

ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

FOLIA SCIENTIARUM
UNIVERSITATIS TECHNICAЕ RESOVIENSIS

NR 280

ZARZĄDZANIE I MARKETING

Kwartalnik

zeszyt **18** (nr 4/2011)



WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

Redaktor naczelny
Wydawnictw Politechniki Rzeszowskiej
prof. dr hab. inż. Feliks STACHOWICZ

Zespół recenzentów Zeszytów Naukowych
Wydziału Zarządzania PRz „Zarządzanie i Marketing”
Lucia BEDNÁROVÁ, Leszek WOŹNIAK, Jan ADAMCZYK, Kazimierz RAJCHEL,
Olena AREFYEVA, Arkadiusz LETKIEWICZ, Władysław FILAR, Tatiana GUGNINA,
Krzysztof MICHALSKI, Bogdan MRÓZ, Joanna WIAŻEWICZ, Agata GIERCZAK,
Aleksandr GUGNIN, Jerzy KITOWSKI, Sławomir SOLECKI, Bolesław KURZĘPA,
Krzysztof KASZUBA, Celina SOŁEK, Edward NOWAK, Marek OSSOWSKI,
Julia LISNIEVSKA, Bożena SOWA, Justyna STECKO, Jacek STROJNY, Anatolij TKACH,
Paulina FILIP, Adam SADOWSKI

Skład Rady Naukowej
ZESZYTÓW NAUKOWYCH WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA PRz
„Zarządzanie i Marketing”

dr hab. Grzegorz OSTASZ, prof. PRz – przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan ADAMCZYK – zastępca przewodniczącego
dr Agata GIERCZAK – sekretarz

członkowie:

Gerhard BANSE (Niemcy), Gérard Kokou DOKOU (Francja),
Andriy GERASYMCHUK (Ukraina), Aleš GREGAR (Czechy), Andrzej KALETA,
Jerzy KISIELNICKI, Dušan MALINDŽÁK (Słowacja), Aleksandr RAZIN (Rosja),
Róbert ŠTEFKO (Słowacja), Josu TAKALA (Finlandia), Tamara TKACH (Ukraina),
Karsten WEBER (Niemcy), Gabriel WEISS (Słowacja), Leszek WOŹNIAK

Komitet redakcyjny (redaktorzy tematyczni)
Władysław FILAR, Grzegorz OSTASZ, Justyna STECKO,
Dariusz WYRWA, Beata ZATWARNICKA-MADURA

Redaktor statystyczny
Stanisław GĘDEK

Redaktorzy językowi
Urszula SZYDEŁKO
Magdalena REJMAN-ZIENTEK
Alewtina ŁAWRINIENKO

Wersja drukowana Kwartalnika jest wersją pierwotną

p-ISSN 1234-3706

Oficina Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów

Nakład 130 egz. Ark. wyd. 17,13. Ark. druk. 14,0. Papier offset. kl. III 70g B1.
Oddano do druku w grudniu 2011 r. Wydrukowano w marcu 2012 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów
Zam. nr 138/11

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego	7
Maria Adamska: Uwarunkowania skuteczności sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych	9
Teresa Bal-Woźniak, Sławomir Gumienny: Podstawy metody <i>action research</i> i jej przydatność w naukach o zarządzaniu	19
Halina Chłodnicka: Wartość godziwa czy koszt historyczny?	27
Piotr Cyrek: Rzeczywistość a przekaz medialny	35
Marcin Gębarowski: Instalacje powitalne gmin, powiatów i województw – determinanty skutecznego stosowania oraz znaczenie dla działań wizerunkowych jednostek terytorialnych	43
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Modele stylów podejmowania decyzji menedżerskich	53
Dorota Kulpa: Formalno-prawne oraz instytucjonalne aspekty kontroli budżetowej	65
Grzegorz Lew: Ewidencyjne potrzeby rachunku wyników w przedsiębiorstwach handlowych	79
Tadeusz Olejarsz: Wsparcie logistyczne polskich kontyngentów wojskowych poza granicami kraju	85
Anna Ostrowska-Dankiewicz, Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka: Ubezpieczenie na życie typu <i>unit-linked</i> jako forma zabezpieczenia emerytalnego	93
Artur Polakiewicz, Krzysztof Kusch: Ekonomiczne postawy osób przekraczających granicę w celach przemysłowo-zarobkowych na podkarpackim pograniczu Polski i Ukrainy	107
Olga Jurjevna Shcheglova, Dmitriy Lvovich Levchynskiy: Формирование системы управления инвестиционно-строительным комплексом	121
Barbara Sieńko: Wykorzystanie metody analizy dynamiki kinetycznej procesów ekonomicznych do oceny rozwoju regionów	131
Iwona Ślęzak-Gładzik: Coaching jako metoda wspierania rozwoju potencjału ludzkiego	143
Beata Tarczydło: Marketing szeptany w działaniach organizacji. Przykłady zastosowań	155

Krzysztof Tereszkiwicz, Piotr Molenda: Referencyjne metody oceny zawartości mięsa i tłuszczu w tuszach wieprzowych	161
Anatoliy Tkach: Институциональные предпосылки экономического роста и социального неравенства	173
Natalia Vierchogliadowa, Aleksandra Rossichina: Исследование строительной области с целью обоснования формирования системы управления конкурентоспособности предприятия	181
Joanna Wiażewicz: Tożsamość a wizerunek jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie gminy	191
Piotr Zawada: Zarządzanie przedsiębiorstwem w okresie dynamicznych zmian gospodarczych – studium przypadku	199
Agnieszka Zielińska: Strategie konkurencji w organizacjach pozarządowych	209

CONTENTS

From Editorial Committee	7
Maria Adamska: Determinants of efficient succession in Polish family business enterprises	9
Teresa Bal-Woźniak, Sławomir Gumienny: Basis of method action research and applicability in science of management	19
Halina Chłodnicka: Fair value or historical cost?	27
Piotr Cyrek: The reality and transmission media	35
Marcin Gębarowski: The welcome signs of municipalities, districts and voivodships – the determinants of effective use and the importance for image action of territorial units	43
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Models of managerial decision-making styles	53
Dorota Kulpa: Formal-legal and institutional aspects of budget control.....	65
Grzegorz Lew: Documentation for account results in trade enterprises	79
Tadeusz Olejarz: Logistical support of Polish military contingents outside the country	85
Anna Ostrowska-Dankiewicz, S. Pieńkowska-Kamieniecka: Unit-linked life insurance as a form of pension provision	93
Artur Polakiewicz, Krzysztof Kusch: Economic attitudes of people crossing the border for smuggling and profit purposes on polish and ukrainian border	107
Olga Jurjevna Shcheglova, Dmitriy Lvovich Levchynskiy: Development of management system of investment-construction team.....	121
Barbara Sieńko: The application of method of kinetic dynamics analysis of economic processes for the assessment of regions development	131
Iwona Ślęzak-Gładzik: Coaching as method of human development support	143
Beata Tarczydło: Buzzmarketing in organization activities. Examples of its application	155
Krzysztof Tereszkiwicz, Piotr Molenda: Reference methods of meat and fat determination in pigs carcasses	161

Anatoliy Tkach: Institutional background of economic growth and social inequalities	173
Natalia Vierchogliadowa, Aleksandra Rossichina: Development of competitiveness business management system (exemplified by the construction industry).....	181
Joanna Wiażewicz: The identity and image of the territorial self-governments units' on the example of commune	191
Piotr Zawada: Enterprise management in the period of dynamic economic changes – case study	199
Agnieszka Zielińska: Competitive strategies in non-profit organizations	209

Od Komitetu Redakcyjnego

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny 18 (4/2011) numer Kwartalnika Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej „Zarządzanie i Marketing”.

Głównym celem niniejszej publikacji jest przedstawienie i popularyzacja wyników badań naukowych, analiz oraz prac poglądowych z zakresu szeroko rozumianej problematyki społecznej i gospodarczej m.in. z dziedziny ekonomii, finansów, zarządzania, marketingu jak również logistyki i prawa. Tematyka przedstawionych prac, mimo niewątpliwej dyspersji, wykazuje spójność poprzez swój interdyscyplinarny charakter, a całość publikacji stanowi holistyczne spojrzenie na problematykę społeczno-gospodarczą.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w Zeszytach zamieszczono artykuły pracowników Wydziału Zarządzania, a ponadto Autorów z wielu ośrodków akademickich z kraju i zagranicy oraz osób współpracujących z Wydziałem.

W imieniu Komitetu Redakcyjnego składamy serdeczne podziękowania Autorom za nadesłanie wyników swojej pracy badawczej. Szczególną wdzięczność wyrażamy Recenzentom za wartościowe opinie, które w znacznym stopniu przyczyniły się do podniesienia walorów naukowych publikacji.

Komitet Redakcyjny

Maria ADAMSKA¹

UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI SUKCESJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

W artykule omówiono znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce oraz specyficzne dla tej grupy problemy. Wykazano, że proces sukcesji, tak istotny dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, natrafia na wiele przeszkód różnej natury. Przeprowadzone rozważania wskazują na dodatkowe utrudnienia w prawidłowym planowaniu i przeprowadzaniu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, ze względu na ich cechy takie, jak niewielkie rozmiary, młody wiek, najprostsza forma prawna, niedostateczny poziom organizacyjny, niechęć do doradców zewnętrznych i brak powszechnie znanych przykładów udanej sukcesji.

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią znaczący pod wieloma względami segment przedsiębiorstw, wyróżniający się swoistymi cechami i problemami. Do najbardziej charakterystycznych, a zarazem jednych z najtrudniejszych problemów tej grupy przedsiębiorstw należy sukcesja jako sposób na kontynuację i rozwój działalności przedsiębiorstwa rodzinnego. Sukcesja jest to proces rozciągnięty w czasie, wymagający przygotowania na wiele lat przed przekazaniem przedsiębiorstwa przez obecnego właściciela. Do skutecznego przeprowadzenia sukcesji potrzebny jest plan transferu władzy i własności, uwzględniający aspekty prawne, majątkowe, podatkowe, organizacyjne i zarządcze.

Pomimo ogromnej roli i znaczenia sukcesji w życiu przedsiębiorstwa rodzinnego, w Polsce w niewielu z nich już przeprowadzono udaną sukcesję lub opracowano pełny plan tej zmiany międzygeneracyjnej. Różnego rodzaju zdarzenia losowe i wpływający czas powodują, że brak przygotowanego planu i jego stopniowego wdrażania odbija się niekiedy dramatycznie na losach przedsiębiorstwa rodzinnego, do likwidacji włącznie. Naturalnym staje się zatem pytanie, jakie przyczyny wpływają na tak małe rozpoznanie problemu i niewielkie zainteresowanie procesem sukcesji wśród właścicieli firm rodzinnych.

2. ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE NA TLE INNYCH KRAJÓW

Zjawisko przedsiębiorczości rodzinnej ma bardzo długą tradycję i jest podstawą rozwoju prawie wszystkich gospodarek na świecie. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego szacuje się, że w Europie i Stanach Zjednoczonych stanowią one od 30% do 70% wszystkich podmiotów gospodarczych, wytwarzają między 20% a 70%

¹ Dr Maria Adamska, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.

PKB i zatrudniają od 27% do 70% wszystkich pracowników.² Inne badania wskazują na udział przedsiębiorstw rodzinnych w Europie od 50% (Holandia) do ponad 90% (Włochy), w USA – 90%, a Chile ok. 80%. W wielu krajach, takich jak Argentyna, Meksyk, Kanada, Hongkong, Grecja czy Belgia wśród spółek publicznych przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 50–100% ich liczby³. Przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej kojarzone są z sektorem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP), ale znane są także wielkie przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniające tysiące pracowników. W sporządzonej w 2004 roku liście 100 największych przedsiębiorstw rodzinnych na pierwszych miejscach znajdziemy Wall-Mart Stores Inc. (ponad 2 miliony pracowników), Toyota Motor Corp. (ponad 316 tysięcy), Ford Motor Co. (246 tysięcy), Koch Industries (80 tysięcy) i Samsung Group (263 tysięcy)⁴. Od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku na całym świecie trwają badania naukowe fenomenu przedsiębiorstw rodzinnych i zainteresowanie tą problematyką stale rośnie.

W Polsce dynamiczny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej obserwuje się dopiero od dwudziestu lat. Pomimo wielu badań podejmowanych od kilkunastu lat, jest to problem jeszcze dość słabo rozpoznany w porównaniu z innymi krajami.

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Bazują one na różnych kryteriach, charakteryzujących cechy rodzinności:

- strukturalnym – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie,
- subiektywnym – gdy właściciel przedsiębiorstwa sam je określa jako rodzinne,
- funkcjonalnym – gdy rodzina jest zaangażowana w prowadzenie przedsiębiorstwa,
- transferu międzypokoleniowego – gdy dokonała się sukcesja

oraz definicje łączące dwa lub więcej kryteriów⁵. W Polsce jest niewiele przedsiębiorstw spełniających ostatnie kryterium, dlatego definicje uwzględniające dokonanie sukcesji nie przystają do naszych warunków.

Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego ma kluczowe znaczenie dla wyników badań dotyczących szacowania liczebności przedsiębiorstw rodzinnych. W zależności od przyjętych założeń, liczebność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce szacuje się nawet na 90% sektora MMSP, a bardziej ostrożne szacunki mówią o 50% podmiotów, wytwarzających około 40% PKB i zatrudniających około 50% pracowników.⁶

²Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, red. A. Kowalewska, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2009; Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, s. 7.

³K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2007, s. 61-62

⁴J. A. Pearl, L. Kristie, The world's largest family businesses, *Family Business*, 2009 oraz www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world.

⁵W Polsce obszerny przegląd poglądów na temat istoty przedsiębiorstwa rodzinnego przedstawiają liczni autorzy, np. K. Safin, *op.cit.* s. 17-37; J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa, Difin, 2004, s. 18-23; Ł. Sułkowski, *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, Toruń, TNOiK, 2005, E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, Warszawa, Dwumiesięcznik Akademii Leona Koźmińskiego „Master of Business Administration”, nr 2/2002.

⁶Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, [w:] *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 219.

Inne wyniki otrzymano w badaniach na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP)⁷. Przyjęto tu wąską definicję przedsiębiorstwa rodzinnego jako każdego podmiotu gospodarczego z sektora MMSP o dowolnej formie prawnej, w którym co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, a członkowie rodziny mają większościowe udziały w przedsiębiorstwie. Zgodnie z przyjętą definicją z grona przedsiębiorstw rodzinnych zostały wykluczone osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniające oraz przedsiębiorstwa z branży: rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników oraz organizacje i zespoły eksterytorialne. W badaniach pominięto grupę dużych przedsiębiorstw, tj. zatrudniających powyżej 249 pracowników.

Na podstawie tak zdefiniowanego przedsiębiorstwa rodzinnego liczbę przedsiębiorstw rodzinnych oszacowano na poziomie 36% sektora MMSP, przy czym w grupie mikroprzedsiębiorstw odsetek ten wynosi 38%, wśród małych – 28%, a w segmencie średnich – 14% populacji. Firmy te według szacunków Pentor Research International mają 10,4% udziału w PKB i 21% udziału w zatrudnieniu.⁸ Dane te wskazują, że nawet w podejściu tak bardzo zawężającym grupę firm rodzinnych, stanowią one znaczący potencjał gospodarczy, generujący istotną liczbę miejsc pracy.

Gdyby do przedsiębiorstw rodzinnych włączyć również podmioty w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej niezatrudniające pracowników (co jest stosowane w innych podejściach), udział tych przedsiębiorstw w sektorze MMSP wyniósłby 78%.⁹

Pomimo dużego znaczenia gospodarczego i społecznego oraz wielu publikacji traktujących o fenomenie przedsiębiorczości rodzinnej, przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce nie są dostatecznie uznawane i doceniane, a często też sami przedsiębiorcy nie zdają sobie sprawy z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa i konsekwencji z tym związanych.

3. SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Nie tylko ze względu na liczebność, ale także na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego, przedsiębiorstwa rodzinne należy uznać za ważny segment przedsiębiorstw. Są one wskazywane jako cenne podmioty życia społecznego charakteryzujące się innowacyjnością, długowiecznością, ostrożną polityką finansową, nastawieniem na długookresowe efekty działania, stabilnością, tradycją kulturową, działaniem na rzecz społeczności lokalnej i większą odpornością na kryzysy gospodarcze.

Przedsiębiorstwa te charakteryzują się jednocześnie specyficznymi cechami i niewystępującymi w firmach „nierodzinnych” problemami. Dotyczą one sfery zarządzania i stosunków społecznych i obejmują przede wszystkim:

- problemy i konflikty wynikające z przenikania spraw rodzinnych do przedsiębiorstwa i odwrotnie,
- konflikty i trudności na tle sukcesji i transferów międzypokoleniowych,

⁷ Badania przeprowadzone przez Pentor Research International w ramach projektu *Firmy rodzinne*, wyniki opublikowane w: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce ...*, op.cit.

⁸ *Firmy rodzinne w polskiej...*, op.cit. s. 33.

⁹ *Ibidem*.

- zastosowanie zarządzania strategicznego, stworzenie planu rozwoju biznesu rodzinnego,
- problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji zarządzania,
- problemy psychologiczne i społeczne związane z osobą założyciela, udziałowcami i pracownikami przedsiębiorstw rodzinnych.¹⁰

W przedsiębiorstwach rodzinnych powinna występować swoista równowaga pomiędzy interesami rodziny i interesami całego przedsiębiorstwa, którą mogą zapewnić przemyślane działania w obszarze strategii rozwoju, funkcji personalnej i planowania sukcesji. Sukcesja, nazywana również zarządzaniem zmianą międzygeneracyjną, jest bardzo szczególnie i jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych. Jest ona problemem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności.

Wiele badań przeprowadzonych przez ośrodki naukowe w kraju wskazuje na specyficzny, wręcz newralgiczny obszar problemowy w przedsiębiorstwach rodzinnych, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczególnie trudne do rozwiązania kwestie pojawiają się w procesie formułowania strategii personalnej i sukcesji, naboru i zwalniania pracowników, oceny i wynagradzania oraz rozwoju personelu.¹¹

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym może dochodzić do stosowania praktyk familistycznych, przede wszystkim nepotyzmu. Problemy te może wzmacniać niewielka wiedza właściciela z zakresu zarządzania personelem, opieranie się na modelu wynikającym z doświadczenia życia codziennego.¹²

Przedsiębiorstwa rodzinne rzadko tworzą strategię w formie pisemnej. Najczęściej tworzone są one w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Na ogół też przedsiębiorcy są sceptycznie nastawieni co do przydatności posiadania sformalizowanej strategii. Ocena tego problemu powinna uwzględniać fakt, że większość przedsiębiorstw rodzinnych stanowią mikroprzedsiębiorstwa, w których zastosowanie zarządzania strategicznego pozostaje w pewnej kolizji z elastycznością planowania. Jednak sformułowanie celów biznesu ściśle związanych z celami rodziny, odpowiadających wizji założyciela przedsiębiorstwa, stworzenie planu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, może być kluczowym czynnikiem jego rozwoju na pewnym etapie życia przedsiębiorstwa. W ramach strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinne bardzo rzadko tworzą plan sukcesji, pozwalający przygotować sukcesora, zarządzającego i pracowników przedsiębiorstwa na perspektywę przekazania władzy i własności.

Badania przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły na wskazanie najważniejszych barier rozwoju tych przedsiębiorstw, charakterystycznych tylko dla tej kategorii. Są to bariery sukcesji mogące prowadzić do częstych kryzysów towarzyszących zmianie pokolenia zarządzającego firmą rodzinną, bariery kulturowe w postaci nepotyzmu i familizmu w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, bariery stylu kierowania – omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego, bariery profesjonalizacji związane z ograniczaniem roli najemnych menedżerów przez

¹⁰ *Ibidem*, s. 24.

¹¹ Zob. np. Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 68-74.

¹² *Firmy rodzinne w polskiej... op.cit.*, s. 68-69.

członków rodziny właścicielskiej oraz bariery rozwoju strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu¹³.

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających i właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów jest ograniczony. Wielu przedsiębiorców nie ma świadomości istnienia pewnych problemów, część barier wynika z niechęci właścicieli i ich rodzin do zmiany stosowanych od lat sposobów działania.

4. ISTOTA SUKCESJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Statystyki potwierdzają, że niewiele przedsiębiorstw trwa dłużej niż jedną generację. W zależności od kraju, do drugiej generacji jest w stanie dotrzeć 17-46% firm rodzinnych¹⁴. Ponieważ udana sukcesja jest warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, problem ten został dostrzeżony w wielu krajach, szczególnie europejskich. Komisja Europejska szacuje, że jedna trzecia przedsiębiorców – właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych – wycofa się z rynku, co oznacza prawdopodobny spadek liczby przedsiębiorstw, miejsc pracy i konkurencyjności gospodarki. Mając to na uwadze, Komisja Europejska uznała za konieczne wypracowanie warunków prawno-ekonomicznych ułatwiających skuteczne przenoszenie własności w obrębie rodziny poprzez stworzenie odpowiednich regulacji w obszarze podatków i restrukturyzacji przedsiębiorstw i zapewnienia ciągłości spółek osobowych¹⁵.

W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne zaczęły powstawać głównie po 1989 r. i obecnie pierwsze z nich wchodzi w fazę dojrzałości, w której rozstrzyga się przyszłość przedsiębiorstwa. Ich właściciele zbliżają się do wieku emerytalnego lub mają zamiar zrezygnować z aktywności zawodowej. Wielu założycieli staje przed zupełnie nowym dla nich i dla przedsiębiorstwa problemem sukcesji, czyli osobowego i prawnego następstwa w rodzinnym biznesie. A warto zauważyć, że większość z nich nie jest do tego przygotowana. Przedsiębiorcy odgrywający wiodącą rolę w firmach, które sami założyli i doprowadzili do rozkwitu, stają przed szeregiem możliwości przekazania swojego dorobku i związanych z tym wahań i wątpliwości. Pytania, jak przeprowadzić sukcesję, aby zapewnić bezpieczeństwo własne, rodziny i przedsiębiorstwa, w którym momencie to zrobić, jakie bariery prawne należy pokonać powinny znaleźć odpowiedź w planie sukcesji.

Planowanie sukcesji jest złożonym procesem opracowywania założeń i sposobów realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia¹⁶. Dobry plan sukcesji określa, w jaki sposób będzie ona przebiegała i jakie kryteria posłużą do jej oceny, czy następca jest gotowy do przejęcia przedsiębiorstwa. Dzięki temu założyciel ma mniejsze obawy o pomyślność dalszego istnienia przedsiębiorstwa, a następca ma czas i możliwości przygotowania się do poważnej zmiany w swoim życiu. Z transferem własności i władzy wiążą się nieroz-

¹³ *Ibidem*, str. 24.

¹⁴ K. Safin, *op. cit.*, s. 148.

¹⁵ *Komunikat w sprawie przenoszenia własności przedsiębiorstw – ciągłość poprzez nowy początek. Działania na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Wspólnot Europejskich, Dz. U. c 204 z 23.07.1994 r., *zalecenia*.

¹⁶ Por.: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, *op. cit.* s. 59.

rwalnie kwestie podatkowe, organizacyjne, zabezpieczenia finansowego i emerytalnego wycofującego się właściciela czy określenie jego roli w nowych okolicznościach.

Proces zmiany warty w przedsiębiorstwach rodzinnych odbywa się na wielu płaszczyznach i wymaga rozwiązania wielu grup problemów: psychologicznych, prawnych, ekonomicznych, organizacyjnych i społecznych. Spośród nich najważniejsze mogą okazać się problemy psychologiczne – dla odchodzącego pożegnanie firmy oznacza zmianę statusu, rozstanie się z dziełem życia, codzienną rutyną, rytuałem, dla następcy zaś to problem odpowiedzialności za dzieło ojca lub matki. Równie istotne są problemy prawne, a więc wybór najkorzystniejszej od strony podatkowej formy transferu własności, ewentualna zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa czy zmiany stosunków umownych. Problemy ekonomiczne wiążą się z koniecznością zapłaty podatków, rozliczenia się z rodzeństwem, które nie dziedziczy, wyceny przedsiębiorstwa, ubezpieczenia przedsiębiorstwa, rodziny i odchodzącego właściciela. Duże znaczenie mają także problemy organizacyjne – konieczność przebudowy struktury organizacyjnej, sfer odpowiedzialności, przygotowanie reguł podziału pracy i przekazanie obowiązków. Należy też wskazać na problemy społeczne, wynikające ze zmiany odbioru społecznego firmy, postrzeganej dotychczas przez postać założyciela, przyjęcie następcy przez długoletnich pracowników i ułożenie nowych relacji w organizacji¹⁷.

Przygotowanie i przeprowadzenie sukcesji wymaga zatem dużej wiedzy i umiejętności, których przedsiębiorcy z reguły nie mają, a ponadto stanu wewnętrznej gotowości właściciela do przekazania sterów i następcy do przejęcia odpowiedzialności.

Z badań nad firmami rodzinnymi wynika, że najbardziej typowe zachowanie właścicieli to odwlekanie zmian. Amerykański specjalista od przedsiębiorczości rodzinnej E. Doud wymienia dziesięć najważniejszych przyczyn niechęci przedsiębiorców do oddania władzy, wśród których dominuje obawa o dalsze losy przedsiębiorstwa, swoje i rodziny, np. „zbyt wielu ludzi zmarło po przejściu na emeryturę”, „nikt nie jest w stanie prowadzić firmy tak jak ja”, „bez firmy jestem nikim”¹⁸.

5. BARIERY PROCESU SUKCESJI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH

Biorąc pod uwagę złożoność procesu sukcesji można stwierdzić, że jej skuteczne przeprowadzenie stanowi nie lada problem dla wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych na świecie. Jednak sukcesja jest jeszcze trudniejsza w Polsce, a to z kilku powodów.

Po pierwsze, w Polsce dynamiczny rozwój przedsiębiorstw rodzinnych obserwuje się dopiero od niedawna. Wiedza na temat znaczenia, istoty i specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych jest niewielka nie tylko wśród społeczeństwa, władz samorządowych czy rządowych, ale także wśród samych przedsiębiorców¹⁹. Przedsiębiorstwa rodzinne są dla większości tematem nieznanym lub kojarzonym z małą, „garażową” firmą o niezbyt profesjonalnym sposobie działania. Krótka historia przedsiębiorstw rodzinnych nie pozwoliła na ukształtowanie właściwego ich postrzegania, świadomości specyficznych cech zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, co więcej, nie umożliwiła powstania i upowszechnienia dobrych praktyk i wzorców sukcesji.

¹⁷ Por.: K. Safin, *op. cit.*, s. 140.

¹⁸ J. Jezak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, *op. cit.*, s. 67-68.

¹⁹ Autorka miała okazję rozmawiać z przedsiębiorcami w trakcie szkoleń i konferencji w ramach projektu *Firmy rodzinne* oraz podczas zjazdów i spotkań organizowanych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych należy do pierwszego pokolenia (89%). Z przeprowadzonych badań wynika, że w Polsce tylko w 15% przedsiębiorstw rodzinnych doszło do transferu własności, przy czym około połowa z nich jest własnością wspólną dwóch pokoleń²⁰. Choć większość przedsiębiorców – 58% – myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, jednak tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W 13% przedsiębiorstw nie przewiduje się sukcesji, a w 30% decyzje jeszcze nie zapadły²¹. Na decyzję o przekazaniu firmy następcy w dużym stopniu ma wpływ jej wiek i sytuacja ekonomiczna – im dłużej działa na rynku i im poziom stabilizacji większy, tym większa skłonność do zmiany warty.

Pomimo znaczącej części przedsiębiorstw rodzinnych wyrażającej wolę przeprowadzenia sukcesji, tylko 30% z nich ma plan sukcesji, a zaledwie w 10% firm jest on w formie pisemnej. Wśród przedsiębiorstw posiadających sformalizowane plany sukcesji największą grupę stanowią przedsiębiorstwa średnie²². Prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie ma żadnych procedur, które określałyby postępowanie w sprawach biznesowych i spadkowych w przypadku nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności kluczowych osób, pełniących funkcje kierownicze²³.

Ekspertki wskazują na kilka przyczyn leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesji. Z jednej strony jest to młody wiek wielu właścicieli²⁴, z drugiej zaś ogólnie niski stan wiedzy o organizacyjnych, prawnych i finansowych aspektach sukcesji. Do tego dochodzą jeszcze przesłanki psychologiczne, o których wspomniano wyżej.

Można założyć, że oprócz krótkiej historii rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, trudności z sukcesją wynikają także z niewielkich rozmiarów ich przeważającej części. Większość przedsiębiorstw rodzinnych, bo 90%, stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% to małe, a 1% – średnie przedsiębiorstwa. Struktura firm nierodzinnych pod względem wielkości jest korzystniejsza, udziały te wynoszą odpowiednio: 86%, 12% i 2%²⁵. Różnorodność podejść w badaniach populacji przedsiębiorstw rodzinnych nie pozwala na proste porównanie przeciętnej wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce i na świecie, tym niemniej pośrednio można wnioskować o mniejszych rozmiarach przedsiębiorstw polskich. Fakt ten ma duży wpływ na skłonność i zdolność przedsiębiorców do planowania i przeprowadzania sukcesji.

Mikroprzedsiębiorstwa mają największe trudności w odpowiednim przygotowaniu planu sukcesji, głównie ze względu na brak wiedzy i zasobów oraz niechęci do korzystania z doradców zewnętrznych. Badania dowiodły, że odsetek przedsiębiorstw rodzinnych korzystających ze szkoleń i doradztwa wzrasta wraz z ich wielkością. I tak, tylko 19% mikroprzedsiębiorstw korzystało z doradztwa i ze szkoleń zewnętrznych, podczas gdy odsetek ten dla firm małych wyniósł 52%, a dla średnich – 62%²⁶.

²⁰ *Firmy rodzinne w polskiej ...op. cit.*, s. 60.

²¹ *Ibidem*, s. 71.

²² *Ibidem*, s. 72. Podobne wyniki uzyskano też w innych badaniach *Skuteczne działanie – badanie przedsiębiorstw rodzinnych*, PricewaterhouseCoopers, 2008, s. 47.

²³ *Skuteczne działanie, op. cit.*, s. 47.

²⁴ Tylko 20% przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce działa dłużej niż 20 lat; średni wiek przedsiębiorstw rodzinnych wynosi 14 lat, jest więc w porównaniu z innymi krajami bardzo krótki.

²⁵ *Firmy rodzinne w polskiej...*, *op. cit.*, s. 34.

²⁶ *Firmy rodzinne w polskiej...*, *op. cit.*, s. 79.

Dużą przeszkodą w przeprowadzeniu sukcesji jest niedostosowana do tego forma działalności. Przeważającą formą prawną w przedsiębiorczości rodzinnej jest jednoosobowa działalność gospodarcza osób fizycznych – tych przedsiębiorstw jest 81% (gdy w tej formie działa 63% przedsiębiorstw nierodzinnych), a na drugim miejscu są spółki osobowe (11%)²⁷. Przedsiębiorstwa osób fizycznych nie mogą być w płynny sposób przekazane następcom, ponieważ ich byt kończy się wraz z zakończeniem działalności przez te osoby (czy to w sposób zamierzony, czy wskutek zdarzenia losowego). Świadomość tego zagrożenia jest wśród przedsiębiorców zdumiewająco niska, pomimo wielu tragedii rodzinnych po śmierci właściciela przedsiębiorstwa w formie jednoosobowej działalności. Niektórzy przedsiębiorcy z kolei ignorują to niebezpieczeństwo i odkładają decyzję o zmianie formy prawnej prowadzonej działalności.

Z rozmów z ekspertami i samymi właścicielami wynika, że nawet bardziej zaawansowana forma działalności, jaką jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, nie gwarantuje bezpiecznego transferu własności i władzy, ponieważ właściciele nie poświęcają dostatecznej uwagi na sporządzenie odpowiedniej umowy spółki, zabezpieczenie finansowe w razie niepowodzenia przedsięwzięcia lub zapewnienie możliwości spłacenia wspólnika.

Fakty te sprawiają, że większość przedsiębiorstw rodzinnych nie jest ani od strony prawnej, ani organizacyjnej przygotowana do przekazania własności i władzy w ręce sukcesorów.

Z niewielkimi rozmiarami przedsiębiorstwa rodzinnego i jego formą prawną – osób fizycznych – idzie w parze zwykle niski poziom organizacyjny przedsiębiorstwa, wyrażający się promienistą strukturą organizacyjną, brakiem (lub bardzo niskim stopniem) formalizacji oraz ograniczoną ilością informacji finansowych (przez brak pełnej księgowości). I choć niektórzy badacze stwierdzają, że brak (lub niski stopień) formalizacji ma dobry wpływ na stosunki społeczne i efektywność komunikacji²⁸, to jednak w przypadku procesu sukcesji może stać się dużą barierą, chociażby z powodu nadmiernego uzależnienia działania przedsiębiorstwa od jednej osoby. Przekazanie przedsiębiorstwa sukcesorowi wymaga reorganizacji, stworzenia reguł działania, podziału obowiązków i przekazania odpowiedzialności, co wymaga wiedzy i zdolności do krytycznej oceny istniejących rozwiązań.

Kolejną istotną przyczyną utrudniającą w Polsce proces zmiany międzygeneracyjnej jest niechętny stosunek rodziny właścicielskiej do korzystania z wiedzy osób spoza rodziny, czyli menedżerów, doradców i ekspertów oraz małe zainteresowanie szkoleniami zewnętrznymi. Ta swoista dla przedsiębiorstw rodzinnych nieufność do osób spoza rodziny, jak się wydaje w Polsce większa niż w innych krajach europejskich, utrudnia właściwe przygotowanie się do najistotniejszej dla przedsiębiorstwa, obecnego właściciela, sukcesora, pozostałych członków rodziny i pracowników spoza rodziny zmiany.

Jako ostatnią przyczynę pogłębiającą trudności w przeprowadzeniu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach można wskazać brak szerokiego upowszechnienia przykładów udanej sukcesji lub problemów, na jakie narażeni są właściciele i ich następcy w konkretnych sytuacjach. Dostępne i znane szerokim rzeszom przedsiębiorców już w momencie startu warunki udanej sukcesji, spotkania z właścicielami i sukcesorami, warsztaty i szko-

²⁷ *Ibidem*, s. 34-35.

²⁸ *Ibidem*, s. 52-53.

lenia oparte na doświadczeniu, pokazywanie różnych sposobów transferu władzy i własności, to jeszcze ciągle pole czekające na zagospodarowanie.

Wszystkie te okoliczności powodują, że proces sukcesji w Polsce jest znacznie bardziej utrudniony niż w krajach, które mają długą tradycję w badaniu i upowszechnianiu wiedzy na temat sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, w których świadomość właścicieli ukształtowała się w wyniku sztafety pokoleń, w których wreszcie popularne są usługi wyspecjalizowanych doradców w zakresie prawnych, organizacyjnych, podatkowych i psychologicznych aspektów sukcesji. Optymistyczne jest to, że w ostatnich kilku latach w Polsce przeprowadzono sporo badań naukowych, publikuje się coraz więcej artykułów w prasie codziennej, a wiele agencji ubezpieczeniowych, kancelarii prawnych i firm doradczych zaczyna oferować usługi niezbędne do zaplanowania i przeprowadzenia procesu sukcesji.

6. PODSUMOWANIE

Udany proces sukcesji to podstawowy warunek utrzymania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Wymaga ona przygotowania starannego i wszechstronnego planu, który musi uwzględniać zrównoważenie interesów wszystkich stron: przedsiębiorstwa, właściciela, sukcesorów i pozostałych członków rodziny oraz przedstawić sposób przeprowadzenia tych zmian.

Zmiana międzygeneracyjna napotyka na wiele barier i trudności natury psychologicznej, organizacyjnej, prawnej, finansowej i społecznej. Są one immanentnie związane z każdą transformacją władzy i własności, jednakże można postawić tezę, że w polskich przedsiębiorstwach trudności te są większe niż w innych krajach.

Istnieje wiele przyczyn tego stanu, z których do ważnych należy niedostateczna świadomość potrzeby starannego przygotowania sukcesji we wszystkich jej aspektach, młody wiek i niewielkie rozmiary przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, brak wiedzy i upowszechnienia dobrych przykładów udanych zmian międzygeneracyjnych. Swoista filozofia biznesu rodzinnego, organizacja działalności gospodarczej w najbardziej uproszczonej formie prawnej, zarządzanie oparte na omnipotencji właściciela oraz niechęć do korzystania z pomocy doradców potęguje trudności w prawidłowym przeprowadzeniu tego trudnego i złożonego procesu, jakim jest sukcesja.

Badania problemu sukcesji w Polsce nie mają długiej tradycji, mimo to można znaleźć wiele opracowań, rzucających światło na sposób i przebieg tej zmiany pokoleniowej. Dużo także można skorzystać z doświadczeń i wyników badań w krajach, w których przedsiębiorstwa rodzinne od dawna stanowią przedmiot zainteresowania, i gdzie problem sukcesji doczekał się wielu opracowań. Badania amerykańskie i europejskie wskazują na istnienie wielu przyczyn, utrudniających przekazanie przedsiębiorstwa sukcesorom. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych należą do grona osób najdłużej pełniących najwyższą funkcję kierowniczą, która według badań brytyjskich trwa ponad 20 lat²⁹.

LITERATURA

- [1] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne, funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa, Difin, 2004

²⁹ *Raport Stoy Howard z 1990 r.*, [za:] J. Jeżak, w. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, op. cit., s. 29.

- [2] *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, red. A. Kowalewska, PARP, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2009
- [3] *Komunikat w sprawie przenoszenia własności przedsiębiorstw – ciągłość poprzez nowy początek. Działania na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Wspólnot Europejskich, Dz. U. c 204 z 23.07.1994 r., *zalecenia*
- [4] E. Niedbała, *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, Warszawa; Dwumiesięcznik Akademii Leona Koźmińskiego „Master of Business Administration”, nr 2/2002
- [5] K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007
- [6] J. A. Pearl, L. Kristie, *The world’s largest family businesses*, Family Business, 2009.
- [7] *Skuteczne działanie – badanie przedsiębiorstw rodzinnych*, PricewaterhouseCoopers, 2008
- [8] Ł. Sułkowski *Determinanty rozwoju firm rodzinnych*, Toruń, TNOiK, 2005
- [9] Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006
- [10] Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, [w:] *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
- [11] www.bizaims.com/content/the-100-oldest-companies-world

DETERMINANTS OF EFFICIENT SUCCESSION IN POLISH FAMILY BUSINESS ENTERPRISES

The economic significance of family enterprises is discussed, together with problems specific for this type of activity. The process of succession, as an important element of family business survival and development, is a subject to a number of barriers and problems of varied character. Deliberations presented herein emphasize additional factors that impede proper planning and execution of succession in Polish family enterprises, related to such factors as small size, limited history, simplicity of legal forms, insufficient level of organization, reluctance to employ external advisors and apparent lack of successful models of such succession.

Teresa BAL-WOŹNIAK¹
Sławomir GUMIENNY²

PODSTAWY METODY ACTION RESEARCH I JEJ PRZYDATNOŚĆ W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Dążenie do osiągnięcia synergicznych efektów określonych zamierzeń badawczych i szkoleniowych prowadzi do zainteresowania się tzw. badaniami w działaniu (*action research*). W artykule dowodzi się, że wykorzystując walory metod z grupy *action research*, wywodzące się z psychologii, pedagogiki i socjologii, można zyskać użyteczne narzędzia prowadzenia badań empirycznych w ramach nauk o zarządzaniu oraz podnoszenia użyteczności szkoleń i doradztwa. Wnioskowanie oparto na literaturze przedmiotu oraz doświadczeniach badawczych i szkoleniowych autorów.

1. WPROWADZENIE

Celem opracowania jest zestawienie argumentów potwierdzających wysoką przydatność metody *action research* w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu. Główny walor użytkowy metody polega na tym, że równocześnie z osiąganiem celów badawczych mogą być realizowane cele aplikacyjne, przykładowo w postaci zmiany postaw uczestników badania względem przedmiotu tego badania. Przy zachowaniu tych samych zasad metodologicznych, możliwe jest zwiększanie użyteczności szkoleń, treningów i doradztwa (konsultingu), zarówno dla praktyki, jak i rozwoju wiedzy, w tym w zakresie organizacji i zarządzania.

Metodologia³ badawcza – różniąca się pod pewnymi tylko względami – w literaturze przedmiotu występuje co najmniej pod trzema różnymi nazwami. To co jedni nazywają „badaniem w działaniu”⁴ (*action research*) czy „nauką o działaniu”⁵ (*action science*), inni określają jako „uczenie się w trakcie działania”⁶ (*action learning*). Ponadto z dorobku tej metodologii czerpią koncepcje zarządzania, funkcjonujące w praktyce jako: zarządzanie przez cele⁷, High Performance Working System⁸ czy projektowanie ideału⁹.

¹ Dr Teresa Bal-Woźniak, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Mgr Sławomir Gumienny, HR INSTRUCTOR, Konsultant HR w Konsorcjum SMG/KRC HR, GDP sp. z o. o. w Elblągu.

³ Pojęcie zostało użyte świadomie, bowiem w istocie możemy znaleźć zasady pozwalające na odpowiedź typową dla metodologii: Co należy robić?, zob. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 19-26. Brakuje zaleceń z zakresu metodyki, które z istoty mają koncentrować się na odpowiedzi na pytanie: Jak to należy robić?

⁴ K. Lewin, *Action research and minority problems*, [in:] G.W. Lewin (ed.), *Resolving social conflicts*, Harper & Row, New York 1948, pp. 201-216, [za:] P.G. Wicks, P. Reason, Initiating action research: Challenges and paradoxes of opening communicative space, „Action Research” 2009, Vol. 7, No. 3, pp. 243-262.

⁵ Ch. Argyris, R. Putnam, D.M. Smith, *Action Science: Concept, Methods and Skills for reserch and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

⁶ G. Morgan, *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposób postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; K. Weinstein-Fitzgerald, *Action learning*, Petit, Warszawa 1999.

⁷ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 2002.

Badania, szkolenia i w ogóle procesy uczenia się leżą w obszarze szczególnych zainteresowań autorów niniejszego opracowania, ale faktem jest, że metody z grupy *action research* znajdują zastosowanie w wielu innych dziedzinach¹⁰.

Prowadzenie działalności naukowej z zastosowaniem metody *action research* oznacza rezygnację z teoretycznych modeli badawczych i uznanie wyższej kompetencji badanej zbiorowości do definiowania, co jest dla niej ważne. Z kolei wykorzystywanie metody w szkoleniach i doradztwie umożliwia uzyskanie „wglądu” w istotę problemu zawodowego, dzięki budowaniu zaangażowania i uruchamianiu „zmysłu innowacyjnego”¹¹ uczestników szkolenia.

W artykule, po przedstawieniu psychologicznych, pedagogicznych i socjologicznych podstaw metodologicznych, ukazano praktyczne aspekty doskonalenia zawodowego z wykorzystaniem *action research* oraz zestawiono korzyści ze stosowania metody w naukach o zarządzaniu.

2. PODSTAWY METODOLOGICZNE ACTION RESEARCH

Związek metody *action research* z procesami uczenia się skłania do pytania o jej psychologiczne, socjologiczne i pedagogiczne podstawy. Za prekursora metody *action research* uważany jest Kurt Lewin, psycholog niemiecki (Instytut Psychologii na Uniwersytecie w Berlinie), który po wyemigrowaniu (1933 r.) i przyjęciu obywatelstwa amerykańskiego (1940 r.), prowadził badania w zakresie psychologii społecznej (pracował nad dynamiczną teorią osobowości, teorią zachowania, teorią zmiany organizacyjnej). Podstawy metodologiczne badań w działaniu pochodzą prawdopodobnie z 1939 r. i Lewin rozwijał je w kolejnych latach, charakteryzując jako „badania społecznego systemu zarządzania, czyli inżynierii społecznej”¹². Według koncepcji Lewina metoda ta opiera się na wykonywaniu kolejnych kroków na zasadzie przechodzenia jak w spirali: *założenie-działanie-ocena* w ramach jednego etapu i podstawa przejścia do następnego etapu: *założenie-działanie-ocena* itd. Zasadnicze znaczenie dla końcowych efektów ma prawidłowe zainicjowanie metody¹³, sprowadzające się do identyfikacji problemu i zebrania faktów umożliwiających jego rozpoznanie. Zasady metodologiczne zostały przedstawione przez Chrisa Argyrisa, Roberta Putnama i Dianę Smith¹⁴.

