bardzo dużo. Trzeba było więc mieć sobie w porę załatwić zawiadomienie o takiej konferencji. Zdarzało się, że niektórych zawiadamiano za późno<sup>30</sup>. Natomiast, gdy się już przyjechało, trzeba było stoczyć walkę o to, by znaleźć się na liście rozdzielnika, by uzyskać „przydział”, i to jak największy. Walory osobiste pełniły tu rolę nie poślednią. Trzeba było umieć uzasadnić, jak bardzo niezbędny jest dany surowiec czy materiał i w jak dużej ilości; wskazać na „fatalne skutki”, jakie wywołałby niedostatek tego artykułu, powołać się na ważność i zasługi swojego przemysłu dla gospodarki narodowej, wreszcie trzeba było umieć zagrozić, że jeśli nie dostaniemy jakiegoś przydziału to, cytując: „nie bierzemy odpowiedzialności za wykonanie naszego planu” itd.<sup>31</sup>

Wreszcie następowało sporządzenie „ostatecznej wersji rozdzielnika” i dostawcy otrzymywali polecenia komu, co, ile i kiedy wyprodukować i dostarczyć. Czy konkurencja w tym momencie ustawała? Oczywiście nie. Ona się dopiero na dobre zaczynała.

Nikt bowiem nie czekał z założonymi rękami na dostawę, bo na pewno w ten sposób niewiele by otrzymał. Każdy musiał długo i wytrwale zabiegać o otrzymanie tego, co mu się należy. A z kolei ci bardziej przedsiębiorczy mierzyli wyżej i starali się namówić dostawcę, by dla nich wykonał więcej dóbr, niż przewiduje rozdzielnik. I zdumienie budzi fakt, jak często i w jak znacznym stopniu im się to udawało. Tzw. ostateczna wersja rozdzielnika w praktyce nigdy nie była ostateczna<sup>32</sup>. Trzeba było więc stale, osobiście wszystkiego pilnować. Dochodziło do tego, że np. Ministerstwo Komunikacji, gdy miało coś otrzymać od hut-

<sup>30</sup> AAN MPiH 4022, 27 XII 1945.

<sup>31</sup> AAN CUP 1457, k. 32; AAN MPiH 4023, 10 IX 1945; AAN CUP 1457, k. 1—7; AAN MPiH 27, k. 185—205; AAN MPiH 256, k. 32.

<sup>32</sup> AAN CUP 223, tab. 20, 22, 23; AAN CUP 224, tab. 23, 24a, 25.

nictwa, wysyłało swoich ludzi do hut, którzy całymi dniami stali przy walcowniach i przyglądali się, czy walcuje się profile dla nich, czy przypadkiem nie produkuje się dla np. przemysłu metalowego. Wówczas alarmowali wszystkie władze<sup>33</sup>.

Istną plagą była nieterminowość dostaw. Walka konkurencyjna w tym zakresie toczyła się w formie tzw. interwencji. Polegały one na tym, że gdy dostawca spóźniał się z dostawą, przyjeżdżała do niego osobiście specjalnie dobrana ekipa wysoko postawionych osób, które na miejscu interweniowały. Ekipa taka stawiała „na baczność” dyrekcję zakładu i kazała się tłumaczyć, dlaczego nie produkuje się w tej chwili wyrobów przewidzianych dla nich przez rozdzielnik. Oczywiście po jej wyjeździe przyjeżdżała następna ekipa — tylko z innego przemysłu — z równie słusznymi pretensjami. Ważnym elementem konkurencji był skład ekipy. Najlepiej było, jeśli udało się do niej zaangażować również kogoś z ministerstwa, kogoś z KW, z Rady Narodowej no i koniecznie z UB<sup>34</sup>.

Liczba interwencji, zwłaszcza w 1947 r. rosła lawinowo. Ministerstwo, choć samo dawało się w nie wciągać, nie było w nich zainteresowane. Dlatego godziło się na wydanie zakazu wstępu do hut jakichkolwiek osób, zresztą mało skutecznego. Wprowadziło też tzw. stopnie pilności. Stopni pilności było trzy. Kto miał „pierwszy stopień pilności” — jego dostawy należało wykonywać w pierwszej kolejności, drugi — w drugiej, trzeci w trzeciej, a pozostali mogli już tylko cierpliwie czekać. Czy to usunęło wreszcie konkurencję? Oczywiście nie. Przeniosła się ona tylko na inną płaszczyznę. Teraz walczono o to, by znaleźć się „w pierwszym stopniu pilności”. I znów zdumiewające jak szybko i w jakiej skali to się udawało. Dosłownie w ciągu roku nastąpiła taka, jak to się mówiło, inflacja pilności, tak dużo przedsiębiorstw uzyskało pierwszy stopień, że — można powiedzieć — teraz wszyscy byli „pierwsi”<sup>35</sup>. I konkurencja rozpętywała się na nowo.