Pedagogiczne źródła metod aktywnych kojarzone są z brazylijskim pedagogiem Paulo Freirem, którego wkład w rozwój metod aktywnych znamy w Polsce dzięki publikacji Duccio

⁸ Systemy wysoce efektywnej pracy, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.

⁹ R.L. Ackoff, J. Magidson, H.J. Addison, *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

¹⁰ P. Reason, H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research*, Sage, London 2006. Przykładowo, w przypadku działalności społecznej stosowanie metody *action research* sprowadza się do pomagania społecznościom w radzeniu sobie z ich problemami, zamiast klasycznego wymyślenia rozwiązań za nich. Zob. też. T. Blair, M. Minkler, *Participatory Action Research With Older Adults: Key Principles in Practice*, „The Gerontologist” 2008, Vol. 49, No. 5, pp. 651-662.

¹¹ G. Morgan, *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposób postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 353.

¹² K. Lewin, *Action...*, *op. cit.*, s. 201-216.

¹³ P.G. Wicks, P. Reason, *Initiating...*, *op. cit.*

¹⁴ Ch. Argyris, R. Putnam, D.M. Smith, *Action Science...*, *op. cit.* Zestawienie zasad wymienionych autorów, zob. A. Chrostowski, D. Jemieliński, *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1, s. 45.

Demetrio¹⁵, zajmującego się edukacją dorosłych. Postulatami andragogiki w uczeniu dorosłych są między innymi odwoływanie się do doświadczeń, jasne określenie celu danego działania, możliwość odkrywania prawideł samemu (a nie podawanie informacji teoretycznych), praktyczne wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności.

Doświadczenia w prowadzonych szkoleniach potwierdzają, że wyższa efektywność szkoleń jest wówczas, gdy te postulaty są spełnione. Metoda *action research* idzie o krok dalej niż tylko uczenie czegoś co zostało wcześniej odkryte i zbadane – pozwala na aktywne odkrywanie i tworzenie nowej jakości, wzorców wpływających na zmiany postaw względem nie tylko przedmiotu badania, ale również nabywanej wiedzy. Bowiemy „tak naprawdę uczymy się nie wtedy, gdy dowiadujemy się, jak dobrze wykonał coś ekspert, ale wtedy, gdy sami możemy porównać, jak nowy sposób pomógł nam w naszych działaniach oraz gdy jesteśmy w stanie wykorzystać tę informację w przyszłości. Dlatego aby się uczyć, musimy samodzielnie wnioskować i działać, a nie tylko czytać opisy dostarczane nam przez ekspertów przekazujących przefiltrowaną wiedzę”¹⁶. Eksperti, przekazując więc przefiltrowaną wiedzę w postaci „suchych” opisów, odbierają możliwość przeżywania doniosłości samodzielnego wnioskowania i działania dla dobra praktyki i nauki.

3. ACTION RESEARCH W DOSKONALENIU ZAWODOWYM

Ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników staje się kategorięcznym warunkiem nie tylko awansu zawodowego, ale wręcz utrzymania się w pracy. Już nie wystarczy „być na szkoleniu”, trzeba nabytą wiedzę i umiejętności aktywnie wykorzystywać w wykonywaniu codziennych obowiązków. Taka rzeczywistość stawia zupełnie nowe wyzwania nie tylko przed uczestnikami szkoleń, ale przede wszystkim przed trenerami.

Metoda *action research* w znacznym stopniu wyprzedza postulaty stawiane przez trenerów, coachów, mentorów, związane z szybkim i efektywnym podnoszeniem kwalifikacji pracowniczych. Połączenie nabywania wiedzy teoretycznej z praktycznym jej wykorzystaniem na stanowiskach pracy pod okiem naukowców pozwala na osiągnięcie wartości dodanej w postaci ciągłego doskonalenia i wprowadzania innowacyjności w działalności firm. Stawia również nowe wyzwania w procesach zarządzania kompetencjami pracowniczymi.¹⁷

Z punktu widzenia samych uczestników szkoleń prowadzonych z użyciem elementów metody *action research* korzyści są niewymierne. Zmiana postaw prezentowanych względem samego procesu uczenia polega na zwiększeniu motywacji do podnoszenia kwalifikacji. Dzieje się tak dlatego, że szkolenie staje się ciekawsze dzięki zmianie form nauczania. Z monotonnego przekazywania informacji (coraz częściej tylko z uatrakcyjnieniem poprzez stosowanie prezentacji multimedialnych czy wprowadzanie form warsztatowych) uczestnicy szkolenia przechodzą do strukturalizowania nowych informacji w nowe modele. Pracownicy tworzący nową jakość w swoim miejscu pracy stają się cenniejsi dla pracodawców, stawiających na innowacyjność. Metodologia oraz wyniki szkoleń i prowadzonych badań mogą być weryfikowane od razu w warunkach produkcji. Takie działanie

¹⁵ D. Demetrio, *Edukacja dorosłych*, [w:] *Pedagogika*. T. 3. *Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, red. B. Śliwerski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 183.

¹⁶ O'Reilly III Ch. A., Pfeffer J., *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, HELION, Gliwice 2006, s. 13.

¹⁷ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 9-36.

jest ze wszech miar pożądane, ponieważ przyczynia się nie tylko do oszczędności czasu i środków, ale wprost pozwala na zwiększenie przychodów firmy.

Stosowane aktualnie w procesach doskonalenia zawodowego pięcioetapowe postępowanie zawierające elementy aktywnych metod, nawiązuje do klasycznego modelu działania zorganizowanego¹⁸.

Identyfikacja problemu – jako pierwszy etap – wiąże się od strony organizacji przede wszystkim z misją firmy i planami strategicznego rozwoju. Od strony naukowej musi być zbieżna z planami i możliwościami badawczymi ekspertów. Rozpoznany problem musi być poddany analizie pod kątem przyczyny źródłowej, częstości występowania oraz wpływu np. na straty w produkcji. Drugim etapem jest rekonesans badawczy – postawienie diagnozy, a co za tym idzie hipotez badawczych. Kluczowe znaczenie ma tu fakt powiązania metodologii teoretycznych badań naukowych ze zdobyczami zarządzania produkcją i innymi zasobami organizacji. Trzeci etap, będący następstwem poprzedniego i wynikający z niego to opracowanie planu działania. Działanie to powinno łączyć w sobie metodologię badań naukowych z osiągnięciem celu w firmie; innymi słowy chodzi o przygotowanie takiego procesu badawczo-wdrożeniowego, aby nastąpiło rozwiązanie problemu dzięki np. wprowadzeniu nowych technologii. Plan działania pociąga za sobą w naturalny sposób kolejny etap, czyli wdrożenie poszczególnych kroków postępowania. Istotną rolę odgrywa etap monitorowania i ewaluacji procesów, który zdaje się przenikać wszystkie wymienione powyżej. Jest stałym elementem każdego działania¹⁹.

Opisaną ścieżkę postępowania można zastosować do tak wąskiej dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest proces ustawicznego podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. Doboru metod aktywnych dokonuje się w ramach rozpoznawania i analizy potrzeb szkoleniowych albo przy określaniu form szkolenia pracowników. W obu przypadkach socjolog, psycholog czy pedagog mają do odegrania dużą rolę. Przy tworzeniu narzędzi badawczych do rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych występuje konieczność brania pod uwagę zarówno mechanizmów i interakcji społecznych jak również procesów psychicznych i psychologicznych czy metod nauczania. Skumulowanie tych zagadnień w całym procesie badania potrzeb szkoleniowych pozwala na pozyskanie rzetelnych wyników, które można wykorzystać nie tylko w tworzeniu planów szkoleń (zestawień umożliwiających planowanie środków finansowych czy absencji szkoleniowej pracowników), ale również w innych procesach zarządzania zasobami ludzkimi.

Decyzje dotyczące wyboru metod stosowanych w prowadzonym szkoleniu podejmuje trener. Znaczący wpływ ma tu przedmiot szkolenia, wiedza i doświadczenie prowadzącego, jak również ograniczenia czasowe²⁰. Doświadczony trener dla podniesienia efektywności i atrakcyjności szkolenia stosuje kilka metod naprzemiennie lub nawet łącząc je. Przykładowo burza mózgów nakierowana na pobudzenie kreatywności i zebranie możliwie największej ilości rozwiązań zastosowana w początkowych etapach projektu szkole-

¹⁸ Henry Luis le Châtelier, wydając książkę na temat systemu Fredericka W. Taylora, zamieścił w niej także swoje artykuły i stąd [zob.:] H.L. le Châtelier, *Filozofia systemu Taylora*, w tłum. K. Adamieckiego, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji*. Wybór pism, red. J. Kurnał, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 105-132.

¹⁹ Podobna procedura stosowana jest w rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych, zob. M. Łąguna *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

²⁰ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 125.

niowego, może być łączona z dyskusją kontrolowaną jako narzędziem do weryfikacji osiągniętych pomysłów. Ponad studium przypadku, ćwiczenia praktyczne czy grupy zadaniowe – i umiejętne połączenie możliwości tych narzędzi, dzięki kumulowaniu i nakładaniu się zalet, mogą w znacznej mierze skrócić proces uczenia się, zwiększając jego efektywność²¹.

Wiedza, umiejętności oraz zmiany postaw są głównymi celami przyjmowanymi w procesach doskonalenia zawodowego. Metody aktywne, a nawet metody wykorzystujące niektóre tylko elementy metodologii *action research*, pozwalają na osiąganie celów we wszystkich trzech zakresach. Doświadczenia oraz ewaluacja zajęć po szkoleniu, prowadzona w postaci kwestionariuszy ankietowych, potwierdza prawidłowość, że wyższa aktywność uczestników przyczynia się do wyższych efektów oraz wyższego poziomu satysfakcji ze szkolenia. Możliwości odkrywania nowych rozwiązań w czasie sesji szkoleniowych podnoszą rangę nabywanej wiedzy (poprzez identyfikowanie się z „własnymi” wynikami badań).

Etap oceny efektywności jest z punktu widzenia biznesu kluczowym, dając odpowiedź na pytanie o wartość inwestycji w kapitał ludzki. Spośród wielu sposobów prowadzenia ewaluacji na podstawie doświadczenia można polecać analizę wzrostu efektywności pracy. Jej wyniki wielokrotnie wskazywały wyraźną korelację pomiędzy aktywizującymi metodami szkolenia a wzrostem efektywności pracy po szkoleniu.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że wykorzystanie metod z grupy *action research* w samym procesie szkoleniowym kierowane jest już nie na organizację, ale na uczestników szkolenia. To oni pod przewodnictwem trenera stają się badaczami problemu, stawiają diagnozę, tworzą i wprowadzają w życie plany działania, przy jednoczesnej stałej ocenie i monitoringu wszystkich podejmowanych kroków. Takie podejście do procesu edukacyjnego pozwala nie tylko efektywniej przyswoić wiedzę i umiejętności, ale przede wszystkim na zmianę postaw poprzez utożsamienie się z przedmiotem badań. Efekty takie są dzięki odwoływaniu do naturalnych cech charakterystycznych dla gatunku ludzkiego. Ciekawość świata realizowana poprzez otwartość na nowe doświadczenia (rozumiana tu jako jeden z elementów pięcioczynnikowego modelu osobowości, tzw. teorii „wielkiej piątki” Paula Costy i Roberta McCrae’a) jest naturalnym dążeniem człowieka do poznawania świata poprzez doświadczanie²². W tym świetle aktywność w czasie szkolenia przejawiana w realizacji badań i wdrażaniu wniosków staje się jednym z głównych celów na drodze do zwiększenia efektywności szkoleń.

4. KORZYŚCI STOSOWANIA ACTION RESEARCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

Metoda *action research* okazała się bardzo przydatnym narzędziem w naukach o zarządzaniu – metodologiczną podstawą łączenia badań naukowych z praktyką. Potwierdzając niejako taką tezę, Gareth Morgan w 1993 roku²³, w uwagach o metodzie badawczej „służącej przyszłemu rozwijaniu teorii organizacji i zarządzania” wskazywał na dwa argumenty:

²¹ *Ibidem*.

²² E. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i s-ka, Poznań 1997.

²³ W 1993 r. ukazała się w oryginale książka G. Morgana o wyobraźni organizacyjnej, [zob.:] G. Morgan, *Imagination. New Mindsets for Seeing. Organizing and Managing*, Berrett-Koehler Publishers – SAGE Publications, San Francisco – Thousand Oaks 1993.

- „Tak jak McLuhnan, jestem przekonany, że żyjemy w nowym otoczeniu, które wymaga nowych sposobów tworzenia poglądów i wiedzy” – stwierdził i na poparcie przytoczył cytaty Marshalla McLuhna²⁴ z 1978 r.: „Nasze nowe otoczenie jest raczej elektryzujące i rezonujące niż widoczne, wywołuje raczej odczucie pierwotnego zagmatwania i poruszenia niż wizualne odczucie obiektywnego obserwowania”²⁵;
- „Z Lewinem natomiast dzielę przekonanie, że jeśli mamy czynić postępy w tym kierunku, to trzeba przewyciężyć nowe metodologiczne tabu”, a poparciem był cytaty z eseju Kurta Lewina z 1949 r.: „Aby wyjść poza ograniczenia poziomu wiedzy, badacz z reguły musi naruszyć metodologiczne tabu potępiające jako „nienaukowe” lub „nielogiczne” właśnie te metody i pojęcia, które – jak się okaże później – będą miały podstawowe znaczenie dla dokonania kolejnego ważnego postępu”²⁶.

Korzyści stosowania metody sprowadzają się do trzech wymiarów: korzyści dla nauki (teorii), korzyści dla praktyki oraz korzyści dla zmniejszenia dystansu między praktykami i badaczami.

Nauki o zarządzaniu są uwikłane w praktykę, co oznacza – jak wyjaśnia Łukasz Sułkowski – że „współtworzą badaną rzeczywistość. Pierwotne w rozumieniu organizacji i zarządzania są kategorie potoczne i intuicyjne. Język nauk o zarządzaniu jest interpretacją tych prymarnych konstruktów”²⁷, do których najlepszy dostęp teoretykom tworzy stosowanie metod z grupy *action research*.

Z punktu widzenia praktyki stosowanie działania i badania nad tym działaniem w tym samym czasie, zwiększa zaangażowanie uczestników w przebieg procesów realnych, nadaje pracy charakter partycypacyjny i powoduje, że refleksja zaczyna występować systematycznie, regularnie, a nie sporadycznie jak w działaniu zwyczajowym.

Efekty badań naukowych z wykorzystaniem metody *action research* w każdym przypadku zależą od zaangażowania potencjalnych uczestników ze strony praktyki i współpracujących naukowców oraz pokonania paradoksów pojawiających się przy otwieraniu przestrzeni komunikacyjnej między zainteresowanymi stronami²⁸. Problem ten ma charakter powszechny, występujący we wszystkich kręgach kulturowych²⁹.

Pomimo wielu dobrych praktyk, ujawniających się w polskiej rzeczywistości chociażby w związku z korzystaniem z funduszy unijnych, w zakresie współpracy nauki i praktyki także występuje problem oddalenia między sferą biznesu i sferą nauki. Jedną z konsekwencji można upatrywać w niskim poziomie innowacyjności w Polsce, sytuującym polską gospodarkę na

²⁴ Marshall McLuhnan, kanadyjski teoretyk komunikacji, wielki wizjoner, który mimo nieustannego popadania w przesadę, zrewolucjonizował myślenie o komunikacji. W 1962 r. wprowadził w termin *globalna wioska*, opisujący trend, w którym masowe media elektroniczne obalają bariery czasowe i przestrzenne, umożliwiając ludziom komunikację na masową (globalną) skalę. [zob.:] M. Castells, *Wiek informacji: Ekonomia, Społeczeństwo i Kultura*. Tom 1. *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 335-343.

²⁵ G. Morgan, *Wyobraźnia...*, *op. cit.*, s. 335.

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 45-51, 167.

²⁸ Wicks P.G., Reason P., *Initiating...*, *op. cit.*

²⁹ *Ibidem*. Zob. też: L. Galuppo, M. Gorli, S. Ripam, *Playing Dissymmetry in Action Research: The Role of Power and Differences in Promoting Participative Knowledge and Change*, „Systemic Practice and Action Research” 2010, September, s. 1-18.

końcu list rankingowych krajów europejskich. To oddalenie praktyków i naukowców wyraża się przykładowo w stopniu wzajemnej nieufności, braku wiary praktyków w to, że teoretycy zajmujący się badaniem organizacji kierują się dążeniem do rozwiązania problemu praktycznego, a nie tylko chęcią pozyskania materiału empirycznego do realizacji zamierzenia naukowego. Jak wynika z doświadczeń, to nie ze strony naczelnego kierownictwa (czyt. zarządu) ujawniają się postawy nieufności, ale głównie się ze strony kierowników funkcjonalnych. O skali potrzeb występujących w praktyce świadczy chociażby zakres działalności konsultingowej. Upowszechnianie idei *action research* umożliwi poszerzenie narzędzi badawczych i pozwala na poprawne metodologicznie łączenie badań naukowych z praktyką i doradztwem³⁰.

5. ZAKOŃCZENIE

W manifestie³¹ twórców internetowej platformy *action research* zawarte jest szczytne przeznaczenie nauki wyrażające się – w tym konkretnym przypadku – w upowszechnianiu wzorców zwiększania znaczenie badań społecznych dla całego społeczeństwa, poprzez rozwój partnerstwa i partycypacji między sferą nauki i praktyki.

Stosowanie metod z grupy *action research* jest wyrazem nowoczesnego podejścia³² do kształcenia, wychowania i zarządzania, wchodząc w zakres miękkich oddziaływań w procesach zarządzania, ukierunkowanych na kreowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się, a konkretniej: kreowanie środowiska uczenia się w działaniu. Podobnie jak coaching czy mentoring ma szansę upowszechniania się w ramach budowania partnerstwa w sytuacjach zawodowych, w tym również między przedstawicielami praktyki i nauki.

LITERATURA

- [1] Ackoff R.L., Magidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007
- [2] Argyris Ch., Putnam R., Smith D.M., *Action Science: Concept, Methods and Skills for research and Intervention*, Jossey-Bass, San Francisco 1985
- [3] Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i s-ka, Poznań 1997
- [4] Blair T., Minkler M., *Participatory Action Research With Older Adults: Key Principles in Practice*, "The Gerontologist" 2008, Vol. 49, No. 5, pp. 651-662
- [5] Borkowska S. (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007
- [6] Castells M., *Wiek informacji: Ekonomia, Społeczeństwo i Kultura*, T. 1. *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- [7] Châtelier le H.L., *Filozofia systemu Taylora*, w tłum. K. Adamieckiego, [w:] *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, red. J. Kurnal, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972
- [8] Chrostowski A., Jemieliński D., *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 1
- [9] Demetrio D., *Edukacja dorosłych*, [w:] *Pedagogika*, T. 3. *Subdyscypliny wiedzy pedagogicznej*, red. B. Śliwerski, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006

³⁰ Szerzej zob. A. Chrostowski, D. Jemieliński, *op. cit.* s. 41-56.

³¹ Manifesto - *Action Research: Transforming the generation and application of knowledge*, <http://www.uk.sagepub.com>, (05 XI 2010).

³² Pomimo odległego w czasie momentu powstania podstaw metodologicznych *action research*.

- [10] Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa 2002
- [11] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- [12] Galuppo L., Gorli M., Ripam S., *Playing Dissymmetry in Action Research: The Role of Power and Differences in Promoting Participative Knowledge and Change*, "Systemic Practice and Action Research" 2010, September, pp. 1-18
- [13] Laguna M., *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- [14] Lewin K., *Action research and minority problems*, [in:] *Resolving social conflicts*, ed. G.W. Lewin, Harper & Row, New York 1948
- [15] Manifesto – *Action Research: Transforming the generation and application of knowledge*", <http://www.uk.sagepub.com>, (05 XI 2010)
- [16] Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001 [dane oryginału: *Imagination. New Mindsets for Seeing. Organizing and Managing*, Berrett-Koehler Publishers – SAGE Publications, San Francisco – Thousand Oaks 1993]
- [17] Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985
- [18] O'Reilly III Ch. A., Pfeffer J., *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, HELION, Gliwice 2006
- [19] Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [20] Reason P., Bradbury H., eds., *Handbook of Action Research*, Sage, London 2006
- [21] Weinstein-Fitzgerald K., *Action learning*, Petit, Warszawa 1999
- [22] Wicks P.G., Reason P., *Initiating action research: Challenges and paradoxes of opening communicative space*, "Action Research" 2009, vol. 7, no. 3

BASIS OF METHOD ACTION RESEARCH AND APPLICABILITY IN SCIENCE OF MANAGEMENT

Aspiration to achieve synergistic effects of research and trainings intentions leads to an interest of so-called 'action research'. The article proves that thanks to the application of various methods from action research group which are derived from psychology, pedagogy and sociology it is possible to get a useful tool to conduct empirical research within science of management and increasing useful of trainings and counseling. The deduction has been based on literature and research and training experience of the authors.

Halina CHŁODNICKA¹

WARTOŚĆ GODZIWA CZY KOSZT HISTORYCZNY?

W artykule zaprezentowano dylematy wyceny w wartości godziwej i koszcie historycznego. Wskazano wady i zalety stosowania tych dwóch kategorii wycen dla prezentacji sprawozdania finansowego. Przedstawiono istotę nowego międzynarodowego standardu MSSF13 dotyczącego wyceny w wartości godziwej.

1. WPROWADZENIE

Współczesna gospodarka rynkowa jest niezaprzeczalnie gospodarką pieniężną. Wszystkie procesy ekonomiczne zachodzące w tej gospodarce są pod bezpośrednim lub pośrednim wpływem pieniądza. Pieniądz warunkuje i determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw. U podstaw racjonalnego gospodarowania leży więc jego pieniężny charakter czyli maksymalizacja różnicy pomiędzy efektami i nakładami, a z tym wiąże się wycena. W literaturze przedmiotu wielu autorów uważa to za dominującą funkcję rachunkowości. Osiągnięcie tego celu wymaga przede wszystkim dokładnej orientacji o stanie i ruchu zaangażowanych w owej działalności środków, o przebiegu procesów gospodarczych oraz o wynikach ekonomicznych.

2. RACHUNKOWOŚĆ JAKO WARTOŚĆ EKONOMICZNA

Z racjonalnym gospodarowaniem wiąże się wykorzystanie rachunku ekonomicznego. Rachunek ekonomiczny rozumiany jest jako „wieloprzekrojowy system mierzenia nakładów i efektów działalności gospodarczej, zapewniający prawidłową ich wycenę ze społecznego punktu widzenia oraz sprzyjający podejmowaniu racjonalnych decyzji”². Istotą rachunku ekonomicznego jest więc pomiar i ocena wariantów działania. Celem rachunku ekonomicznego jest poszukiwanie i wybór najbardziej korzystnej relacji pomiędzy rezultatami a nakładami. Rachunek ekonomiczny jest więc podstawą, na której winno być oparte racjonalne gospodarowanie, stanowiące punkt wyjściowy dla wszystkich decyzji współczesnego podmiotu gospodarczego.

Z punktu widzenia ewolucji potrzeb informacyjnych rachunku ekonomicznego istotnym zagadnieniem jest pogłębianie zagadnień działalności jednostek gospodarczych poprzez system rachunkowości.

Uzupełniający się charakter rachunku ekonomicznego i księgowości podwójnej, wynikający z ich wspólnej genezy trafnie ocenił **B. Siwoń**, pisząc: „[...] rozwój rachunkowości był zawsze związany ze zwiększaniem się zapotrzebowania na jej wyniki dla celów rachunku ekonomicznego, prowadzonego przez kierownictwa. Im trudniejsze były warunki gospodarowania, im bardziej złożone stawały się elementy rachunku ekonomicznego, tym większym zainteresowaniem darzono rachunkowość”³.

¹ Dr Halina Chłodnicka, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² W. Wilczyński, „Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy”, PWE, Warszawa 1965, s. 34

³ B. Siwoń, „Informacyjna funkcja rachunkowości”, PWE, Warszawa 1971, s. 42

Dopiero księgowość ukształtowana jako instytucja zorganizowanej działalności gospodarczej, wykorzystwała w pełni w swym działaniu ideę pomiaru. Dlatego obecnie słusznie traktuje się ją jako „naukę o pomiarze wartości tworzących się w podmiotach gospodarujących”⁴.

Rachunkowość jest rozpatrywana jako teoria pomiaru wartości ekonomicznych oraz jako system tego pomiaru w jednostkach gospodarczych i instytucjach, mających na celu ocenę obecnej i przyszłej sytuacji jednostek gospodarczych⁵. W literaturze przedmiotu wielu autorów uznaje wycenę za zasadniczą funkcję rachunkowości. R. Matessich stwierdza : „, ze struktury i treści założeń i wniosków dotyczących wyceny wynika, że wycena jest pierwszym zadaniem rachunkowości , a rozliczenie wartości wtórnym (które w większości przypadków wypływa z wyceny)”. Wynika z tego, iż wycena jest istotna w rachunkowości, ale teraz w jakiej kategorii? – kosztu historycznego czy wartości godziwej?

W podejściu transakcyjnym fundament wyceny stanowi cena/koszt historyczny.

3. WYCENA W KOSZCIE HISTORYCZNYM

Rachunkowość aktywnie uczestniczy w kształtowaniu wartości kosztowej rzeczy, natomiast wartości wymienne tylko rejestruje i ewentualnie aktualizuje. Należy podkreślić, że wszystkie postacie wartości są ważne w gospodarce i żadnej z nich nie można eliminować, gdyż eliminując z góry chociażby jedną mogłoby to obniżyć wartość absolutną, czyli wartość, która ostatecznie obrazuje stan gospodarki⁶.

Zgodnie z prawami i administracyjnymi warunkami, w których działają przedsiębiorstwa i instytucje, w większości transakcji rzeczywiście zapłacona cena jest przybliżeniem i substytutem wartości wymiennej. Dla dokonywanych na wolnym rynku transakcji dotyczących nabycia lub sprzedaży typowych dóbr i usług ceny mogą być rzetelnym przybliżeniem wartości wymiennej. Księgowe ujęcie zawartych transakcji jest odbiciem wartości ekonomicznych w danym momencie, a potem zapis już się nie zmienia, natomiast wartość wymienna może się zmieniać. Problem dotyczy kwestii aktualizacji zapisów w związku ze zmianą wartości wymiennej danej rzeczy, jak również problem wyceny rzeczy, obejmujących zapas i aktualny przyrost, czyli aktualna wycena⁷.

Koncepcje te wynikają z uwzględnienia zagadnienia upływu czasu w rozwiązaniach ewidencyjnych jako pomiaru wartości. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia przy wycenie mogą być stosowane trzy rodzaje cen⁸ (rys.1):

- ceny historyczne, czyli ceny uzyskania,
- ceny bieżące,
- ceny odtworzenia, czyli ceny reprodukcyjne.

⁴ M. Dobija, *Metoda empirycznych miar prawdopodobieństwa w rachunkowości*, ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 84, Kraków 1988, s. 17.

⁵ P. Bielawski, *Interpretacja terminu rachunkowość*, ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 514, Kraków 1998, s. 5.

⁶ *Ibidem*, s. 16-17.

⁷ *Ibidem*, s. 24.

⁸ Por. B. Micherda, „*Analityczna funkcja rachunkowości*”, *op. cit.*, s. 74. Ponadto zagadnienia te porusza J. Gierusz, *Zmiany w ustawie o rachunkowości 2001/2002* ODDK w Gdańsku, 2001, s. 47. M. Niewiadoma, *Koncepcje kapitału z punktu widzenia wiarygodności informacji sprawozdawczych*, PN Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 614, Wrocław 1992.

Rys.1. Powiązanie cen i czasu w rachunkowości.

Czas		
przeszłość	teraźniejszość	przyszłość
Cena		
historyczna	bieżąca	Odtworzenia

Źródło: B. Micherda, *Analityczna funkcja rachunkowości*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, *op. cit.*, s. 74.

Aktualność wyceny aktywów, biorąc po uwagę ich wartość wymienną, jest dla przedsiębiorstwa jednym z podstawowych zagadnień, gdyż na tej podstawie szacuje się wartość wyprodukowanych wyrobów oraz oblicza się okresowe przyrosty aktywów. Wycena ma wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa, na wymiar podatków i wartości posiadanego majątku⁹.

Poprzez informację, jaką niesie rachunkowość, produktem finalnym procesu transformacji informacji jest roczne sprawozdanie finansowe. Sprawozdania te są przedstawione jako ujęcia wartościowe danych zarejestrowanych i przetworzonych w księgowości, obrazujących stan składników majątkowych i kapitałów jednostki oraz wynik finansowy. Odzwierciedlone dane liczbowe są skutkiem działań i decyzji gospodarczych, podjętych w okresie wcześniejszym, które stanowią punkt wyjścia do określenia możliwości i działań w okresie następnym. Wartość sprawozdania wynika z systemu rejestrowania informacji ekonomicznych, wpływających podczas działalności przedsiębiorstwa¹⁰. Przy wycenie wg kosztu historycznego istnieje jedna poprawnie ustalona cena nabycia lub koszt wytworzenia. Wycena taka przez lata pozwoliła zdobyć zaufanie odbiorców informacji. Wyceniając w koszcie historycznym, istnieje też kilka widocznych mankamentów¹¹:

- problem w ustaleniu ceny nabycia/kosztu wytworzenia niektórych transakcji np. darowizna,
- niewykazywanie w bilansie zupełnie umorzonych środków trwałych czy wartości niematerialnych i prawnych,
- przyzwolenie na tworzenie tzw. „cichych rezerw”.

Istniejące mankamenty czynią potrzebę sięgania po inne może lepsze metody wyceny. Wieloletnie, a nawet wielowiekowe stosowanie wyceny w koszcie historycznym pozwoliło wypracować pewne zaufanie do takiej wyceny, przez co można wykazać istniejące zalety¹²:

- dużą niezależność i obiektywizm w wycenie,
- wycena na podstawie dokumentów źródłowych,
- zrozumiałość osiągniętych rezultatów zarówno przez twórcę informacji, jak i czytającego informację,
- w wielu przypadkach zbieżność z przepisami podatkowymi,
- łatwość badania sprawozdań przez audytorów,

⁹ M. Dabija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, *op. cit.*, s. 24.

¹⁰ Por. T. Cebrowska, „Dylematy polityki bilansowej”, PN Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 690, Wrocław 1994, s. 31.

¹¹ Por. J. Gierusz, *Koszt historyczny, czy wartość godziwa – dylematy wyceny w rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 62(118), Warszawa 2011, s. 115.

¹² *Ibidem*, s. 114.

- ciągłość wyceny raz przyjętych zasad,
- właściwie niskie koszty pozyskania informacji,
- czytelniejsze porównywanie danych, zwłaszcza przy weryfikacji zasady kontynuacji działania,
- możliwość szybkiej oceny zagrożenia kontynuacji działania,
- brak manipulacji dla poprawienia wyników jednostki.

Czy więcej jest zatem zalet, czy mankamentów takiej wyceny? Obecne warunki gospodarowania stwarzają olbrzymią konkurencję. Podmioty powstają i upadają, trwają ciągle poszukiwania tzw. lepszych dróg dla zaprezentowania podmiotu gospodarczego. Czy więc tak popularna ostatnio wycena w wartości godziwej wyznaczająca kanon tzw. szkoly wartości wskazuje najlepszą drogę wyceny, czy też wprowadza w błąd?

4. WYCENA W WARTOŚCI GODZIWEJ

Należałoby rozpocząć od definicji wartości godziwej – zgodnie z ustawą o rachunkowości art. 28.ust.6 tej ustawy¹³ za wartość godziwą przyjmuje się kwotę, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej, pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązаныmi ze sobą stronami. Natomiast art. 44b ust.4 UR wskazuje szczegółowo co należy przyjąć jako wartość godziwą dla poszczególnych składników bilansowych. Reasumując wskazania ustawy, można przyjąć za wartość godziwą¹⁴:

- ✓ Wartość oszacowaną na podstawie cen rynkowych – ceny rynkowe;
- ✓ Wartość według niezależnej wyceny;
- ✓ Aktualną cenę nabycia lub koszt wytworzenia, z uwzględnieniem aktualnego stopnia zużycia;
- ✓ Cenę sprzedaży netto;
- ✓ Dla kwot wymagających zapłaty przyjmuje się ich kwotę zdyskontowaną;
- ✓ Dla papierów wartościowych przyjmuje się aktualny kurs notowań pomniejszony o koszty sprzedaży.

Ponadto około 20 standardów i interpretacji wymaga lub zezwala na wycenę pozycji aktywów lub pasywów w wartości godziwej. Standardy te powstawały jednak w różnych okresach i okolicznościach. Niektóre z nich zawierają dokładne wskazówki, jak należy ustalać wartość godziwą wybranych aktywów lub zobowiązań, natomiast inne są w tej kwestii dość ubogie. Ponadto standardy te różnią się wymogami co do wyceny i ujawniania wartości godziwej, co doprowadziło do przyjęcia przez sporządzających sprawozdania finansowe, różniących się między sobą podejść, a w konsekwencji zmniejszyło porównywalność informacji finansowych między jednostkami. Opracowano więc nowy standard MSSF 13, który ma być lekiem na tę sytuację. Nowy standard ma przede wszystkim ułatwić stosowanie pomiaru wg wartości godziwej. Dzięki MSSF 13¹⁵ ma zostać zmniejszona złożoność rozwiązań i polepszona konsekwencja w stosowaniu zasad pomiaru wartości godziwej. W MSSF 13 wyraźnie zakomunikowano cel takiego pomiaru i wyjaśniano dokładniej definicję wartości godziwej. Nowy standard MSSF 13 wprowadza pewien

¹³ Ustawa o rachunkowości z 29 września 1994 r. (Dz.U. z 2002 r. Nr 76 ,poz.694 z późn. zm.).

¹⁴ A. Raciński, *Konsolidacja sprawozdań finansowych*, Polska Akademia Rachunkowości S.A., Warszawa 2008, s. 70-71.

¹⁵ http://www.taxfin.pl/artukul,1949,Zastosowanie_nowego_MSSF_13.html.

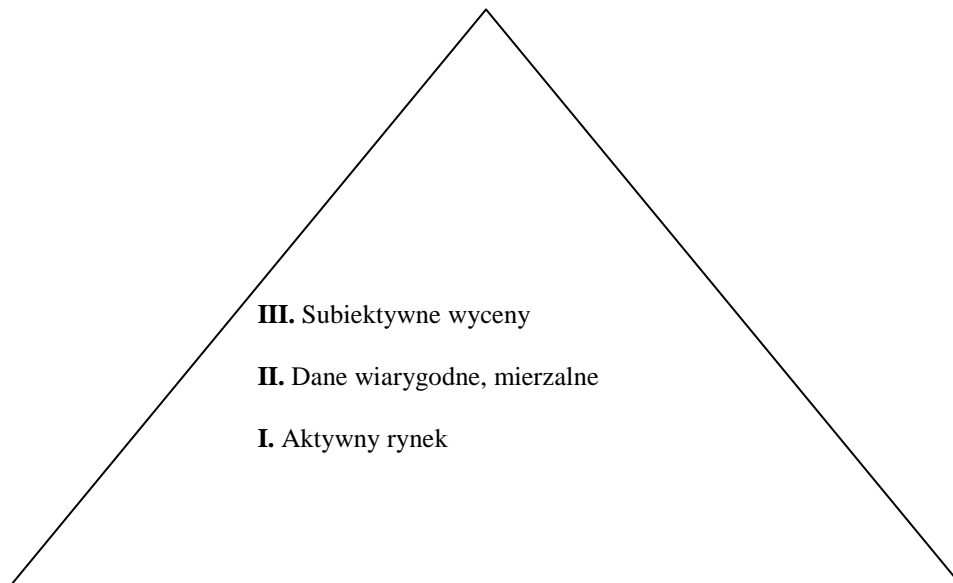
porządek w dotychczasowych zasadach wyceny w wartości godziwej, a zwłaszcza doprecyzowuje warunki stosowania tej wyceny w odniesieniu do poszczególnych typów aktywów i pasywów oraz systematyzuje podejście do źródła pochodzenia informacji wejściowych. Jakość i wiarygodność danych wejściowych konstytuuje przyjęcie określonej metody wyceny wartości godziwej i jednocześnie określa wiarygodność wyceny na podstawie klasyfikacji danych wejściowych. MSSF 13 wprowadza hierarchię ustalania wartości godziwej, opartą na trzech poziomach pozyskania informacji wejściowych (rys.2).

Pierwszy poziom zawiera dane wejściowe, pochodzące z aktywnego rynku i jest traktowany jako źródło najbardziej wiarygodnych danych. Dane z tego poziomu powinny być stosowane zawsze, gdy tylko jest to możliwe.

Drugi poziom zawiera dane wejściowe inne niż pochodzące z aktywnego rynku, które jednak są obserwowalne (obiektywne, mierzalne). Ten poziom obejmuje następujące możliwe źródła informacji i dane:

- notowania dla podobnych aktywów i pasywów, pochodzące z aktywnego rynku;
- notowania dla takich samych albo podobnych aktywów i pasywów z rynków, które nie są aktywne;
- rynki inne niż rynki notowane, będące jednak rynkami obserwowalnymi (stopy procentowe, itp.);
- inne rynkowo potwierdzone informacje.

Rys. 2 Poziomy pozyskiwania informacji o wartości godziwej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie MSSF 13.

Trzeci poziom zawiera dane o charakterze nieobserwowalnym, stosowane wówczas, gdy nie można uzyskać informacji z pierwszych dwóch poziomów wyceny. Zalicza się do niego wszelkie wyceny nacechowane subiektywnymi danymi wejściowymi.

Oprócz tego standard wprowadził nową definicję wartości godziwej. Opublikowanie MSSF 13 ma zatem charakter porządkujący i ujednociający międzynarodową sprawozdawczość. Nowa, wspólna dla wszystkich standardów, definicja wartości godziwej brzmi następująco: *Wartość godziwa to cena, którą otrzymalby sprzedający składnik aktywów lub zapłaciłby przekazujący zobowiązanie w zwykłej transakcji między uczestnikami rynku dokonanej w dniu wyceny*. MSSF 13 zawiera szereg wyjaśnień i wskazówek umożliwiających przeprowadzenie wyceny zgodnie z powyższą definicją.

- transakcja powinna się odbyć na głównym rynku odpowiednim dla danych aktywów lub zobowiązań lub na rynku najbardziej korzystnym;
- cena powinna pochodzić z transakcji przeprowadzonej na zwykłych warunkach, a więc na przykład nie ze sprzedaży wymuszonej upadłością zbywcy lub przepisaniami prawa;
- wartość godziwa nie powinna zależeć od intencji i zamiarów jednostki; oznacza to, że w przypadku aktywów niefinansowych cena odzwierciedla najlepsze możliwe wykorzystanie takich aktywów przez uczestników rynku, niezależnie od tego, czy jednostka ma zamiar zbyć taki składnik i niezależnie od tego, w jaki sposób ma zamiar go wykorzystywać;
- w przypadku zobowiązań sposób wyceny powinien odzwierciedlać własne ryzyko kredytowe jednostki (ryzyko, że nie będzie w stanie spłacać zobowiązań).

Poza ujednoceniem zasad wyceny standard wprowadza obowiązek ujawnienia szeregu informacji na temat wycen i sposobów wyceny zarówno dla pozycji finansowych, jak i niefinansowych.

MSSF 13 wyróżnia trzy główne metody wyceny:

- podejście rynkowe,
- podejście kosztowe,
- podejście przepływowe.

Z uwagi na subiektywizm wyceny opartej na nieobserwowalnych danych wejściowych wszystkie wymienione powyżej metody wyceny mogą być wykorzystane w przypadku uzyskania informacji wejściowych z poziomu trzeciego. MSSF 13 wymaga, aby przyjęte zasady wyceny w wartości godziwej były stosowane w sposób ciągły. Zmiana metodologii wyceny jest możliwa, pod warunkiem że nowa metodologia będzie bardziej odpowiednia w danych okolicznościach. Jednostka może zmienić przyjętą metodykę wyceny w następujących okolicznościach:

- rozwój nowego rynku,
- pojawienie się nowych informacji wejściowych,
- dotychczasowe informacje stają się nieaktualne,
- zmiana warunków rynkowych,
- rozwój technik wyceny.

Czy więc wartość godziwa jest ta lepszą wyceną składników bilansowych? Są argumenty za i przeciw¹⁶:

¹⁶ J. Gierusz, *Koszt historyczny, czy wartość godziwa*, *op. cit.*, s. 117-118 (Autor wymienia jeszcze inne zalety, jednak autorka artykułu wymienia te, które wg niej są przekonujące..).

- Zasadniczym argumentem, przemawiającym za wyceną w wartości godziwej jest odwzorowanie zdolności jednostki do generowania przyszłych przepływów pieniężnych,
- Zbliżenie wartości księgowej do wartości rynkowej,
- Wycena zużywanych zasobów w wartości godziwej sprzyja urealnieniu porównania aktualnych cen sprzedaży z kosztami niehistorycznymi.

Obok wymienionych zalet występuje jednak wiele mankamentów. Według autorki artykułu jest jednak wiele wad wyceny w wartości godziwej tj:

- Pewien subiektywizm wyceny (stosowanie różnych metod wyceny), co może powodować manipulację wynikiem, prezentacją majątku,
- Brak ciągłości, co powoduje ograniczenie porównywalności,
- Duże różnice między prawem bilansowym, podatkowym,
- Wycena przy symptomach zagrożenia kontynuacji działania – dość istotne.

Stosowanie wyceny w wartości godziwej dla sprawozdań, kiedy jeszcze zachowana jest zasada kontynuacji działania, może opóźnić sygnały ostrzegawcze, ponieważ wycena będzie bieżąca, w niektórych sytuacjach poprawiająca wizerunek firmy, a już mogą być dosyć istotne koszty upadłości. Bez ich prezentacji w sprawozdaniu nie będzie nic sygnalizowało pogarszającej się sytuacji. Wycena na moment przzerwania zasady kontynuacji działania będzie dalszą konsekwencją, która może doprowadzić do zwiększenia kosztów z tyt. utraty wartości składników majątku. Według J. Gierusza¹⁷ sprawozdanie finansowe powinno ujawniać zarówno wartości historyczne, jak i efekty wyceny prospektywnej. Takie rozwiązanie wydają się być zachęcającym. Należałoby się zastanowić, czy prezentacja kosztu historycznego tylko dla określonych składników, czy tylko jako ujawnienie w informacji dodatkowej. Temat nasuwa jeszcze wiele pytań.

LITERATURA

- [1] Bielawski P, *Interpretacja terminu rachunkowość*, ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 514, Kraków 1998
- [2] Cebrowska T, *Dylematy polityki bilansowej*, PN Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 690, Wrocław 1994
- [3] Dobija M, *Metoda empirycznych miar prawdopodobieństwa w rachunkowości*, ZN Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 84, Kraków 1988
- [4] Gierusz J, *Koszt historyczny, czy wartość godziwa- dylematy wyceny w rachunkowości*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 62(118), Warszawa 2011
- [5] Micherda B, *Analityczna funkcja rachunkowości*, op. cit., s. 74. M. Niewiadoma, *Koncepcje kapitału z punktu widzenia wiarygodności informacji sprawozdawczych*, PN Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 614, Wrocław 1992
- [6] Raciński A., *Konsolidacja sprawozdań finansowych*, Polska Akademia Rachunkowości S.A., Warszawa 2008
- [7] Siwoń B., *Informacyjna funkcja rachunkowości*, PWE, Warszawa 1971
- [8] Ustawa o rachunkowości z 29 września 1994 r. (Dz.U. z 2002 r. Nr 76 ,poz.694 z późn. zm.)
- [9] Wilczyński W, *Rachunek ekonomiczny a mechanizm rynkowy*, PWE, Warszawa 1965, s. 34
- [10] http://www.taxfin.pl/artukul,1949,Zastosowanie_nowego_MSSF_13.html

¹⁷ *Ibidem*, s. 121.

FAIR VALUE OR HISTORICAL COST?

The article presents the dilemmas of fair value and historical cost. Advantages and disadvantages of these two categories of valuations for financial statement presentation have been pointed out. Moreover, it describes the essence of the new international standard MSSF13 for fair value.

Piotr CYREK¹

RZECZYWISTOŚĆ A PRZEKAZ MEDIALNY

W ostatnich czasach daje się zauważyć spadek zaufania do dziennikarzy. Widoczna jest wojna pomiędzy redakcjami i pogoń za sensacją. Zdarza się, że dziennikarze zapominają o etyce zawodowej, starając się zdobyć materiał, który przyciągnie odbiorców. Artykuł traktuje o randze dziennikarskiej działalności, która ma przecież ważną misję do spełnienia. Niekiedy jednak kontrola osób u szczytów władzy przeraża się w „polowanie” na nich. Rodzi się pytanie, czy media są jeszcze „czwartą władzą”, czy też stały się niewiarygodne i jedynie oglupiają społeczeństwo.

Ze względu na swą funkcję kontrolną media praktycznie już od czasu oświecenia uznawane są za „czwartą władzę”. „W państwach o ustrojach demokratycznych media posiadają zagwarantowaną prawnie wolność działania, kontroli władzy i prowadzenia debaty publicznej. Dziennikarze i sternicy mediów bardzo często podkreślają wagę tego wymiaru działalności mediów w sferze publicznej. Pragną także być postrzegani przez odbiorców przekazów medialnych i przedstawicieli instytucji władzy jako wiarygodni i odpowiedzialni uczestnicy debaty publicznej, dla których nadrzędnym celem działania jest ochrona takich wartości, jak: prawda, rzetelność, uczciwość, staranność”².

Uwzględniając wszelkie przeobrażenia, jakie na przestrzeni lat dokonały się w ramach zawodu dziennikarza, można zauważyć, że „współcześnie instytucje medialne i ich funkcjonariusze, wydawcy, właściciele postrzegani są jako ci, którzy stoją na straży demokracji, zwłaszcza w nowoczesnych społeczeństwach, co wyraża się w pełnieniu przez nie roli tzw. psa na łańcuchu (*watch dog*), ustalaniu hierarchii ważności informacji (*agenda setting*) oraz produkcji przekazu”³.

Nie sposób również nie zauważyć, że współczesne media coraz częściej stawiają się w roli aktorów politycznych, głęboko tkwiących w zachodzących procesach politycznych. Media nie ograniczają się więc do zdobywania informacji, ale – jak sygnalizują B. Dobek-Ostrowska i R. Wiśniowski – „są jednymi z podstawowych aktorów na scenie politycznej, zdolnych do kreowania lub niszczenia politycznych karier oraz stawiania politycznych kwestii”⁴.

¹ Mgr Piotr Cyrek, Wydział Administracji i Zarządzania, Wyższa Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie.

² Por.: T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż wizerunku sfery publicznej w Polsce. Czy odpowiedzialność i wiarygodność mediów uznać należy za relikty przeszłości*, [w:] *Między odpowiedzialnością a sensacją. Dziennikarstwo i edukacja na przełomie wieków*, pod red. K. Wolnego-Zmorzyńskiego, M. Wrońskiej, W. Furmana, Wyd. UR, Rzeszów 2006, s. 11.

³ B. Dobek-Ostrowska, R. Wiśniowski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego – wprowadzenie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000, s. 119.

⁴ *Ibidem*, s. 120.

Nic więc dziwnego, że obecnie media dysponują olbrzymią wręcz siłą oddziaływania w „zakresie kreowania aktorów sceny politycznej oraz eliminacji ze sceny politycznej tych, którzy utracą poparcie i zaufanie przedstawicieli mediów”⁵.

Jest to szczególnie widoczne, gdy weźmie się pod uwagę częstotliwość artykułów, przekazów radiowych czy wywiadów telewizyjnych określonych polityków w trakcie pełnienia przez nich rządów, sprawowania przez nich mandatu poselskiego, senatorskiego, a zwłaszcza uwidacznia się to w okresie kampanii przedwyborczej.

Współczesne media (nie tylko polskie) są bezwzględne. Dziennikarze w pogoni za sensacją, za tematem gotowi są zniszczyć każdego celebrytę, a zwłaszcza osobę ze szczytów władzy. Zmienia się także język informacji. Dzisiaj niewiele już redakcji stara się zachowywać poprawność stylistyczno-językową. Czytelnika trzeba bowiem „zmusić” do sięgnięcia po przygotowaną informację. Pierwszym elementem tegoż „zmuszania” jest tytuł artykułu lub informacji, który zaintryguje, zdenerwuje, zastanowi. Jeden z artykułów w „Metrze” zatytułowano „Chłopi tańczą, PiS zbaraniał”, „Cuda się zdarzają” to tytuł tekstu w „Gazecie Wyborczej”, informującego o darczyńcy, który przekazał 60 tys. złotych na Podkarpackie Hospicjum dla Dzieci; „Służby zajrzą wam w komputer” – kolejny tytuł z „Gazety Wyborczej” – sam tekst traktuje o możliwości kontroli zasobów Internetu przez polskie służby specjalne. Tygodnik „Wprost” jeden z tekstów zatytułował przewrotnie „Adam Hofman – niesforne dziecko prezesa”, a inny z tekstów, opowiadający o Jerzym Staraku – właścicielu „Polfy Warszawa” nosi tytuł „Król leków i życia”.

Ponadto coraz częściej dochodzi do tego, że dziennikarze w pogoni za sensacją tworzą swe teksty w stylu cechującym wyłącznie brukowce. Używają wulgarnego słownictwa (np. „Zaje... wykon”), dziwnych porównań i określeń (np. „Urzednicy skarbowi dobijają firmy”), a wrywając niekiedy z kontekstu fragmenty słów osób, z którymi dziennikarze rozmawiają, przeinaczają rzeczywistość.

W tekście „Chłopi tańczą, PiS zbaraniał” Mariusz Jałoszewski, wykorzystując słowa Adama Hoffmana z PiS, napisał m.in.: „Sztabowiec partii Kaczyńskiego w pogardliwy sposób wytyka posłom PSL ich wiejskie pochodzenie. Szydzi, że są chłopami ze wsi i sugeruje, że nie nadają się do polityki, bo w stolicy dziczej i baranieją”. Odnosił się w ten sposób do jego wypowiedzi, dotyczącej nowego klipu wyborczego PSL, w którym czołowi politycy partii tańczą i śpiewają. Adam Hoffman stwierdził przed kamerami TVN24: „Chłopy wyjechały ze swoich miasteczek i wsi i trafili do Warszawy – zdziczeli, zbaranieli, tańczą, śpiewają, głosują za ustawami, np. za związkami partnerskimi. Chłopy wyjechały ze wsi i kompletnie im odbiło”⁶.

Wizja sztabowca PiS, wypowiadającego się w ten sposób o swoich konkurentach niewątpliwie była „smaczkim” programu i nic dziwnego, że większość mediów cytowało słowa Hoffmana, dodając swój komentarz. Niesmak po takich słowach czołowego polityka partii opozycyjnej pozostał. Oczywiście, jest wolność słowa i poglądów, ale...

Coraz częściej media starają się promować różne „gwiazdy” i „celebrytów”. Jednak ci „wybrańcy” nie zdają sobie chyba sprawy z tego, że wszystko co powiedzą, może zostać wykorzystane przeciwko nim. Przykładem niech będzie fragment wywiadu z finalistą programu rozrywkowego „X Factor”, który przeprowadziła Natalia Schiller (jeszcze przed finałem programu) w tygodniku „Uważam Rze”. Dziennikarka zapytała: „Jest pan jednym

⁵ T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż...*, op. cit., s. 13.

⁶ M. Jałoszewski, *Chłopi tańczą, PiS zbaraniał*, „Metro” z 29 sierpnia 2011 r., s. 3.

z faworytów programu »X Factor«. Co pan dziś robi?”. Przyszła „ikona show biznesu” odpowiedziała twórczo: „Przygotowuję się. Właściwie ciągle. Wstaję o siódmej rano, robię 20 pompek, pije kawę bez śniadania, łapię jakiś zapleśniały jogurt, piję drugą kawę, idę ćwiczyć”⁷. Jest to informacja dla młodych Polaków jak „załapać się” do show biznesu. Tylko czy to wystarczy, jeśli nie ma się talentu?

Uwzględniając zapisy obowiązującego w Polsce prawa prasowego, zauważyć należałoby, że pracę dziennikarzy pojmuje się jako swoiste powołanie i w tym kontekście przestrzega się ich obowiązków. „Obowiązki dziennikarzy – jak zauważa T. Sasińska-Klas – znajdują swoje odpowiedniki także w nadrzędnym akcie prawnym, jakim jest Konstytucja RP. Znajdujemy w niej art. 30, który zobowiązuje do ochrony niezbywalnej godności człowieka. Natomiast art. 47 zawiera konstytucyjną ochronę życia prywatnego, czci i dobrego imienia. Z kolei art. 42, ust. 3 głosi domniemanie niewinności oskarżonego, a art. 49-51 dotyczą ochrony tajemnicy komunikowania”⁸.

A jak te wszystkie szczytne zasady wyglądają w rzeczywistości? Nierzadko wymagania od dziennikarzy profesjonalizmu i prawości moralnej jest jedynie postulatem. Dziennikarze (tak jak i inni pracownicy) przekraczają zasady etyki zawodowej, gdy nie przestrzegają zasad odpowiedzialności w pracy zawodowej.

Walery Pisarek stwierdza, że „media współcześnie pełnią ważną funkcję informacyjną i stanowią rodzaj pośrednictwa (*mediation*) między sferą polityczną a obywatelem. Zwraca uwagę, że przyznana została mediom wolność, ale towarzyszyć jej powinna odpowiedzialność oraz pewne obowiązki”⁹. A przecież nie zawsze tak jest. Łatwo kogoś pomówić, a potem ten oskarżony latami musi udowadniać, że wprowadzono opinię publiczną celowo w błąd. Redakcje nie spieszą się z publikowaniem sprostowań, nawet gdy jest już prawomocny wyrok sądu.

Przykładem może być oświadczenie, jakie „Fakt” opublikował na 10 stronie w wydaniu z 8-9 października 2011 r.: „Ringier Axel Springer Polska sp. z o.o. wyraża ubolewanie w związku z ujawnieniem w artykule pt: »Wnuk rąbał babcię siekierą«, zamieszczonym na stronie 14 dziennika „Fakt” z dnia 23.02.2007 r. wizerunku Pana Zbigniewa Hajdera, pomimo że osoba ta nie miała żadnego związku z opisanymi w treści opublikowanego artykułu”.

Jak widać, aż cztery lata musiały minąć, by redakcja sprostowała ewidentne nadużycie – wykorzystanie wizerunku osoby, która absolutnie „nie pasowała” do opublikowanego tekstu. A przecież taka sprawa powinna zostać wyjaśniona już na drugi dzień po publikacji artykułu. Ponadto sprostowanie winno zostać zamieszczone na pierwszych stronach gazety, a nie na stronie 14. w lewym dolnym rogu.

Coraz częściej uwidacznia się również olbrzymia współzależność między polityką a mediami. Obie strony potrzebują się nawzajem. W państwach demokratycznych zachodzące relacje pomiędzy polityką a mediami powinny się jednak równoważyć i mieć charakter komplementarny.

Jak zauważa Hans Matthias Kepplinger z Uniwersytetu w Moguncji: „W świetle dokonanych ustaleń, dotyczących funkcjonowania tej relacji w warunkach społeczeństw demokratycznych, w coraz większym stopniu media dominują nad sferą publiczną i jej

⁷ N. Schiller, *Śpiewam całymi dniami i nocami*, „Uważam Rze” nr 17/2011 z 30 maja–5 czerwca 2011 r., s. 12.

⁸ T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż...*, *op. cit.*, s. 13, 14.

⁹ W. Pisarek, *Kodeksy etyki dziennikarskiej* [w:] *Dziennikarstwo i świat mediów*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Universitas, Kraków 1996, s. 56.

aktorami, czyli politykami. Media dzisiaj w coraz bardziej znaczącym i odczuwalnym wymiarze decydują, kto i z jakiej strony będzie znany i w stronę którego z przedstawicieli sfery publicznej i na jak długo zostanie skierowana uwaga dziennikarzy”¹⁰.

Przytoczmy w tym miejscu fragment tekstu z „Super Expressu”, który przed ostatnimi wyborami do Sejmu i Senatu próbował wypromować Pawła Rabczewskiego (ojca kontrowersyjnej piosenkarki Dody) startującego z list PjN do Sejmu. Na stronie drugiej opublikowano obszerny artykuł pt. „Ojciec Dody będzie posłem”¹¹. W tekście m.in. przytoczono słowa Rabczewskiego: „Idę do Sejmu, by zrobić porządek. Posłowie mają pracować, a nie zajmować się kłótniami. Pogodzę ich. [...] Jak tam wejdę, to powinni zachowywać się bardzo spokojnie i pracowicie. Bo mogą zawału dostawać, jak będę ich przywoływał do porządku”¹². Paweł Rabczewski to ciężarowiec, olimpijczyk z Moskwy, radny z Ciechanowa. Czy to jednak wystarczające atuty, by startować do Sejmu RP? Dlaczego „Super Express” akurat jemu poświęcił tekst i ewidentnie go promował? Na te pytania czytelnik w artykule nie znajdzie już odpowiedzi. Życie dopisało jednak dalszy ciąg do tego tekstu – pan Rabczewski nie dostał się do Sejmu. Widać, nie przekonał wyborców, aby oddać na niego głos.

Ostatnio daje się także zauważyć, że niektórzy dziennikarze poszukują informacji i materiałów nie w celu dochodzenia do prawdy i rzetelnego informowania czytelników, ale niejako w celu prowadzenia działalności prokuratorskiej, kreowania wyroków i skazywania bohaterów swych artykułów, reportaży.

Przykładem jest krótka notatka z „Super Expressu” zatytułowana „Kaczyński pędził 140 km/h”¹³. Autor ukryty pod pseudonimem SR już w pierwszym zdaniu oznajmia: „Prezes Prawa i Sprawiedliwości Jarosław Kaczyński zaliczył sporą wpadkę”. A dalej „donosi”: „Dziennikarze TVN24 przyłapali go jak wracał z konwencji wyborczej z Wrocławia i nagminnie łamał przepisy. Jego służbowe auto wyprzedzało na podwójnej ciągłej, gnało 140 km/h w terenie zabudowanym i zmuszało jadące z przeciwka auta do zjechania na pobocze”¹⁴.

Artykuł zilustrowany jest zdjęciem auta z J. Kaczyńskim i zdjęciem twarzy samego Kaczyńskiego. Nic dodać, nic ująć. Przekaz jest jednoznacznie negatywny. Rację ma jednak poproszony o komentarz do tej sytuacji wiceprezes PiS Adam Lipiński, który zapelował do dziennikarzy: „Bądźcie bardziej obiektywni, nagrajcie pozostałych liderów. Taka jednostronność źle świadczy o polskich mediach”¹⁵.

To prawda, tym bardziej, że zgodnie przecież np. z „Kodeksem etycznym dziennikarzy grupy Media Regionalne” obowiązkiem redaktorów i dziennikarzy jest „poszukiwanie prawdy poprzez wyczerpujące i rzetelne relacjonowanie faktów oraz bezstronne prezentowanie opinii, analiz i komentarzy. Ich zadaniem jest pomaganie odbiorcom w zrozumieniu otaczającego ich świata. Redaktorzy i dziennikarze nie powinni kierować się interesem osobistym, ulegać naciskom władz politycznych, gospodarczych ani właścicieli mediów. Uczciwość zawodowa stanowi podstawę wiarygodności dziennikarskiej.

¹⁰ T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż...*, s. 15.

¹¹ J. Sulikowski, *Ojciec Dody będzie posłem*, „Super Express” z 31 sierpnia 2011, s. 2.

¹² *Ibidem*.

¹³ SR, *Kaczyński pędził 140 km/h*, „Super Express” z 31 sierpnia 2011 r., s. 3.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ *Ibidem*.

[...] Dziennikarz powinien być obiektywny i dokładny – przygotowane przez niego materiały powinny uwzględniać racje wszystkich stron, bez tendencyjnych pominięć. [...] Materiał dziennikarski nie może wprowadzać odbiorcy w błąd ani go oszukiwać, także co do sposobu i okoliczności powstania danego materiału”¹⁶.

Także intymność polityków i celebrytów przestała być elementem składowym sfery prywatnej. „Kreacja postaci publicznych przybiera postać aktorstwa, stawania się gwiazdą polityki czy biznesu na wzór gwiazd filmowych, teatralnych, czy cyrkowych. Upadek jest na ogół dramatyczny, realizuje się w świetle kamer i niszczy całkowicie to, co postać świata publicznego do tej pory osiągnęła”¹⁷.

„Fakt” w jednym ze swych wydań na pierwszej stronie zamieścił tytuł: „Jolanta Kwaśniewska mogła dostać nawet 500 tys. za reklamę leków”. Ale już w pierwszym zdaniu tekstu dziennikarz MEG pyta: „Ile Jolanta Kwaśniewska dostała za udział w kampanii reklamowej lekarstwa?” Tym samym zaprzecza informacji podanej w tytule. Co prawda powołuje się potem na opinię medioznawcy prof. Wiesława Godzica, który ocenia, że „osoba z takim nazwiskiem i pozycją jak była pierwsza dama musiała zarobić więcej niż niejedna aktorka”¹⁸, ale to nie jest udowodnieniem tezy, że Kwaśniewska zarobiła na reklamie około 500 tys. zł.

Cały tekst obliczony jest więc na wywołanie sensacji, a przecież Jolanta Kwaśniewska obecnie nie pełni żadnych funkcji politycznych i państwowych i ma prawo, tak jak każdy przeciętny Kowalski, robić co chce. Oczywiście, przeciętny Kowalski miałby większe trudności, by wystąpić w jakiegokolwiek reklamie.

Wydaje się, że dziennikarze coraz częściej zachowują się jak bokserzy na ringu. Wciągają swoich wymagowanych przeciwników do walki, nokautują (wypisując wszelkie możliwe rzeczy na temat ich życia, działalności, upodobań, skłonności itp.), a gdy czytelnicy, telewizzowie znużą się już danymi postaciami, to media usuwają je ze sceny i zaczynają lansować kolejną ofiarę.

Dostrzec również można, że media w coraz szerszym zakresie nie ukazują realnych rzeczy, ale kreują (reżyserują) przekazy. Czy to zwiększa zaufanie odbiorców do artykułów prasowych, przekazów radiowych i telewizyjnych?

Gazeta „Super Nowości” w artykule „Podrożeje mięso, potanieją warzywa i owoce” wieści katastrofę i niejako pośrednio napędza wzrost cen np. cukru. „Podrożeć ma też cukier. Za 3 miesiące osiągnie cenę 4 złotych, czyli podrożeje o około 50 groszy na kilogramie”¹⁹ – pisze dziennikarz tejże gazety, nie powołując się równocześnie ani na konkretnego analityka cen żywności, ani na jakiegokolwiek prognozy rządowe, czy GUS. Swe prognozy redaktor opiera jedynie na tym, że złotówka jest słabsza, że paliwo jest droższe itp.

Artykuł bez wątpienia może wywołać panikę na rynku i tłumy zaczną wykupywać cukier całymi zgrzewkami. Taka sytuacja miała już raz, gdy cena cukru na krótko przekroczyła 5 zł za kilogram. Po co więc straszyć?

¹⁶ Tekst <http://www.mediaregionalne.pl/kodeks-etyczny-dziennikarzy/Menu03,104,4/> (dostęp 1.09.2011).

¹⁷ T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż...*, op.cit., s. 15.

¹⁸ MEG, *Jolanta Kwaśniewska mogła dostać nawet 500 tys. za reklamę leków*, „Fakt” z 8-9 października 2011 r., s. 1 i 5.

¹⁹ A. Getler, *Podrożeje mięso, potanieją warzywa i owoce*, „Super Nowości” z 7-9 października 2011 r., s. 7.

„Media stanowią coraz ważniejszy aparat światobrazu człowieka, [...] obecnie to media, a nie szkoły, uczelnie, rodzina czy wspólnota lokalna dostarczają najwięcej informacji o otoczeniu człowieka, zarówno tym najbliższym, jak i w skali globu”²⁰.

Reporter z „Super Nowości” pisze ponadto, że „już w grudniu za mięso zapłacimy o 17 procent więcej”²¹. Tłumaczy to tym, że podróżowała pasza i hodowcy ograniczyli hodowlę, których liczba spadła o 30%. Z kolei hodowcy drobiu znaleźli dobre rynki zbytu w Rosji i Turcji i nie opłaca im się dawać kurczaków do polskich sklepów. Tak może być, ale to nie jest argument, że mięso będzie droższe akurat o 17%, tym bardziej, że zawsze przed świętami Bożego Narodzenia mięso i wędliny drożeją, by po Nowym Roku opaść do cen poprzednich.

Te informacje, niepoparte rzetelnymi analizami, niewątpliwie nie są w pełni wiarygodne i mogą wywołać kolejne zamieszanie wśród Polaków, zwłaszcza tych mniej wykształconych, którzy po lekturze takiego artykułu ruszą do sklepów na duże zakupy, bo „znów będzie drożej”.

Teresa Sasińska-Klas zauważa, że „badacze wskazują na występowanie nowego rodzaju retoryki politycznej, określanej jako retoryka audiowizualna. Opiera się ona na odwołaniu do emocji. [...] Jej celem jest wytworzenie u odbiorcy mediów przekonania, że odebrany przekaz jest wiarygodny, co nie znaczy, iż prawdziwy. Komunikacja w zakresie retoryki audiowizualnej opiera się na języku potocznym, zrozumiałym wśród najniższej wykształconych warstw społecznych, przez to trafiającym do szerokich kręgów odbiorczych”²².

Przed każdymi wyborami pojawia się szereg sondaży. Praktycznie wszystkie media wpływają na potencjalne zachowania wyborcze poprzez publikowanie owych sondaży, organizowanie własnych prawyborów itp. Kontrola zachowań polityków, zarówno w sferze publicznej, ale także w sferze ich prywatnych zachowań powoduje, że ludzie ci starają się kontrolować swe poczynania, ale przez to stają się niekiedy sztuczni.

Medioznawca Maciej Mrozowski zauważa, że media coraz bardziej starają się, aby ich przekazy dotyczące różnych procesów i faktów politycznych oraz życia codziennego były jak najbardziej atrakcyjne, zabawne, szokujące. Według Mrozowskiego „właśnie to dążenie mediów do popularności sprawia, że mediatyzacja polityki wypacza jej obraz i kreuje fałszywe wyobrażenie o istocie demokracji, coraz częściej nazywanej z tego powodu mediokracją”²³.

Dodatkowo należy zauważyć, że w praktyce dziennikarskiej często pojawiają się momenty, w których szybko należy podjąć decyzję odnośnie opublikowania lub nie określonego materiału. „Každy dziennikarz z wieloletnim doświadczeniem przyzna, że w tej pracy trzeba mieć sporo szczęścia, a ponadto chyba jest niewielu takich, którzy uważają, że zawsze – mimo dokładania wszelkich starań – wybrali dobrze i nikomu nie zrobili krzywdy. Błędów o poważnych konsekwencjach mających wymiar etyczny nie popełniają tylko ci dziennikarze, którzy nie podejmują ważkich tematów”²⁴.

Reasumując powyższe rozważania należy zauważyć, że dziennikarze winni:

²⁰ J. Pleszczyński, *Różne rodzaje odpowiedzialności we współczesnych mediach*, [w:] *Między odpowiedzialnością...*, op. cit., s. 111.

²¹ A. Getler, *Podrożeje mięso...* op. cit.

²² T. Sasińska-Klas, *Medialny demontaż...*, op. cit., s. 16.

²³ Por.: M. Mrozowski, *Mass media. Władza, rozrywka, biznes*, Warszawa 2001, s. 135.

²⁴ J. Pleszczyński, *Różne rodzaje odpowiedzialności...*, op. cit., s. 116.

1. dbać o obiektywne przekazywanie prawdziwych informacji o wydarzeniach, osobach, sytuacjach, procesach;
2. uczciwie komentować podawane fakty;
3. respektować prawa osobiste osób, które są bohaterami ich publikacji;
4. wykorzystywać zdobyte informacje z sposób lojalny;
5. przestrzegać prawa strony przeciwnej do polemiki i do zaprezentowania swego stanowiska;
6. pamiętać o tym, że swoimi działaniami poprzez np. pomówienia, fałszywe oskarżenia mogą skrzywdzić inne osoby i narazić ich na utratę zaufania publicznego;
7. pamiętać o tym, że realizując swe zadania dziennikarz nie jest bezkarny;
8. mieć świadomość konsekwencji swych działań i publikacji.

Nieprzestrzeganie tych zasad spowodować może, że przekazy dziennikarskie będą postrzegane jako nierzetelne, kłamliwe, niewarte uwagi, a to z kolei doprowadzi do upadku niektórych tytułów i dalszego spadku zaufania do zawodu dziennikarza. Wówczas media na pewno nie będą już traktowane jako czwarta władza.

O tym, że dziennikarz nie jest już bogiem wspomina także w swoim internetowym artykule pt. „Degradacja i upadek prestiżu zawodu dziennikarza” Henryk Nicpoń²⁵, twierdząc z goryczą: „Prestiż zawodu dziennikarza upadł pod każdym względem. Żaden inny zawód nie został aż tak bardzo zdegenerowany, upodlony i zdewaluowany. Odpowiedzialność za to ponoszą właściciele mediów, wydawcy, politycy, wyższe uczelnie, stowarzyszenia dziennikarskie, urzędnicy dziennikarscy i sami dziennikarze. Dla właścicieli mediów i wydawców opłacić dziennikarza to poważny koszt. Najlepiej dla nich byłoby, aby materiały otrzymywali darmo, bez jakiegokolwiek poszanowania praw autorskich. Najlepiej dla nich, aby autorytet czwartej władzy, którą zostały okrzyknięte mass media, służył wyłącznie ich interesom i pomnażania wyłącznie ich majątku”²⁶.

Z drugiej jednak strony – jak pisze wspomniany już J. Pleszczyński – „współczesne media stały się trwałym elementem kultury, w [...] której nie wyróżnia się żaden dominujący wzorzec wartości etycznych, estetycznych czy ideowych, akceptowany przez znaczącą większość uczestników tej kultury”²⁷.

LITERATURA

- [1] Dobek-Ostrowska B., Wiśniowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego – wprowadzenie*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000
- [2] Getler A., *Podrożeje mięso, potanieją warzywa i owoce*, „Super Nowości” z 7-9 października 2011 r.
- [3] Jałoszewski M., *Chłopi tańczą, PiS zbaraniał*, „Metro” z 29 sierpnia 2011 r.
- [4] MEG, *Jolanta Kwaśniewska mogła dostać nawet 500 tys. za reklamę leków*, „Fakt” z 8-9 października 2011 r.

²⁵ Henryk Nicpoń urodził się w Stalowej Woli. Ukończył Wydział Prawa i Administracji Filii UMCS w Rzeszowie. Andrzej Żmuda, krytyk literacki, wprowadził go w świat poezji i nigdy nie wybaczył, że Nicpoń przekwalifikował się na dziennikarza. Po studiach został dziennikarzem „Dziennika Ludowego”. Uchodził za dziennikarza, który nie boi się nawet najtrudniejszych tematów. Po 1989 r. pracował m.in. w „Nowinach”, „Gazecie Wyborczej”, „Dzienniku Polskim”, „Sztandarze Młodych”, „Kurierze Polskim”, „Super Nowościach” i w Radiu Rzeszów. Prawdziwy sukces osiągnął w 2009 r. po wydaniu *Tajemnic Soliny*, książki, w której opisał zderzenie cywilizacji zabobonów i przesądów z cywilizacją wielkich budów socjalistycznych.

²⁶ <http://www.henryknicpon.pl/artykuly/169-degradacja-i-upadek-prestiu-zawodu-dziennikarza> (dostęp 1.08.2011).

²⁷ J. Pleszczyński, *Różne rodzaje odpowiedzialności...*, op. cit., s. 120.

- [5] Mrozowski M., *Mass media. Władza, rozrywka, biznes*, Warszawa 2001
- [6] Pisarek W., *Kodeksy etyki dziennikarskiej* [w:] *Dziennikarstwo i świat mediów*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Universitas, Kraków 1996
- [7] Pleszczyński J., *Różne rodzaje odpowiedzialności we współczesnych mediach*, [w:] *Między odpowiedzialnością a sensacją*, Dziennikarstwo i edukacja na przełomie wieków, red. K. Wolny-Zmorzyński, M. Wrońska, W. Furman, Wydaw. URz, Rzeszów 2006
- [8] Sasińska-Klas T., *Medialny demontaż wizerunku sfery publicznej w Polsce. Czy odpowiedzialność i wiarygodność mediów uznać należy za relikwiny przeszłości*, [w:] *Między odpowiedzialnością a sensacją. Dziennikarstwo i edukacja na przełomie wieków*, red. K. Wolny-Zmorzyński, M. Wrońska, W. Furman, Wyd. UR, Rzeszów 2006
- [9] Schiller N., *Śpiewam całymi dniami i nocami*, „Uważam Rze” nr 17/2011 z 30 maja–5 czerwca 2011 r.
- [10] SR, *Kaczyński pędził 140 km/h*, „Super Express” z 31 sierpnia 2011 r.
- [11] Sulikowski J., *Ojciec Dody będzie posłem*, „Super Express” z 31 sierpnia 2011

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] <http://www.henryknicpon.pl/artykuy/169-degradacja-i-upadek-prestiu-zawodu-dziennikarza> (dostęp 1.08.2011)
- [2] <http://www.mediaregionalne.pl/kodeks-etyczny-dziennikarzy/Menu03,104,4/> (dostęp 1.09.2011)

THE REALITY AND TRANSMISSION MEDIA

In recent times there has been a loss of confidence to journalists. There is a visible war between the editorial offices and pursuit for sensation. Sometimes the journalists forget about a professional ethics and try to get material which will attract the attention of readers. The article concerns the rank of journalistic activity which has an important mission to accomplish. Sometimes, however, control of persons on the peak of power becomes like a "hunt" for them. This raises the question if the media are still the "fourth estate" or have become unreliable and only make the society is more stupid.

Marcin GĘBAROWSKI¹

INSTALACJE POWITALNE GMIN, POWIATÓW I WOJEWÓDZTW – DETERMINANTY SKUTECZNEGO STOSOWANIA ORAZ ZNACZENIE DLA DZIAŁAŃ WIZERUNKOWYCH JEDNOSTEK TERYTORIALNYCH

W artykule sprecyzowano, czym są instalacje powitalne oraz wskazano ich znaczenie dla działań promocyjnych jednostek terytorialnych (gmin, powiatów, województw). Zidentyfikowano pożądane cechy konstrukcji ustawianych przy trasach dojazdowych. Cechy te w istotnym stopniu determinują zdolność nośników treści powitalnych do realizowania zadań marketingowych. Na podstawie poczynionych obserwacji stworzono podział instalacji spotykanych przy polskich drogach. Egzemplifikacji dokonano w oparciu o wybrane konstrukcje powitalne zlokalizowane w różnych częściach Polski.

1. WSTĘP

Problematyka dotycząca wykorzystania instalacji powitalnych w ramach aktywności marketingowej jednostek terytorialnych nie została do tej pory dostatecznie rozpoznana w literaturze przedmiotu (zarówno krajowej, jak i zagranicznej). Można znaleźć zaledwie kilka publikacji, których fragmenty poświęcono takim konstrukcjom. W związku z tym istnieje potrzeba odniesienia się do roli, jaką one odgrywają w działaniach promocyjnych polskich gmin, powiatów i województw. Uzasadnione jest także określenie czynników, które decydują o skuteczności analizowanych konstrukcji w zakresie kreowania wizerunku miejsc.

Jako instalacje powitalne jednostek terytorialnych (nazywane w branży marketingowej często witaczami) należy rozumieć zewnętrzne konstrukcje reklamowe z nazwą miejscowości oraz treścią powitania, ustawiane z inicjatywy samorządów lokalnych przy głównych drogach dojazdowych². Lokalizuje się je najczęściej na granicach wydzielonych administracyjnie obszarów (miast, gmin, powiatów, województw) lub regionów.

Precyzując obszar prowadzonych rozważań należy przyjąć, iż instalacje powitalne stanowią element szeroko pojmowanej reklamy zewnętrznej. Lokalizowanie konstrukcji witających można postrzegać także jako jeden z aspektów zarządzania przestrzenią publiczną (przestrzenią jednostek terytorialnych).

¹ Dr Marcin Gębarowski, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Instalacje powitalne to przede wszystkim wolnostojące konstrukcje (m.in. tablice) ustawiane przy głównych trasach. Jednak niektórzy zaliczają do nich także obiekty ustawiane poza drogami dojazdowymi, a charakterystyczne dla danego miejsca i powszechnie z nim kojarzone – jak np. figura Chrystusa na wzgórzu Rio de Janeiro, Statua Wolności w Nowym Jorku czy most *Golden Gate* w San Francisco (por. M. Bobiński, *Bramy (k)raju*, Brief for Poland, dodatek do Brief, Nr 2(77), 2006, s. 1). Zdaniem autora jednak, takie pojmowanie instalacji powitalnych, należy uznać za zbyt szerokie.

2. ZADANIA INSTALACJI POWITALNYCH ORAZ ICH ZRÓŻNICOWANIE

Podstawowym zadaniem tablic powitalnych jest wywołanie korzystnego pierwszego wrażenia u osób wjeżdżających na dany obszar, co ma istotny wymiar wizerunkowy. Witacze pełnią także funkcję informacyjną, bowiem zawierają nazwę miejscowości lub jej charakterystyczną ikonę (symbol), co ułatwia identyfikację miejsca oraz orientację podróżującym osobom³. Ponadto dzięki temu, że najczęściej z jednej strony instalacji znajduje się treść powitalna, a z drugiej pożegnanie, pełnią one funkcję promocyjną. W ten sposób budują pozytywne relacje między gospodarzami terenu a odwiedzającymi miejscowość. Mogą one także spełniać funkcję dekoracyjną, stanowiąc element tzw. „mebli miejskich”⁴. Przez to uatrakcyjniają architekturę danego miejsca oraz kształtują estetykę swojego otoczenia⁵. Za dodatkowe funkcje witaczy należy uznać skłanianie podróżnych do zatrzymania się w danym miejscu oraz podkreślanie unikalnego wyróżnika miejscowości (tzw. USP – ang. *Unique Selling Proposition*).

Szacuje się, że w Polsce ustawionych jest co najmniej 10 tys. sztuk instalacji witających i żegnających⁶. Trudno jest jednak jednoznacznie określić ich liczbę, gdyż do tej pory nie przeprowadzono ich inwentaryzacji.

W oparciu o poczynione obserwacje można dokonać podziału instalacji powitalnych ze względu na treść, którą się na nich zamieszcza. W tym względzie należy wyodrębnić konstrukcje zawierające następujące elementy:

- zwrot powitalny lub pożegnalny (w tym również w językach obcych)⁷,
- herb lub inny znak graficzny,
- slogan promujący miejscowość,
- adres strony internetowej jednostki terytorialnej,
- plan miejscowości,
- wizerunek znanej postaci (mieszkańca lub fikcyjnego bohatera związanego z danym miejscem)⁸,

³ Funkcję informacyjną na danym obszarze pełnią często również tablice informacyjne. Należy jednak dokonać ich odróżnienia od instalacji powitalnych. Tablice informacyjne – w przeciwieństwie do instalacji powitalnych – ujmowane są w ramach tzw. systemów informacji miejskiej (SIM), których głównym celem jest spójne i kompleksowe oznakowanie przestrzeni gminy. Jeżeli dana jednostka terytorialna posiada taki system, to wówczas konstrukcja powitalna pełni przede wszystkim funkcję wizerunkową (w mniejszym stopniu informacyjną).

⁴ Określenia „meble miejskie” (ang. *street furniture*) używa się w odniesieniu do przedmiotów i urządzeń, które „meblują” przestrzeń miasta. Nie wszystkie z nich wykorzystywane są w celach promocyjnych, choć wiele z nich zawdzięcza swoje istnienie reklamie. Na meble miejskie składają się liczne obiekty, posiadające określone walory użytkowe i stanowiące udogodnienie (informują, zapewniają schronienie i bezpieczeństwo) głównie pieszym, ale również pasażerom komunikacji miejskiej oraz kierowcom. Do tej grupy nośników zalicza się m.in.: panele z mapami miast, citylighty w wiatach przystankowych, ławki, budki telefoniczne, kosze na śmieci (por. D. Bernstein, *Billboard! Reklama otwartej przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 190).

⁵ I. Jeleń, *Witacze to więcej niż mile powitanie*, Gazeta Samorządu i Administracji, Nr 3(3), 2006, s. 34.

⁶ M. Bobiński, *Bramy ...*, op. cit., s. 1.

⁷ Uważa się, iż witacze nie powinny zawierać słowa „Żegnamy”. Ze względów wizerunkowych bardziej wskazane jest umieszczanie określeń odnoszących się do kolejnych wizyt w danym miejscu – np. „Do zobaczenia” lub „Zapraszamy ponownie”.

⁸ Przykładem odwołania się do postaci powszechnie rozpoznawalnych są plakaty wykorzystane jako witacze przez władze Ostrowa Wielkopolskiego. W 2005 roku sięgnięto po wizerunek pochodzącej z tego miasta Katarzyny Borowicz (Miss Polonii 2004, III wicemiss konkursu Miss World 2004), umieszczając obok jej zdjęcia hasło „Tu mieszkam”. W kolejnych latach na tablicach pojawiały się inne osoby związane z Ostrowem

- wykaz miast partnerskich,
- informację o zdobytych wyróżnieniach (m.in. miejscach w rankingach miast, nagrodzie „Gmina Fair Play”, wyróżnieniu Rady Europy, zostaniu laureatem konkursu „Teraz Polska”),
- oznaczenie sponsora (lub sponsorów) instalacji,
- informacje o dofinansowaniu budowy instalacji ze środków Unii Europejskiej.

Często pojedyncze konstrukcje powitalne zawierają treści, które można przyporządkować do kilku z wyodrębnionych kategorii. Należy jednak pamiętać, iż jednym z kryteriów skuteczności analizowanych obiektów jest czytelność przekazu, warunkowana oszczędnością prezentowanych informacji.

Instalacje powitalne można także pogrupować z uwzględnieniem rodzaju nośnika treści promocyjnych, który stanowią. W kontekście tak sformułowanego kryterium pojawia się dychotomiczna typologia, dzieląca witacze na nośniki:

- o oryginalnych kształtach lub powtarzalne (podobne w przypadku różnych miejscowości),
- bez podświetlenia lub podświetlane po zmroku,
- jednostronne lub z oznaczeniami dwustronnymi.

W uzupełnieniu powyższego zestawienia należy zaznaczyć, iż niekiedy funkcję witaacza spełniają plakaty eksponowane na pojedynczych konstrukcjach, zaliczanych do typowych nośników reklamy zewnętrznej (np. billboardach).

Do budowy instalacji witających wykorzystuje się najczęściej metal, tworzywa sztuczne oraz beton. Rzadziej pojawiają się konstrukcje wykonane w drewniane lub kamieniu. Sporadycznie natomiast można spotkać sezonowe instalacje (układane z roślin) oraz wykorzystanie innych nietypowych materiałów. Incydentalnie, przez pewien okres (np. w czasie świąt lub gdy obchodzona jest rocznica lokacji miasta), władze jednostek terytorialnych umieszczają dodatkowe elementy w pobliżu konstrukcji (rys. 1).

Niekiedy ustawia się witacze, które – oprócz funkcji powitalnych – mają również za zadanie przekazywać zróżnicowane informacje mieszkańcom oraz osobom przejeżdżającym przez dany obszar. Są to wówczas nośniki wzbogacone o rozwiązania elektroniczne (np. wyświetlacze LED)⁹.

Wielkopolskim: w 2006 roku – Tomasz Jędrzejak (m.in. brązowy medalista Indywidualnych Mistrzostw Polski na żużlu), w 2007 roku – Marcin i Krzysztof Lijewscy (reprezentanci Polski w piłce ręcznej), w 2008 roku – członkowie zespołu rockowego „Big Cyc”, w 2009 roku – Krzysztof Komeda Trzeciński (znany kompozytor i pianista jazzowy), w 2010 roku – Maciej Balcar (lider zespołu „Dżem”).

⁹ Przykładem takiego rozwiązania była konstrukcja ustawiona w 2006 roku przez władze Kielc. Nośnik, w kształcie czarnego prostopadłościanu (wysokiego na 8 m), posiadał – oprócz herbu miasta – wbudowany panel diodowy, umożliwiający wyświetlanie napisów, animacji, zdjęć oraz filmów. Sterowanie urządzeniem mogło odbywać się z dowolnego miejsca za pośrednictwem łączy internetowych. Zadaniem instalacji powitalnej było informowanie m.in. o wydarzeniach odbywających się mieście, korkach ulicznych oraz objazdach. Koszt tego urządzenia wyniósł 200 tys. zł (za: *Kielce witają*, http://pio.wrota-swietokrzeskie.pl/web/guest/pio/zawartosc/-/asset_publisher/6cAE/content/kielce-172).



Mielec

Zgierz

Susiec

Rys. 1. Przykłady oryginalnych instalacji powitalnych wraz z dodatkowymi elementami (wystrojem świątecznym)

Źródło: zbiory własne.

Zdecydowana większość konstrukcji powitalnych lokalizowana jest przy głównych drogach dojazdowych. Niekiedy jednak instalacje takie ustawia się przy przejściach granicznych oraz lotniskach i dworcach.

3. CECHY POPRAWNIE SKONSTRUOWANEJ INSTALACJI POWITALNEJ

Przy projektowaniu konstrukcji powitalnych należy przestrzegać zaleceń, które dotyczą wszystkich nośników przyporządkowywanych do reklamy zewnętrznej. Przede wszystkim należy zadbać o zwięzłość oraz oryginalność zamieszczanych treści¹⁰. Ponadto nośnik powinien być odpowiednio duży, a jego ustawienie umożliwiać kierowcom oraz przechodniom utrzymanie maksymalnie długiego kontaktu z przekazem (w przypadku osób kierujących pojazdami jest to ok. 1-2 sek., zaś pieszych – 5-7 sek.)¹¹. Z tego względu konstrukcja nie musi być ustawiona dokładnie na granicy obszaru, lecz w jej pobliżu.

Instalacje powitalne, aby mogły realizować stawiane przed nimi cele marketingowe, muszą spełniać także inne wymogi. W tym względzie należy wskazać następujące właściwości poprawnie zaprojektowanych i ustawionych obiektów witających:

- oryginalność konstrukcji (kształtu lub materiału, z którego ją wykonano) i powiązanie jej z elementami kojarzonymi z danym miejscem – z posiadany USP, charakterystycznym obiektem (np. budowlą, atrakcją turystyczną), itp.,
- czytelność napisów oraz oznaczeń – duży rozmiar liter oraz znaku graficznego miejscowości, jak również wyraźne skonstrastowanie ich z tłem,

¹⁰ Egzemplifikacją konstrukcji, na której umieszczono zbyt długie hasło, jest instalacja powitalna Kalisza z tekstem: „Młode duchem najstarsze miasto w Polsce”. Przykładami budowli z niestandardową treścią powitania jest witacz Gdyni z hasłem „Uśmiechnij się, jesteś w Gdyni” oraz Czaplinka z tekstem „Strefa czasu wolnego” i „Czaplinek, zwolnij! Wolniej jedziesz, dalej zajedziesz”.

¹¹ Z tego względu najlepszą lokalizacją dla analizowanych konstrukcji są końce długich i prostych odcinków dróg.

- odpowiednia wysokość konstrukcji, pozwalająca na zauważenie jej ze znacznej odległości¹²,
- oszczędność (niewielka ilość) wykorzystanych elementów graficznych,
- oświetlenie lub podświetlenie konstrukcji, jak również zastosowanie folii odblaskowych, co zapewnia dobrą widoczność po zmroku oraz podczas dnia w porze jesienno-zimowej¹³,
- umieszczenie konstrukcji na tle, które zwiększy jej zauważalność, oraz zapewnienie tzw. pola ochronnego (np. witacze nie będą widoczne na tle zarośli, jak również przy bliskiej lokalizacji przydrożnych reklam lub znaków drogowych),
- spójność i zgodność z system identyfikacji wizualnej jednostki terytorialnej (o ile taki system istnieje)¹⁴,
- dobry stan techniczny oraz czystość nośnika – utrzymanie odpowiedniego wyglądu instalacji wymaga jej okresowego konserwowania oraz czyszczenia (np. usuwania śladów rdzy na metalowych elementach, naprawiania uszkodzeń spowodowanych przez wandalii),
- uporządkowanie otoczenia w pobliżu konstrukcji (m.in. wycięcie krzewów, usunięcie śmieci).