W tej konkurencji jedynie o jakość nie walczono, bo był to rynek sprzedawcy i pod względem jakości dostawca dyktował swe warunki bezapelacyjnie i bezwzględnie. Właściwie bardziej się opłacało „przyjąć dostawę złej jakości i „uzdatniać” ją we własnym zakresie, bo reklamując i odsyłając ją, nie uzyskiwało się zwykle ani towaru, ani satysfakcji<sup>36</sup>.

W tej sytuacji realizacja jakiegos z góry założonego, całościowego planu zaopatrzenia w gospodarce, byłaby zamierzeniem utopijnym. Co najwyżej władze mogły wpływać na najogólniejsze kierunki zaopatrzenia lub na nieliczne wyroby dla kilku priorytetowych odbiorców — i to tylko pod warunkiem, że władze walczyłyby o to dostatecznie wytrwale. Na tym rynku były bowiem władze centralne tylko jednym z licznych konkurentów — potężnym — ale przecież nie jedynym.

Sprzeczności interesów między hutnictwem a gospodarczymi władzami państwowymi ujawniały się najsilniej w procesie inwestowania. Co roku hutnictwo zgłaszało nadmierne zapotrzebowanie na kredyt inwestycyjny, co roku władze nadrzędne redukowały przyznawany mu kredyt,

<sup>33</sup> AAN CUP 4022, 27 XII 1945.

<sup>34</sup> AAN CUP 1612, k. 78, k. 90; AAN CUP 233, s. 6, s. 18; AAN CUP 234, s. 15.

<sup>35</sup> Ibidem oraz: AAN CUP 223, s. 105; AAN CUP 233, s. 23; AAN CUP 234, s. 15; AAN CUP 1772, k. 40—46.

<sup>36</sup> AAN MPiH 4022, 27 XII 1945; AAN MPiH 1300, Cennik dopłat Centrali Żelaza i Stali, 31 V 1946.

przydzielając go mniej, niż sobie hutnictwo życzyło, a mimo to, co roku hutnictwo potrafiło jeszcze różnymi sposobami przekroczyć ten tzw. limit ostateczny<sup>37</sup>. Władze państwowe nie miały możliwości właściwej oceny potrzeb hutnictwa i w rezultacie o wielkości kredytu inwestycyjnego decydowała zdolność władz do narzucania minimalnego limitu i zdolność hutnictwa do wynegocjowywania limitu maksymalnego.

W całym badanym tu okresie hutnictwo przejawiało dążność do nieograniczonego wzrostu opartego na inwestycjach. Można powiedzieć, że nadrzędnym celem hutnictwa było inwestować jak najwięcej i za wszelką cenę. Aby ominąć ograniczenia narzucane mu przez władze państwowe, hutnictwo starało się maksymalnie rozszerzać możliwości samodzielnego wzrostu. Temu celowi służyło omawiane już dążenie do przejęcia „pod własny zarząd” źródeł zaopatrzenia inwestycyjnego a zwłaszcza rozwijanie przetwórstwa produkującego na potrzeby hutnictwa dobra inwestycyjne dające możliwość samodzielnego, niekontrolowanego wzrostu.

Pęd do inwestycji, jaki występował nie tylko w hutnictwie wydaje się być czymś niewątpliwym. Ujmując rzecz w kategoriach gospodarki kapitalistycznej, można powiedzieć, że przedsiębiorstwo socjalistyczne już wtedy przeżywało (i do dziś przeżywa) nieustanny boom inwestycyjny. A z drugiej jednak strony dawało się wyraźnie zaobserwować stosunkowo dużo słabsze zainteresowanie efektami tych inwestycji.

Jeśli tak, to dlaczego, po co tak inwestowano, skoro tak małe było zainteresowanie rezultatami tych inwestycji? Jest to chyba jedna z największych zagadek funkcjonowania przedsiębiorstwa socjalistycznego, której rozwiązanie wymagałoby jednak już odrębnych badań.