Zestawienie pożądanых cech instalacji witających z konstrukcjami stojącymi przy polskich drogach pozwala stwierdzić, iż wiedza dotycząca projektowania oraz lokalizowania witaczy nie jest jeszcze powszechna wśród osób podejmujących decyzje w zakresie zagospodarowania przestrzeni publicznej. W związku z tym można wskazać wiele przykładów błędów dotyczących wykorzystania instalacji powitalnych przez władze samorządowe (rys. 2).

¹² Można przyjąć, iż optymalna wysokość dla instalacji powitalnej to 6-8 m. Jednak podmioty produkujące witacze mogą zaprojektować oraz zainstalować konstrukcje dochodzące nawet do 12 m (por. *Wytycz witaczo-wi droge*, http://www.samorzad.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_samorząd.pap.pl&_PageID=2&s=depesza&dz=szablon.depesza&dep=72147&data=&_CheckSum=1668432801).

¹³ Właściwe oświetlenie instalacji powitalnych ma znacznie nie tylko w nocy, ale również jesienią i zimą. Podczas tych pór roku nieoświetlone konstrukcje pozostają niezauważone nawet przez 40% mijających je osób (por. J. Krupa, M. Zmysłony, *Witacz. Pierwszy krok do dobrego wizerunku*, [w:] *Biblioteka wizerunku miasta: miejskie powitanie*, AMS, Warszawa 2007, s. 41).

¹⁴ Udany przykład wdrożenia projektu zapewniającego spójność witaczy jest rozwiązanie przyjęte w 2011 roku przez Regionalną Organizację Turystyczną Województwa Świętokrzyskiego. Z inicjatywy tej instytucji przy drogach krajowych stanęło ponad 30 konstrukcji (6 z nich informowało przejeżdżające osoby, że wjeżdżają na teren województwa, zaś 27 pozostałych odwoływało się do najważniejszych atrakcji turystycznych regionu). Koszt przedsięwzięcia wyniósł 300 tys. zł. Motywem wspólnym każdej z instalacji był znak graficzny regionu, a także adres strony internetowej promującej walory województwa. Wszystkie witacze różniły się jednak dwoma elementami – napisem z nazwą miejscowości oraz indywidualnym znakiem symbolizującym charakterystyczne dla danego miejsca obiekt lub postać. Na przykład w przypadku Pacanowa był to „Koziołek Matołek”, Bałtowa – dinozaur, zaś Buska-Zdroju – budynek Sanatorium „Marconi”.



Nieczytelność zamieszczonych informacji
(Trzebiatów)



Przysłonięcie instalacji roślinnością
(Lubenia)



Zamieszczanie długiego tekstu
(Czudec)



Elementy konstrukcji pokryte rdzą
(Siemiatycze)



Słaba widoczność na tle otoczenia
(Chorkówka, Narol)



Rys. 2. Przykłady błędów popełnionych w zakresie wykorzystania instalacji powitalnych.

Źródło: zbiory własne.

Na polskim rynku funkcjonują podmioty, które oferują jednostkom terytorialnym wykonanie instalacji o podobnych kształtach. W związku z tym część konstrukcji spotyka-

nych przy polskich drogach jest podobna do siebie (rys. 3). Takie powielane wielokrotnie witacze tracą na oryginalności, a tym samym nie pozwalają na wyróżnienie miejscowości.



Brzesko

Głogów Młp.

Pilzno

Rys. 3. Przykłady podobnych instalacji powitalnych.

Źródło: zbiory własne.

W sytuacji, gdy na granicy danego obszaru instalacje powitalne mają zostać postawione z inicjatywy władz różnego szczebla, ważne jest zachowanie spójności. Wymaga to uzgodnienia kształtu konstrukcji na etapie ich projektowania przez przedstawicieli urzędów (np. urzędu miasta i starostwa). Zdarzały się bowiem przypadki, kiedy obok siebie zlokalizowano instalacje znacznie odbiegające od siebie wyglądem (rys. 4).



Gmina Łañcut i powiat łañcucki

Gmina Bochnia i miasto Bochnia

Rys. 4. Przykłady ustawienia niespójnych instalacji powitalnych.

Źródło: zbiory własne.

Władze lokalne, decydując się na ustawienie nowych konstrukcji, powinny skorzystać z usług podmiotów (agencji specjalizujących się w reklamie zewnętrznej oraz prowadzeniu działań z zakresu marketingu terytorialnego) zatrudniających odpowiednich specjalistów (plastyków, konstruktorów, osoby z wykształceniem marketingowym), którzy posiadają bogate doświadczenie w projektowaniu instalacji powitalnych

4. PODSUMOWANIE ORAZ WNIOSKI, DOTYCZĄCE PRZYSZŁYCH BADAŃ

Dyskusję o instalacjach powitalnych rozpoczęto w Polsce dopiero w 2006 roku wraz z rozpoczęciem projektu „Bramy Kraju”¹⁵. Na jego pierwszą edycję złożyły się konferencje oraz konkurs poświęcony instalacjom powitalnym¹⁶. Celem przedsięwzięcia było nagradzanie oraz promowanie najbardziej estetycznych konstrukcji, jak również tych, które w największym stopniu realizują cele marketingowe jednostek terytorialnych. Inicjatywa miała przyczynić się do poprawy poziomu instalacji witających. Mimo to, nadal zdecydowana większość obiektów, które stoją przy polskich drogach, to budowle o nikłych walorach estetycznych, które często destrukcyjnie wpływają na wizerunek jednostek terytorialnych (rys. 5).



Rys. 5. Instalacje powitalne o wątpliwych walorach estetycznych.

Źródło: zbiory własne.

¹⁵ Inicjatorami projektu „Bramy Kraju” były AMS (podmiot operujący na rynku reklamy zewnętrznej) oraz *Eskadra MarketPlace* (agencja specjalizująca się w prowadzeniu działań z zakresu marketingu terytorialnego). Instalacji powitalnych dotyczyła tylko pierwsza edycja przedsięwzięcia. Kolejne wydania „Bram Kraju” poświęcano innym zagadnieniom. Tematem drugiego spotkania były systemy informacji miejskiej oraz wykorzystanie USP w aktywności promocyjnej jednostek terytorialnych. Trzecia edycja dotyczyła mebli miejskich, a czwarta koncentrowała się na obecności reklamy oraz komunikacji społecznej w przestrzeni publicznej. Piąte wydanie projektu poświęcone zostało niwelowaniu barier architektonicznych dla osób niepełnosprawnych, zaś szóste – partnerstwu publiczno-prywatnemu.

¹⁶ Na konkurs swoje projekty przysłało 56 miast.

Z roku na rok pojawiają się jednak kolejne witacze, które można wskazać jako pozytywne przykłady (rys. 6). Świadczy to o tym, iż coraz więcej przedstawicieli samorządów lokalnych zaczyna dostrzegać potencjał instalacji powitalnych w zakresie kształtowania estetyki otoczenia.



Rys. 6. Instalacje powitalne, które można uznać za pozytywne przykłady.

Źródło: zbiory własne.

W związku z tym, iż dotychczas nie przeprowadzono głębszych analiz, dotyczących marketingowych aspektów zastosowania instalacji powitalnych, można zaproponować w tym względzie dwa kierunki badań. Po pierwsze wskazane jest rozpoczęcie analiz dotyczących zauważalności konstrukcji witających przez osoby przejeżdżające, jak również wśród mieszkańców i turystów. Przy czym, ze względu na postulat unikalności wyglądu, badania powinno przeprowadzać się w odniesieniu do pojedynczych konstrukcji. Drugi kierunek badań, o charakterze bardziej uniwersalnym i realizowany wśród przedstawicieli władz samorządowych, powinien dotyczyć stopnia świadomości znaczenia oraz funkcji konstrukcji powitalnych. Prowadzone analizy powinny odnosić się do roli, jaką instalacje obecnie odgrywają w ramach działań marketingowych jednostek terytorialnych.

Mimo niewielu odniesień w literaturze przedmiotu do instalacji powitalnych oraz braku badań im poświęconych należy przyjąć, iż analizowane konstrukcje mogą pełnić ważną rolę wśród wizualnych bodźców kreowania wizerunku jednostek terytorialnych. Jednak, aby w istotnym stopniu kształtowały one wyobrażenia powstające na temat danego miejsca, muszą być projektowane oraz wykorzystywane zgodnie z założeniami zaprezentowanymi w niniejszym opracowaniu.

LITERATURA

- [1] Bernstein D., *Billboard! Reklama otwartej przestrzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [2] *Biblioteka wizerunku miasta: miejskie powitanie*, AMS, Warszawa 2007.
- [3] Bobiński M., *Bramy (k)raju*, Brief for Poland, dodatek do Brief, Nr 2(77), 2006.
- [4] Jeleń I., *Witacze to więcej niż mile powitanie*, Gazeta Samorządu i Administracji, Nr 3(3), 2006.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] *Kielce witają*, http://pio.wrota-swietokrzyskie.pl/web/guest/pio/zawartosc/-/asset_publisher/6cAE/content/kielce-172
- [2] *Wytycz witaczowi drogę*, http://www.samorzad.pap.pl/palio/html.run?_Instance=cms_samorzad.pap.pl&_PageID=2&s=depesza&dz=szablon.depesza&dep=72147&data=&_Checksum=1668432801

THE WELCOME SIGNS OF MUNICIPALITIES, DISTRICTS AND VOIVODSHIPS – THE DETERMINANTS OF EFFECTIVE USE AND THE IMPORTANCE FOR IMAGE ACTION OF TERRITORIAL UNITS

This article shows what welcome signs (gateway signs) are and indicates their relevance to the promotional activities of territorial units (municipalities, districts, provinces). The desirable characteristics of adjustable construction at access routes which significantly determines the ability to perform marketing tasks are identified. The article contains (based on the observations) the division of installation created by the Polish roads. The exemplification is based on the selected welcome signs, located in various parts of Poland.

Marzena JANKOWSKA-MIHUŁOWICZ¹

MODELE STYLÓW PODEJMOWANIA DECYZJI MENEDŻERSKICH

W artykule zaprezentowano modele stylów podejmowania decyzji, których autorami są: V.H. Vroom, P.W. Yetton, A.G. Jago, S.P. Robbins, R. Dawson i M. Jankowska-Mihułowicz. Modele te różnicują style decyzyjne menedżerów ze względu na pożądany zakres uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji, styl poznawczy decydenta i jego sposób zarządzania czasem. W artykule dokonano opisu wybranych modeli stylów podejmowania decyzji i ponadto wskazano narzędzia użyteczne w diagnozowaniu tych stylów. We wnioskach przedstawiono związki między stylami decyzyjnymi menedżerów i szczeblami zarządzania w hierarchii organizacyjnej.

1. WPROWADZENIE

Podejmowanie decyzji stanowi podstawowy element zarządzania (kamień węgielny biznesu), najważniejszą umiejętność, funkcję (zadanie) oraz rolę menedżera. Niektórzy autorzy utożsamiają proces decyzyjny z zarządzaniem².

Styl podejmowania decyzji menedżerskich jest elementem stylu kierowania i oznacza zbiór, charakterystycznych dla danego kierownika, sposobów postępowania w procesie podejmowania decyzji. Na styl decyzyjny składają się stosowane przez kierownika metody i techniki podejmowania decyzji, a także wartości, ideały i wzorce podmiotu³.

Cechami stylu podejmowania decyzji są: intencjonalność (celowość działań), systematyczność i względna stałość (powtarzalność zachowań) oraz sugestywność (zdolność oddziaływania, wywierania wpływu i skuteczność).

Celem artykułu jest dokonanie opisu wybranych modeli stylów podejmowania decyzji menedżerskich, wskazanie narzędzi użytecznych w diagnozowaniu tych stylów oraz związków między stylami i szczeblami zarządzania w hierarchii organizacyjnej.

2. MODEL VROOMA-YETTONA-JAGO

W 1973 roku po raz pierwszy został opublikowany model Victora H. Vrooma i Phillipa W. Yettona⁴, określany jako model Vrooma-Yettona lub model V-Y. Obejmuje on jedno uniwersalne drzewo decyzyjne, w którym kryteria wyboru stylu decyzyjnego stanowią: jakość decyzji (racjonalność wyboru), akceptacja decyzji przez podwładnych i ich zaangażowanie w realizację decyzji, a także czas potrzebny do podjęcia decyzji⁵.

¹ Dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz – Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza.

² M. Jankowska-Mihułowicz, *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych*, „Transformacje” 2010, nr 1-2 (64-65), s. 28-40.

³ Szerzej na temat stylu kierowania w: S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 86-121.

⁴ V.H. Vroom, P.W. Yetton, *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

⁵ J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 61.

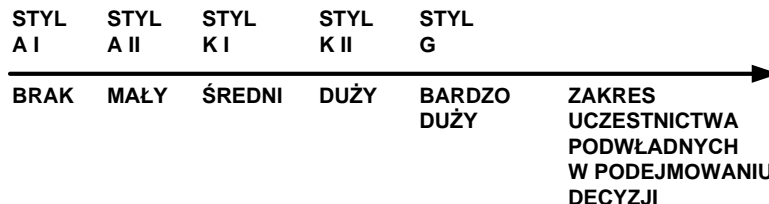
W 1988 roku rezultatem prac nad rozwinięciem modelu V-Y, była publikacja Victora H. Vrooma i Arthura G. Jago⁶, zawierająca model Vrooma-Jago, określane też jako model V-J, a współcześnie – jako model Vrooma-Yettona-Jago lub model V-Y-J.

Opisywany model obejmuje pięć stylów podejmowania decyzji menedżerskich, takich jak⁷:

- 1) autokratyczny I (A I) – kierownik sam podejmuje decyzję, korzystając z informacji, jakimi dysponuje,
- 2) autokratyczny II (A II) – kierownik otrzymuje potrzebne informacje od podwładnych i sam podejmuje decyzję,
- 3) konsultatywny I lub konsultacyjny I (K I) – kierownik dyskutuje problem indywidualnie z kompetentnymi podwładnymi (zbiera ich pomysły i sugestie), a następnie sam podejmuje decyzję, która odzwierciedla lub nie opinie podwładnych,
- 4) konsultatywny II lub konsultacyjny II (K II) – kierownik dyskutuje problem z grupą podwładnych (zbiera pomysły i sugestie) i sam podejmuje decyzję, która odzwierciedla lub nie opinie podwładnych,
- 5) grupowy (G) – oznaczany przez autorów jako G II – kierownik rozważa problem z grupą podwładnych (wspólnie wypracowują i oceniają kierunki działania); decyzję podejmuje grupa (dążąc do *consensusu*).

Model Vrooma-Yettona-Jago ułatwia kierownikom wybór stylu decyzyjnego – a więc ustalenie, w jakim stopniu należy angażować podwładnych w rozwiązywanie problemów, w określonej sytuacji decyzyjnej (Rys. 1).

Rys. 1. Zakres uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji według modelu Vrooma-Yettona-Jago.



Źródło: opracowanie własne.

Model Vrooma-Yettona-Jago obejmuje cztery drzewa decyzyjne, z których każde należy zastosować w odmiennych sytuacjach, wskazanych poniżej⁸:

- 1) problem dotyczy grupy i czas ma istotne znaczenie,
- 2) problem dotyczy grupy i czas nie ma kluczowego znaczenia, a menedżer chce rozwinąć umiejętności decyzyjne podwładnych,
- 3) problem dotyczy jednostki i czas ma istotne znaczenie,
- 4) problem dotyczy jednostki i czas nie ma kluczowego znaczenia, a menedżer chce rozwinąć umiejętności decyzyjne podwładnego.

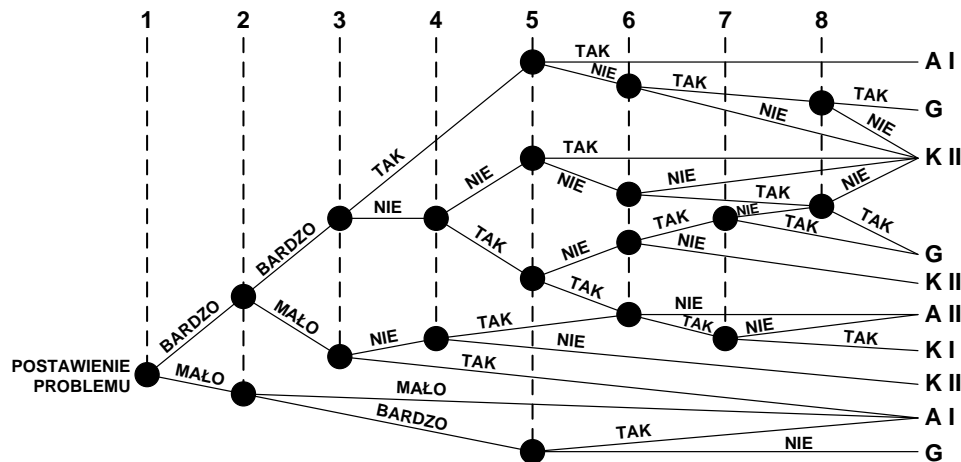
⁶ V.H. Vroom, A.G. Jago, *The new leadership: Managing participation in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY, 1988.

⁷ J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, op. cit., s. 60-61; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 572.

⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 573.

Drzewo decyzyjne odpowiednie dla pierwszej sytuacji (problemu grupowego i presji czasu) zaprezentowano na rysunku 2.

Rys. 2. Model Vrooma-Yettona-Jago – drzewo decyzyjne użyteczne w sytuacji, gdy problem dotyczy grupy i czas jego rozwiązania ma istotne znaczenie.



1. Wymaganie jakości: jak istotna jest jakość decyzji?
2. Wymaganie zaangażowania: jak ważne jest zaangażowanie podwładnego w podejmowaniu decyzji?
3. Informacje przywódcy: czy posiadasz wystarczające informacje do podjęcia decyzji o wysokiej jakości?
4. Struktura problemu: czy problem jest dobrze ustrukturalizowany?
5. Prawdopodobieństwo zaangażowania: czy gdybyś podjął decyzję sam, prawdopodobne jest, że twoi podwładni zaangażowaliby się w jej realizację?
6. Zgodność celu: czy podwładni podzielają cele organizacji, które mają być osiągnięte przez rozwiązanie problemu?
7. Konflikt podwładnych: czy między podwładnymi możliwy jest konflikt dotyczący sposobu rozwiązania problemu?
8. Informacje podwładnych: czy podwładni posiadają wystarczające informacje, by podjąć decyzję o wysokiej jakości?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 573.

Model Vrooma-Yettona-Jago można scharakteryzować następująco:

- 1) obejmuje pięć stylów i cztery drzewa decyzyjne,
- 2) umożliwia podejmowanie decyzji o wysokiej jakości, które będzie można skutecznie wprowadzić w życie, pozwala na ekonomiczne wykorzystywanie czasu w procesie decyzyjnym i uzyskiwanie przy tym korzystnych, rozwojowych konsekwencji dla zespołu pracowniczego⁹,
- 3) nie należy do teorii sytuacyjnych, lecz – deterministycznych, a więc wybór przez kierownika stylu podejmowania decyzji, niemal jednoznacznie powinien zależeć od rodzaju problemu i sytuacji decyzyjnej¹⁰. Mimo że model jest koncepcją nor-

⁹ V.H. Vroom, *Leadership and the Decision-Making Process*, "Organizational Dynamics" 2000, Vol. 28, No. 4, pp. 82-94.

¹⁰ J. Supernat, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, op. cit., s. 59-68.

matywną, jego autorzy uważają, że kierownictwo potrzebuje nowego spojrzenia, opinii na temat stosowanego stylu przywództwa, jego zrewidowania oraz refleksji i „rachunku sumienia” w tym zakresie. Nie chodzi zatem o to, by menedżerowie niewolniczo przyjęli i stosowali model we wszystkich decyzjach – lecz raczej o zmianę nawyków, analizę stosowanych dotąd stylów i dokonanie ponownej oceny ich adekwatności do współczesnego środowiska¹¹,

- 4) wielu menedżerów krytykuje go za zbyt dużą złożoność, jednak zdobył znaczne uznanie naukowców – większe niż inne teorie przywództwa¹².

Model Vrooma-Yettona-Jago jest jedyną koncepcją, opisywaną w tym artykule, która obejmuje narzędzia do diagnozowania u menedżerów stylu podejmowania decyzji. Tymi narzędziami są cztery drzewa decyzyjne.

3. MODEL STEPHENA P. ROBBINSA

Model S.P. Robbinsa¹³ został opublikowany po raz pierwszy w 1995 roku. Zaprezentowano go w tabeli 1.

Tabela 1. Model S.P. Robbinsa.

KRYTERIA PORÓWNAWCZE		DOMINUJĄCY STYL POZNAWCZY	
		RACJONALNY	INTUICYJNY
TOLERANCJA WIELO- ZNACZNOŚCI	DUŻA	STYL ANALITYCZNY	STYL KONCEPCYJNY
	MAŁA	STYL DYREKTYWNY	STYL BEHAWIORALNY

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 192-193.

Kryteria porównawcze w modelu S.P. Robbinsa stanowią¹⁴:

- 1) tolerancja wieloznaczności – duża oznacza umiejętność uwzględniania licznych i rozbieżnych uwarunkowań decyzyjnych, a mała – dominację tendencji do zachowywania konsekwencji i porządku w podejmowaniu decyzji,
- 2) dominujący styl poznawczy decydenta – styl racjonalny polega na postępowaniu logicznym oraz sekwencyjnym przetwarzaniu informacji, natomiast styl intuicyjny polega na twórczym, szerokim i ogólnym podejściu do problemów.

S.P. Robbins w swoim modelu wyodrębnił i opisał następujące style podejmowania decyzji¹⁵:

- 1) analityczny – oznacza dążenie do pozyskania pełnej informacji przed podjęciem decyzji i staranne rozważanie wielu wariantów wyboru,

¹¹ V.H. Vroom, *Leadership and the Decision-Making Process*, op. cit., p. 93.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit., s. 574.

¹³ S.P. Robbins, *Supervision Today*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NY, 1995, p. 111.

¹⁴ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 192-193.

¹⁵ *Ibidem*.

- 2) koncepcyjny – to interdyscyplinarne podejście w rozwiązywaniu problemów, poszukiwanie i rozpatrywanie wielu twórczych rozwiązań problemu decyzyjnego oraz koncentracja na odległej przyszłości,
- 3) dyrektywny – dotyczy indywidualnego i szybkiego rozwiązywania problemów, koncentracji na bieżących zadaniach i krótkim horyzoncie czasu,
- 4) behawioralny – jest charakterystyczny dla menedżera, który preferuje grupowy styl podejmowania decyzji oraz reprezentuje otwartość na propozycje i sugestie podwładnych.

Model S.P. Robbinsa nie obejmuje narzędzi służących do diagnozowania u menedżerów stylu podejmowania decyzji. W literaturze znane są jednak metody oceny dominującego stylu poznawczego decydenta, zwłaszcza w zakresie racjonalności i intuicji. Dużą popularność zdobył kwestionariusz osobowości K. Cook Briggs i I. Briggs-Myers¹⁶, określany jako wskaźnik typów Myers-Briggs (*The Myers-Briggs Type Indicator – MBTI*). Służy on do badania preferencji (skłonności) podmiotu w zakresie: pobudzania (ekstrawersji i introwersji), uwagi (zmysłu i intuicji), decydowania (myślenia i odczuwania) oraz modelu życia (racjonalizmu i percepcjonizmu)¹⁷.

Inną znaną metodą oceny stylu poznawczego menedżera jest kwestionariusz AIM W.H. Agora¹⁸. Autor ten znalazł naśladowców, na przykład w Polsce S. Tokarskiego – autora kwestionariusza intuicyjności SIM¹⁹.

S.P. Robbins opublikował proste do przeprowadzenia testy umożliwiające ocenę stopnia racjonalności decydenta i jego skłonności do ryzyka²⁰. Przy pewnym uproszczeniu, duża skłonność do ryzyka może świadczyć o znacznej tolerancji niepewności podczas podejmowania decyzji, natomiast niechęć do podejmowania ryzyka może oznaczać, że decydent w małym stopniu toleruje wieloznaczność otoczenia, wynikającą z jego złożoności, dynamiki, niepewności oraz nowości problemów.

Podsumowując, dominujący styl poznawczy decydenta i jego tolerancję wieloznaczności należy badać odrębnie i na podstawie wyników tych badań, określić styl podejmowania decyzji stosowany najczęściej przez menedżera.

4. MODEL ROGERA DAWSONA

Model R. Dawsona²¹ został opublikowany w 1998 roku. Wymiarami tego modelu są²²:

- 1) proces zdobywania informacji – może być on oparty na wiedzy lub obserwacji. Zdobywanie informacji oparte na wiedzy stanowi elastyczny styl poznawczy, gotowość do zmiany i podejście, którego mottem jest: „nie wiem, ale się dowiem”.

¹⁶ I. Myers-Briggs, M.H. McCaulley, *Manual for the Myers-Briggs Type Indicator, A Guide to the Development and Use of the MBTI*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California 1985; I. Myers-Briggs, *Introduction to Type*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California 1987.

¹⁷ S. Hirsh, J. Kummerow, *Psychologia. Typy życiowe. Osobowość, charakter i predyspozycje zawodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997, s. 5-6.

¹⁸ *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, pod red. W.H. Agora, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 172-182.

¹⁹ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, op. cit., s. 287-293.

²⁰ S.P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 31-39.

²¹ R. Dawson, *Confident Decision Making*, Career Press, Franklin Lakes, NY, 1998.

²² R. Dawson, *Sekrety podejmowania trafnych decyzji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 259-267.

Zdobywanie informacji oparte głównie na obserwacji to nieelastyczny styl poznawczy i podejście, w którym myśl przewodnią stanowi stwierdzenie: „już wszystko wiem”,

- 2) proces przetwarzania informacji – z rozróżnieniem na świadomy (racjonalny) i nieświadomy (intuicyjny).

Poniżej zestawiono cechy stylów podejmowania decyzji według modelu R. Dawsona, takich jak²³:

- 1) styl „tropiciel” – menedżer ma duże zapotrzebowanie na informacje, potrzebuje poparcia decyzji faktami i wyłącznie racjonalną argumentacją, dokonuje wnikliwej i długotrwałej analizy oraz oceny wariantów przed podjęciem decyzji, a więc ma podejście metodyczne,
- 2) styl „pszczola” – decydent kieruje się głównie własnymi emocjami i wartościami, preferuje dokonywanie wyboru w małej grupie oraz dyskusję grupową, dąży do *consensu* i przeważa u niego orientacja na ludzi; jego asertywność jest niska,
- 3) styl „byk” – oznacza kierowanie się przez podmiot głównie własnymi obserwacjami, niechęć do planowania i gotowość do czynów. Ten styl wiąże się także z odczuwaniem potrzeby osobistego zaangażowania w rozwiązywanie problemów i orientację na zadania, a więc działanie autokratyczne, zdecydowane i szybkie,
- 4) styl „orzel” – symbolizuje szybkie, instynktowne podejmowanie decyzji, oparte na własnych i cudzych obserwacjach, z dominacją orientacji na ludzi. Stosujący ten styl menedżer traktuje podejmowanie decyzji jak dobrą zabawę, ma tendencję do odkładania trudnych problemów i preferuje kontakty nieformalne.

Model stylów podejmowania decyzji R. Dawsona przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Model R. Dawsona.

KRYTERIA PORÓWNAWCZE		PROCES PRZETWARZANIA INFORMACJI	
		ŚWIADOMY (RACJONALNY)	NIEŚWIADOMY (INTUICYJNY)
PROCES ZDOBYWANIA INFORMACJI	WIEDZA	STYL „TROPICIEL”	STYL „PSZCZOŁA”
	OBSERWACJA	STYL „BYK”	STYL „ORZEL”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Dawson, *Sekrety podejmowania trafnych decyzji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 259-267.

Można wskazać następujące podobieństwa pomiędzy stylami decyzyjnymi menedżerów wyszczególnionymi przez S.P. Robbinsa i R. Dawsona:

- 1) styl analityczny \approx styl „tropiciel”,
- 2) styl koncepcyjny \approx styl „pszczola”,
- 3) styl dyrektywny \approx styl „byk”,
- 4) styl behawioralny \approx styl „orzel”.

Model R. Dawsona, podobnie jak model S.P. Robbinsa, nie zawiera narzędzi służących do diagnozowania u menedżerów stylu podejmowania decyzji. Ze względu na podo-

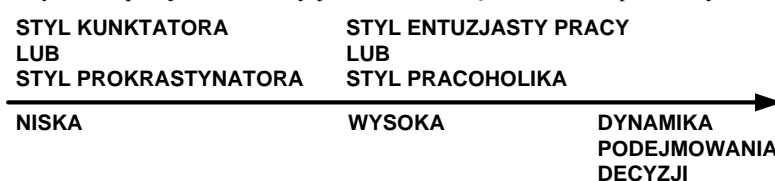
²³ *Ibidem*.

bieństwo obu modeli, do identyfikacji dominującego stylu decydenta można zatem wykorzystać te same narzędzia, co w przypadku modelu S.P. Robbinsa.

5. MODEL MARZENY JANKOWSKIEJ-MIHUŁOWICZ

Na rysunku 3. zaprezentowano model zarządzania czasem przez decydenta (M. Jankowskiej-Mihułowicz), w którym wyeksponowano skrajnie odmienne style podejmowania decyzji, między którymi istnieje wiele stylów pośrednich (prawdopodobnie najczęściej występujących u menedżerów).

Rys. 3. Dynamika podejmowania decyzji w modelu zarządzania czasem przez decydenta.



Źródło: opracowanie własne.

Opisywany model obejmuje style podejmowania decyzji takie jak:

- 1) styl kunktatora (łac. *cunctator* – zwlekający, ociągający się; łac. *cunctari* – zwlekać, ociągać się, wahać się) – styl ten reprezentuje menedżer rozmyślnie (świadomie, celowo) powolny w działaniu, odwlekający (przeciągający) decyzję²⁴. Może się on wydawać przesadnie ostrożny i powolny²⁵, zwłaszcza, gdy nie rozumie się przesłanek działania kunktatora. Przyczyn zwlekania z podjęciem decyzji może być bardzo dużo, na przykład: potrzeba pozyskania informacji i wiedzy istotnych podczas rozwiązywania problemu, konieczność nakłonienia sojuszników do decyzji, odroczenie inwestycji lub restrukturyzacji przedsiębiorstwa w celu przeczekania niekorzystnej koniunktury gospodarczej itp. Zastosowanie opisywanego stylu podejmowania decyzji może prowadzić do opóźnień w realizacji zadań, utraconych szans i innych negatywnych rezultatów, gdy zaistnieją nieprzewidziane przez decydenta zdarzenia i procesy. Jeśli były one niemożliwe do zidentyfikowania – nie należy jednak obwiniać kierownika o popełnienie błędnej decyzji. Menedżer stosujący styl kunktatora jest wewnątrzsterowny, odznacza się poczuciem kontroli nad sobą i otoczeniem,
- 2) styl prokrastynatora (łac. *procrastinatio* – odroczenie, zwłoka) – sposób zarządzania, polegający na nawykowym, notorycznym odraczaniu podejmowania decyzji, niekończeniu rozpoczętych projektów (zaniechaniu rozwiązywania problemów) lub pozostawianiu ich na ostatnią chwilę. Styl ten polega także na zajmowaniu się mało istotnymi, pilnymi, doraźnymi i widocznymi (często przyjemnymi) sprawami, zamiast problemami kluczowymi (ale trudnymi) – ta tendencja nosi nazwę planistycznego prawa Greshama²⁶. „Proces ten ma miejsce najczęściej wtedy, gdy zaplanowany termin realizacji zadania minął albo, gdy w ogóle nie planuje się terminów, a sprawa stała się paląca i budzi stały niepokój. Odwlekanie

²⁴ <http://www.slownik-online.pl/kopalinski> (23.12.2011).

²⁵ <http://slovníki.gazeta.pl> (23.12.2011).

²⁶ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2004, s. 44.

wykonania zadań skutkuje ich nagromadzeniem się i koniecznością realizacji wielu niekochanych zadań na raz²⁷. Prokrastynator dąży do doraźnych i natychmiastowych korzyści – rezygnując z rozsądku, a po uświadomieniu sobie przykrych konsekwencji swoich działań, odczuwa on dyskomfort (jest to zaburzenie psychologiczne). Menedżer stosujący styl prokrastynatora jest niezdystryplinowanym kunktatorem, który nie jest wewnątrzsterowny (brak mu poczucia kontroli nad sobą i otoczeniem). Prokrastynacja określana jako „syndrom studenta” i dotyczy często ludzi bardzo uzdolnionych oraz perfekcjonistów. „Perfekcjonizm wywodzi się z błędnego przekonania, że im więcej czasu spędzimy nad czymś, tym to coś będzie lepsze. Perfekcjonizm może oznaczać brak pewności, to z kolei powoduje obsesyjne doprowadzanie rzeczy do całkowitego porządku. Ludzie, którzy chcą wszystko robić perfekcyjnie, często w ogóle nie rozpoczynają pracy, gdyż przez zbyt dużą drobiazgowość, najprostsze zadanie staje się ponad ich siły”²⁸,

- 3) styl entuzjasty pracy – reprezentuje menedżer „pełen entuzjazmu, zapału, dobrych chęci, [...] miłośnik, sympatyk, wielbiciel, zwolennik”²⁹, „fan, zapaleniec”³⁰, pełny wiary i motywacji w pracy, ożywiony ideą rozwiązywania problemów³¹, uzyskiwania postępu i dokonywania transgresji w przedsiębiorstwie³². Menedżer stosujący styl entuzjasty pracy posiada duże umiejętności decyzyjne, co wynika z wielu czynników: jest on zdolny do utożsamiania się z problemami, względnie długookresowo utrzymuje optymalne pobudzenie (stymulację intelektu i wysoki poziom zainteresowania zadaniem), szybko reaguje na zmiany, na bieżąco rozwiązuje problemy i dzięki temu rozwiązuje ich więcej, niż przeciętny decydent; ciężko pracuje, ale potrafi też odpoczywać i jest efektywny. Jego indywidualna transgresja sprzyja rozwojowi organizacji, którą zarządza. Opisywany menedżer jest wewnątrzsterowny, ma poczucie kontroli nad sobą i otoczeniem, a odnoszone sukcesy sprawiają mu przyjemność i dają motywację do radzenia sobie z trudnościami i porażkami (nieozerwalnie związanymi z wszelkim postępem),
- 4) styl pracoholika – polega na przeświadczeniu o konieczności bycia w ciągłej gotowości do rozwiązywania problemów. Uzależnienie od pracy menedżera, chroniczne przemęczenie i brak umiejętności odpoczywania przyczyniają się do wypalenia zawodowego i spadku efektywności, a także obniżenia jakości decyzji³³. Pracoholik to entuzjasta pracy, który stał się niewolnikiem pracy, gdy stracił wewnątrzsterowność (poczucie kontroli nad sobą i otoczeniem).

Negatywne cechy menedżerów posiadających wszystkie wymienione style, mogą pogłębiać osobowościowe ograniczenia racjonalności podejmowania decyzji, na przykład: odprężone unikanie, złudzenie nieomyślności, myślenie życzeniowe, ambicje menedżer-

²⁷ <http://www.franklincovey.pl> (23.12.2011).

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ <http://slovníki.gazeta.pl>, op. cit.

³⁰ <http://megaslovník.pl> (23.12.2011).

³¹ Na podstawie: <http://sjp.pwn.pl> (23.12.2011).

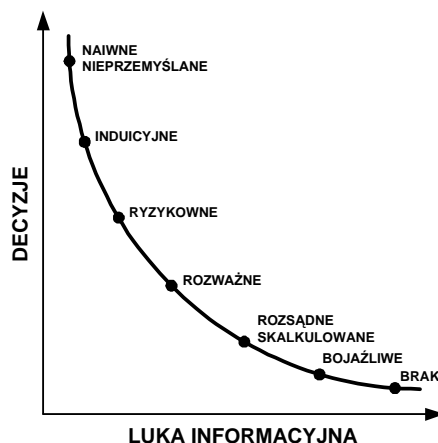
³² M. Jankowska-Mihułowicz, *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20, s. 122-127.

³³ M. Jankowska-Mihułowicz, *Stres i zespół wypalenia zawodowego jako bariery innowacyjności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1116, s. 90-97.

skie, „kumulacja pozytywów”, „kumulacja negatywów”, nadmiar logiki, panika, przywiązanie do *status quo* i inne bariery racjonalnego myślenia³⁴.

Prócz personalnych (subiektywnych) ograniczeń racjonalnego podejmowania decyzji menedżerowie są także narażeni na ograniczenia obiektywne, wynikające na przykład z braku potrzebnych informacji, a więc dużej luki informacyjnej (Rys. 4).

Rys. 4. Krzywa decyzji ujmująca różne typy zachowań decydentów w związku z wielkością luki informacyjnej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Czermiński, M. Czapiewski, *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 103.

W sytuacji dużej luki informacyjnej uzasadniony jest brak decyzji. Taki stan nie powinien jednak utrzymywać się w długim okresie, ponieważ groziłoby to paraliżem przedsiębiorstwa. Ten przykład dowodzi, że zarówno styl kunktatora jak i styl entuzjasty pracy są niezbędnymi metodami zarządzania.

Przykładem narzędzia, które można wykorzystać do badania umiejętności decydenta w zakresie zarządzania czasem jest test M. Stainton, C.H. Lay i G.L. Flett³⁵.

6. PODSUMOWANIE – STYL DECYZYJNY A SZCZEBEL ZARZĄDZANIA

Pod koniec XX wieku powstało wiele koncepcji³⁶ stylów podejmowania decyzji menedżerskich. W tym artykule opisano cztery wybrane modele, dotyczące następujących odmiennych aspektów dokonywania wyboru:

- 1) model Vrooma-Yettona-Jago służy do określania zakresu uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich z uwzględnieniem: jakości decyzji, czasu niezbędnego na dokonanie wyboru, akceptacji decyzji przez pod-

³⁴ M. Jankowska-Mihulowicz, P. Walentynowicz, *Personalne bariery racjonalności podejmowania decyzji menedżerskich*, [w:] *Człowiek i jego decyzje*, pod red. K. A. Klośńskiego i A. Bieli, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 165-177.

³⁵ M. Stainton, C.H. Lay, G.L. Flett, *Trait Procrastinators and Behavior/Trait Specific Cognitions*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, vol. 15, No 5, pp. 297-312.

³⁶ K. Bolesta-Kukulka, *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 115-120; J. Penc, *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 160-169.

- władnych i ich zaangażowania w rozwiązywanie problemu decyzyjnego, a także potrzeby dbania o rozwój umiejętności decyzyjnych podwładnych,
- 2) modele S.P. Robbinsa i R. Dawsona stanowią podstawę do refleksji o stylu poznawczym dominującym u decydenta – przewadze racjonalności lub intuicji, stopniu akceptacji niepewności (w modelu S.P. Robbinsa) i procesie zdobywania informacji opartym na wiedzy lub obserwacji (w modelu R. Dawsona),
 - 3) model M. Jankowskiej-Mihułowicz został skonstruowany z uwzględnieniem dwóch istotnych czynników, takich jak: zdolność zarządzania czasem przez decydenta i jego wewnątrzsterowność (poczucie kontroli nad sobą i otoczeniem). Model ten ułatwia identyfikowanie dysfunkcji i talentów kierowników.

Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu jest wyjątkowo złożone, zwłaszcza na strategicznym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Byłoby idealnie, gdyby menedżer stosował wszystkie style decyzyjne – zależnie od potrzeb, a więc rodzaju problemu i sytuacji decyzyjnej. Jednak zdaniem S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo pomimo, że każdy menedżer posługuje się kilkoma stylami podejmowania decyzji, to przeważa u niego jeden styl³⁷. Zasadne jest zatem dobieranie menedżerów do stanowisk, z uwzględnieniem ich dominującego stylu decyzyjnego. Warto rozważyć szczeble zarządzania: strategiczny (najwyższy) i operacyjny (najniższy), ponieważ praca kierowników na tych szczeblach znacznie się różni, zwłaszcza w kwestii podejmowania decyzji (ich rangi, wagi, skali, zakresu, złożoności, dynamiki, niepewności, nowości itp.).

Na podstawie modeli zaprezentowanych w artykule można wskazać następujące związki między szczeblem zarządzania i stylem podejmowania decyzji menedżera:

- 1) model Vrooma-Yettona-Jago – stylem decyzyjnym pożądanym na strategicznym szczeblu jest konsultatywny II. Gdy można zaufać zespołowi (np. kolegium kierownicemu) możliwe jest także przyjęcie stylu grupowego. Pozostałe style unieumożliwiają przeprowadzenie otwartej dyskusji i z tego powodu ich przydatność dla zarządzania strategicznego jest mała, ale mogą być z powodzeniem stosowane na szczeblach: taktycznym i operacyjnym³⁸,
- 2) model S.P. Robbinsa – im wyższy szczebel zarządzania, tym bardziej pożądanymi są menedżerowie, którzy odznaczają się dużą tolerancją wieloznaczności, przyjmujący styl analityczny i koncepcyjny. Kierownicy stosujący style dyrektywny i behawioralny źle tolerują wieloznaczność, więc mogą się sprawdzić na najniższym szczeblu. Menedżerowie o stylu analitycznym to antyintuicjoniści, zaś ci o stylu koncepcyjnym to intuicjoniści³⁹. Na szczeblu strategicznym najbardziej pożądanym jest mediator⁴⁰, który posiada zdolność poruszania się na kontinuum rozciągającym się od racjonalnego do intuicyjnego sposobu myślenia (od stylu analitycznego do koncepcyjnego). Z badań przeprowadzonych za pomocą wskaźnika typów Myers-Briggs wynika, że mediatorami są współcześni biznesmeni, którzy doprowadzili do potęgi najbogatsze przedsiębiorstwa takie jak: Honda Motors, Sony i Microsoft. Ten typ osobowości reprezentuje zaledwie 5% populacji⁴¹.

³⁷ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, op. cit., s. 192-193.

³⁸ M. Jankowska-Mihułowicz, *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych*, op. cit., s. 32.

³⁹ K. Mudyń, *Intuicja nie szkodzi*, „Charaktery” 1997, nr 3, s. 21.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 45.

Przewaga mediatorów nad antyintuicjonistami i intuicjonistami wynika z tego, że w pełni wykorzystują oni swój potencjał poznawczy⁴²,

- 3) model R. Dawsona – jest koncepcją, której interpretacja jest analogiczna, jak w przypadku modelu S.P. Robbinsa, a więc na szczeblu strategicznym pożądani są menedżerowie stosujący style „tropiciel” i „pszczoła”, a na szczeblu operacyjnym kierownicy, u których dominują style „byk” i „orzep”,
- 4) model M. Jankowskiej-Mihułowicz – styl kunktatora jak i styl entuzjasty pracy są niezbędnymi narzędziami zarządzania na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Style prokrastynatora i pracoholika są niebezpieczne zarówno dla menedżerów jak i zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Warto dodać, że menedżerowie strategicznego szczebla powinni tworzyć zespoły decyzyjne zróżnicowane pod względem predyspozycji, na przykład prezes o stylu koncepcyjnym powinien współpracować z reprezentantem stylu analitycznego. Takie podejście jest zbieżne z koncepcją zarządzania różnorodnością (wielokulturowością)⁴³.

LITERATURA

- [1] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003
- [2] Czermiński A., Czapiewski M., *Organizacja procesów decyzyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995
- [3] Dawson R., *Confident Decision Making*, Career Press, Franklin Lakes, NY, 1998
- [4] Dawson R., *Sekrety podejmowania trafnych decyzji*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006
- [5] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2004
- [6] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- [7] Hirsh S., Kummerow J., *Psychologia. Typy życiowe. Osobowość, charakter i predyspozycje zawodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1997
- [8] *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, pod red. W.H. Agora, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
- [9] Jankowska-Mihułowicz M., *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4
- [10] Jankowska-Mihułowicz M., *Transformacja podejmowania decyzji strategicznych*, „Transformacje” 2010, nr 1-2 (64-65)
- [11] Jankowska-Mihułowicz M., Walentynowicz P., *Personalne bariery racjonalności podejmowania decyzji menedżerskich*, [w:] *Człowiek i jego decyzje*, pod red. K. A. Kłosińskiego i A. Bieli, tom 1, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009
- [12] Jankowska-Mihułowicz M., *Wiedza menedżera w procesie podejmowania decyzji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 7 (702).
- [13] Jankowska-Mihułowicz M., *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 20
- [14] Jankowska-Mihułowicz M., *Stres i zespół wypalenia zawodowego jako bariery innowacyjności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2006, nr 1116
- [15] Mudyń K., *Intuicja nie szkodzi*, „Charaktery” 1997, nr 3

⁴² M. Jankowska-Mihułowicz, *Wiedza menedżera w procesie podejmowania decyzji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 7 (702), s. 71.

⁴³ M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, nr 4.

- [16] Myers-Briggs I., *Introduction to Type*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California 1987
- [17] Myers-Briggs I., McCaulley M.H., *Manual for the Myers-Briggs Type Indicator, A Guide to the Development and Use of the MBTI*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California 1985.
- [18] Penc J., *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001
- [19] Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [20] Robbins S.P., *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- [21] Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- [22] Robbins S.P., *Supervision Today*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NY, 1995
- [23] Stainton M., Lay C.H., Flett G.L., *Trait Procrastinators and Behavior/Trait Specific Cognitions*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, vol. 15, No 5
- [24] Supernat J., *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
- [25] Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006
- [26] Vroom V.H., *Leadership and the Decision-Making Process*, "Organizational Dynamics" 2000, Vol. 28, No. 4
- [27] Vroom V.H., Jago A.G., *The new leadership: Managing participation in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY, 1988
- [28] Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] <http://sjp.pwn.pl>
- [2] <http://slovníki.gazeta.pl>
- [3] <http://megaslovník.pl>
- [4] <http://www.franklincovey.pl>
- [5] <http://www.slovník-online.pl/kopalinski>

MODELS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING STYLES

Models of decision-making styles, whose authors are: V.H. Vroom, P.W. Yetton, A.G. Jago, S.P. Robbins, R. Dawson and M. Jankowska-Mihułowicz were presented in this paper. These models differentiate decision-making styles of managers due to the desired range of participation of subordinates in decision making, decision maker's cognitive style and ones time management way. The selected models of decision-making styles were described and tools useful in diagnosing these styles were pointed in this paper as well. Relationships between managers' decision-making styles and management levels in the organizational hierarchy were indicated in the conclusions.

Dorota KULPA¹

FORMALNO-PRAWNE ORAZ INSTYTUCJONALNE ASPEKTY KONTROLI BUDŻETOWEJ

Celem niniejszej publikacji jest prezentacja głównych problemów funkcjonalnych oraz aspektów formalno-prawnych związanych z kontrolą służb finansowych, a także przedstawienie celu i zadań kontroli zarządczej i audytu realizowanych w jednostkach sfery finansów publicznych.

1. WPROWADZENIE

Kontrola gospodarki budżetowej jest obecna we wszystkich dziedzinach życia organizacyjnego, a w niektórych wręcz dominuje. Kontrola i budżet finansowy przez ostatnie pół wieku wzbogaciły się o nowe metody, techniki oraz instrumenty. Pojawiły się nowe wskaźniki, mierniki i metody obliczeń. Finanse stanowią bowiem naturalną podstawę wszelkiej kontroli, ponieważ nakłady i wydatki dają się najłatwiej wyrazić przy pomocy wspólnego mianownika, który stanowi pieniądź. Jednocześnie silnie wzrosło zapotrzebowanie na kontrolę o charakterze jakościowym, obejmującym wiele innych aspektów funkcjonowania jednostek organizacyjnych. Jest to związane z upowszechnianiem nowych wartości, norm i zasad, tworzących niezwykle ważne wymiary życia społeczno-gospodarczego.

Podmioty sektora finansów publicznych w sferze gospodarki finansowej objęte zostały funkcjonalną kontrolą finansową, którą sprawują ich organy i kierownicy jednostek, a także instytucjonalną wykonywaną przez komisje organów przedstawicielskich, audytorów wewnętrznych, głównych księgowych i specjalnie utworzone organy kontroli zewnętrznej. Należy podkreślić, że każda z jednostek sektora finansów publicznych charakteryzuje się odmienną specyfiką w obszarze swojej działalności, co dodatkowo zdeterminowane jest przez obowiązujące w jej strukturach normy prawne. Zakreślona w ten sposób indywidualność dotycząca w/w procesów będzie rzutowała na swoistość systemu kontroli finansowej. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione tylko niektóre z funkcjonujących organów instytucjonalnej kontroli zewnętrznej a także omówione procedury kontrolne przeprowadzane wewnątrz kontrolowanej jednostki.

2. KONTROLA INSTYTUCJONALNA

2.1 Najwyższa Izba Kontroli (NIK)

Kontrola finansowa nad finansami publicznymi w Polsce została zapoczątkowana w XIX wieku w Księstwie Warszawskim i w Królestwie Polskim. Powrót do funkcjonowania kontroli państwowej nastąpił w 1917 roku. Aktualnie kontrolę państwową sprawuje Najwyższa Izba Kontroli (NIK), której rolę i sposób działania określił Sejm ustawą z dnia

¹ Mgr Dorota Kulpa, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

23 grudnia 1994 r.² oraz przepisy Konstytucji RP z 1997r.³ Organizację wewnętrzną Najwyższej Izby Kontroli regulują dwa dokumenty: statut nadany w drodze zarządzenia przez Marszałka Sejmu oraz Zarządzenie Prezesa NIK z dnia 31 maja 2004 r. Drugi dokument, oprócz szczegółowej organizacji wewnętrznej Izby, określa właściwości poszczególnych departamentów i delegatur NIK.

Konstytucyjne określenie NIK mianem naczelnego organu kontroli państwowej wyznacza pozycję zarówno ustrojową Izby (organ naczelny), jak i funkcjonalną (organ kontroli). Uznanie NIK za organ naczelny kontroli oznacza, że ma ona charakter dominujący i wiodący w stosunku do wszystkich pozostałych organów sprawujących funkcje kontrolne. Z tej zwierzchniej i dominującej pozycji NIK w systemie organów kontrolnych wynika obowiązek współpracy z Izbą wszystkich działających w administracji rządowej i samorządzie terytorialnym organów kontrolno-rewizyjnych i inspekcji. W ramach tejszej współpracy obowiązane są one do udostępniania NIK na jej wniosek wyników przeprowadzonych własnych kontroli, jak też prowadzenia kontroli wspólnie pod kierownictwem NIK bądź też przeprowadzania na jej zlecenie kontroli doraźnych.⁴ NIK, jako organ niezależny od władzy wykonawczej posiada szeroką autonomię i inicjatywę co do prowadzonych działań kontrolnych. Podlega tylko i wyłącznie Sejmowi podejmując kontrolę na jego zlecenie i przedkładając określoną dokumentację pokontrolną.

Zakres podmiotowy kontroli NIK obejmuje działalność organów administracji rządowej, Narodowego Banku Polskiego, państwowych osób prawnych i innych państwowych jednostek organizacyjnych, organów samorządu terytorialnego, samorządowych osób prawnych i innych samorządowych jednostek organizacyjnych, a także działalność innych jednostek organizacyjnych i podmiotów gospodarczych (przedsiębiorców) w zakresie, w jakim wykorzystują one majątek lub środki państwowe lub komunalne oraz wywiązują się z zobowiązań finansowych na rzecz państwa. Najwyższa Izba Kontroli, kontrolując wymienione podmioty, bada w szczególności wykonanie budżetu państwa oraz realizację ustaw i innych aktów prawnych w zakresie działalności finansowej, gospodarczej i organizacyjno-administracyjnej tych jednostek.

Tak więc, Najwyższa Izba Kontroli kontroluje wykonanie budżetu, gospodarkę finansową i majątkową Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelarii Sejmu, Kancelarii Senatu, Trybunału Konstytucyjnego, Rzecznika Praw Obywatelskich, Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Instytutu Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu, Krajowego Biura Wyborczego, Sądu Najwyższego, Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz Państwowej inspekcji Pracy. Na zlecenie Sejmu Najwyższa Izba Kontroli przeprowadza kontrolę działalności Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelarii Sejmu, Kancelarii Senatu, Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Instytutu Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu oraz Państwowej Inspekcji Pracy, tak jak działalności organów i jednostek, o których mowa wyżej. NIK przeprowadza kontrolę pod względem legalności, gospodarności, celowości i rzetelności. Kontrola działalności samo-

² Zob. ustawa z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli (tekst jednolity. Dz. U. z 2007 r., Nr 231, poz.1701 z późn. zm.).

³ Zob. art.202-207 Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).

⁴ Zob. A. Pomorska [w:] *Finanse publiczne i prawo finansowe*, red. C. Kosikowski, E. Ruśkowski, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 766.

rządu terytorialnego przeprowadzana jest pod względem legalności, gospodarności i rzetelności, a w jednostkach organizacyjnych i u przedsiębiorców, o których mowa w art. 2 ust. 3⁵ jest przeprowadzana pod względem legalności i gospodarności. Przedmiot kontroli odnosi się do wykonania budżetu państwa, realizacji innych ustaw, aktów w zakresie działalności finansowej, gospodarczej i organizacyjno-administracyjnej jednostek kontrolowanych, czyli przedmiotem kontroli jest stan faktyczny w zakresie realizowanej działalności jednostki kontrolowanej. Stan faktyczny należy odróżnić od wzorców kontrolnych takich jak: legalność, gospodarność, celowość, rzetelność, z którymi przedmiot kontroli może być zgodny lub nie. Uzależnia się ilość stosowanych w kontroli wzorców do statusu kontrolowanej jednostki.

Ponadto NIK bada wszystkie obszary działalności państwa, w które zaangażowane są publiczne pieniądze lub majątek, sprawdza też, czy instytucje publiczne wykonują swoje zadania w sposób skuteczny, wydajny i oszczędny. Izba co roku przeprowadza kilka tysięcy kontroli jednostkowych, w wyniku których przedstawia sprawozdanie ukazujące całościowy obraz finansów państwa. Informacje o wynikach kontroli przedkładane są Sejmowi i przekazywane instytucjom finansowym odpowiedzialnym za prawidłowe funkcjonowanie kontrolowanych jednostek. Najważniejszą kontrolą przeprowadzaną przez NIK jest kontrola wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej. Obowiązek ten został nałożony na Izbę przez Konstytucję RP oraz ustawę o NIK. Przedmiotem kontroli budżetowej jest ocena zgodności zrealizowanych dochodów i przychodów oraz wydatków i rozchodów z ustawą budżetową, przepisami ustawy o finansach publicznych, o zamówieniach publicznych oraz ustawy o rachunkowości. Co roku Izba w ramach tej kontroli sprawdza około 400 jednostek. Przy tworzeniu rocznego planu pracy to zadanie jest zawsze na pierwszym miejscu. Prezes NIK każdego roku przedstawia na plenarnym posiedzeniu Sejmu efekty kontroli budżetowej, zawarte w dokumencie zatytułowanym *Analiza wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej*.⁶

2.2 Kontrola celna i dewizowa

W żadnym z obowiązujących aktów prawnych, tj. ustawie z dnia 19 marca 2004 r.- Prawo celne⁷, ustawie z dnia 24 lipca 1999 r. W Służbie Celnej⁸ nie zostało zdefiniowane w sposób wyraźny pojęcie kontroli celnej. Wynika ono z przepisów ogólnych ustawy, które dotyczą regulacji zadań służby celnej. Tam też znajduje się „kontrola przestrzegania przepisów prawa celnego oraz innych przepisów z wiązanych z przywozem i wywozem towarów”. Działania te dotyczą w szczególności: kontroli księgowości, dokumentów i danych handlowych, ustalania tożsamości osób, oględzin towarów, a także badaniu ich i pobieraniu próbek, przeprowadzania rewizji celnej towarów, przeszukiwania osób i pomieszczeń oraz zatrzymywania i kontroli środków transportu. Czynności kontroli celnej mogą być prowadzone w siedzibie kontrolowanego oraz innych miejscach, związanych z prowadzoną przez niego działalnością bądź w miejscach, w których mogą znajdować się towary wprowadzone na polski obszar celny z zagranicy lub dokumenty dotyczące tych towarów.⁹ Jednakże czynności wykonywane poza urzędem celnym albo miejscem

⁵Zob. art. 2-4 Ustawy o Najwyższej Izbie Kontroli z dnia 23 grudnia 1994 r.

⁶Zob. www.nik.gov.pl

⁷Dz. U. Nr 68, poz. 622 z późn. zm.

⁸Dz. U. z 2004 r. Nr 156, poz. 1641 z późn. zm.

⁹C. Kosikowski, *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 806-807.

wyznaczonym lub uznanym przez organ celny mogą być prowadzone po uzyskaniu upoważnienia organu celnego.

W Polsce organami właściwymi w sprawach celnych są: naczelnik urzędu celnego (jako organ I instancji – co do zasady), dyrektor izby celnej pełniący funkcje organu odwoławczego od decyzji naczelnika urzędu celnego, organu I instancji w określonych sprawach, oraz organu odwoławczego oraz minister właściwy do spraw finansów publicznych. Zagadnienia obejmujące wykonywanie czynności kontroli celnej zostały szczegółowo uregulowane m.in. w Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 20 listopada 2004 r. w sprawie warunków wykonywania czynności kontroli celnej¹⁰

W ustawie Prawo dewizowe z dnia 27 lipca 2002 roku (Dz. U. Nr 141, poz. 1178) legislator nie wyodrębnił przepisów ustawy, poświęconych kompleksowo tematyce kontrolnej. Unormował jedynie kontrolę sprawowaną przez Prezesa NBP. Pozostałe zaś rodzaje kontroli połączone są funkcjonalnie z danymi ograniczeniami i obowiązkami dewizowymi i zostały ujęte w odpowiednich przepisach, dotyczących tej materii. Oczywiście fakt ten nie oznacza iż w tekście ustawy całkowicie pominięto regulacje służące realizacji kontroli dewizowej. Są one rozproszone w różnych częściach ustawy i opisują np. powinności związane z kontrolą graniczną, gdzie następuje przekierowanie do przepisów regulujących czynności organów, wykonujących kontrolę celną lub graniczną. Ponadto, zachowano odrębne unormowania, dotyczące kontroli sprawowanej przez inspektorów kontroli skarbowej. Choć ustawa wprost nie odsyła do tych przepisów, podmioty te mogą wykonywać czynności kontrolne.¹¹ Na skutek nowelizacji ustawy Prawo dewizowe dokonanej w styczniu 2007 r. (weszła w życie z dniem 21 kwietnia 2007 r.) zlikwidowano kontrolę pocztową oraz bankową. Rozwiązania te były następstwem derogacji rozdziału szóstego u.p.d., poświęconego obowiązkom, związanym z wysyłaniem za granicę wartości dewizowych oraz krajowych środków płatniczych, a także art. 26-28 u.p.d. regulujących obowiązki związane z obrotem przekazowym.

Ze względu na mnogość podmiotów, uczestniczących w wykonywaniu czynności z zakresu kontroli dewizowej, a także wielość aktów prawnych regulujących jej tryb wykonywania, kontrola ta ma zróżnicowany charakter. W najszerszym ujęciu jest ona sprawowana przez ministra finansów, Generalnego Inspektora Kontroli Skarbowej oraz dyrektorów urzędów kontroli skarbowej. Należy tu również wymienić Prezesa Narodowego Banku Polskiego oraz działających z jego upoważnienia kontrolerów NBP. Kontrola może być realizowana również przez organy celne i straży granicznej oraz podmioty sprawujące nadzór nad obrotem dewizowym związanym z celami specjalnymi.

2.3 Kontrola podatkowa

W dziale VI Ordynacji Podatkowej ustawodawca nie zdefiniował pojęcia organu podatkowego a jedynie wymienił podmioty uprawnione do przeprowadzenia kontroli podatkowej (art. 281p1i3), podmioty podlegające kontroli (art. 281p1), cel kontroli (art. 281p2) oraz procedurę kontroli podatkowej, którą określają art. 282-292w/w ustawy. Nie można również pominąć w tym zakresie przepisów kontroli, wynikających z ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, stanowiących odrębne regulacje. Zgodnie z treścią art. 281 o.p. Organy podatkowe I instancji przeprowadzają kontrolę podatkową u podatni-

¹⁰ Dz. U. Nr 255, poz. 2559.

¹¹ art. 2 ust. 1 pkt 16 ustawy o kontroli skarbowej z dnia 28 września 1991 roku (tekst jedn.: Dz. U. z 2004 r. Nr 8, poz. 65).

ków, płatników, inkasentów oraz następców prawnych. Katalog tych podmiotów jest zamknięty, co oznacza, że kontrola podatkowa nie może obejmować innych niż wymienione podmioty (np. osoby ponoszące odpowiedzialność podatkową za zobowiązania podatkowe).¹² Minister właściwy do spraw finansów publicznych przeprowadza kontrolę podatkową, której celem jest sprawdzenie stosowania uznanej przez ten organ metody ustalenia ceny transakcyjnej między podmiotami powiązаныmi.

Celem kontroli podatkowej jest sprawdzenie, czy kontrolowani wywiązują się z obowiązków, wynikających z przepisów prawa podatkowego, a więc z przestrzegania ustaw podatkowych i wydanych na podstawie delegacji ustawowych przepisów wykonawczych. Wszczynana jest z urzędu, aczkolwiek wątpliwości interpretacyjne może budzić jej realizacja w toku postępowania podatkowego.¹³

Ordynacja podatkowa wyraźnie odróżnia instytucję postępowania podatkowego od kontroli podatkowej oraz oddzielnie reguluje czynności sprawdzające. W literaturze przedmiotu wykazuje się iż, czynności sprawdzające nie są kontrolą podatkową, mają charakter formalny i różnią się od niej techniką postępowania prowadzonego przez organy podatkowe¹⁴ – są to odrębne instytucje, jednak część przepisów regulujących kontrolę podatkową znajduje również zastosowanie do czynności sprawdzających m.in. przepisy od art. 281 do 292 Ordynacji podatkowej (Dz. U. 2005.8.60). Przepisy właściwe tylko dla czynności sprawdzających ustawodawca umieścił w dziale V Ordynacji Podatkowej. Niektórzy autorzy klasyfikują czynności sprawdzające jako wstępną kontrolę podatkową lub postępowanie quasikontrolne¹⁵.

2.4. Kontrola skarbowa

W polskim ustawodawstwie definicja kontroli skarbowej nie została ściśle określona. Punktem wyjścia do jej sformułowania stała się analiza celu, zakresu podmiotowego i przedmiotowego, gdzie przedmiot tej wykładni stanowią w szczególności przepisy znowelizowanej Ustawy z dnia 28 września 1991 r. o kontroli skarbowej (Dz. U. nr 76 z 7 maja 2010r., poz. 492). Z art. 1 u.k.s., wynika, iż instytucja kontroli skarbowej powołana została przede wszystkim w celu ochrony interesów i praw majątkowych Skarbu Państwa oraz zapewnieniu skuteczności wykonywania zobowiązań podatkowych i innych należności stanowiących dochód budżetu państwa lub państwowych funduszy celowych. Celem kontroli skarbowej jest również badanie zgodności z prawem gospodarowania mieniem innych państwowych osób prawnych oraz zapobieganie i ujawnianie przestępstw określonych w art. 228-231 Kodeksu karnego popełnianych przez osoby zatrudnione lub pełniące służbę w jednostkach organizacyjnych podległych ministrowi właściwemu do spraw finansów publicznych.

Zakres kontroli skarbowej ustawodawca określił szczegółowo w art. 2 w/w ustawy, gdzie pojawiła się nowa pozycja w postaci rozpoznania, wykrywania, zapobiegania i zwalczania przestępstw i wykroczeń związanych z własnością praw intelektualnych. Dodatkowo zwrócono więc uwagę na zmniejszanie dochodów podlegających opodatkowaniu poprzez zjawisko tzw. „piractwa”. Skutkiem wprowadzonych zmian jest także

¹² Szerz. A. Kaźmierczyk, *Ordynacja podatkowa. Źródła i wykładnia prawa podatkowego*, Difin, Warszawa 2010.

¹³ Zob. J. Kulicki [w:], *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, red. H. Dzwonkowski, CH Beck, Warszawa 2008, s. 1117.

¹⁴ H. Dzwonkowski, *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, red. H. Dzwonkowski, CH Beck, Warszawa 2008, s. 1096.

¹⁵ Zob.; R. Mastalski, J. Zubrzycki, *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Wrocław 2006, s. 241.

między innymi wyłączenie z zakresu kontroli skarbowej zagadnień związanych z obrotem towarowym z zagranicą i obrotem towarami przywożonymi z zagranicy w zakresie, w jakim stanowią one powielenie zadań realizowanych przez organy celne i Służbę Celną.

Zakres podmiotowy kontroli skarbowej obejmuje taksatywnie podmioty w art. 4 u. k.s. Doprecyzowano, że kontroli skarbowej podlegają spółki z udziałem Skarbu Państwa oraz podmioty wykorzystujące mienie przekazane przez Skarb Państwa oraz sprywatyzowane mienie Skarbu Państwa. Kontrolą skarbową objęto również podmioty przekazujące środki własne do budżetu Unii Europejskiej. Zmiana objęła proces kontroli środków pochodzących z UE. Nadal został utrzymany dualizm kontroli podatników, płatników i inkasentów w zakresie wywiązywania się z obowiązków wynikających z prawa podatkowego. Obecnie podmioty te podlegają kontroli wykonywanej zarówno przez organy podatkowe, działające na podstawie ordynacji podatkowej¹⁶, jak i organy kontroli skarbowej, która jest przeprowadzana zgodnie z przepisami ustawy o kontroli skarbowej.¹⁷

Kontrolę skarbową należy utożsamiać zasadniczo z rodzajem kontroli państwowej chociażby z tego względu, że wykonują ją wyspecjalizowane struktury administracji rządowej. Zgodnie z treścią art. 8 u.k.s. organami kontroli skarbowej są: minister właściwy do spraw finansów publicznych jako naczelny organ kontroli skarbowej¹⁸, Generalny Inspektor Kontroli Skarbowej jako organ wyższego stopnia nad dyrektorami urzędów kontroli¹⁹ skarbowej oraz dyrektorzy urzędów kontroli skarbowej.²⁰

Jeżeli chodzi o czynności kontrolne, które są związane ściśle z realizacją zadań to przypisane są one inspektorom kontroli skarbowej i pracownikom jednostek organizacyjnych kontroli skarbowej.²¹ Kontrola ta, z zastrzeżeniem art. 284a o.p. (tj. kontroli *ad hoc* tylko na podstawie legitymacji) jest prowadzona z godnie z planem kontroli, który ustalany jest przez dyrektora urzędu kontroli skarbowej stosownie do zadań określonych przez generalnego Inspektora Kontroli Skarbowej. Może być ona również prowadzona poza planem w oparciu o uzyskane informacje lub materiały albo przeprowadzone analizy. Wszczęcie postępowania kontrolnego ma miejsce wyłącznie z urzędu i w formie stosownego postanowienia.²² Zakończenie kontroli skarbowej następuje w momencie wydania przez organ kontroli skarbowej decyzji, wyniku kontroli lub postanowienia.

Jedną z form realizacji kontroli skarbowej jest wywiad skarbowy, którego czynności należą do jednych z podstawowych metod stosowanych w walce z nieuczciwymi podatni-

¹⁶ Por. art. 281 o.p., i art. 4 u.k.s.

¹⁷ Szerz. *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, red. W. Wójtowicz, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 410.

¹⁸ Minister Finansów, jako organ naczelny, nie prowadzi postępowań kontrolnych. W zakresie wszystkich przypisanych mu kompetencji obsługuje Ministerstwo Finansów, zob. rozporządzenie Prezesa rady Ministrów z dnia 16 listopada 2007 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów (Dz. U. Nr 216, poz. 1592).

¹⁹ W znowelizowanej ustawie istotnie rozszerzono zakres uprawnień Generalnego Inspektora Kontroli Skarbowego poprzez przyznanie mu uprawnień do wydania upoważnień do załatwiania spraw w jego imieniu co w związku z faktem, iż GIKS to organ jednoosobowy powinno wpłynąć na szybkość prowadzonego postępowania.

²⁰ Od 2003 r. wykonują dotychczasowe kompetencje inspektorów kontroli skarbowej.

²¹ Zgodnie z art. 9 u.k.s. jednostkami organizacyjnymi kontroli skarbowej są urzędy kontroli skarbowej i Ministerstwo Finansów.

²² Szerz. A. Kaźmierczyk, *Ordynacja podatkowa...*, *op. cit.*, s. 289.

kami. Regulacje dotyczące wywiadu skarbowego zawarte zostały przede wszystkim w rozdziale 4 ustawy zatytułowanym „Wywiad skarbowy”.²³

Ustawodawca określił²⁴ iż kontrola skarbowa w ramach wywiadu skarbowego polega na przeprowadzaniu czynności zmierzających do uzyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji o osobach, ich dochodach, obrotach, rzeczach i prawach majątkowych podmiotów podlegających kontroli skarbowej w celu ustalenia prawidłowej wysokości podatków oraz w innych sprawach wskazanych w ustawie. Przy dokonywaniu tych zadań mogą być dokonywane czynności operacyjno-rozpoznawcze umożliwiające uzyskiwanie informacji oraz utrwalanie śladów i dowodów w sposób tajny lub poufny. Realizacja czynności wywiadu skarbowego odbywa się we współpracy z Policją, Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego, organami celnymi oraz Strażą Graniczną. Informacje gromadzone i przetwarzane w ramach kontroli skarbowej stanowią tajemnicę skarbową.

2.5 Regionalne izby obrachunkowe (RIO)

Idea wprowadzenia w Polsce izb obrachunkowych pojawiła się wraz z uchwaleniem dnia 8 marca 1990 r. ustawy o samorządzie terytorialnym (obecnie: o samorządzie gminnym, Dz. U. z 1990 r. nr 16 poz. 95), natomiast powołanie ich do życia nastąpiło dopiero mocą ustawy o regionalnych izbach obrachunkowych z dnia 7 października 1992 r. (tj. Dz. U. z 2001 r. nr 55, poz. 577 z późn. zm.), która do dziś stanowi główną podstawę prawną ich działania.

Jeżeli chodzi o bardziej szczegółowe kwestie dotyczące ich funkcjonowania, to zostały one sprecyzowane w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 lipca 2004 r. w sprawie siedzib i zasięgu terytorialnego regionalnych izb obrachunkowych oraz szczegółowej organizacji izb, liczby członków kolegium i trybu postępowania (Dz. U. z 2004 r. nr 167, poz. 1747).

W świetle konstytucji RP²⁵ regionalne izby obrachunkowe (RIO) są organami państwowymi, które nadzorują działalność jednostek samorządu terytorialnego w zakresie spraw finansowych z punktu widzenia legalności, przy czym należy podkreślić, że zarówno ustawy ustrojowe, jak i u.r.i.o., wyraźnie rozgraniczają uprawnienia kontrolne i nadzorcze izb, gdzie do ich realizacji izby otrzymały stosowne uprawnienia. Regionalne izby obrachunkowe wydają także opinie w sprawach określonych ustawami oraz zajmują się działalnością informacyjną, instruktażową i szkoleniową w zakresie objętym nadzorem i kontrolą.

Do głównych zadań wykonywanych przez szesnaście funkcjonujących w Polsce Izb należy przede wszystkim nadzór nad działalnością jednostek samorządu terytorialnego z terenu określonego województwa w zakresie spraw finansowych. Właściwość Izb w tym zakresie obejmuje analizę uchwał i zarządzeń podejmowanych przez organy jednostek samorządu terytorialnego głównie w kwestiach budżetu a także procedury jego uchwalenia²⁶. Poza tym w trybie nadzoru badane są akty prawa miejscowego, które dotyczą min.: zaciąganych przez samorzady zobowiązań wpływających na wysokość długu publicznej-

²³ J. Kulicki, *Kontrola skarbowa. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004 r., s. 462.

²⁴ Zob. art. 36 u.k.s.

²⁵ Art. 171 ust 2 Konstytucji RP.

²⁶ Kompetencje w tym zakresie są rozbudowane do tego stopnia iż nieuchwalenie budżetu przez j.s.t. w ustawowym terminie powoduje iż organem właściwym do jego ustalenia staje się RIO.

go, udzielanych przez nie pożyczek, a także przyznawanych z samorządowych budżetów dotacji. Kompetencje w zakresie nadzoru Izby realizują również w zakresie: aktów związanych z podatkami i opłatami lokalnymi, wniosków komisji rewizyjnych w przedmiocie udzielenia bądź nieudzielenia absolutorium wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi miasta) lub zarządowi (powiatu, województwa) oraz wieloletniej prognozy finansowej i jej zmian. Równie istotnym zadaniem w zakresie sprawowania kontroli przez RIO wobec j.s.t. jest także kontrola zamówień publicznych.

Podstawowe kryteria kontroli dokonywanej przez Izby stanowią: legalność i zgodność dokumentacji ze stanem faktycznym. Natomiast w zakresie zadań zleconych: kontrola gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zadań administracji rządowej, wykonywanych przez te jednostki na podstawie ustaw lub zawieranych porozumień, dokonywana jest także z uwzględnieniem kryterium celowości, rzetelności i gospodarności. Tak sprecyzowane kryteria pozwalają w pełni na dokonanie oceny, czy realizowane działania są zasadne, celowe i skuteczne. Należy zaznaczyć, iż RIO wykonując swoje zadania poddają kontroli nie tylko organ wykonawczy j.s.t., obejmuje ona także wszystkie inne podmioty, które korzystają z dotacji przyznawanych z budżetów jednostek samorządu terytorialnego, lub które biorą udział w gospodarowaniu mieniem komunalnym.

Wszczęcie postępowania kontrolnego następuje na wniosek wymienionych w ustawie podmiotów lub z urzędu. Procedura kontrolna rozpoczyna się od zawiadomienia kierownika kontrolowanej jednostki o zakresie i terminie jej rozpoczęcia. W związku z wykonywanymi w toku czynnościami, inspektorzy mają prawo żądania min.: niezbędnych informacji dotyczących działalności kontrolowanej jednostki, w szczególności ich gospodarki finansowej z zakresu realizacji budżetu, wstępu na teren i do pomieszczeń, wglądu w dokumentację związaną z dysponowaniem środkami pieniężnymi, zabezpieczenia dokumentów i innych dowodów oraz dostępu do danych osobowych pracowników.²⁷ Zarówno kierownik, jak i podlegli mu pracownicy są zobowiązani do stworzenia warunków pozwalających na sprawną jej realizację. Z przeprowadzenia czynności kontrolnych sporządzany jest protokół. W wystąpieniu pokontrolnym skierowanym do jednostki kontrolowanej Izba kieruje swoje uwagi, wskazując przy tym źródła i przyczyny zaistniałych nieprawidłowości, ich rozmiary, odpowiedzialne osoby a także formułuje wnioski służące ich usunięciu i usprawnieniu badanej działalności. Zasadnicze znaczenie w działalności kontrolnej Izb mają kompleksowe kontrole gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego, które przeprowadza się co najmniej raz na cztery lata.

3. KONTROLA ZARZĄDCZA I AUDYT

Na podstawie obowiązującej do 2009 roku ustawy o finansach publicznych jednostki sektora finansów publicznych zobowiązane były do prowadzenia kontroli finansowej, która zgodnie z ustawową definicją obejmowała procesy związane z gromadzeniem i rozdysponowaniem środków publicznych oraz gospodarowaniem mieniem a dotyczyła w szczególności przeprowadzania wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków, badania i porównania stanu faktycznego ze stanem wymaganym w zakresie, dotyczącym procesów pobierania i gromadzenia środków publicznych, zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków ze środków

²⁷ K. Puchacz, *Kontrola finansowa w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] „Poradnik urzędnika” nr 3/2008, Wyd. publiczni.pl-serwis nowoczesnych urzędników, s. 6.

publicznych, udzielania zamówień publicznych oraz zwrotu środków publicznych, prowadzenia gospodarki finansowej i stosowania procedur dotyczących procesów objętych kontrolą.²⁸ Nowa ustawa o finansach publicznych, wchodząca w życie z dniem 1 stycznia 2010 r., rezygnuje z dotychczasowej instytucji kontroli finansowej, zastępując ją kontrolą zarządczą. Regulacje prawne jej dotyczące są w zasadzie podobne do ujętych w poprzedniej ustawie oraz Standardach Kontroli Finansowej przygotowanych przez Ministra Finansów. Zgodnie z art. 68 ustawy o finansach publicznych²⁹ kontrola zarządcza stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, co ma skutkować:

- zgodnością działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skutecznością i efektywnością działania;
- wiarygodnością sprawozdań;
- ochroną zasobów;
- przestrzeganiem i promowaniem zasad etycznego postępowania;
- efektywnością i skutecznością przepływu informacji;
- zarządzaniem ryzykiem.

Spśród dotychczas funkcjonujących procedur kontroli finansowej nowości stanowią takie rozwiązania, których głównym celem jest zapewnienie skuteczności i efektywności działań kontrolnych. Kontrolę zarządczą należy zatem wiązać z kompleksowo rozumianymi procesami zarządzania jednostką, gdzie wiodącym elementem tej kontroli ma być system wyznaczania celów i zadań oraz monitorowania stopnia ich realizacji. Jednocześnie wytyczne Ministerstwa Finansów wyraźnie wskazują na brak podobieństwa kontroli zarządczej do dotychczasowej wewnętrznej kontroli finansowej, ponieważ nie ogranicza się jedynie do wykonywania samych czynności kontrolnych, lecz jest systemem bardziej złożonym, który ma sprawić, aby jednostka samorządu terytorialnego oraz każda samorządowa jednostka organizacyjna mogła zrealizować zamierzone cele. Natomiast dotychczasowe czynności kontrolne mają stanowić jedynie niewielki fragment całego systemu kontroli zarządczej umożliwiający ocenę stanu rzeczywistego.

Obowiązki w zakresie zapewnienia funkcjonowania skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej ustawodawca powierzył ministrom, wójtom (burmistrzom, prezydentom miast), przewodniczącym zarządów j.s.t. (w powiatach i województwach oraz kierownikom jednostek sektora publicznego). Sprawne funkcjonowanie kontroli zarządczej to przede wszystkim ścisła współpraca kierownika jednostki i wszystkich podległych mu pracowników, którzy są świadomi wyznaczonych przez jednostkę zadań. Uzupełnieniem w realizowaniu zadań z zakresu kontroli zarządczej powinna być działalność audytu wewnętrznego, która poprzez ocenę systemu kontroli zarządczej, a także czynności doradczych ma wspierać kierownika jednostki w realizacji jej celów i zadań. Tak więc podstawowym zadaniem kierownictwa jednostki jest zrozumienie założeń i zasad kontroli zarządczej zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Narzędziem służącym do realizacji kontroli zarządczej są standardy kontroli określone przez Ministra Finansów na bazie standardów międzynarodowych, a także wytyczne do samooceny kontroli zarząd-

²⁸ Zob. art. 47, Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. z dnia 20 grudnia 2005 r. Nr 249 poz. 2104).

²⁹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. z dnia 24 września 2009 r. Nr 157 poz. 1240).

czej, będące równocześnie rozszerzeniem poszczególnych standardów. Nieodzownym elementem jest również realizacja jednego z głównych celów kontroli zarządczej w postaci zarządzania ryzykiem.

Wprowadzając termin kontroli zarządczej w miejsce dotychczasowej kontroli wewnętrznej, ustawodawca wskazał na pilną potrzebę usprawnienia metod zarządzania w sektorze publicznym. Stanowi to istotny krok w ewolucji polskiego sektora publicznego, od idealnej biurokracji do modelu menadżerskiego. Zdaniem specjalistów kontrola zarządcza w nowym kształcie, jest narzędziem, które może pomóc, zwłaszcza kierownikom jednostek, w poprawie ich działań, a analiza ryzyka pozwoli na dopasowanie kontroli do rzeczywistych potrzeb i wskazanie potencjalnych problemów.

Nowoczesne formy i narzędzia kontroli finansowej należy utożsamiać także z rewizją zewnętrzną i wewnętrzną. Audyty (rewizje) zewnętrzne jako niezależne formy oceny systemów: księgowego, finansowego, finansowego i operacyjnego jednostki są wykorzystywane niemal wyłącznie dla celów kontrolnych. Przeprowadzają je eksperci zewnętrzni, z reguły biegli księgowi z uprawnieniami audytorskimi, na podstawie umowy cywilnoprawnej. Główny cel ich działania nie jest związany z przygotowaniem dokumentacji, w tym sprawozdań finansowych a dotyczy on w szczególności weryfikacji dokładności metod, za pomocą których menadżerowie finansowi i księgowi jednostki przygotowali te dokumenty. Należy podkreślić, że zewnętrzne kontrole są niezmiernie dokładne co podnosi ich prestiż i wiarygodność, o czym świadczy fakt, iż niektóre spółki akcyjne zobowiązane są ustawowo do ich przeprowadzania w celu zapewnienia inwestorów o wiarygodności sprawozdań finansowych.

W przypadku audytu wewnętrznego potrzeba jego wprowadzenia wyniknęła z konieczności rozszerzenia instrumentów kontrolnych i nadzorczych w celu wzmocnienia racjonalności, przejrzystości odpowiedzialności za wszelkie działania podejmowane w sferze zarządzania i wydatkowania środków publicznych³⁰. Znalazło to odzwierciedlenie począwszy od 1 stycznia 2002 (nowela ustawy o finansach publicznych) w zdecydowanej większości jednostek sektora finansów publicznych.³¹ Zgodnie z brzmieniem art.272 u.f.p., audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra, kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena ta w szczególności obejmuje badanie i ocenę adekwatności i skuteczności systemu kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem oraz kierowania jednostką.

W obecnie obowiązującej ustawie o finansach publicznych³² w zakresie audytu wewnętrznego zostały wprowadzone istotne zmiany, regulujące następujące kwestie:

- zakresu podmiotowego audytu wewnętrznego;
- powołania Komitetu Audytu;
- dostępu do zawodu audytora wewnętrznego;
- możliwości realizacji zadań audytowych przez podmioty zewnętrzne.

³⁰ J. Jagielski, *Audyt wewnętrzny-miejsce w systemie kontroli i organizacja*, [w:] „Kontrola Państwowa” 2003, nr 3.

³¹ Zob. szerz. J. Glumińska-Pawlic, *Specyficzne zasady rachunkowości, sprawozdawczości, nadzoru, kontroli oraz odpowiedzialności w sektorze finansów publicznych, w aspekcie charakterystyki specyfiki gospodarki finansowej jednostek sektora finansów publicznych*, [w:] System Prawa Finansowego T.II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 449.

³² Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157 poz. 1240). Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz. U. nr 157 poz. 1241).

W sposób istotny ustawa ograniczyła liczbę jednostek, które będą musiały obligatoryjnie przeprowadzać audyt wewnętrzny, gdzie art. 274 ustawy o finansach publicznych zawęży listę do: Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministerstw, urzędów wojewódzkich, izb celnych, izb skarbowych, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, w tym w zarządzanych przez niego funduszach: Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, w tym w funduszach zarządzanych przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Narodowego Funduszu Zdrowia.

Dodatkowo, jednostkami w których obecnie audyt wewnętrzny jest prowadzony obligatoryjnie, ustawodawca wymienia: sądy powszechne, urzędy centralne, powszechne jednostki organizacyjne prokuratury, jednostki organizacyjne służby więziennej i regionalne izby obrachunkowe. w których powinien być on przeprowadzany jedynie w sytuacji, gdy kwota dochodów lub wydatków przekroczyła wysokość 40.000.000 zł. Audyt prowadzi się również w tych jednostkach, w których sami kierownicy podejmą decyzje o potrzebie jego przeprowadzenia.

Audyt wewnętrzny może być wykonywany przez audytora wewnętrznego³³, zatrudnionego w danej jednostce, a nowością jest także wprowadzenie możliwości usługowego prowadzenia audytu wewnętrznego. W jednostkach, które audyt wewnętrzny będą musiały prowadzić ze względu na przekroczenie kwoty 40.000.000 zł dochodów lub wydatków, i których dochody lub wydatki nie przekraczają 100.000.000 zł, lub w których zatrudnienie nie przekracza 200 pracowników, audyt wewnętrzny może być prowadzony przez podmiot zewnętrzny. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego może być prowadzony w ramach zewnętrznej usługi, jeżeli ujęta w uchwale budżetowej jednostki samorządu terytorialnego kwota dochodów i przychodów oraz kwota wydatków i rozchodów jest niższa niż 100.000.000 zł.

Nowa ustawa w systemie audytu wewnętrznego szczególnie miejsce przyznaje nie tylko Ministrowi Finansów, który jak dotychczas był odpowiedzialny za koordynację audytu wewnętrznego (zlecenie przeprowadzenia audytu wewnętrznego, jego oceny, upowszechniania obowiązujących standardów, wydawania wytycznych, współpracy z krajowymi i zagranicznymi organizacjami oraz komitetami audytu), ale także ministrom, kierującym poszczególnymi działami administracji rządowej. Ministrowie ci uzyskali uprawnienia co do podejmowania decyzji o konieczności prowadzenia audytu wewnętrznego we wskazanych przez siebie jednostkach w ramach danego działu. Minister kierujący działem powołuje także, w drodze zarządzenia, komitet audytu, którego celem jest doradztwo na rzecz ministra kierującego działem mające na celu zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, a także skutecznego audytu wewnętrznego. Zadaniem realizowanymi przez komitet audytu są także min.:

- sygnalizowanie istotnych ryzyk, w tym istotnych słabości kontroli zarządczej oraz proponowanie jej usprawnień,
- wyznaczanie priorytetów do rocznych i strategicznych planów audytu wewnętrznego,

³³ Nowa ustawa znacznie ułatwia dostęp do zawodu audytora wewnętrznego. Obok dotychczasowych ścieżek dojścia do zawodu, audytorem wewnętrznym zostać może także osoba, która: ma uprawnienia biegłego rewidenta lub dwuletnią praktykę w zakresie audytu wewnętrznego i legitymuje się dyplomem ukończenia studiów podyplomowych w zakresie audytu wewnętrznego, wydanym przez jednostkę organizacyjną, która w dniu wydania dyplomu była uprawniona, zgodnie z odrębnymi ustawami, do nadawania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych lub prawnych.

- przegląd istotnych wyników audytu wewnętrznego,
- monitorowanie efektywności pracy audytu wewnętrznego, a w tym przeglądanie wyników wewnętrznych i zewnętrznych ocen pracy audytu wewnętrznego,
- wyrażenie zgody na rozwiązanie stosunku pracy oraz zmianę warunków pracy i pracy kierowników komórek audytu wewnętrznego.

Proceduralnie audyt wewnętrzny jest przeprowadzany w ramach rocznego planu audytu wewnętrznego, a w uzasadnionych przypadkach również poza nim. Jest on przygotowywany do końca roku przez kierownika komórki audytu w porozumieniu kierownikiem jednostki audytowanej, który jest także zobligowany do sporządzenia do końca stycznia każdego roku sprawozdania z wykonania planu audytu za rok poprzedni. Dokumenty te stanowią, udostępnianą na wniosek, informację publiczną. Cytując za K. Winiarską należy przyjąć, iż rolą audytu wewnętrznego nie jest weryfikacja dokładności informacji, ocena jakości wyników lub potwierdzenie poziomu zgodności. Jest nią natomiast pozyskanie wystarczających i niezawodnych dowodów pozwalających na sformułowanie wniosków dotyczących adekwatności działań kierownictwa. Kierownictwo nie powinno w pełni polegać na audycie, lecz na kontrolach, które funkcjonują bez względu na obecność audytu³⁴.

Pomimo pewnych różnic między audytem zewnętrznym a wewnętrznym obydwie instytucje kontrolne winny dążyć do współpracy między sobą poprzez wzajemne korzystanie z wyników swoich prac przy zachowaniu zasady, iż audyt wewnętrzny nie jest substytutem audytu zewnętrznego.

4. ZAKOŃCZENIE

Funkcjonujący system kontroli gospodarki finansowej w sektorze finansów publicznych wymaga ciągłego monitoringu i udoskonalania. Proces ten jest ściśle związany z dynamiką zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych, a także potrzebą dostosowania go do obowiązujących przepisów prawa. Ocenianie, kontrolowanie wartości społeczno-kulturowych w kategoriach pieniężnych zawsze budziło pewne wątpliwości, albowiem jak się często podkreśla, nie wszystko da się zmierzyć, wyrazić w pieniądzu. Dla przykładu można stwierdzić, że od precyzyjnie układanych budżetów nie przybędzie pieniędzy potrzebnych na rozwój sfery społecznej w każdym podmiocie gospodarczym. Trzeba bowiem mieć na uwadze fakt, że nakłady poniesione na kulturę, etykę oraz procesy integracyjne zwrócą się w dłuższym przedziale czasowym będąc na dzień dzisiejszy boleśnie odczuwanymi kosztami.