Podsumowując należy stwierdzić, że hutnictwo jako przedsiębiorstwo państwowe, które nawet przez pewien czas (jako Centralny Zarząd) było formalnie agendą Ministerstwa Przemysłu, bynajmniej nie było zbiurokratyzowanym urzędem, który jedynie oczekuje na administracyjne nakazy i działa od wytycznych do wytycznych. Miało ono w całym badanym okresie swoje wyodrębnione cele, które były często sprzeczne z dążeniami władz państwowych, a często konkurencyjne w stosunku do innych przedsiębiorstw. W dążeniu do realizacji swych celów hutnictwo wykazywało znakomitą przedsiębiorczość i pełną racjonalność postępowania oraz umiejętność przystosowywania się do nowych, rodzących się dopiero warunków. Szybko uczyło się zasad gry ekonomicznej z władzami centralnymi, tak dotkliwie odczuwanych w gospodarce dnia dzisiejszego. W swym partykularyzmie niewiele odbiegało od typowego przedsiębiorstwa lat sześćdziesiątych czy siedemdziesiątych w naszym kraju.

#### МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В СИСТЕМЕ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО ХОЗЯЙСТВА В ПОЛЬШЕ В 1945—1949 ГГ.

Статья представляет результаты исследований функционирования металлургического предприятия в системе централизованной государственной промышленности с распорядительно-распределительным характером планирования и управления в 1945—1949 гг. в Польше. Несмотря на то, что самое большое внимание сосредоточилось на одном предприятии, результаты исследований имеют более широкий характер и показывают особенности явле-

<sup>37</sup> AAN CUP 222, s. 76; AAN CUP 223, s. 82 i tab. 31; AAN CUP 224, tab. 31b; AAN CUP 2044 k. 2 i k. 18; AAN CUP 2779, 10 X 1946; AAN MPiH 3031, k. 1.

ния, довольно типичные для социалистических государственных предприятий, а также проливают свет на механизм функционирования всей системы централизованного социалистического хозяйства.

Предпринята здесь попытка определить основные цели и экономические интересы предприятия и типичные способы их совершения. Показаны противоречия между интересами отдельных предприятий и конкурентная борьба между ними. Описаны элементы экономической борьбы, которую вела металлургическая промышленность с центральными хозяйственными властями.

Показана борьба предприятий за перехват под собственное управление доставщиков и предприятий-партнеров, а также борьба за приобретение снабженческих и инвестиционных средств. Описаны типичные торговые механизмы, используемые металлургической промышленностью во время споров с центральными властями, касающихся низких и легких, в отношении выполнения, плановых задач, высоких материальных и инвестиционных лимитов, кредитов, заработной платы, приема на работу и цен. Предпринята также попытка определить, кто в этих торгах между предприятием и „центром” сильнее и кто является источником силы обеих сторон.

Кроме того показано, что несмотря на значительную централизацию хозяйственных решений, действительное влияние центральных властей на хозяйство относительно ограничено и что значительную роль играет в ней экономическая стихия, основанная на собственных правах, не подчиненных центральной регулировке.

#### METALLURGY IN POLAND'S SYSTEM OF CENTRALIZED ECONOMY DURING THE YEARS 1945—1949

This article presents the findings of studies into the functioning of a metallurgical establishment within the system of centralized state industry with its mandatory/distributive character of planning and management in Poland during the years 1945—49. Despite the fact that the main attention was focussed on one establishment, the findings of the studies are extensive in character and point to features and phenomena typical enough of state socialist establishments, and at the same time throw light on the mechanics of operation of the whole system of centralized socialist economy.

An attempt was made here at defining the basic aims and economic interests of the establishment and typical methods for their realization. The conflicting interests of establishments and their competitive struggle was indicated. Elements of the economic game which metallurgy led with the central economic power were described.

The struggle of establishments in attracting suppliers and co-operative centres to operate under their own management was indicated, together with the struggle for the acquisition of investment and re-equipment means. The typical bargaining mechanisms adopted by metallurgy in disputes with the central power about low-level and light plan targets, about high material and investment limits, about credits, payments, employment and prices were described.

An attempt was also made to define who is the strongest in this bargaining between the establishment and the “centre”, and what is the source of strength on both sides.

It was also indicated that despite the significant centralization of economic decisions, the real influence of the central power on the economy is relatively limited, and that the main role in the economy is played by economic elements relying on independent laws not subjected to central regulation.