W procesach kontrolnych, jak i w innych funkcjach zarządzania, należy to, co mierzalne uzupełniać tym, co niemierzalne, a akcentować konkretne nad ogólnym, czy też pilne nad ważnym. Tego rodzaju prawidłowości rodzą w praktyce określone problemy i dylematy, które stają się wyzwaniem nie tylko dla organów kontrolnych, lecz również dla współczesnych menadżerów.

³⁴ K. Winiarska, *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008, s. 42.

LITERATURA

- [1] Dzwonkowski H., *Ordynacja podatkowa. Komentarz* red. H Dzwonkowski, CH Beck, Warszawa 2008.
- [2] Glumińska-Pawlic J., *Specyficzne zasady rachunkowości, sprawozdawczości, nadzoru, kontroli oraz odpowiedzialności w sektorze finansów publicznych, w aspekcie charakterystyki specyfiki gospodarki Finansowej jednostek sektora finansów publicznych*, [w:] System Prawa Finansowego T.II, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [3] Jagielski J., *Audyt wewnętrzny-miejsce w systemie kontroli i organizacja*, [w:] „Kontrola Państwowa” 2003, nr 3.
- [4] Kaźmierczyk A., *Ordynacja podatkowa. Źródła i wykładnia prawa podatkowego*, Difin, Warszawa 2010.
- [5] Kosikowski C., *Finanse publiczne i prawo finansowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008,
- [6] Kulicki J., *Kontrola skarbową. Komentarz*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2004.
- [7] Mastalski R., Zubrzycki J. *Ordynacja podatkowa. Komentarz*, Wyd. Unimex, Wrocław 2006.,
- [8] Puchacz K., *Kontrola finansowa w jednostkach sektora finansów publicznych*, [w:] „Poradnik urzędnika” nr3/2008, Wyd. publiczni.pl-serwis nowoczesnych urzędników.
- [9] Winiarska K., *Audyt wewnętrzny 2008*, Difin, Warszawa 2008.
- [10] Wójtowicz W., *Zarys finansów publicznych i prawa finansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

AKTY PRAWNE

- [1] Ustawa z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli (Dz. U. z 2007 r., Nr 231, poz.1701 z późn. zm.).
- [2] Ustawa o regionalnych izbach obrachunkowych z dnia 7 października 1992 r. (Dz. U. z 2001 r. nr 55, poz. 577 z późn. zm.),
- [3] Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)
- [4] Ustawa Prawo dewizowe z dnia 27 lipca 2002 roku (Dz. U. Nr 141, poz. 1178)
- [5] Ustawa o kontroli skarbowej z dnia 28 września 1991 roku (tekst jedn.: Dz.U. z 2004 r. Nr 8, poz. 65)
- [6] Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych (Dz. U. z dnia 20 grudnia 2005 r. Nr 249 poz. 2104)
- [7] Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157 poz. 1240).
- [8] Ustawa z dnia 19 marca 2004 r. Prawo celne, Dz. U. Nr 68 poz. 622,
- [9] Ustawa z dnia 24 lipca 1999 r. o Służbie Celnej, Dz.U. nr 72, poz.802 z późn. zm.
- [10] Rozporządzenie Prezesa rady Ministrów z dnia 16 listopada 2007 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Finansów (Dz. U. Nr 216, poz. 1592).

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] www.nik.gov.pl

FORMAL-LEGAL AND INSTITUTIONAL ASPECTS OF BUDGET CONTROL

The main aim of the paper is to present the main functional issues and formal and legal aspects concerning the financial services' controlling. Moreover, management supervision and audit's objectives as well as tasks realized in public finance units are discussed in the article.

Grzegorz LEW¹

EWIDENCYJNE POTRZEBY RACHUNKU WYNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Artykuł ten jest trzecim z serii artykułów traktujących o rachunku wyników w przedsiębiorstwach handlowych. Rachunek wyników jest jednym z narzędzi rachunkowości zarządczej pozwalających wspomagać zarządzających przedsiębiorstwami. Jednak, aby prawidłowo funkcjonował on w przedsiębiorstwie, potrzebuje odpowiedniego zestawu informacji. Artykuł ten przedstawia możliwości, jakie daje ewidencja księgowa w zaspakajaniu potrzeb informacyjnych rachunku wyników w przedsiębiorstwach handlowych.

1. WPROWADZENIE

Rachunek wyników jest narzędziem rachunkowości zarządczej, którego zadaniem jest wspieranie zarządzających w podejmowaniu decyzji. Rachunek wyników zbudowany jest w oparciu o rachunek marż pokrycia. W jego konstrukcji najczęściej wykorzystuje się rachunek kosztów pełnych, rachunek kosztów zmiennych lub rachunek kosztów działań. Oczywiście możliwa jest również integracja tych rachunków kosztów dla potrzeb rachunku wyników. Przykładową konstrukcję rachunku wyników i powiązania pomiędzy jego poszczególnymi poziomami przedstawiono w poprzednich częściach tego cyklu artykułów.

Jednak podstawową potrzebą przy wykorzystywaniu rachunku wyników dla potrzeb zarządczych jest umiejętność zasilenia tego rachunku w potrzebne informacje. Z procesem pozyskiwania informacji nierozzerwalnie związany jest problem pomiaru dokonań, które mają być następnie zestawione w szczególny sposób w rachunku wyników.

Pomiar dokonań zdefiniować można w różny sposób. Amerykańskie Stowarzyszenie Rachunkowości w swoim raporcie definiuje pomiar w rachunkowości jako przypisanie liczb do przeszłych, obecnych i przyszłych zjawisk ekonomicznych zachodzących w jednostce gospodarczej na podstawie obserwacji i zgodnie z zasadami².

Zgodnie z tą definicją w rachunku wyników podczas jego konstruowania należy zidentyfikować i wybrać te obiekty, działania i zdarzenia, które są istotne z punktu widzenia zarządzających, aby później w ramach pomiaru móc dostarczyć właśnie te istotne informacje.

A zatem to konstrukcja rachunku wyników, która dostosowana powinna być do potrzeb informacyjnych zarządzających determinować będzie obiekty, działania i zdarzenia, którymi zainteresowany będzie system rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwie handlowym. Efekty pomiaru, aby mogły służyć do zasilania informacyjnego rachunku wyników powinny być ewidencjonowane. W praktyce można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje ewidencji dla potrzeb rachunku wyników:

¹ Dr Grzegorz Lew, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Y. Ijiri, R. Mattessich, A. Rappaport, E. L. Summers, A. L. Thomas, *Report of the Committee on Foundations of accounting Measurement*, The Accounting Review 1971, Supplement to vol. 46, p. 46.

- ewidencję pozaksięgową
- ewidencję księgową.

Ewidencja pozaksięgowa przybierać może różne formy. Są one uzależnione zarówno od potrzeb, jak i przyzwyczajzeń osób zarządzających i realizujących tego typu zadania w przedsiębiorstwie. Duży wpływ, często decydujący na postać zarządczej, pozaksięgowej ewidencji wewnętrznej ma rodzaj systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie w danym przedsiębiorstwie.

Ewidencja księgowana dla potrzeb zaspokojenia w informację rachunku wyników, dzięki elastyczności rachunkowości finansowej, także może przybierać różne formy, chociaż już częściowo sformalizowane. Celem tego artykułu jest przedstawienie możliwości (jednak na pewno nie w sposób wyczerpujący) zastosowania zasad rachunkowości finansowej w kreowaniu informacji, która może być wykorzystywana przez rachunek wyników w przedsiębiorstwach handlowych.

2. WYKORZYSTANIE EWIDENCJI KSIĘGOWEJ W KREOWANIU INFORMACJI DLA RACHUNKU WYNIKÓW

Poprzez ewidencję księgową rozumieć można systematyczną rejestrację zdarzeń gospodarczych, które wyrażone są wartościowo. Ewidencja księgową ma również za zadanie dokonać klasyfikacji i agregacji transakcji i zdarzeń w sposób istotny dla użytkownika tych informacji. Poziom agregacji uzależniony jest od rodzaju użytkownika i jego potrzeb.

Sposób klasyfikacji i poziom agregacji informacji przez rachunkowość finansową dla potrzeb rachunku wyników zdeterminowany będzie przez postać tego rachunku wyników.

Możliwości organizacji ewidencji księgowej dla potrzeb rachunku kosztów w przedsiębiorstwach handlowych jest co najmniej kilka. Zacząć należy od podejścia klasycznego wykorzystującego tradycyjny rachunek kosztów, który oparty jest na wykorzystaniu kont kosztów rodzajowych (zespół kont nr 4) oraz kont kosztów według miejsc powstawania lub w układzie funkcjonalnym (zespół kont nr 5). W zasilaniu informacyjnym rachunku wyników dużą rolę odgrywać również będą konta przychodów i kosztów im odpowiadających (zespół kont nr 7).

Plan kont należy dostosować w taki sposób, aby przedsiębiorstwo handlowe dysponowało dokładną informacją na temat osiągniętych przychodów i ponoszonych kosztów na tych poziomach i w tych przekrojach, które są wykorzystywane w rachunku wyników. Zasadne również będzie takie zorganizowanie planu kont, aby uzyskać informację o poszczególnych jednostkach wewnętrznych przedsiębiorstwa, zaczynając od działów zaopatrzenia, a kończąc na pojedynczych przedstawicielach handlowych. Zaletą takiego układu kont jest fakt, iż umożliwi on prawidłowe przeprowadzenie rachunku wyników dla dowolnych nośników kosztów i na wielu ich poziomach.

Punktem wyjścia jest możliwość określenia przychodów generowanych przez obiekty kosztowe, których efektywność będzie przedmiotem analizy w rachunku wyników. Droga pozyskania tego typu informacji niewątpliwie będzie rozbudowa kont analitycznych w przekroju poszczególnych obiektów kosztowych, prowadzonych do kont syntetycznych zespołu kont 7.

Należy zaznaczyć, że dzięki działaniom zmierzającym do zapewnienia informacji dla rachunków wyników (może być ich kilka czy też kilkanaście w jednym przedsiębiorstwie handlowym) w większości przypadków nastąpi znacząca rozbudowa planu kont, co w sposób istotny skomplikuje proces dekretacji dokumentów merytorycznych w przekroju

poszczególnych obiektów zainteresowania. Aby w praktyce zminimalizować skutki tego działania, należy skwantyfikować opis dowodów księgowych, z które są odpowiedzialne osoby merytoryczne inicjujące pojawienie się tego dokumentu. Takim rozwiązaniem, które ułatwi działom księgowym np. przypisanie faktury sprzedaży do określonego handlowca, jest zróżnicowanie ich poprzez konsekwentne stosowanie numeru poszczególnego sprzedawcy, numeru towaru, numeru klienta i inne. Numer opisu danego dokumentu jednocześnie powinien być sposobem dekretacji na kontach księgowych.

Jeśli przedsiębiorstwo handlowe prowadzi zróżnicowaną pod względem rodzaju działalności handlową, może wyodrębnić na kontach księgowych szczeble obrotu towarowego (hurt, detal, komis, kantor) zarówno w zakresie kosztów, jak i przychodów, tak aby było można przeprowadzić rachunek wyników w zakresie poszczególnych rodzajów działalności.

Ewidencja i rozliczanie kosztów rodzajowych dla potrzeb rachunku wyników w klasycznym ujęciu nie będzie odbiegać od ogólnie przyjętych zasad w większości przedsiębiorstw. Natomiast stopień szczegółowości podziału kosztów według miejsc powstawania może być różny. Będzie on ściśle powiązany z ustalonymi w rachunku wyników obiektami kosztowymi i poziomem agregacji danych. Również będzie uzależniony od rodzaju działalności handlowej.

W podstawowej wersji rachunku kosztów, w przedsiębiorstwie handlowym, w układzie funkcjonalnym wyodrębnia się konta: *Koszty handlowe*, *Koszty działalności pomocniczej*, *Koszty sprzedaży*, *Koszty ogólnego zarządu*.³

Na koncie *Koszty handlowe* ujmuje się koszty działalności podstawowej, związane przede wszystkim z obrotem towarowym, będącym w tym przypadku ostatecznym nośnikiem kosztów. W przedsiębiorstwach handlowych o mało rozbudowanej strukturze organizacyjnej, prowadzących działalność w oparciu tylko o jeden szczebel obrotu towarowego w ramach konta *Koszty handlowe* możliwe jest wyodrębnienie pozycji analitycznych w przekroju poszczególnych obiektów kosztowych, którymi może być klient, przedstawiciel handlowy, towar itp. W praktyce bardzo często w ramach kolejnego poziomu analityki powtarza się koszty w ujęciu rodzajowym, ale dotyczące oczywiście, danego obiektu kosztowego.

W przedsiębiorstwach handlowych o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, prowadzących działalność na różnych szczeblach obrotu towarowego, wyodrębnić można w wyniku poziomego podziału konta *Koszty handlowe* następujące konta syntetyczne⁴:

- *Koszty handlu detalicznego* – obejmujące koszty związane z zakupem, magazynowaniem i sprzedażą towarów handlowych w sklepach,
- *Koszty handlu hurtowego* – na tym koncie ewidencjonuje się koszty zakupu, magazynowania, transportu wewnętrznego i sprzedaży towarów na szczeblu hurtowym,
- *Koszty handlu komisowego* – obejmujące koszty związane z ekspozycją i obsługą towarów, znajdujących się w komisie.

Do tych kont syntetycznych, w przypadku wprowadzenia odpowiednich poziomów agregacji dla potrzeb rachunku wyników, konieczne jest również prowadzenie analityki w przekroju poszczególnych obiektów kosztowych.

³ *Rachunek kosztów*, red. K. Sawicki, FRRwP, Warszawa 1996, s. 223.

⁴ G. Lew, *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, DIFIN, Warszawa 2004, s. 220-221.

Na koncie *Koszty działalności pomocniczej* ujmuje się koszty poniesione przez wydzielone jednostki wewnętrzne, zajmujące się transportem zewnętrznym, remontami, klimatyzacją. Koszty działalności pomocniczej rozliczane są na ogólnych zasadach, stosowanych także w przedsiębiorstwach produkcyjnych, czyli proporcjonalnie do wysokości świadczeń wewnętrznych.

Konto *Koszt sprzedaży* służy do ujęcia objętych ceną sprzedaży rzeczywistych kosztów związanych ze sprzedażą towarów, to jest kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z czynnościami sprzedaży. Dla potrzeb rachunku wyników te koszty należy rozbić na koszty związane ze specyficznymi wymaganiami procesu sprzedaży poszczególnych towarów (np. koniecznością używania samochodów chłodni czy mroźni do przewożenia towarów, wymagających niskich temperatur) i koszty wspólne przy sprzedaży towarów (np. koszty promocji i reklamy). Realizować to należy poprzez odpowiednie dostosowanie kont analitycznych do poziomów rachunku wyników.

Konto *Koszty ogólnego zarządu* funkcjonuje na zasadach ogólnych, niezależnych od rodzaju prowadzonej działalności.

Przychody ewidencjonowane są na koncie *Przychody ze sprzedaży towarów*. W zależności od tego, czy sprzedaż dokonywana jest w detalu, czy w hurcie, czy też w obu tych formach, pierwszy poziom analityki będzie zdeterminowany poprzez obiekty kosztowe, wykorzystywane w analizie kolumn rachunku wyników.

Kontem kosztów, na którym ewidencjonuje się koszty, odpowiadające przychodom ze sprzedaży towarów jest konto *Wartość sprzedanych towarów*. To konto będzie musiało powtarzać przekroje analityczne za kontem *Przychody ze sprzedaży towarów*.

W celu właściwego powiązania poszczególnych poziomów (wierszy) w rachunku wyników z ewidencją przychodów i kosztów dekretekcja dokumentów powinna być łatwa do zastosowania i czytelna. Przykładowy dekret przychodów ze sprzedaży zrealizowanej przez przedstawiciela handlowego (PH) na rzecz wybranego klienta może mieć następującą postać:

XXXX – YYY – ZZZ - NNNNNNNN

gdzie:

XXXX – numer konta syntetycznego przychodów ze sprzedaży,

YYY – numer odpowiadający danemu przedstawicielowi handlowemu widoczny na fakturze, na samochodzie, którym dany PH się posługuje itp.

ZZZ – numer klienta w kartotece kontrahentów,

NNN – opis jakościowy⁵.

Tak ustalony dekret ułatwi przypisanie do odpowiedniego miejsca w rachunku wyników dokonań danego obiektu kosztowego. Przykład wykorzystania takiej ewidencji przy sporządzaniu analizowanego rachunku wyników (część pierwsza rachunku wyników) przedstawia tabela 1. Dekretekcja dotyczy przedstawiciela handlowego o numerze 034, który dokonał sprzedaży towarów (szczebel hurtu) klientowi o numerze w kartotece kontrahentów 256. Towar, który został sprzedany ma numer asortymentowy 1203 i wymaga przechowywania w niskich temperaturach.

⁵ Współczesne systemy informatyczne oferują duże możliwości w zakresie opisu zdarzeń gospodarczych, w dekretekcji konta może również pojawiać się opis słowny danej operacji, najczęściej wykorzystywany jest do klasyfikacji jakościowej tej operacji.

Tabela 1. Przykład powiązania rachunku wyników z ewidencją księgową

WYSZCZEGÓLNIENIE	ŹRÓDŁO INFORMACJI
1. Przychody ze sprzedaży	konto 7310* - 034 - 256
2. Wartość sprzedanych towarów po cenie zakupu	konto 7320* - 034 - 256
3. Wynik na sprzedaży towarów	(1 - 2)
4. Koszty związane ze sprzedażą danego towaru	5070* - 010 - 1203**
5. Wynik na sprzedaży danego towaru	(3 - 4)

*numer XXX0 – dotyczy sprzedaży w hurcie, XXX1 – sprzedaży w detalu,

** 5070 - 010 - 1203 – koszty sprzedaży w hurcie – koszty przechowywania w niskiej temperaturze – towar o numerze asortymentowym 1203.

Źródło: Opracowanie własne.

Inną możliwością, jaką oferuje tradycyjny rachunek kosztów jest możliwość rozbudowania analityki dla kont kosztów rodzajowych o przekroje zwyczajowo wykorzystywane w układzie kosztów według miejsc powstawania. Takie podejście komplikuje możliwości dekretacji dokumentów i uzyskania wieloprzekrojowych informacji dla potrzeb rachunku wyników, ale jest jak najbardziej możliwe.

W praktyce można spotkać również rozwiązania odwrotne. Przy rezygnacji z kont zespołu kosztów rodzajowych odpowiednio, najczęściej na najniższym poziomie analityki kont kosztów, w układzie funkcjonalnym dodaje się konta kosztów rodzajowych.

Inną ciekawą możliwością jest zastosowanie dodatkowego zespołu kont księgowych, oznaczonego cyfrą 9. W tym zespole kont można grupować koszty w różnych przekrojach, które mogą stać się uzupełnieniem informacji, płynących z zespołów kont nr 4 i 5. Część systemów informatycznych, a w szczególności programów finansowo-księgowych już w latach 90. ubiegłego wieku była przygotowana na taką ewentualność. Wykorzystanie dodatkowego zespołu kont ma za zadanie uprościć dekretację w pozostałych zespołach kont bez pomniejszania możliwości informacyjnych, jakie daje rachunkowość finansowa dla celów zarządczych. Jednym z możliwych przekrojów zastosowania tego zespołu kont jest klasyfikacja w nim kosztów poszczególnych klientów, kosztów najistotniejszych (z punktu widzenia rentowności) towarów itp.

3. PODSUMOWANIE

Ewidencja księgową daje prawie nieograniczone możliwości w kwestii dostarczania wieloprzekrojowych informacji. Niestety system ten nie jest idealny, ponieważ i jego dotyczą różnego rodzaju ograniczenia. Głównym ograniczeniem jest cel i przeznaczenie rachunkowości finansowej. Jej głównym celem jest zaspokajanie potrzeb sprawozdawczych przedsiębiorstwa, a te są regulowane normami prawnymi, co w znaczący sposób ogranicza swobodę w organizacji rachunkowości finansowej. Wynika z tego również fakt ograniczonych możliwości dostarczania informacji dla potrzeb zarządczych. Informacje te są specyficzne i wykraczają poza możliwości rachunkowości finansowej. Wspomnieć można tutaj o takich kwestiach, jak uwzględnianie inflacji czy utraconych korzyści, które to wielkości mają czasami istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji, a nie są przedmiotem zainteresowania rachunkowości finansowej. W takiej sytuacji, aby zaspokoić potrzeby informacyjne również rachunku wyników, należy posiłkować się ewidencjami pozaksięgowymi.

LITERATURA

1. Ijiri Y., Mattessich R., Rappaport A., Summers E. L., Thomas A. L., *Report of the Committee on Foundations of accounting Measurement*, The Accounting Review 1971, Supplement to vol. 46.
2. Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, DIFIN, Warszawa 2004.
3. *Rachunek kosztów*, red. K. Sawicki, FRRwP, Warszawa 1996.

DOCUMENTATION FOR ACCOUNT RESULTS IN TRADE ENTERPRISES

This article is the third in a series dealing with the income statement by trade enterprises. Income statement is one of the tools of management accounting allowing managers to assist businesses. But in order for it to function properly in the company needs the right mix of information. This article introduces the possibilities offered by the accounting records in meeting the information needs of the income statement by trade enterprises.

Tadeusz OLEJARZ¹

WSPARCIE LOGISTYCZNE POLSKICH KONTYNGENTÓW WOJSKOWYCH POZA GRANICAMI KRAJU

Zabezpieczenie logistyczne wojsk wydzielonych do utrzymania pokoju ma podstawowe znaczenie dla pomyślnej realizacji misji. W artykule przedstawiono ogólne zasady logistyki NATO, podstawowe terminy i definicje, problematykę wsparcia logistycznego Polskich Kontyngentów Wojskowych. Zaprezentowano podstawowe czynniki wpływające na skuteczność procesów logistycznych oraz przedstawiono zasadnicze ogniwa w łańcuchu dostaw PKW.

1. WPROWADZENIE

Od początku prowadzenia wojen zawsze istniały problemy logistyczne. Stanowiły one podstawowy warunek osiągnięcia powodzenia wszelkiego rodzaju działań, gdyż ich celem było zaspokojenie materialnych i innych potrzeb żołnierzy oraz sprzętu bojowego. Do takich potrzeb zaliczyć należy: amunicję, żywność, paliwa, transport, ochronę zdrowia, infrastrukturę zakwaterowania, remonty, uzbrojenie, itp. Powyższe problemy należały w przeszłości i obecnie należą do logistyki, choć sama nazwa tych przedsięwzięć uległa modyfikacjom. Zabezpieczenie logistyczne wojsk jest to proces zasilania wojsk dostawami zaopatrzenia² oraz świadczenie usług³ niezbędnych do funkcjonowania, szkolenia i walki. Optymalizacja procesu realizacji usług logistycznych na rzecz odbiorcy zdeterminowana jest dążeniem do zapewnienia wykonywania ściśle określonych zadań i (lub) spełnienia konkretnych kryteriów. W logistyce wojskowej są to zwykle: wojska realizujące główne zadanie, zapewnienie pełnego zaspokojenia potrzeb logistycznych walczących wojsk, miejsce realizacji oraz czas realizacji zadań logistycznych. W logistyce cywilnej są to najczęściej: dążenie do obsługi wszystkich klientów, wysokie standardy obsługi klienta, minimalizacja kosztów logistycznych oraz zapewnienie wysokiego zysku przedsiębiorstwa.

2. LOGISTYKA NATO

Pojęcie logistyki było niemal zawsze przypisywane wojskowości i w jej nurcie podlegało różnym procesom ewaluacyjnym⁴. W kontekście wojskowym w starożytnym Bizancjum słowo to związane było z obliczaniem żołdu oraz zaopatrywaniem wojsk. Ozna-

¹ Mgr Tadeusz Olejarz, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Dostawy zaopatrzenia obejmują uzbrojenie i sprzęt wojskowy oraz środki bojowe i materiałowe.

³ Usługi logistyczne są to przedsięwzięcia wykonywane przez oddziały (pododdziały) i urzędnicy oraz elementy logistyczne.

⁴ Przez pewien czas uniwersalne znaczenie posiadała logistyka w grupie nauk matematycznych. W tym sensie logistyka oznaczała pewną klasę teorii zajmującą się obliczaniem argumentów czasu i przestrzeni, niezbędnych do matematycznego opisywania procesów ruchu.

cza to, że logistyka nie stanowi żadnego odkrycia ostatnich kilku lat, a jej naukowa geneza sięga co najmniej połowy XIX wieku.

Na użytek wszystkich państw członkowskich Sojuszu Północnoatlantyckiego obowiązująca jest definicja logistyki zawarta w wydawnictwie sojuszniczym STANAG⁵ 2406, które logistykę definiuje jako naukę o planowaniu i realizowaniu przegrupowań wojsk oraz o utrzymaniu ich w gotowości⁶.

1. W zakres zabezpieczenia logistycznego wchodzi takie przedsięwzięcia jak: (rys.1):
 - Eksploatacja uzbrojenia i sprzętu
 - projektowanie,
 - rozwój,
 - pozyskiwanie,
 - przechowywanie,
 - dystrybucja
 - użytkowanie,
 - ewakuacja.
2. Obsługa stanów osobowych
 - przemieszczenie,
 - ewakuacja,
 - pomoc medyczna.
3. Infrastruktura
 - pozyskiwanie,
 - budowa,
 - konserwowanie,
 - zarządzanie obiektami.
4. Usługi (specjalistyczne i gospodarczo-bytowe)
 - planowanie,
 - pozyskiwanie,
 - świadczenie.

Doktryna Sił Zbrojnych NATO nakłada na wszystkie państwa członkowskie wspólną odpowiedzialność za skuteczne zabezpieczenie logistyczne wielonarodowych działań wojskowych. Zgodnie z obowiązującymi dokumentami doktrynalnymi państwo musi zapewnić odpowiedni poziom zapasów logistycznych, zabezpieczając swoje wojska wydzielane do operacji przy uwzględnieniu, że w obszarze operacji dostępność środków materiałowych i miejsc do ich składowania może być ograniczona, a narodowy poziom zapasów musi umożliwiać zapewnienie wymaganej zdolności do realizacji zadań⁷.

⁵ STANAG – umowa, która określa procesy, procedury, terminy i warunki pomiędzy państwami członkowskimi Sojuszu.

⁶ K. Ficoń, *Logistyka operacyjna*, Bel Studio, Warszawa 2004, s. 135.

⁷ *Doktryna logistyczna SZ RP (DD/4)*, Szt. Gen., Warszawa 2004, s. 13–14.

Rys. 1. Logistyka NATO



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Ficoń, *Logistyka ...*, *op. cit.*

3. PLANOWANIE I PRZYGOTOWANIE LOGISTYCZNE PKW

Rozpatrując problematykę zabezpieczenia logistycznego w działaniach prowadzonych poza granicami kraju, należy mieć na uwadze: specyfikę zadań (stabilizacyjne, szkoleniowe, obserwacyjne), warunki terenowe i klimatyczne, odległość od kraju, czas trwania misji, stan osobowy (liczebność osób biorących udział w misji), ilość i stan techniczny sprzętu i uzbrojenia, możliwości zawarcia dwustronnych umów z „Państwem Gospodarzem”⁸ na dostawy środków materiałowych (rynek lokalny), poziom zapasów⁹.

Logistyka PKW to suma wszystkich działań organów i wykonawców zadań logistycznych, dzięki którym dokonuje się kształtowanie, sterowanie i kontrola procesów zaopatrzeniowych i usługowych w łańcuchach logistycznych organizowanych dla sprawnego zabezpieczenia funkcjonowania misji pokojowych¹⁰. Poprzez integrację i synchronizację (harmonizację) działań logistycznych niezbędnie konieczne zaopatrzenie i usługi logistyczne docierają do wszystkich osób we właściwym czasie, we właściwe miejsca, we właściwych ilościach oraz o właściwej jakości.

Mając na uwadze czynniki determinujące zabezpieczenie logistyczne PKW oraz działań logistycznych w tych sytuacjach, nie trudno dostrzec, że zorganizowane jest ono

⁸ **HNS (Host Nation Support) Państwo – gospodarz** – państwo, które przyjmuje wojska i/lub środki materiałowe sojusznicznych sił zbrojnych i organizacji rozmieszczanych i wykonujących działania na terytorium tego państwa lub przez nie przemierzających się. Źródło: *Doktryna wsparcia przez państwo gospodarza (DD/4.5)*, Warszawa 2005, s. 110.

⁹ S. Hajto, G. Stankiewicz, *Łańcuch logistyczny polskich kontyngentów wojskowych w misjach stabilizacyjnych i operacjach pokojowych*, Zeszyty Naukowe WSOWL Nr 4 (150) 2008.

¹⁰ E. Nowak, *Logistyka i zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Łódź 2009, s. 11.

w oparciu o specyficzne (specjalne) zasady. Są to: szybka pomoc rannym i chorym, gromadzenie i ochrona zapasów środków zaopatrzenia, dystrybucja środków zaopatrzenia i usług logistycznych, priorytety dostaw środków zaopatrzenia oraz świadczenia usług specjalistycznych i gospodarczo-bytowych, wykorzystanie zasobów (logistycznych) rynku lokalnego.

4. ŁAŃCUCH LOGISTYCZNY PKW

Łańcuch logistyczny jest instrumentem realizacji określonych funkcji w sferach działania, dla których jest stworzony (produkcja, dystrybucja, zaopatrzenie, konsumpcja). Pojęciem *łańcuch* posłużył się w 1991 roku D. Bak, który na międzynarodowym sympozjum poświęconym praktycznym aspektom logistyki stwierdził, że „logistyka jest procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw”¹¹. Oczywiście łańcuch dostaw rozumie się jako całą działalność związaną z przepływem materiału (towaru) od jego oryginalnego źródła, poprzez wszystkie zmiany aż do tej postaci, w której jest konsumowany przez ostatniego klienta¹².

Rozpatrując inny aspekt tej definicji, należy stwierdzić, iż warunkiem koniecznym do stworzenia optymalnego łańcucha dostaw jest odpowiednia jego struktura obejmująca magazyny oraz szeroko rozumiane rozwiązania techniczno-organizacyjne w obszarze przeładunków i transportu. Zatem spójna struktura elementów funkcjonalnych łańcucha dostaw może być nazywana łańcuchem logistycznym. Łańcuch logistyczny jako baza logistyki to taki łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych wraz z drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha¹³.

Każdy łańcuch logistyczny ma swoją specyfikę i dość dużą złożoność, zwłaszcza jeśli chodzi o problematykę wojskową, która wpływa na pewne jego charakterystyczne cechy. W zależności od konfiguracji jego ogniwami są jednostki logistyczne zapewniające wsparcie logistyczne na różnych szczeblach organizacyjnych. Ich miejsce wynika z podziału zadań, jakie stoją przed wojskami na kolejnych szczeblach organizacyjnych. Podstawowymi elementami składowymi wojskowych łańcuchów logistycznych są pododdziały logistyczne występujące na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Pododdziały logistyczne wykonują zadania zabezpieczenia logistycznego, rozwijając określone urządzenia logistyczne¹⁴.

Zasadniczymi ogniwami w łańcuchu dostaw dla PKW są:

- Rejonowa Baza Materiałowa (RBM) – wytypowana na potrzeby zaopatrywania,
- Brygada Logistyczna (BLog),

¹¹ M. Wasylko, *Łańcuch (kanal) logistyczny*, Warszawa, 1997, s. 5.

¹² S. Hajto, G. Stankiewicz, *Łańcuch ... op. cit.*, s. 118.

¹³ *Kompendium wiedzy o logistyce*, pod red. E. Gołębskiej, PWN, Warszawa, 2010, s. 19.

¹⁴ *Urządzenia logistyczne* - to rozwinięte w terenie lub miejscu stałej dyslokacji siły i środki oddziałów i pododdziałów logistycznych przeznaczone do realizacji dostaw zaopatrzenia i świadczenia usług socjalno-bytowych, realizowania przedsięwzięć związanych z eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego, tj. jego Użytkowania oraz zabezpieczenia technicznego w czasie działań wojennych, zabezpieczenia medycznego, obejmującego aspekty z zakresu ewakuacji medycznej poszkodowanych, rannych i chorych, jak również zaopatrywanie medyczne. Źródło: *Doktryna logistyczna Wojsk Lądowych (DD/4.2)*, Warszawa 2007, s. 150.

- National Support Element¹⁵ (NSE),
- elementy logistyczne modułów bojowych.

Do podstawowych zadań RBM w zakresie zaopatrywania PKW należy: gromadzenie zaopatrzenia środków bojowych i materiałowych (ŚBiM), ich przechowywanie, konserwacja i ewidencja oraz kompletowanie i wydawanie. Gromadzenie ŚBiM w magazynach poszczególnych składów polega na ich przyjmowaniu, głównie od producentów krajowych i zagranicznych. Stanowią one pokrycie potrzeb wojsk (zwłaszcza wojennych)¹⁶. RBM realizuje zadania zaopatrzenia w pięciu klasach zaopatrzenia.

KLASA I – wyroby (żywność, pasza), które są konsumowane przez stany osobowe lub zwierzęta w ustalonych normach bez względu na lokalne zmiany warunków walki lub terenu,

KLASA II – zaopatrzenie, dla którego normy są ustalone w etatowych tabelach należności i wyposażenia (np. umundurowanie, uzbrojenie i sprzęt wojskowy, części zamienne i techniczne środki materiałowe, narzędzia),

KLASA III – materiały pędne i smary (paliwa, smary, oleje smarowe, płyny niskozamrażające, węgiel, koks, itp.),

KLASA IV – wyroby niezaliczone do klasy II, dla których brak ustalonych norm w etatowych tabelach należności i wyposażenia (np. materiałów rozbudowy inżynierskiej jak cement),

KLASA V – wszystkie typy amunicji, materiałów wybuchowych oraz materiały chemiczne¹⁷.

Brygada Logistyczna wydziela NSE i kieruje jego działalnością w zakresie logistycznego wsparcia narodowego, zabezpiecza środki materiałowe dla PKW poprzez NSE. Dla realizacji tych zadań dysponuje dostępem do zapasów środków materiałowych Wojsk Lądowych z możliwością organizowania transportów poza granicami kraju oraz dokonywania stosownych zakupów. Środki finansowe na zakup towarów i usług na terenie kraju i poza jego granicami zabezpiecza Dowództwo Wojsk Lądowych¹⁸.

NSE odpowiada za bezpośrednią realizację zadań wsparcia narodowego PKW. W tym celu, w zależności od potrzeb, zakłada i prowadzi magazyny z zasobami logistycznymi, organizuje remont UiSW, dokonuje zakupów środków zaopatrzenia i usług na rynku lokalnym, zapewnia dystrybucję, ekspedycję i transport środków zaopatrzenia do pododdziałów PKW. Składa do Brygady Logistycznej zapotrzebowania na zaopatrzenie z kraju. Kieruje do kraju żołnierzy, zbędne UiSW i środki materiałowe. Środki finansowe na zakupy towarów i usług poza granicami kraju wydziela Brygada Logistyczna w ramach środków otrzymanych na ten cel z budżetu Wojsk Lądowych.

Pododdziały PKW (moduły bojowe) realizują zadania zabezpieczenia logistycznego własnych potrzeb, wykorzystując do tego przydzielony sprzęt oraz środki materiałowe sukcesywnie uzupełniane przez NSE.

Dostawa środków zaopatrzenia oraz rotacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego do PKW odbywa się w oparciu o planowanie roczne. Zapotrzebowanie roczne jest realizowane na bieżąco przez Brygadę Logistyczną na podstawie zapotrzebowań miesięcznych. W sytu-

¹⁵ Narodowy Element Wsparcia.

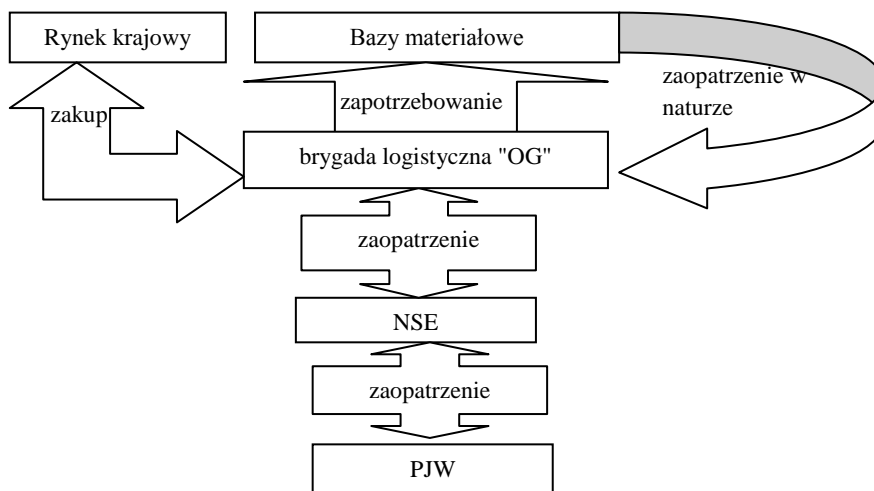
¹⁶ Z. Kurasieński, *System kierowania wsparciem logistycznym wojsk lądowych w operacjach*, Rozprawa habilitacyjna [w:] „Zeszyty Naukowe AON – dodatek”, Warszawa 2004, s. 56.

¹⁷ M. Brzeziński, *Logistyka wojskowa*, Wyd. Bellona, Warszawa 2006, s. 73.

¹⁸ Zasady prowadzenia gospodarki materiałowo-technicznej w Polskich Kontyngentach Wojskowych poza granicami kraju, Warszawa 2004, s. 6.

acjach kryzysowych, z chwilą powstania potrzeb, NSE opracowuje i przesyła do BLog. zapotrzebowania doraźne. Zapotrzebowania doraźne obejmują jedynie sprzęt i materiały, które rzutują na zdolność bojową PKW. Na asortyment, który wykracza poza etat¹⁹ i tabelę należności²⁰, zapotrzebowanie powinno być poprzedzone stosownymi wnioskami PKW na wprowadzenie zmian w etacie lub tabeli należności. Schemat przepływu zaopatrzenia i obiegu dokumentów materiałowych dla pododdziałów poza granicami kraju (rys. 2).

Rys. 2. Przepływ zaopatrzenia i informacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zasady prowadzenia ..., op. cit.*

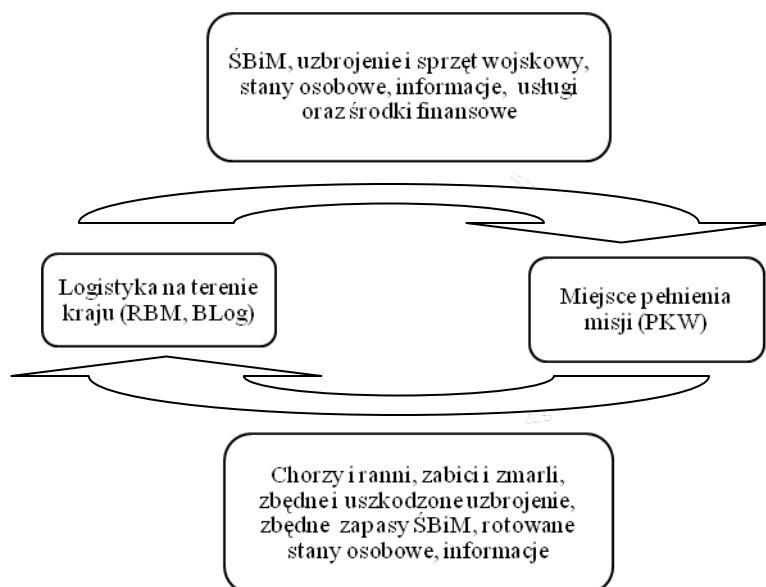
W ramach łańcucha logistycznego PKW funkcjonują dwa strumienie, łączące zaplecze krajowe z modułami bojowymi, realizującymi zadania mandatowe w ramach PKW²¹ (rys. 3.). Pierwszy z nich jest strumieniem zasilającym, w ramach którego przemieszczane są z kraju do rejonu operacyjnego przeznaczenia: środki bojowe i materiałowe, uzbrojenie i sprzęt wojskowy, stany osobowe, informacje, usługi oraz środki finansowe. Drugi z tych strumieni odprowadza z rejonu działania PKW do elementów infrastruktury logistycznej na terenie kraju: chorych i rannych żołnierzy, rotowane stany osobowe, zabitych i zmarłych żołnierzy, zbędne i uszkodzone uzbrojenie i sprzęt wojskowy, środki bojowe i materiałowe, oraz wszelkiego rodzaju informacje.

¹⁹ **Etat** - Dokument określający cechy i charakterystykę jednostki (komórki) organizacyjnej, jej wewnętrzną strukturę organizacyjną, liczbę, rodzaje i rangi wszystkich stanowisk służbowych występujących w tej jednostce oraz liczbę i rodzaje uzbrojenia, sprzętu wojskowego, środków transportu i innego wyposażenia należnego jednostce. Źródło: Zarządzenie Nr 16/MON z dnia 22 lipca 2005 r. w sprawie działalności kompetencyjnej i organizacyjno-etatowej w resorcie obrony narodowej D.U. MON z 10 sierpnia 2005 Nr 14 poz. 107.

²⁰ **Tabela należności** - Dokument określający należną jednostce (komórce) organizacyjnej ogólną liczbę sprzętu etatowego oraz sprzętu i wyposażenia tabelarycznego (naliczeniowego) określonego w normach należności, według jej przeznaczenia. Źródło: Zarządzenie Nr 16/MON z dnia 22 lipca 2005 r. ..., op. cit.

²¹ M. Brzeziński, *Logistyka ..., op. cit.* s. 26.

Rys. 3. Strumienie łączące zaplecze krajowe z modułami bojowymi.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Zasady prowadzenia ..., op. cit.*

5. PODSUMOWANIE

Przystąpienie Polski do sojuszu północnoatlantyckiego (NATO) spowodowało, że przyjęliśmy określone zobowiązania. Jednym z nich jest wykonywanie złożonych zadań w ramach NATO i innych koalicji, głównie w walce z rozprzestrzeniającym się światowym terroryzmem. Użycie wydzielonych z SZ RP związków taktycznych, oddziałów czy pododdziałów w poszczególnych operacjach odbywa się poza granicami naszego kraju²².

Zabezpieczenie logistyczne wydzielonych sił wymaga nowatorskiego podejścia i wypracowania uniwersalnych zasad zabezpieczenia logistycznego polskich kontyngentów wojskowych poza granicami kraju. Siły wydzielone do tego typu zadań wykonują je w różnych częściach świata, charakteryzujących się specyficznymi warunkami terenowymi i klimatycznymi. Trudności dodatkowo potęguje zmienność logistycznych uwarunkowań wykonywania zadań, wynikająca z możliwości wykorzystania infrastruktury logistycznej czy stanu sieci transportowej.

LITERATURA

- [1] Brzeziński M., *Logistyka wojskowa*, Warszawa 2006
- [2] Ficoń K., *Logistyka operacyjna*, Warszawa 2004

²² Z. Kurasiński: *Systemy kierowania wsparciem logistycznym Wojsk Lądowych w operacjach*, „Zeszyty Naukowe AON”, Warszawa 2004, s. 7.

- [3] Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa, 2010
- [4] Hajto S., Stankiewicz G., *Łańcuch logistyczny polskich kontyngentów wojskowych w misjach stabilizacyjnych i operacjach pokojowych*, Wrocław 2008
- [5] Kurasieński Z., *System kierowania wsparciem logistycznym Wojsk Lądowych w operacjach*, Warszawa 2004
- [6] Nowak E., *Logistyka i zarządzanie logistyczne w sytuacjach kryzysowych*, Łódź 2009
- [7] Wasylko M., *Łańcuch (kanał) logistyczny*, Warszawa, 1997
- [8] Zasady prowadzenia gospodarki materiałowo-technicznej w Polskich Kontyngentach Wojskowych poza granicami kraju, Warszawa 2004

AKTY PRAWNE

- [1] Zarządzenie Nr 16/MON z dnia 22 lipca 2005 r. w sprawie działalności kompetencyjnej i organizacyjno-etatowej w resorcie obrony narodowej (D.U. MON z 10 sierpnia 2005 Nr 14 poz. 107)
- [2] Doktryna logistyczna SZ RP (DD/4), Szt. Gen., Warszawa 2004
- [3] Doktryna wsparcia przez państwo gospodarza (DD/4.5), Warszawa 2005
- [4] STANAG 2406, wydawnictwo sojusznice NATO

LOGISTICAL SUPPORT OF POLISH MILITARY CONTINGENTS OUTSIDE THE COUNTRY

Logistics support to army dedicated to the maintenance of peace is fundamental to the success of the mission. The article introduces the general principles of NATO logistics, basic terms and definitions, problems of logistical support of Polish Military Contingents. There were also presented the main factors affecting the efficiency of logistics processes and shown the essential links in the supply chain PMC.

Anna OSTROWSKA-DANKIEWICZ¹
Sylwia PIENKOWSKA-KAMIENIECKA²

UBEZPIECZENIE NA ŻYCIE TYPU *UNIT-LINKED* JAKO FORMA ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO

W opracowaniu zaprezentowano specyfikę indywidualnych oraz grupowych ubezpieczeń na życie powiązanych z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym (*unit-linked*) jako alternatywnego sposobu oszczędzania w systemie emerytalnym. Omówiono istotę oraz klasyfikację dobrowolnych programów emerytalnych ze szczególnym uwzględnieniem oszczędnościowej funkcji ubezpieczeń typu *unit-linked* oraz ich miejsca w zabezpieczeniu emerytalnym. Ukazano stan rynku tych produktów, a także zaprezentowano efektywność ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, warunkującą możliwość wypracowania dodatkowych środków na okres starości.

1. WPROWADZENIE

Przeprowadzane od wielu lat w Polsce zmiany systemu zabezpieczenia emerytalnego, wywołujące wiele napięć i poczucie niepewności, a także wzmożone procesy rozwoju produktów rynku ubezpieczeniowego i kapitałowego wymuszają w sposób naturalny indywidualną zapobiegliwość zabezpieczenia określonych środków finansowych na czas starości. Bezpieczeństwo finansowe obywateli jest zresztą coraz częściej dostrzeganą kwestią, co wynika z coraz mniejszego udziału państwa w bezpośrednim zapewnieniu przychodów i świadczeń. Funkcjonujący obecnie w Polsce system emerytalny zakłada przecież, że obowiązkowe oszczędzanie na okres starości powinno być uzupełniane.

W ramach partnerstwa publiczno-prywatnego część odpowiedzialności za zapewnienie Polakom świadczeń emerytalnych w przyszłości wzięli na siebie ubezpieczyciele. Ubezpieczenia są coraz częściej wykorzystywane w zabezpieczeniu społecznym, ze względu na swój charakter kompensacyjny i istotną rolę w zapewnieniu stanu posiadania bez względu na okoliczności³.

Istotnym wyzwaniem dla systemów emerytalnych są długofalowe zmiany demograficzne. Wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego spowodowanego postępującym spadkiem udziału osób w wieku produkcyjnym w całości społeczeństwa prowadzi do narastania deficytu dotychczasowych systemów emerytalnych. Według prognoz, emerytury z publicznej części systemu zabezpieczenia emerytalnego w większości przypadków nie pozwolą na odtworzenie przychodów obywateli z okresu ich aktywności zawodowej⁴. Obecnie przeciętna stopa zastąpienia wynagrodzenia przez emeryturę wynosi ok. 68%,

¹ Dr Anna Ostrowska-Dankiewicz, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka, Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

³ M. Kawiński, *Udział sektora ubezpieczeń w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, Nr specjalny 01/2009, s. 58.

⁴ *Porównanie systemów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego w Polsce oraz wybranych krajach Unii Europejskiej*, Price Waterhouse Coopers, Warszawa, styczeń 2011, www.pwc.com.pl, s.3 (04 X 2011).

natomiast według szacunków, w przypadku osób w pełni objętych nowym systemem emerytalnym, będzie ona wynosić nawet mniej niż 50%⁵.

Niezbędne wydaje się zatem pobudzenie indywidualnej przezorności przyszłych emerytów poprzez oszczędzanie części bieżących dochodów w okresie aktywności zawodowej i poszukiwania alternatywnych form gromadzenia i pomnażania oszczędności.

Wychodząc naprzeciw potrzebom rynkowym, zakłady ubezpieczeń na życie zaczęły aktywnie uczestniczyć w rynku dodatkowych przedsięwzięć emerytalnych, wprowadzając do swojej oferty produktowej takie ubezpieczenia, które nie tylko spełniają funkcję ochronną, zabezpieczającą ryzyko śmierci (ubezpieczenia terminowe i ubezpieczenia na całe życie), ale poza zapewnieniem wypłaty świadczeń w razie zajścia określonych zdarzeń, przewidzianych w umowie ubezpieczenia, mają na celu zgromadzenie odpowiednich środków na okres po zaprzestaniu aktywności zawodowej (ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym, na dożycie oraz mieszane).

Analizując ofertę rynkową oraz zmiany w strukturze rynku ubezpieczeń na życie, należy podkreślić, że najpopularniejszymi i najbardziej rozbudowanymi produktami ubezpieczeniowymi o charakterze emerytalnym są ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, zwane również ubezpieczeniami typu *unit-linked*, które oferowane są przez ubezpieczycieli zarówno w postaci indywidualnej, jak i grupowej w ramach tzw. pracowniczych programów emerytalnych.

Celem opracowania jest omówienie specyfiki ubezpieczeń na życie typu *unit-linked*, zarówno w postaci produktów indywidualnych, jak i grupowych, jako alternatywnego sposobu gromadzenia oszczędności w systemie zabezpieczenia emerytalnego, ukazanie stanu rynku tych produktów, a także zaprezentowanie efektywności ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, warunkującej możliwość wypracowania dodatkowych środków w ramach zabezpieczenia emerytalnego.

2. ISTOTA DOBROWOLNEGO ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO

W funkcjonującym systemie zabezpieczenia emerytalnego pozostawiono miejsce dla indywidualnej inicjatywy przyszłych emerytów, ponieważ obok dwóch filarów opartych na przymusowym udziale ubezpieczonych, wprowadzono także dobrowolny III filar emerytalny, który w założeniu twórców reformy ma na celu uzupełnienie dwóch pozostałych⁶. Przez prywatny element zabezpieczenia emerytalnego należy rozumieć każdą umowę o charakterze finansowym, zawartą z instytucją finansową (bank, zakład ubezpieczeń, fundusz inwestycyjny itp.) lub grupą instytucji, w celu dostarczenia uczestnikowi lub osobom uprawnionym świadczenia finansowego, uzupełniającego emeryturę wypłacaną z powszechnego, obowiązkowego systemu emerytalnego⁷.

Posługując się określeniem III filar i mając na uwadze jego znaczenie *sensu stricte* przyjmuje się, że są to dobrowolne formy przezorności spełniające wymogi formalne, mające zapewnić przyszłemu emerytowi dodatkowe źródło egzystencji. Jednakże niektóre

⁵ T. Szumlicz, *Uzasadnienie i wstępne symulacje dotyczące zwolnienia podatkowego wpłat na indywidualne konta emerytalne (IKE)*, [w:] *Oszczędzaj na emeryturę*, red. T. Szumlicz, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, Nr specjalny 01/2009, s. 36-37.

⁶ G. Ciura, *Dobrowolne oszczędzanie na starość*, [w:] *System emerytalny 9 lat po reformie*, red. B. Kłos, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Studia BAS, Nr 11, Warszawa 2008, s. 63.

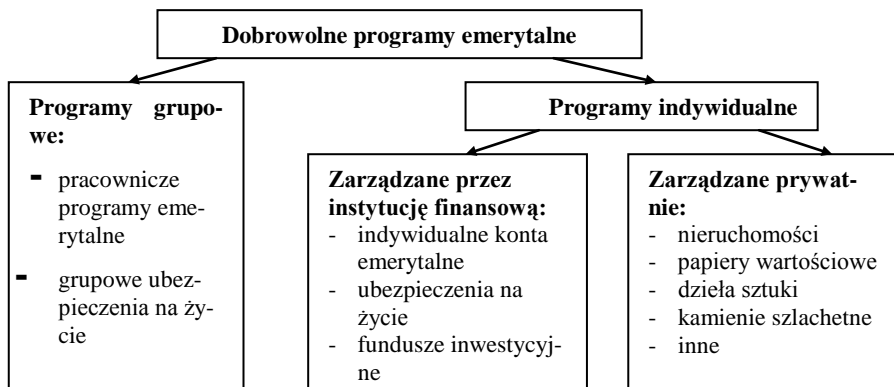
⁷ K. Łyskawa, *Grupowe ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym w systemie zabezpieczenia emerytalnego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2007, s. 132.

formy obwarowane są pewnym warunkiem, tzn. że ich uczestnik może rozporządzać nie wcześniej niż po uzyskaniu wieku emerytalnego. Z uczestnictwem w tak rozumianym trzecim filarze mogą być jednak związane określone przywileje o charakterze fiskalnym, np. składki z tytułu uczestnictwa w PPE, mimo iż są traktowane jako element wynagrodzenia pracownika, nie są objęte obowiązkowym ubezpieczeniem społecznym, a wydatki związane z uczestnictwem pracowników w programie, finansowane przez pracodawcę, traktowane są jako koszty uzyskania przychodu⁸.

W ujęciu szerszym, za III filar uważa się wszystkie dobrowolne formy przezorności, mające zapewnić przyszłemu emerytowi dodatkowe źródło utrzymania, które nie podlegają żadnym ustawowym ograniczeniom, a ich uczestnicy nie korzystają z przywilejów. Są to np. inwestycje w nieruchomości czy umowy ubezpieczenia na życie, w tym ubezpieczenia typu *unit-linked*. W odniesieniu do tego typu dobrowolnych oszczędności czy inwestycji, które nie są kwalifikowanymi formami systemu, z reguły nie występują bariery wyjścia przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Tymczasem istota bycia uczestnikiem III filara polega na tym, że dodatkowe oszczędności emerytalne powinny być gromadzone systematycznie, w miarę możliwości przez cały okres aktywności zawodowej, aż do momentu przejścia na emeryturę⁹.

Programy emerytalne mogą występować w formie grupowej i indywidualnej. Ich klasyfikację zaprezentowano na rysunku 1.

Rys. 1. Klasyfikacja dobrowolnych programów emerytalnych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wątorok *Dobrowolne oszczędności emerytalne w Polsce*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. W. Ronka-Chmielowiec i K. Jajuga, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1133, Wrocław 2006, s. 541.

Program grupowy kierowany jest do pewnej grupy osób, np. pracowników danego przedsiębiorstwa, które decydując się na udział w programie, jednocześnie zgadzają się na

⁸ K. Rubel, *Pracownicze programy emerytalne i indywidualne konta emerytalne*, [w:] *System ubezpieczeń społecznych. Zagadnienia podstawowe*, red. G. Szpor, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2009, s. 230–231.

⁹ M. Szczepański, *Alokacja ryzyka w PPE w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2 (2010), s. 11.

podleganie jednolitym zasadom jego funkcjonowania. Z kolei cechą charakteryzującą programy indywidualne jest możliwość bardziej czynnego uczestnictwa w ustalaniu kształtu programu i wysokości inwestowanych środków. Wśród programów indywidualnych wyróżnia się programy zarządzane prywatnie oraz zarządzane przez instytucje finansowe. Oczywiście jest, że te pierwsze cechuje większa swoboda związana z zarządzaniem środkami, gdyż w przypadku powierzenia zarządzania oszczędnościami wybranej instytucji, np. zakładowi ubezpieczeń możliwość kształtowania programu ograniczona jest ogólnie przyjętymi zasadami funkcjonowania tej instytucji. Jednakże, prywatnie zarządzane programy emerytalne kierowane są przede wszystkim do osób mających odpowiednią wiedzę i umiejętności¹⁰.

3. OSZCZĘDNOŚCIOWA FUNKCJA UBEZPIECZENIA NA ŻYCIE TYPU UNIT-LINKED

Funkcję oszczędnościową pełnią wszystkie te ubezpieczenia na życie, które zapewniając ochronę na wypadek śmierci charakteryzują się jednocześnie tym, że część lub całość wpłaconej składki nie zabezpiecza bieżących kosztów ochrony ubezpieczeniowej, by zagwarantować wypłatę świadczenia w razie zajścia wypadku ubezpieczeniowego, ale jest akumulowana w postaci funduszu ubezpieczeniowego¹¹.

Zatem w zależności od konstrukcji i charakteru produktu ubezpieczeniowego funkcja ta może być realizowana na dwa sposoby:

- poprzez inwestowanie oszczędnościowej części składki, przy czym ryzyko inwestycyjne ponosi zakład ubezpieczeń, który zobowiązany jest do wypłaty ustalonego z góry świadczenia, niezależnie od rzeczywistej rentowności inwestycji;
- poprzez inwestowanie wyraźnie wyodrębnionej, oszczędnościowej części składki, przeliczonej na jednostki uczestnictwa w funduszach kapitałowych, przy czym ryzyko inwestycyjne ponosi ubezpieczający, który ma możliwość wyboru funduszu lub funduszy kapitałowych. W tym wypadku wartość świadczenia zależy od rzeczywistej, a nie przewidywanej rentowności funduszy (sposób właściwy dla ubezpieczeń na życie z funduszem kapitałowym)¹².

Konstrukcja nowoczesnych produktów ubezpieczeniowych, a zwłaszcza powiązanych z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi (UFK) powoduje, że zyskały one wiele cech inwestycji finansowych, co wynika przede wszystkim z faktu, że oprócz elementu ochronnego ubezpieczenia typu *unit-linked* umożliwiają pomnażanie kapitału poprzez inwestowanie określonej części składki ubezpieczeniowej w wyraźnie wyodrębnionych i odrębnie administrowanych funduszach. Ponadto produkty ubezpieczeń na życie z UFK zasadniczo różnią się od klasycznych ubezpieczeń życiowych tym, że ubezpieczający ma możliwość decydowania o wyborze produktów, które będą nabywane za akumulowany kapitał. Istota tej formy ubezpieczenia polega na połączeniu w jednym produkcie elemen-

¹⁰ B. Wątopek, *Dobrowolne oszczędności emerytalne w Polsce*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. W. Ronka-Chmielowiec i K. Jajuga, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1133, Wrocław 2006, s. 541.

¹¹ P. Kania, D. Szewieczek, *Ubezpieczenia oszczędnościowe a funkcja ochronna ubezpieczeń na życie w Polsce w latach 2001–2006* [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1197, Wrocław 2008, s. 147–148.

¹² M. Borda, *Ubezpieczenia na życie jako forma dodatkowego oszczędzania w polskim systemie emerytalnym*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1/2 (2006), s. 3.

tów tradycyjnego ubezpieczenia na życie (funkcja ochronna) z elementami oszczędnościowymi (funkcja charakterystyczna dla produktów typowo inwestycyjnych)¹³.

Biorąc pod uwagę funkcję oszczędnościową ubezpieczeń na życie i wykorzystania ich jako alternatywnej formy pomnażania oszczędności, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż w stosunku do innych instrumentów finansowych nie stanowią one w pełni produktów konkurencyjnych, zwłaszcza z uwagi na wysokość potrąconych przez ubezpieczycieli dodatkowych kosztów i opłat. Jednakże posiadają one dodatkowy walor, jakim jest możliwość wykupienia tzw. opcji dodatkowych o czysto ochronnym charakterze.

4. GRUPOWE UBEZPIECZENIA NA ŻYCIE Z UFK W PROGRAMIE EMERYTALNYM

Pracowniczy program emerytalny (PPE), funkcjonujący na podstawie ustawy o pracowniczych programach emerytalnych z 20 kwietnia 2004 r. (Dz.U. nr 116, poz. 1207 ze zm.) jest grupową formą zabezpieczenia finansowego na starość, która polega na tym, że pracodawca na zasadzie dobrowolności stwarza swoim pracownikom możliwość dodatkowego oszczędzania na okres po zaprzestaniu aktywności zawodowej. Do pracowniczego programu emerytalnego może przystąpić każdy pracownik (niezależnie od rodzaju umowy o pracę i wymiaru czasu pracy), jeśli nie ukończył 70 roku życia i jest zatrudniony u danego pracodawcy od co najmniej trzech miesięcy, chyba że umowa zakładowa przewiduje inaczej. Tego typu programy uwzględniają różne oczekiwania pracowników i możliwości pracodawców, co wyraża się w zróżnicowaniu form, jakie przyjmują¹⁴. Pracownicze programy emerytalne można podzielić na produkty o charakterze czysto inwestycyjnym, jak i kapitałowo-ubezpieczeniowym. Do pierwszej grupy, zapewniającej wyłącznie gromadzenie i pomnażanie środków na przyszłą emeryturę zalicza się pracownicze programy emerytalne w postaci pracowniczego funduszu emerytalnego oraz umowy o wnoszenie składek pracowników do funduszu inwestycyjnego. Natomiast pracowniczy program emerytalny z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, tak jak w przypadku indywidualnych ubezpieczeń na życie typu *unit-linked*, składa się z grupowego ubezpieczenia na wypadek śmierci, rozszerzonego opcjonalnie o ubezpieczenie wypadkowe i chorobowe (część ochronna PPE) oraz indywidualnego konta oszczędnościowo-inwestycyjnego (część emerytalna PPE), służącemu gromadzeniu oszczędności, które skonsumowane zostaną po przejściu na emeryturę¹⁵. Ustawa o pracowniczych programach emerytalnych określa proporcje podziału wnoszonych środków na obie części, z tym, że co najmniej 85% każdorazowej składki podstawowej (finansowanej przez pracodawcę w wysokości nieprzekraczającej 7% wynagrodzenia brutto pracownika) musi być przeznaczony na funkcję oszczędnościową (alokacja w ubezpieczeniowe fundusze kapita-

¹³ J. Rajczakowska, *Ubezpieczenia indywidualne na życie z funduszem kapitałowym na rynku polskim. Analiza struktury produktu i rynku w Polsce w latach 2000–2005*, [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1197, Wrocław 2008, s. 396.

¹⁴ Na etapie tworzenia programu zasadniczą kwestią jest wybór formy oraz firmy zarządzającej aktywami programu. Należy wziąć pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, strukturę wiekową pracowników, ich oczekiwania, rodzaj świadczenia, jakie firma chce zaoferować swoim pracownikom, oraz skalę aktywów i bezpieczeństwo zgromadzonych środków.

¹⁵ Świadczenia z PPE wypłacane są na wniosek po ukończeniu 60 lat lub nabyciu wcześniejszych uprawnień emerytalnych i ukończeniu 55 lat albo automatycznie po osiągnięciu 70 roku życia.

łowe), natomiast co najmniej 1%, a nie więcej niż 15%, na pokrycie kosztów ochrony ubezpieczeniowej.

Zakłady ubezpieczeń oferują z reguły kilka ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, różniących się między sobą stopniem ryzyka inwestycyjnego. Środki lokowane są zgodnie z ustawą o pracowniczych programach emerytalnych w sposób umożliwiający osiągnięcie jak największego stopnia rentowności i bezpieczeństwa lokat, przy jednoczesnym zapewnieniu płynności aktywów. O sposobie inwestowania składek w dostępne fundusze decyduje uczestnik programu, dla którego z chwilą rozpoczęcia płatności składek zakład ubezpieczeń otwiera indywidualny rachunek inwestycyjny. Pracownik ma prawo alokacji części inwestycyjnej składki do kilku funduszy jednocześnie, zmiany alokacji nowo wnoszonych składek oraz transferu zapisanych na rachunku uczestnika środków pomiędzy funduszami bez konieczności uiszczania podatku od zysków kapitałowych. Istnieje również możliwość dodatkowych, dobrowolnych wpłat, których można dokonywać w każdym czasie, pod warunkiem, że nie przekroczą one w danym roku kwoty stanowiącej 450% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Ponieważ składka odprowadzana do PPE jest opodatkowana, wolne od podatku z tytułu dochodów kapitałowych są również wypłaty środków z programu.

Ze względu na charakter grupowy pracowniczy program emerytalny w formie umowy z zakładem ubezpieczeń cechuje wspólnota ryzyka, gdzie wszyscy pracownicy mają zapewniony jednakowy zakres ochrony ubezpieczeniowej oraz ponoszą takie same koszty w stosunku do udzielonej im ochrony¹⁶. Do podstawowego zakresu umowy, jakim jest ubezpieczenie na życie, mogą być dołączane dodatkowe opcje wypadkowe i chorobowe, jak śmierć ubezpieczonego wskutek nieszczęśliwego wypadku, ubezpieczenie całkowitej oraz okresowej niezdolności do pracy, trwała utrata zdrowia przez ubezpieczonego wskutek zawału serca lub udaru mózgu i inne.

Suma ubezpieczenia może być ustalona na zasadzie *flat-rate*, czyli w jednakowej kwocie dla wszystkich ubezpieczonych, jak również może ona stanowić jednakowo ustaloną wielokrotność wynagrodzeń poszczególnych ubezpieczonych. W zakładowej umowie emerytalnej suma ubezpieczenia może być ponadto limitowana określoną kwotą (np. 250 tys. zł).

5. UFK JAKO INTEGRALNA CZĘŚĆ INDYWIDUALNYCH I GRUPOWYCH UBEZPIECZEŃ TYPU *UNIT-LINKED*

Ubezpieczeniowy fundusz kapitałowy, pomimo że jest wyraźnie wyodrębniony od ochronnej części produktu ubezpieczeniowego oraz odrębnie traktowany i administrowany przez zakład ubezpieczeń, stanowi immanentną część ubezpieczenia typu *unit-linked*. Należy podkreślić, że tak zwany fundusz kapitałowy w rozumieniu art. 2, pkt 13 ustawy o działalności ubezpieczeniowej jest to wydzielony fundusz aktywów, stanowiący rezerwę tworzoną ze składek ubezpieczeniowych, inwestowany w sposób określony w umowie ubezpieczenia¹⁷.

¹⁶ *Bezpieczeństwo dzięki zapobiegliwości*, KNUiFE, Warszawa 2002, s. 50.

¹⁷ Fundusze kapitałowe, zgodnie z dyrektywą Rady Wspólnot Europejskich z dnia 20 grudnia 1985 r. nr 85/611/EWG o koordynacji przepisów prawnych i prawno-administracyjnych, dotyczących określonych instytucji wspólnego inwestowania w papiery wartościowe (UCITS), zmienioną dyrektywą Rady Wspólnot Europejskich nr 88/220/EWG, należą obok funduszy inwestycyjnych i funduszy emerytalnych do tzw. instytucji wspólnego inwestowania.

W załączniku do ustawy o działalności ubezpieczeniowej precyzyjnie określono nazwę grupy 3 działu I jako ubezpieczenia na życie, jeżeli są związane z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, co oznacza, że w akcie prawnym jednoznacznie wskazano miejsce i rolę, jaką mają odgrywać fundusze kapitałowe, poprzez przypisanie ich wyłącznie do jednego spośród wielu pozostałych, dostępnych produktów zakładów ubezpieczeń¹⁸. Stąd też istota ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych polega na tym, że nie działają one jako samodzielne podmioty, ale są integralną częścią ubezpieczeń typu *unit-linked*. Zatem UFK nie jest osobą prawną, co potwierdza brak wymogu uzyskiwania przez ubezpieczyciela zezwolenia na utworzenie takiego funduszu, a także brak rejestru funduszy kapitałowych¹⁹.

Poszczególne UFK mogą być tworzone jako fundusze wewnętrzne lub zewnętrzne. Pierwszy sposób oznacza, że zakład ubezpieczeń sam tworzy fundusze służące inwestowaniu środków pieniężnych uzyskiwanych ze składek ubezpieczeniowych. Drugi sposób polega natomiast na tym, że zakład ubezpieczeń zakupuje jednostki uczestnictwa w wyspecjalizowanych funduszach inwestycyjnych, przy czym możliwe są tutaj dwie sytuacje. W pierwszej zakład ubezpieczeń traktowany jest jako klient określonych funduszy inwestycyjnych, ale sam rozlicza liczbę posiadanych przez poszczególnych ubezpieczających jednostek uczestnictwa, a w drugiej poszczególni ubezpieczający traktowani są jako klienci określonych funduszy, zaś liczba posiadanych przez nich jednostek uczestnictwa rozliczana jest przez towarzystwo funduszy inwestycyjnych lub przy udziale agenta transferowego²⁰.

Oferowane obecnie na rynku ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe, ze względu na konstrukcję i zawartość portfela aktywów, można zakwalifikować do następujących typów modeli: klasycznego (zarządzanego aktywnie), pośredniego (zarządzanego aktywnie lub pasywnie) oraz modelu *direct „1:1”* (zarządzanego pasywnie). W modelu klasycznym aktywa lokowane są bezpośrednio w różne instrumenty finansowe składające się na portfel funduszu, a ubezpieczyciel wycenia własne jednostki uczestnictwa będące wypadkową wartości aktywów netto oraz liczby wyemitowanych na dany dzień jednostek. W modelu pośrednim, nazywanym również funduszem funduszy, w portfelu lokat UFK znajdują się jednostki uczestnictwa zewnętrznych funduszy inwestycyjnych, które dokonują bezpośrednich inwestycji w różne instrumenty finansowe, a ubezpieczyciel sam wycenia własne jednostki uczestnictwa. W modelu *direct „1:1”* aktywem ubezpieczeniowego funduszu kapitałowego są w całości jednostki uczestnictwa zewnętrznego funduszu inwestycyjnego, a ubezpieczyciel jest w takiej sytuacji jedynie podmiotem pośredniczącym w dystry-

¹⁸ P. Pisarewicz, *Wybrane zagadnienia i charakterystyka produktów ubezpieczeniowo-inwestycyjnych (unit-linked life insurance)*, [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1197, Wrocław 2008, s. 353.

¹⁹ M. Szczepańska, *Wybrane aspekty umowy ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym*, „Prawo Asekuracyjne” 3 (2008), s. 25.

²⁰ A. Ostrowska-Dankiewicz, *Funkcjonowanie ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych jako integralnej części ubezpieczeń typu unit-linked*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 60, Wrocław 2009, s. 363.

bucji dla towarzystw inwestycyjnych, w związku z czym nie wycenia własnych jednostek uczestnictwa tylko podaje cenę wskazaną przez agenta transferowego²¹.

Zasady funkcjonowania UFK określają ich regulaminy poprzez definiowanie strategii inwestycyjnej, ograniczeń lokacyjnych oraz sposobów wyceny itp. Regulaminy te są zazwyczaj załącznikiem do ogólnych warunków ubezpieczeń i dlatego też należy je interpretować łącznie z tym dokumentem. Strategia lokacyjna UFK określa w szczególności²²:

- a) charakterystykę aktywów – wskazanie rodzaju aktywów, w które fundusz będzie inwestował;
- b) zasady dywersyfikacji aktywów – relację pomiędzy przyjętą strukturą aktywów;
- c) ograniczenia inwestycyjne – maksymalny poziom zaangażowania w dany rodzaj aktywów.

Fundusz kapitałowy powstaje z alokowanej części składek ubezpieczeniowych, a wartość jego aktywów powiększana jest z tytułu wpłat składek regularnych, wpłat składek dodatkowych oraz przychodów z lokat środków funduszu. Pomniejszana jest z kolei o kwoty wypłaconych świadczeń, opłaty pobierane przez ubezpieczyciela oraz o należności podatkowe. Aktywa w nim zgromadzone stanowią wyłączną własność ubezpieczyciela, w związku z tym to on decyduje o formach, kierunkach i sposobach inwestowania środków. Ubezpieczający ma jedynie prawo do dokonania wyboru określonego funduszu, bez możliwości wpływania na jego politykę inwestycyjną. Jednakże, zgodnie z art. 153 ustawy o działalności ubezpieczeniowej, zakład ubezpieczeń zobowiązany jest do lokowania środków finansowych w taki sposób, aby uwzględniając rodzaj i strukturę prowadzonych ubezpieczeń, osiągnąć jak największy stopień bezpieczeństwa i rentowności przy jednoczesnym zachowaniu płynności środków. Przyjmuje się więc, że celem funduszu kapitałowego jest ochrona realnej wartości aktywów funduszu, osiąganie przychodów z lokat netto funduszu oraz wzrost wartości aktywów funduszu w wyniku wzrostu wartości lokat. Z uwagi na ryzyko, związane z działalnością UFK, zakłady ubezpieczeń przestrzegają w swoich regulaminach, że nie gwarantują osiągnięcia wskazanego celu inwestycyjnego, czego konsekwencją jest prowadzenie działalności lokacyjnej funduszu na rachunek i ryzyko ubezpieczonego²³.

W ramach każdego z ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych zakład ubezpieczeń tworzy, dla każdego z ubezpieczonych, indywidualny rachunek, na którym ewidencjonowane są jednostki nabyte, za wpłacone składki, jednostki rozrachunkowe. Nabyta liczba jednostek funduszu jest równa ilorazowi kwoty przekazanej do aktywów funduszu i wartości jednostki funduszu w danym dniu.

Wysokość otrzymanego w przyszłości świadczenia uzależniona jest od efektywności funduszy kapitałowych, która w głównej mierze zależy od przyjętej polityki inwestycyjnej przyjętej dla danego funduszu. Do oceny efektywności ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych stosuje się metodę obliczania stopy zwrotu, którą wyraża się jako procentową zmianę wartości jednostki uczestnictwa w określonym czasie.

²¹ P. Pisarewicz, *Modele ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych a obowiązek korzystania z doradztwa inwestycyjnego przez zakłady ubezpieczeń*, [w:] *Studia ubezpieczeniowe*, red. J. Handschke, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 685.

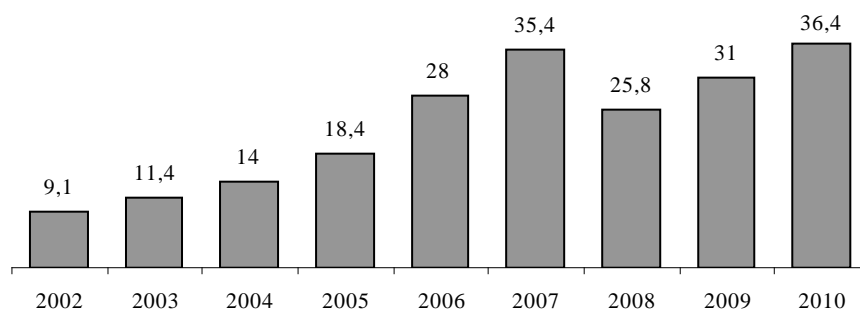
²² M. Szczepańska, *op. cit.*, s. 31–33.

²³ M. Szczepańska, *Ubezpieczenia na życie – aspekty prawne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008, s. 270–273.

6. STAN RYNKU UBEZPIECZENIOWYCH FUNDUSZY KAPITAŁOWYCH ORAZ PRACOWNICZYCH PROGRAMÓW EMERYTALNYCH

Wyraźną tendencją na polskim rynku ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych stały przyrost ich liczby, a także znaczący wzrost wartości aktywów zgromadzonych przez ubezpieczycieli w ramach UFK. Uwzględniając liczbę funduszy należy podkreślić, że przełomowym był rok 2006, w którym liczba UFK wzrosła aż o 64% przekraczając granicę 400 produktów. Na koniec roku 2008 liczba UFK przekroczyła 1000, a według stanu na koniec czerwca 2011 roku – stanowiła ona już blisko 1400 funduszy, podczas gdy liczba ubezpieczycieli oferujących ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe od kilku lat pozostaje właściwie niezmienną i stanowi 24 towarzystwa. Analizując natomiast zmiany wartości aktywów zgromadzonych przez ubezpieczycieli w ramach UFK, należy podkreślić, że w ciągu ostatnich kilku lat wzrosły ponad czterokrotnie. Na koniec 2010 r. stanowiły one już ponad 36 mld zł. Kryzys finansowy spowodował co prawda, że w roku 2008 ich wartość uległa chwilowemu zmniejszeniu o prawie 30% w stosunku do roku poprzedniego, jednak już w kolejnych latach zaobserwowano ponowne przyrosty wartości aktywów, co przedstawiono na rysunku 2.

Rys. 2. Wartość aktywów netto ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych (w mld zł).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.analizy.pl

Sama wartość aktywów netto UFK wypracowanych przez poszczególnych ubezpieczycieli, czy też ilość ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych przez nich oferowanych, bez wątpienia pozwala dostrzec, w jakim stopniu polisy na życie z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi stanowią punkt centralny w bezpośredniej działalności ubezpieczeniowej tych podmiotów.

W latach 2002-2010 dynamika sprzedaży indywidualnych i grupowych produktów ubezpieczeniowych nieco różniła się między sobą. Ilość sprzedanych polis pokazuje, jaką popularnością wśród klientów cieszą się ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe, co zaprezentowano w tabeli 1.

Rekordowym pod względem ilości zawartych indywidualnych umów ubezpieczeniowych był rok 2008. Jednakże począwszy od roku kolejnego zaobserwowano już tendencję spadkową, co było wynikiem złej sytuacji na rynku finansowym, która wpłynęła na słabe rezultaty osiągnięte przez ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe, a także wynikiem zaoferowania przez ubezpieczycieli większej liczby nowoczesnych produktów oszczędnościowych, takich jak polisolokaty czy polisy strukturyzowane, które nie zawierają UFK.

Tab 1. Liczba sprzedanych indywidualnych oraz grupowych umów ubezpieczenia z UFK w latach 2001-2010

Sposób zawarcia umowy	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
indywidualne	2 009 752	1 916 540	1 584 082	1 739 195	2 259 473	2 508 123	2 540 192	2 485 614	2 456 900
grupowe	52 935	58 357	55 756	58 207	57 668	58 530	38 231	40 178	37 347

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF.

Oferowanie przez ubezpieczycieli właśnie tego typu usług spowodowało odwrócenie sytuacji pomiędzy grupą 1 i 3 działu I. Począwszy od roku 2008, struktura rynku wskazała na przewagę grupy 1, zawierającej właśnie produkty strukturyzowane. Według danych KNF na koniec 2010 r, udział grupy 1 stanowił 59,70% składki przypisanej brutto działu I, z czego 25,82% stanowiła składka z ubezpieczeniowych produktów strukturyzowanych (3,62 mld zł). Ubezpieczenia na życie, związane z UFK (grupa 3) stanowiły zaś tylko 25,84% łącznej składki. Zmiany struktury rynku ubezpieczeń na życie w latach 2001-2010 przedstawiono w tabeli 2.

Tab 2. Struktura rynku ubezpieczeń na życie według grup ubezpieczeń.

Rodzaj ubezpieczenia	Udział w ogólnej składce przypisanej brutto (w %)										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
na życie	49,7	47,3	48,0	48,3	45,0	38,4	38,6	72,8	63,5	59,70	53,25
posagowe	1,1	1,4	1,3	1,1	1,0	0,7	0,5	0,3	0,4	0,38	0,37
związane z UFK	32,3	31,8	30,7	31,5	36,6	46,0	46,9	16,1	21,3	25,84	32,09
rentowe	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,27	0,30
wypadkowe i chorobowe	16,7	17,7	18,3	17,9	16,4	14,4	13,6	10,5	14,4	13,59	13,90

*według stanu na koniec marca 2011 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PIU i KNF.

Analizując zmiany w strukturze składki przypisanej brutto po I kwartale 2011 roku, można jednak zauważyć spadek udziału ubezpieczeń grupy 1 oraz wzrost udziału ubezpieczeń na życie z UFK, co może wynikać z obserwowanego już w 2010 roku odchodzenia od ubezpieczeń o charakterze inwestycyjnym oferowanych w ramach grupy 1 i powrotu do ubezpieczeń związanych z UFK, w ramach których także oferowane są UFK związane z produktami strukturyzowanymi.

Pomimo iż oszczędzanie w ramach pracowniczych programów emerytalnych możliwe jest od 1 kwietnia 1999 r., rynek ten nie rozwinął się w takim stopniu, w jakim oczekiwano. Według danych GUS na koniec IV kwartału 2010 r. pracowniczy program emerytalny, prowadzony jest jedynie w ok. 0,03% przedsiębiorstw, a spośród 16 075 tys. osób pracujących w gospodarce narodowej jego uczestnikami jest zaledwie 2,13% uprawnionych. Wśród instytucji oferujących tego typu programy dominują jednak towarzystwa ubezpieczeń na życie, które w 2010 r. stanowiły 71,4% rynku PPE, co przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Rynek pracowniczych programów emerytalnych w latach 1999-2010.

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Liczba funkcjonujących PPE, w tym w formie:	3	29	150	182	207	342	906	974	1019	1078	1099	1113
- ubezpieczeniowej	-	3	17	33	82	202	707	754	766	800	802	795
- umowy z funduszem inwestycyjnym	3	25	56	70	74	94	174	194	226	250	267	285
- pracowniczego funduszu emerytalnego	-	1	77	79	51	46	25	26	27	28	30	33
Liczba uczestników PPE (w tys.), w tym w formie:	0,03	5,4	55,3	81,2	96,5	129,1	260,3	281,5	312,1	325,0	333,5	342,5
- ubezpieczeniowej	-	0,4	6,1	8,2	13,6	26,1	109,8	119,2	133,9	130,2	134,1	133,2
- umowy z funduszem inwestycyjnym	0,03	4,1	19,3	23,7	29,5	51,5	88,8	101,6	118,2	135,6	141,1	152,1
- pracowniczego funduszu emerytalnego	-	0,9	29,9	49,3	53,6	51,5	61,7	60,7	60,1	59,2	58,4	57,2
Wartość odprowadzanych składek (w mln zł), w tym:	0,03	4,6	70,7	202,4	223,3	267,6	413,6	693,0	747,5	832,0	888,9	974,6
- składek podstawowych	0,03	4,5	68,7	195,9	211,1	256,0	397,8	670,4	724,2	806,0	864,4	948,3
- składek dodatkowych	-	0,1	2,0	6,5	12,2	11,7	15,8	22,7	23,3	26,0	24,5	26,3
Wartość zgromadzonych aktywów na koniec roku (w mln zł)	0,03	4,7	71,2	279,8	527,0	919,5	1695,5	2793,2	3806,4	3607,7	4998,0	6286,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UKNF.

Liczba uczestników pracowniczych programów emerytalnych w 2010 r. wyniosła 342,5 tys., z czego największy odsetek odnotowano w PPE w formie umowy z funduszem inwestycyjnym (44,41%). Począwszy od 2006 r. dynamika rozwoju rynku PPE, mierzona przyrostem liczby uczestników i liczby działających programów, pozostawała niewielka, oscylując w latach 2009-2010 w granicach 1-3%, co świadczy o pewnej stagnacji na rynku pracowniczych programów emerytalnych, a w przypadku PPE w formie umowy ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym o tendencji spadkowej²⁴.

Rozwój rynku PPE od lat ograniczają te same czynniki. Do najistotniejszych należą trudny i długi proces rejestracji programów w Komisji Nadzoru Finansowego, słabe zachęty podatkowe, niestabilne przepisy prawne, brak kampanii reklamowych i niewystarczająca edukacja społeczeństwa w zakresie potrzeby dbałości o uzupełnienie świadczeń emerytalnych z publicznej części systemu emerytalnego.

7. EFEKTYWNOŚĆ UBEZPIECZENIOWYCH FUNDUSZY KAPITAŁOWYCH

Określając aktywność, czy też efektywność poszczególnych ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, zaklasyfikowanych do określonych grup funduszy, warto porównać stopy zwrotu wypracowane przez te fundusze w określonym okresie. Wyniki osiągnięte przez te instrumenty finansowe w tym aspekcie również pozwalają określić ich pozycję na polskim rynku ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych. Stopy zwrotu poszczególnych grup funduszy na koniec 2010 roku zaprezentowano w tabeli 4.

²⁴ Pracownicze programy emerytalne w 2010 r., Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, maj 2011, Warszawa, s. 3.

Tab. 4. Stopy zwrotu UFK w latach 2001-2010 (w %).

Wyszczególnienie	Lata									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
akcji polskich małych i średnich spółek	-	-	-	-	-	-	17,1	-57,2	46,2	22,2
akcji azjatyckich bez Japonii	-	-	-	-	16,1	19,5	17,6	-48,4	64,8	17,2
akcji polskich uniwersalne	-15,8	3,8	34,8	22,7	25,5	40,0	12,2	-48,0	38,1	16,1
akcji europejskich rynków wschodzących	-	-	-	-	-	-	11,8	-51,5	63,5	15,2
akcji amerykańskich	-17,4	-26,7	16,8	-13,6	8,4	0,6	-15,6	-28,7	30,8	13,8
dłużne USA uniwersalne	-	-	-	-	-	-	-6,5	26,7	10,2	12,0
mieszane polskie aktywnej alokacji	11,2	5,6	14,8	15,5	18,6	19,5	6,6	-28,4	21,2	11,6
akcji globalnych rynków rozwiniętych	-	-23,7	24,6	-12,3	20,1	6,9	-5,5	-31,3	35,0	11,1
mieszane polskie zrównoważone	-2,0	5,8	18,9	14,2	16,1	20,5	6,5	-30,7	22,6	10,6
akcji europejskich rynków rozwiniętych	-44,7	-33,3	20,0	-10,0	13,2	18,8	-3,8	-36,7	24,7	9,1
mieszane polskie stabilnego wzrostu	10,4	10,7	10,8	9,8	11,7	13,7	5,4	-16,6	14,0	8,8
mieszane zagraniczne stabilnego wzrostu	5,7	13,8	11,1	7,4	12,1	14,3	4,4	-10,8	16,1	7,8
mieszane zagraniczne zrównoważone	-6,1	3,6	24,1	12,8	16,4	17,7	4,9	-27,8	18,0	7,8
dłużne polskie papiery skarbowe	16,4	13,3	2,0	4,2	5,1	3,1	0,8	7,1	3,5	5,7
dłużne polskie uniwersalne	17,3	13,5	2,3	5,0	5,8	3,8	1,6	6,9	5,2	5,5
gotówkowe i pieniężne	16,6	9,2	4,9	4,6	4,6	3,4	3,5	4,3	4,6	4,4
akcji zagranicznych sektora nieruchomości	-	-	-	-	-	-	-	-55,5	44,6	4,2
ochrony kapitału polskie z gwarancją	15,2	9,4	4,4	4,8	4,9	3,4	3,5	3,7	2,9	2,8
mieszane zagraniczne aktywnej alokacji	-	-	-	-	-	-	2,2	-38,2	16,6	2,0

Źródło: www.analizy.pl

Spośród ponad 1400 oferowanych ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, jedynie ok. 40 oferowanych było przez zakłady ubezpieczeń w ramach pracowniczych programów emerytalnych. Ma to swoje odzwierciedlenie w tym, że według stanu na koniec grudnia 2009 r. zaledwie osiem zakładów ubezpieczeń na życie zarządzało aktywami gromadzonymi w ramach PPE. Największą liczbę programów obsługiwał PZU Życie S.A. (500 PPE) oraz Aviva TUnŻ S.A. (140 PPE), natomiast najmniejszą Ergo Hestia TUnŻ S.A. (1 program). Towarzystwa te oferowały od kilku do kilkunastu ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, różniących się przyjętą polityką lokat i stopniem ponoszonego ryzyka inwestycyjnego.

8. PODSUMOWANIE

Funkcjonujący w Polsce od 1999 roku system emerytalny zakłada obowiązkowe i dobrowolne formy oszczędzania na okres starości. W obliczu jego niewydolności, a także przy systematycznie obniżającej się stopie zastąpienia wynagrodzenia przez emeryturę, znaczącym instrumentem w kategorii produktów emerytalnych, zabezpieczającym dochody na starość, są ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, które mogą stanowić jeden ze sposobów zabezpieczenia dotychczasowego statusu finansowego w momencie przejścia na emeryturę.

Ubezpieczenia typu *unit-linked* mogą być oferowane przez zakłady ubezpieczeń zarówno w formie ubezpieczeń indywidualnych, jak i grupowych, a ich funkcjonowanie opiera się na tożsamy zasadach. Tego rodzaju produkty, w ramach części ochronnej, pokrywają ryzyko śmierci i innych zdarzeń losowych, natomiast w ramach części oszczędnościowej gromadzą aktywa, które zależą od indeksów giełdowych i wyników osiąganych przez instytucje, które zarządzają powierzonymi im środkami. Biorąc pod uwagę stan rynku tego rodzaju produktów, należy podkreślić, że UFK zdecydowanie

większą rolę odgrywają na rynku indywidualnych programów emerytalnych (ok. 2,5 mln polis), niż grupowych (ok. 37 tys. polis), gdzie pracowniczych programów emerytalnych prowadzonych jako umowy grupowego ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym na koniec 2010 r. było zaledwie 795, stanowiąc jednakże dominujący udział w całym rynku PPE w Polsce (ponad 70%).

W odpowiedzi na oczekiwania rynku zakłady ubezpieczeń systematycznie rozszerzają ofertę ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych, których ilość obecnie sięga ponad 1400 produktów. Jednak potencjał polskich ubezpieczycieli nie jest w pełni wykorzystywany, zwłaszcza w odniesieniu do pracowniczych programów emerytalnych.

Pomimo występujących barier rozwoju rynku, ubezpieczyciele wciąż modyfikują swoje oferty, zmieniają sposoby zarządzania funduszami oraz ich strategię inwestycyjną tak, aby udowodnić, że nawet w obliczu trudnej sytuacji na rynku finansowym są oni w stanie wypracować zyski w ramach środków inwestowanych w ubezpieczeniowych funduszach kapitałowych, co stanowi, iż ubezpieczenia typu *unit-linked* są alternatywną formą gromadzenia i pomnażania środków w dłuższym okresie czasu, stąd mają duże znaczenie w procesie zabezpieczenia emerytalnego.

LITERATURA

- [1] *Bezpieczeństwo dzięki zapobiegliwości*, KNUiFE, Warszawa 2002.
- [2] Borda M., *Ubezpieczenia na życie jako forma dodatkowego oszczędzania w polskim systemie emerytalnym*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1/2 (2006).
- [3] Ciura G., *Dobrowolne oszczędzanie na starość*, [w:] *System emerytalny 9 lat po reformie*, red. B. Kłos, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Studia BAS, Nr 11, Warszawa 2008.
- [4] Kania P., D. Szewieczek, *Ubezpieczenia oszczędnościowe a funkcja ochronna ubezpieczeń na życie w Polsce w latach 2001–2006*, [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka–Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1197, Wrocław 2008.
- [5] Kawiński M., *Udział sektora ubezpieczeń w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, Nr specjalny 01/2010.
- [6] Łyskawa K., *Grupowe ubezpieczenia na życie z funduszem kapitałowym w systemie zabezpieczenia emerytalnego w Polsce*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2007.
- [7] Ostrowska-Dankiewicz A., *Funkcjonowanie ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych jako integralnej części ubezpieczeń typu unit-linked*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. K. Jajuga, W. Ronka- Chmielowiec, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 60, Wrocław 2009.
- [8] Pisarewicz P., *Wybrane zagadnienia i charakterystyka produktów ubezpieczeniowo-inwestycyjnych (unit-linked life insurance)*, [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1197, Wrocław 2008.
- [9] Pisarewicz P., *Modele ubezpieczeniowych funduszy kapitałowych a obowiązek korzystania z doradztwa inwestycyjnego przez zakłady ubezpieczeń*, [w:] *Studia ubezpieczeniowe*, red. J. Handschke, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
- [10] *Porównanie systemów dodatkowego zabezpieczenia emerytalnego w Polsce oraz wybranych krajach Unii Europejskiej*, Price Waterhouse Coopers, Warszawa, styczeń 2011, www.pwc.com.pl.
- [11] *Pracownicze programy emerytalne w 2010 r.*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, maj 2011, Warszawa. Rajczakowska J., *Ubezpieczenia indywidualne na życie z funduszem kapitałowym na rynku polskim. Analiza struktury produktu i rynku w Polsce w latach 2000–2005*,

- [w:] *Ubezpieczenia wobec wyzwań XXI wieku*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 1197, Wrocław 2008.
- [12] Rubel K., *Pracownicze programy emerytalne i indywidualne konta emerytalne*, [w:] *System ubezpieczeń społecznych. Zagadnienia podstawowe*, red. G. Szpor, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2009.
- [13] Szczepańska M., *Ubezpieczenia na życie – aspekty prawne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
- [14] Szczepańska M., *Wybrane aspekty umowy ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym*, „Prawo Asekuracyjne” 3 (2008).
- [15] Szczepański M., *Alokacja ryzyka w PPE w Polsce*, „Polityka Społeczna” 2 (2010).
- [16] Szumlicz T., *Uzasadnienie i wstępne symulacje dotyczące zwolnienia podatkowego wpłat na indywidualne konta emerytalne (IKE)*, [w:] *Oszczędzaj na emeryturę*, red. T. Szumlicz, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, PIU, Nr specjalny 01/2009.
- [17] Wątorok B., *Dobrowolne oszczędności emerytalne w Polsce*, [w:] *Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a polski rynek*, red. W. Ronka-Chmielowiec i K. Jajuga, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1133, Wrocław 2006.

UNIT-LINKED LIFE INSURANCE AS A FORM OF PENSION PROVISION

The article presents the specification of individual and group life insurance related to the insurance fund capital (unit-linked) as an alternative way of saving for retirement. Widely was discussed the nature and classification of voluntary pension schemes, particularly focusing on unit-linked savings plan and place this type of products in a pension system. The article presents the current situation of unit-linked insurance market and also shows the effectiveness of the insurance capital funds.

Artur POLAKIEWICZ¹
Krzysztof KUSCH²

EKONOMICZNE POSTAWY OSÓB PRZEKRACZAJĄCYCH GRANICĘ W CELACH PRZEMYTNICZO-ZAROBKOWYCH NA PODKARPACKIM POGRANICZU POLSKI I UKRAINY

Artykuł jest rezultatem projektu badawczego pt.: „MROCNIA STRONA GRANICY – skala i przyczyny występowania „szarej strefy” w powiatach woj. podkarpackiego, graniczących z Ukrainą”. Przedstawia główne wnioski z badań osób przekraczających granicę polsko-ukraińską w celach przemytliczo-zarobkowych. Badaniami w ramach projektu (zarówno ilościowymi, jak i jakościowymi) objęci zostali m.in. przedsiębiorcy, osoby bezrobotne oraz osoby przekraczające granicę polsko-ukraińską w celach przemytliczo-zarobkowych (tzw. „mrówki”). Celem artykułu jest prezentacja wyników na temat ekonomicznych postaw osób przekraczających granicę w celach przemytliczo-zarobkowych. Wyniki badań w dłuższej perspektywie czasowej powinny skuteczną wpłynąć na redukcję skutków i przyczyn „szarej strefy” w powiatach woj. podkarpackiego graniczących z Ukrainą.

1. WPROWADZENIE

Prezentowany artykuł stanowi wybrane rezultaty badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Mroczna strona granicy – skala i przyczyny występowania „szarej strefy” w powiatach woj. podkarpackiego, graniczących z Ukrainą*, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Badania w ramach projektu na podkarpackim pograniczu³ zarówno ilościowe, jak i jakościowe, obejmowały „mrówki” czyli osoby utrzymujące się z przemytu, przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji państwowych, jak też bezrobotnych, gdyż to oni są potencjalnymi pracownikami „na czarno”, bez umowy. Zachodzi podejrzenie, że bezrobotni wykorzystują swoją sytuację – mając czas wolny, zostają „mrówkami”, czyli osobami, które przenoszą alkohol, tytoń, paliwo przez granicę i wykorzystując dużą różnicę między ceną zakupu a ceną uzyskaną za sprzedaż produktu, zarabiają na tym procederze. Na występowanie tego zjawiska ma też wpływ wysoki poziom bezrobocia na tym terenie, który na koniec lutego wynosił 20%. Być może też jest tak, że ludzie wykorzystują „rentę

¹ Mgr Artur Polakiewicz, Zakład Nauk Humanistycznych, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Mgr Krzysztof Kusch, analityk SPSS Polska.

³ Obszar badawczy wpisuje się w delimitację poszczególnych jednostek administracyjnych, które można wyznaczyć na podstawie definicji „strefy przygranicznej”, zawartej w Rozporządzeniu (WE) nr 1931/2006 z dnia 20 grudnia 2006 r., przy założeniu, że na potrzeby analizy najmniejszą jednostką administracyjną będzie powiat: „strefa przygraniczna oznacza strefę, która nie sięga dalej niż 30 kilometrów od granicy. Jednostki podziału administracyjnego, które mają być uznane za strefę przygraniczną, są określane przez zainteresowane państwa w umowach dwustronnych, o których mowa w art. 13. Jeżeli część którejkolwiek takiej jednostki jest położona między 30 a 50 kilometrem od linii granicy, uznaje się ją mimo to za część strefy przygranicznej”.

położenia” i nie podejmują legalnej pracy, gdyż łatwiej jest uzyskać dochody z handlu towarem przyniesionym z Ukrainy. Realizowane badania miały określić między innymi, jaka jest przyczyna bezrobocia i odpowiedzieć na pytanie, czy bliskość granicy z Ukrainą ma wpływ na osłabienie motywacji do podejmowania legalnej pracy.

Jednakże w międzyczasie doszło do zmiany przepisów celnych i została w znaczny sposób ograniczona aktywność „mrówek”. O wadze tego problemu niech świadczą protesty, jakie „mrówki” skierowały wobec władz wojewódzkich i centralnych. Po kilku dniach protestów ludzie czerpiący korzyści materialne z handlu towarem rozeszli się do swoich domów. Obecnie sytuacja się normalizuje i wydaje się, że „renta położenia” pogranicza traci swoje znaczenie. W związku z tym należy te zmiany formalno-prawne uwzględnić przy analizie i interpretacji zebranego materiału empirycznego.

Prezentowany materiał należy potraktować jako przyczynek do badań nad „szarą strefą” na Podkarpaciu. Wybrane wyniki badań pozwoliły na częściowe zdiagnozowanie subregionalnego rynku pracy pod kątem skali, przyczyn i społecznych skutków występowania „szarej strefy”. W niniejszych badaniach obserwacjom zostały poddane osoby przekraczające granicę polsko-ukraińską w celach przemytniczo-zarobkowych⁴. Przedstawione poniżej wyniki zostały uzyskane za pomocą programu IBM SPSS Statistics 19⁵.

Przeprowadzane analizy miały na celu opisanie badanych ze względu na cztery wyróżnione poniżej kwestie:

- Zróżnicowanie badanych pod względem cech społeczno-demograficznych.
- Zróżnicowanie badanych pod względem stylów zarobkowania, opartych o drobny przemysł przez granicę polsko-ukraińską.
- Wpływ zmiany przepisów, które weszły w życie 1 grudnia 2008 r. na sposoby zarobkowania oparte o drobny przemysł.
- Podejście badanych do legalnej pracy zarobkowej.

2. ZRÓŻNICOWANIE BADANYCH POD WZGLĘDEM CECH SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNYCH

W pierwszej kolejności zaprezentowana zostanie struktura demograficzna badanej próby, która pozwoli w dalszej części analiz uchwycić kontekst omawianych zjawisk. Wśród przebadanych osób znalazło się nieznacznie więcej kobiet niż mężczyzn (52%). Ponad połowa badanych natomiast legitymowała się wykształceniem zawodowym. Do tej kategorii należy zaliczyć osoby z wykształceniem średnim zawodowym (32% badanych) i zasadniczym zawodowym (25%). Trzecią pod względem liczebności kategorią wy-

⁴ Badanie osób przekraczających granicę polsko-ukraińską w celach przemytniczo-zarobkowych było jednym z kilku badań, jakie zostały zrealizowane w ramach projektu *Mroczna strona granicy*. Zostało ono przeprowadzone w formie indywidualnych wywiadów kwestionariuszowych w okresie od 1 grudnia 2008 r. do 11 lutego 2009 r. Dobór próby miał charakter celowy, N=475.

⁵ Przed przystąpieniem do właściwej analizy sprawdzona została jakość danych. Braki danych w wynikowym zbiorze nie występowały często – spośród wybranych do analizy zmiennych, największym odsetkiem brakujących wartości odznaczały się kolejno zmienne: M#9#2-*ile razy przeciętnie w miesiącu przekracza granicę po 1 grudnia 2008 r.* (8,4% braków danych), P#13#8-*jakie warunki musi spełniać praca – taka, w której sam(a) będę decydować o tym, jak i co należy robić* (6,9%) i P#13#9-*jakie warunki musi spełniać praca – dająca możliwość podróżowania* (6,9%). Mimo, że braki danych nie były szczególnie częste, nie występowały one całkowicie losowo. W tej sytuacji zdecydowano się na przeprowadzenie imputacji braków danych za pomocą modeli regresyjnych (liniowych i logistycznych), pozwalających na przewidywanie wartości brakujących w oparciu o liniową kombinację pozostałych, niebrakujących, wartości zmiennych.

kształcenia były osoby o wykształceniu średnim ogólnokształcącym. Należy podkreślić, że podobny odsetek osób deklarował wykształcenie gimnazjalne lub niższe (12%) i pอมaturalne lub wyższe (12%). Wśród przebadanych osób dominowały również osoby zamężne i żonate (55%).

Znając rozkład poszczególnych cech respondentów w przebadanej próbie, interesującą kwestią staje się to, czy poszczególne kategorie mają tendencję do współwystępowania, dając nam jednocześnie możliwość wyszczególnienia pewnych segmentów wśród przebadanej grupy. Do wyróżnienia tych segmentów posłużyły nam 4 zmienne: wykształcenie (gimnazjalne lub niższe, średnie ogólnokształcące lub wyższe, średnie zawodowe i zasadnicze zawodowe), płeć, wiek (podany w latach) i liczba posiadanych dzieci. W oparciu o te cztery zmienne udało się wyszczególnić trzy segmenty osób o stosunkowo zbliżonych do siebie liczebności⁶.

Najliczniejszy, bo liczący 144 obserwacje, segment, zidentyfikowany wśród osób badanych, można nazwać **dobrze wykształconymi kobietami**. Składają się nań kobiety o średniej wieku 34 lata, a rozkład wieku jest zbliżony do tego, który można zaobserwować w całej próbie badanych. Większość kobiet zaliczonych do tej grupy deklaruje wykształcenie zasadnicze zawodowe (54%), pozostałe jednak wskazują na wykształcenie średnie ogólnokształcące lub wyższe (46% tej grupy). Należy zaznaczyć, że wśród wszystkich osób legitymujących się tą drugą kategorią wykształcenia, prawie trzy czwarte (72%) należy właśnie do tego segmentu. W tej grupie, badane przeważnie posiadają dzieci, lecz rzadko zdarza się, by miały ich więcej niż dwojkę.

Drugi pod względem liczebności wyróżniony segment (135 osób) to badani, których ogólnie można nazwać **młodymi mężczyznami**. Przeciętnie są oni gorzej wykształceni od opisywanych powyżej osób – mimo, że w tej grupie również najczęściej spotykana kategorią wykształcenia jest zasadnicze zawodowe (54% osób w tym segmencie), to drugą najliczniejszą grupą są osoby o wykształceniu gimnazjalnym lub niższym (28%). Co ciekawe, w żadnym innym wyróżnionym segmencie nie znajdziemy osób o najniższym poziomie wykształcenia, a wśród wszystkich badanych segment młodych mężczyzn zawiera 64% osób o tym poziomie wykształcenia. Wśród młodych mężczyzn średnia wieku wynosi 24 lata, jednocześnie 75% z nich nie przekroczyło 36 roku życia. Trzech na pięciu badanych zaklasyfikowanych do tego segmentu nie posiada również dzieci. Wśród wyróżnionych segmentów jest to kategoria osób najczęściej deklarująca brak potomstwa.

Trzeci segment to badani, którzy są przeciętnie starsi niż osoby zaklasyfikowane do pozostałych grup – nazwijmy je **starszymi ustatkowanymi**. Zaliczono do niego 117 badanych. Tworzą ją zarówno mężczyźni (56%) i kobiety (44%). Grupa była bardziej jednolita niż pozostałe pod kątem poziomu wykształcenia (tworzyły ją osoby jedynie o wykształceniu średnim zawodowym). Średnia wieku w tej grupie wynosi 40 lat, jednocześnie należy podkreślić, że 50% osób w tej grupie jest w wieku od 32 do 50 lat (I i III kwartył). Osoby budujące tę grupę posiadają przeciętnie dwoje dzieci, lecz w przypadku tej grupy prawdopodobieństwo nieposiadania dziecka, a także posiadania czworga jest równie duże, co jest sytuacją niespotykaną w pozostałych segmentach, ponieważ w nich wielodzietność jest dużo rzadziej spotykana niż brak dzieci.

⁶ W celu wyłonienia opisywanych segmentów posłużono się techniką dwustopniowego grupowania. Miara Silhouette dla opisywanego modelu wynosi 0,3.

Podsumowując przeprowadzoną segmentację badanych pod względem cech demograficznych, należy przypomnieć, że wśród badanych wyróżniono trzy podstawowe grupy, których cechy można streścić następująco:

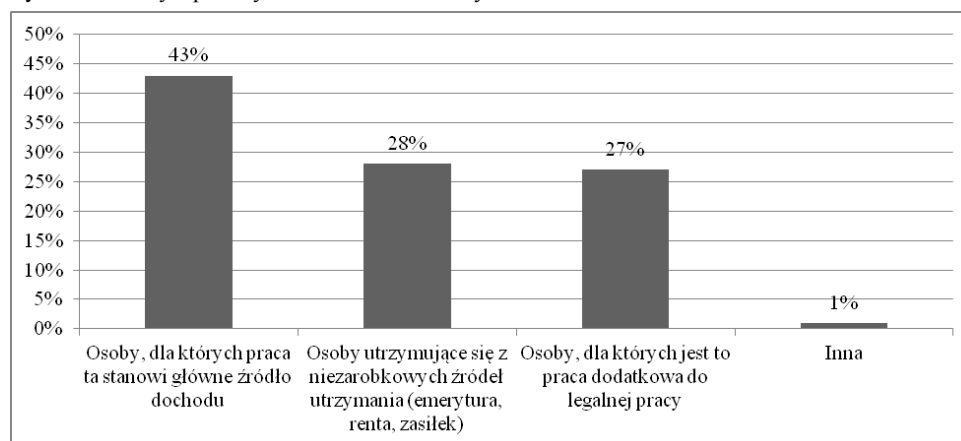
Tab. 1. Segmentacja badanych.

SEGMENT	CECHY
Młodzi mężczyźni	Młodzi (24 lata), bez dzieci, o niskim wykształceniu
Dobrze wykształcone kobiety	Starsze niż młodzi mężczyźni (34 lata), dobrze wykształcone, przeważnie z jednym lub dwójką dzieci
Starsi ustawkowani	Zarówno kobiety i mężczyźni, starsi niż pozostałe dwa segmenty (40 lat), wykształcenie średnie zawodowe, przeważnie z dwójką dzieci, stosunkowo rzadko bezdzietni

Źródło: Opracowanie własne.

W percepcji badanych na granicy pracują głównie osoby, dla których praca ta stanowi główne źródło dochodu (43,3%). Odmiennego zdania jest 27,2% respondentów, którzy uważają, że z granicy korzystają osoby, dla których jest to praca dodatkowa do pracy rejestrowanej lub działalności gospodarczej.

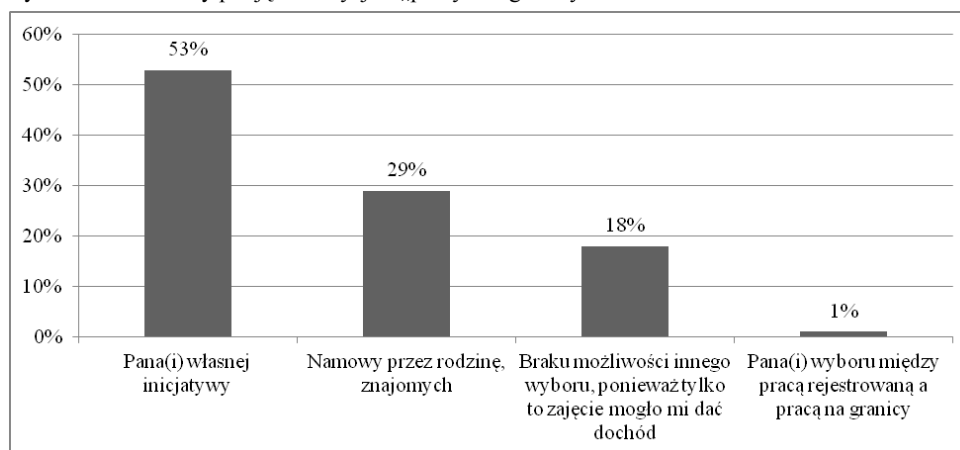
Rys. 1. Dochody z przemytu w budżetach badanych.



Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowa decyzja, związana z podjęciem „pracy” na granicy nastąpiła z własnej inicjatywy (52,5%). Na taką decyzję nie bez znaczenia miała wpływ również namowa przez rodzinę i znajomych (28,5%). Niespełna co piąty badany podjął ją z braku możliwości innego wyboru, ponieważ tylko to zajęcie mogło dać mu dochód.

Rys. 2. Determinanty podjęcia decyzji o „pracy” na granicy.



Źródło: Opracowanie własne.

3. ZRÓŻNICOWANIE BADANYCH POD WZGLĘDEM STYLÓW ZAROBKOWANIA OPARTYCH O DROBNY PRZEMYT PRZEZ GRANICĘ POLSKO-UKRAIŃSKĄ

Podobną próbę do tej, którą podjęto celem wyróżnienia segmentów społeczno-demograficznych, powzięto w celu zidentyfikowania segmentów stylów zarobkowania w oparciu o drobny przemysł przez granicę polsko-ukraińską. W tym wypadku użytych zostało sześć zmiennych, związanych z częstotliwością przekraczania granicy przed wprowadzeniem przepisów ją ograniczających, kwotę przeciętnie, minimalnie i maksymalnie zarabianą na jednym przejściu przez granicę i przeciętny zarobek. Do tych zmiennych dołączono również informacje o tym, czy drobny przemysł był dla badanych głównym źródłem dochodu, dodatkowym źródłem do pracy rejestrowanej lub działalności gospodarczej, czy dodatkowym źródłem dochodu do niezarobkowego źródła utrzymania. Spośród testowanych rozwiązań, rozwiązanie o czterech skupieniach zostało wybrane jako to, które najlepiej oddaje zróżnicowanie wśród osób badanych⁷. Charakter opisywanych skupień najlepiej oddaje rola, jaką spełniają dochody z badanego proceduru w budżecie respondentów i poziom tych dochodów. W ten sposób te segmenty będą też opisywane:

Detaliści – najniższe dochody jako dodatek do niezarobkowego źródła utrzymania.

Wśród osób, dla których przenoszenie towarów przez granicę polsko-ukraińską celem ich późniejszej sprzedaży, było jedynie dodatkiem do niezarobkowych źródeł utrzymania, dochody z tego tytułu były najniższe wśród osób badanych. Osoby te, przenosząc, przed zmianą przepisów, podczas jednego przejścia towary za kwotę od 38 do 126 złotych (przeciętnie przejście to 68 zł.) potrafiły zarobić w miesiącu około 1062 złotych. Przechodziły one również przeciętnie najrzadziej przez granicę. W tej grupie średnio w miesiącu było to 17 przejść.

⁷ W celu wyłonienia opisywanych segmentów posłużono się techniką dwustopniowego grupowania. Miara Silhouette dla opisywanego modelu wynosi 0,7.

Pracujący – przeciętne dochody jako dodatek do pracy rejestrowanej.

Osoby, dla których drobny przemysł był dodatkiem do dochodów czerpanych z rejestrowanej pracy lub działalności gospodarczej stanowiły największy segment (176 obserwacji), który w ciągu miesiąca osiągał przed zmianą przepisów średnio 1636 złotych w wyniku przenoszenia towarów przez granicę. Podczas jednego przejścia, których w miesiącu było około 18, osoby z tej grupy przenosiły dobra o wartości od 48 do 140 złotych (średnio 82 złote).

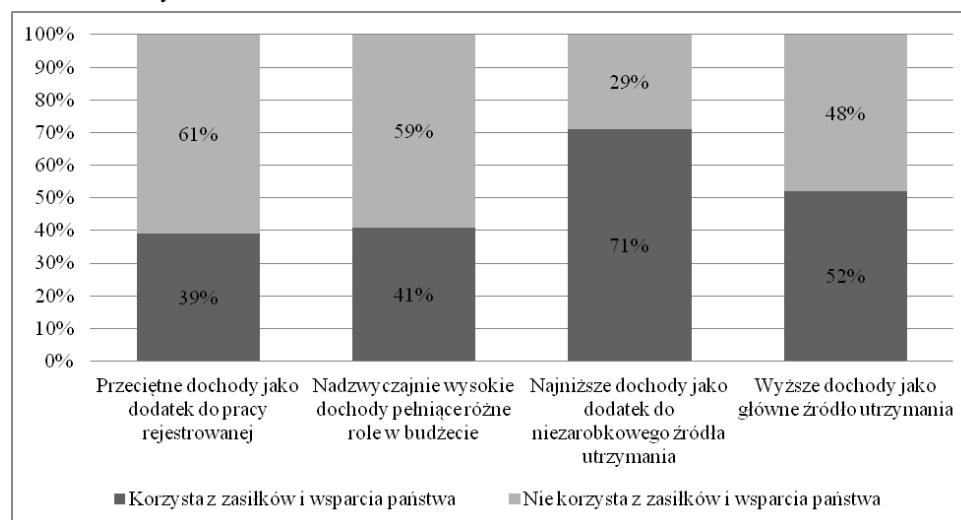
Profesjonaliści – wyższe dochody jako główne źródło utrzymania.

Drugą pod względem liczebności grupę badanych (157 osób) stanowią osoby, które uczyniły sobie z przenoszenia dóbr przez granicę główne źródło dochodu. Poświęcają więcej czasu na „pracę” na granicy, co jest związane z większą częstotliwością przekraczania granicy i większymi dochodami, niż to miało miejsce w pozostałych dwóch segmentach. Ten segment osób zarabiał na drobnym przemyśle średnio 2300 złotych miesięcznie, co było wynikiem około 24 przejść przez granicę w ciągu miesiąca. Wartość przenoszonych jednorazowo towarów wahała się od 54 do 157 złotych, przeciętnie wynosząc 91 złotych.

Eksperti – nadzwyczajnie wysokie dochody pełniące różne role w budżecie.

Ostatnią grupą są osoby, które zadeklarowały nadzwyczajnie wysokie dochody czerpane z drobnego przemysłu. Wedle deklaracji badanych osoby w tym segmencie potrafiły przenieść jednorazowo przez granicę towary za łączną sumę od 450 do 1166 złotych, podczas gdy ich średnia wartość wynosiła 683 złote. Zestawiając te informacje z miesięczną częstotliwością przekraczania granicy (około 33 razy) otrzymujemy dochody w tej grupie na poziomie 15000 złotych na miesiąc. Inaczej niż to ma miejsce w pozostałych segmentach, w tej grupie dochody pełnią różną rolę w budżecie respondenta.

Rys. 3 Korzystanie z niezarobkowych źródeł dochodu względem segmentów stylu drobnego przemysłu.



Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższym wykresie widać, że faktycznie w tym konkretnym segmencie odsetek osób korzystających z różnego rodzaju zasiłków i wsparcia państwa jest dużo wyższy niż w pozostałych⁸. Zaznaczyć należy jednak, iż w pozostałych segmentach odsetek osób korzystających z zasiłków nie spada poniżej 39%. Szczególnie interesujący jest pod tym względem segment Profesjonalistów – w nim ponad połowa badanych pobiera zasiłki.

Zależności pomiędzy stylem uprawiania drobnego przemytu a segmentami wyróżnionymi na podstawie cech demograficznych.

Wiedząc, jak kształtuje się zróżnicowanie osób badanych pod względem zarówno cech demograficznych, jak i stylów zarobkowania poprzez pracę „na granicy”, można zadać sobie pytanie, czy występuje pomiędzy nimi jakiś związek. W poniższej tabeli krzyżowej zaprezentowane zostało zestawienie, wskazujące na częstotliwość występowania danego stylu uprawiania drobnego przemytu w zależności od przynależności do danego segmentu wyróżnionego na podstawie cech demograficznych.

Tab. 2. Tabela krzyżowa segmentów stylu drobnego przemytu według segmentów demograficznych.

	SEGMENTY DEMOGRAFICZNE			OGÓŁEM
	DOBRCZE WYKSZTAŁCONE KOBIETY	STARSI USTATKOWANI	MŁODZI MĘŻCZYŹNI	
DETAILIŚCI	24%	28,1%	11,6%	21,1%
PRACUJĄCY	38,0%	43,0%	35,7%	38,7%
EKSPERCI	9,5%	3,5%	3,1%	5,5%
PROFESJONALIŚCI	28,5%	25,4%	49,6%	34,7%
OGÓŁEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Zastosowane miary związku⁹ wskazują na występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy przynależnością do danego segmentu demograficznego a stylem uprawiania drobnego przemytu. Analizując poszczególne profile widzimy, że o ile segment dobrze wykształconych kobiet i starszych ustawkowanych prezentują stosunkowo podobne preferencje, dotyczące częstotliwości i wartości przenoszonych towarów, to grupa określona tu jako młodzi mężczyźni znacząco odstaje od tych dwóch, zwracając się w kierunku wyższych dochodów i traktowania ich, jako głównego źródła utrzymania. Należy również podkreślić, iż wśród dobrze wykształconych kobiet występuje nieznacznie większy odsetek osób, należących do tych, które uzyskiwały szczególnie wysokie zarobki (segment Nadzwyczajnie wysokie dochody pełniące różne role w budżecie).

4. WPLYW ZMIANY PRZEPISÓW NA SPOSOBY ZAROBKOWANIA

Przepisy, które weszły w życie dnia 1 grudnia 2008 roku miały na celu ograniczenie działalności osób, czerpiących dochody z przenoszenia towarów i ich późniejszego odsprzedawania w kraju. W tej części postarano się prześledzić wpływ tych zmian na zarobki i styl zarobkowania „na granicy” zarówno w kontekście ogółu osób badanych, jak i wyszczególnionych wcześniej segmentach.

⁸ Chi kwadrat=27,153 df=3, p<0,000, V Kramera=0,243, p<0,000

⁹ Chi kwadrat=28,289 df=6, p<0,000, V Kramera=0,193, p<0,000

Na jednym przejściu przez granicę (przed 1 grudnia 2008r.) wprowadzeniem dyrektywy Unijnej, ograniczającej przenoszenie przez granicę towarów średnio można było zarobić 115 zł. Maksymalna kwota jaką można było uzyskać za jedno przejście to 200 zł. Minimalnie była to kwota 70 zł. Biorąc pod uwagę, że osoby te przekraczały granicę średnio 20 razy w miesiącu, średni dochód mógł wynosić 2300 zł.

Tab. 3. Zarobek, wynikający z jednorazowego przejścia granicy przed 1 grudnia 2008 r.

	N	ŚREDNIA W PLN
MINIMALNIE	471	70,2718
ŚREDNIO	472	115,1208
MAKSYMALNIE	474	200,0665

Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei na jednym przejściu przez granicę (po 1 grudnia 2008 r.) wprowadzeniu dyrektywy Unijnej, ograniczającej przenoszenie przez granicę towarów średnio można było zarobić 46 zł. Maksymalna kwota jaką można było uzyskać za jedno przejście to 76 zł. Jak można zauważyć, nastąpiła znaczna zmiana nie tylko w kwocie zarobku, ale również w częstotliwości przekraczania granicy.

Tab. 4. Zarobek, wynikający z jednorazowego przejścia granicy po 1 grudnia 2008 r.

	N	ŚREDNIA W PLN
MINIMALNIE	465	24,6763
ŚREDNIO	467	46,2773
MAKSYMALNIE	468	76,3483

Źródło: Opracowanie własne.

Omawiając tę kwestię, zaczniemy od analizy okresu czasu, w jakim badani przebywają na granicy. Prawie trzy lata trwa średni okres zarobkowania osób na granicy. W badanej zbiorowości znajdują się osoby, które stosunkowo niedawno zaczęły w ten sposób zarabować, ale również znajdziemy takie osoby, dla których granica była sposobem na życie przez blisko 20 lat!

Częstotliwość przekraczania granicy średnio w miesiącu wynosi dwadzieścia przejść. Na tej podstawie możemy wnioskować, że dla części osób granica była głównym źródłem dochodu. Traktowana również była jako regularna codzienna praca z nielimitowanymi godzinami pracy oraz bez żadnych przełożonych.

Tab. 5. Częstotliwość przekraczania granicy przez „mrówki”.

	N	MINIMUM	MAKSYMUM	ŚREDNIA
Od jak dawna pracuje na przejściu granicznym (dane w miesiącach)	474	1,00	240,00	34,2532
Przekraczanie granicy przed 1 grudnia 2008r (ilość dni w miesiącu)	469	1,00	90,00	20,7591
Przekraczanie granicy po 1 grudnia 2008r (ilość dni w miesiącu)	437	1,00	99,00	8,8741
Liczba osób w gospodarstwie domowym	473	1,00	15,00	4,7019
Przeciętny miesięczny dochód na 1 osobę w gospodarstwie domowym NETTO	475	30,00	2000,00	455,7874

Źródło: Opracowanie własne.

Według deklaracji badanych, po wprowadzeniu nowych przepisów częstotliwość przekraczania granicy radykalnie spadła. Przed 1 grudnia 2008 roku średnio przekraczano granicę 21 razy na miesiąc, podczas gdy po tej dacie częstotliwość przejść spadła do niecałych 9 razy na miesiąc. Jednocześnie należy podkreślić, iż nowe przepisy wpłynęły na zmniejszenie zróżnicowania w tej kwestii wśród badanych – odchylenie standardowe zmalało z 14,6 do 8,7.

Co interesujące, w każdej z wyszczególnionych wcześniej grup badanych, czy to ze względu na cechy społeczno-demograficzne, czy ze względu na styl uprawiania drobnego przemytu, efekt wprowadzenia nowych przepisów był generalnie podobny¹⁰. W przypadku segmentów społeczno-demograficznych procent liczby przekroczeń granicy przed zmianami, jaki stanowiła liczba przejść i po zmianach, wahał się od 50 do 75% w zależności od segmentu. Jak zostało jednak zaznaczone, wewnętrzne zróżnicowanie tej miary w poszczególnych segmentach jest zbyt duże, by móc orzec o tym, że w którejś z grup wystąpiła większa niż w pozostałych zmiana częstotliwości przekraczania granicy. Podobny brak zależności obserwuje się, gdy analizuje się zmianę częstotliwości przejść w zależności od segmentów wyróżnionych na podstawie stylu uprawiania drobnego przemytu. W tym przypadku możemy zauważyć, że największy spadek wystąpił wśród osób najczęściej przekraczających granicę przed 1 grudnia 2008 roku – segmentu osób o nadzwyczajnie wysokich dochodach. Jednak również w tym przypadku zmiana ta nie jest ani tak radykalna, ani wspólna dla całej tej grupy, by można było mówić o statystycznej istotności tej różnicy.

¹⁰ Różnice w spadku częstotliwości przekraczania granicy pomiędzy grupami okazały się być nieistotne statystycznie Test $F=0,137$, $p=0,938$.

Tab. 6. Średni procent przejść przez granicę w segmencie demograficznym.

ŚREDNIA	
SEGMENTY DEMOGRAFICZNE	PROCENT PRZEJŚĆ PRZED 1 GRUDNIA 2008, JAKI STANOWIŁY PRZEJŚCIA PO TEJ DACIE
DOBRZE WYKSZTAŁCONE KOBIETY	62%
STARSI USTATKOWANI	75%
MŁODZI MĘŻCZYŹNI	50%
OGÓLEM	62%

Źródło: Opracowanie własne.

Tab. 7. Średni procent przejść przez granicę w segmencie stylu drobnego przemytu.

ŚREDNIA	
SEGMENTY STYL DROBNEGO PRZEMYTU	PROCENT PRZEJŚĆ PRZED 1 GRUDNIA 2008, JAKI STANOWIŁY PRZEJŚCIA PO TEJ DACIE
DETALIŚCI	54%
PRACUJĄCY	66%
EKSPERCI	47%
PROFESJONALIŚCI	62%
OGÓLEM	61%

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli skupimy się na kwestii, ile badani zarabiali na jednokrotnym przekroczeniu granic przed i po wprowadzeniu dyrektywy unijnej, również zauważymy znaczący spadek. Przed wprowadzeniem nowych przepisów respondenci zarabiali przeciętnie 116 złotych, podczas gdy po ich wprowadzeniu średnia spadła do 46 złotych. Analogicznie mały minimalne i maksymalne kwoty przez nich zarabiane w dwóch badanych okresach.

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku częstotliwości przekraczania granicy, wyróżnione segmenty nie różnicują wielkości o jaką spadła kwota „zarobku” przy jednokrotnym przekroczeniu granicy. W przypadku segmentów badanych wyróżnionych na podstawie cech społeczno-demograficznych kwoty minimalne, średnie i maksymalne oscylują wokół 40% kwot, które zarabiano przed wprowadzeniem przepisów. Natomiast w przypadku segmentów wyróżnionych w oparciu o styl uprawiania drobnego przemytu wahają się one od 31% do 46% uprzednich kwot.

Zarobki badanych zostały obliczone na podstawie średnich kwot, które były przez badanych wypracowywane na jednokrotnym przejściu przez granicę i przeciętnej częstotliwości jej przekraczania. Średnie zarobki spadły ponad pięciokrotnie – z 2718 złotych do 554 złotych. W przypadku zarobków jednak zróżnicowanie, mimo zmniejszenia się, wciąż pozostało stosunkowo duże – średnie zróżnicowanie zarobków spadło z 5402 złotych do 1770. Jednocześnie należy podkreślić, że procentowy spadek zarobków nie zmienia się dla poszczególnych segmentów.

5. PODEJŚCIE BADANYCH DO LEGALNEJ PRACY ZAROBKOWEJ

Tab. 8. Powody podjęcia pracy na granicy wg segmentu stylu drobnego przemytu.

	SEGMENTY STYL DROBNEGO PRZEMYTU			
	DETALEŚCI	PRACUJĄCY	EKSPERCI	PROFESJONALIŚCI
Niewystarczające dochody z pracy rejestrowanej	18%	85%	65%	13%
Niewystarczające dochody z zasiłków	40%	8%	12%	15%
Brak możliwości znalezienia pracy rejestrowanej	34%	9%	27%	64%
Sytuacja rodzinna bądź życiowa nie pozwala na podjęcie regularnej pracy	33%	9%	23%	21%
Możliwość nielimitowanych godzin pracy	22%	17%	12%	23%
OGÓLEM	100%	100%	100%	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Jako najczęstsze pięć powodów podjęcia się przenoszenia towarów przez granicę w ciągu ostatnich 12 miesięcy liczonych od daty przeprowadzania badania, respondenci wskazywali niewystarczające dochody z pracy legalnej (46% obserwacji), brak możliwości znalezienia pracy rejestrowanej (33%), sytuację rodzinną, która nie pozwala na znalezienie regularnej pracy (20%) i możliwość nielimitowanych godzin pracy (20%), niewystarczające dochody z zasiłków (18%).

Jeśli na zagadnienie powodów zarabiania na przemyśle popatrzemy z perspektywy stylu jego uprawiania, zauważymy, że zaznaczone najczęściej powody są intuicyjne. Aż 85% osób postrzegających drobny przemysł jako dodatek do dochodów z pracy rejestrowanej zaznaczyło jako powód niewystarczające dochody z pracy rejestrowanej. W przypadku osób o nadzwyczajnie wysokich dochodach, kwestia naczelnego powodu nie jest już tak klarowna, czego można było się spodziewać, gdyż to właśnie w tym segmencie zarobki z drobnego przemytu pełniły różne role. W przypadku osób, dla których opisywane dochody są dodatkiem do niezarobkowego źródła utrzymania, należy podkreślić interesującą kwestię. Jedynie 40% badanych zgodziło się z twierdzeniem, że powodem są zbyt niskie dochody z zasiłków. Jednocześnie, w tym segmencie można zauważyć nieco wyższą tendencję do wskazywania na brak pracy rejestrowanej – w porównaniu z dwoma poprzednimi segmentami, osoby te częściej wskazują na brak możliwości znalezienia pracy (brak możliwości znalezienia pracy rejestrowanej (34%), sytuacja rodzinna bądź życiowa nie pozwala na podjęcie regularnej pracy (33%). Badani traktujący drobny przemysł jako główne źródło utrzymania, jako powód podawali przede wszystkim brak możliwości rejestrowanej pracy (64%), ale także prawie co czwarty wskazywał na wygodę takiego sposobu zarobkowania (23%) z nich wskazało jako powód również możliwość nielimitowanych godzin pracy.

W badaniu podniesione zostało również zagadnienie, idealnej pracy i warunków, jakimi powinna się charakteryzować. W trzynastu pozycjach uwzględnione zostały takie cechy, jak: zgodność z kwalifikacjami, możliwość doskonalenia w zawodzie,

bezsstresowość, przyjazność współpracowników, bezpieczeństwo, samostanowienie czy zabezpieczenie materialne. Każda z cech została przez badanych oceniona na czterostopniowej skali. Analizowane pozycje i średnie ocen (gdzie 4 jest oceną najwyższą, a 1 najniższą) zostały zestawione w poniższej tabeli.

Tab. 9. Cechy idealnej pracy.

Dobrze płatna	Dobrze płatna	Dająca szacunek dla pracownika	Bezpieczna	W życzliwym i przyjaznym zespole	Czysta (dająca higienę i komfort pracy)	Dająca dodatkowe świadczenia, bonusy	Dająca możliwości doskonalenia w zawodzie
3,72	3,72	3,64	3,58	3,58	3,49	3,46	3,16
Taka, w której nie mężczyłabym się zbytnio i nie denerwowała	Dająca szansę szybkiego awansu	Zgodna z moimi kwalifikacjami	Zgodna z moimi kwalifikacjami	Dająca prestiż, związana z renomą firmy	Taka, w której sam(a) będę decydować o tym jak i co należy robić	Dająca możliwość podróżowania	Dająca możliwość podróżowania
3,13	3,11	3,08	3,08	3	2,84	2,51	2,51

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie zebranych danych udało się wyróżnić trzy główne składowe (wymiary) opisujące łącznie 56% zmienności występującej w danych¹¹.

Pierwszy i najważniejszy wymiar opisujący warunki jakie powinna spełniać praca można nazwać **wymiarem społecznym**. Dotyczy on przede wszystkim środowiska i atmosfery, jaką zapewniać ma praca. Wymiar ten mocno budują takie zmienne, jak „życzliwy i przyjazny zespół”, „bezpieczna”, „dająca szacunek dla pracownika”, „Czysta (dająca higienę i komfort pracy)” i „dająca dodatkowe świadczenia i bonusy”. Wyłączając zmienną „dobra płaca”, są to też przeciętnie najwyżżej oceniane przez badanych cechy pożądanej pracy.

Drugi wyodrębniony wymiar można nazwać **wymiarem realizacji pozazawodowej**, gdyż budują go zmienne, związane z profitami, płynącymi z pracy, ale niezwiązane z kompetencjami. W jego skład wchodzi przede wszystkim takie cechy, jak „taka, w której sama będę decydować o tym, jak i co należy robić”, „dająca możliwość podróżowania”, „taka, w której nie mężczyłabym się zbytnio i nie denerwowała”, „dająca szansę szybkiego awansu”, „dająca prestiż, związana z renomą firmy” i „dobrze

¹¹ Zastosowano analizę głównych składowych (PCA) z rotacją Varimax. Składowe zostały wyróżnione na podstawie wartości własnej większej od 1. KMO=0,858, test sferyczności Bartletta=1469,143, df=78, p<0,000.

płatna”. Zestaw tych zmiennych jest oceniany jako przeciętnie najmniej ważny spośród analizowanego zestawu pozycji.

Trzeci wymiar to **wymiar realizacji zawodowej** – związany przede wszystkim ze zmiennymi: „dająca możliwości doskonalenia w zawodzie” i „zgodna z moimi kompetencjami”. W jego tworzeniu biorą jednak udział również zmienne, wchodzące w skład drugiego wymiaru – „dająca prestiż związany z renomą firmy”, „dająca szansę szybkiego awansu” i „dobrze płatna”. Zjawisko można tłumaczyć w ten sposób, że wysokość pensji, możliwość awansu i prestiż firmy był przez badanych rozumiany dwójako – instrumentalnie, czyli jako coś, co zapewnia komfort pracy oraz jako konsekwencja pracy w obszarze swoich kompetencji, które się rozwija.

6. PODSUMOWANIE

Na powyższych stronach udało się zdobyć wiele informacji na temat zjawiska drobnego przemytu przez granicę polsko-ukraińską, jak i ludzi, który się nim parają. Jednym z podstawowych wniosków, jakie należy wysnuć z powyższych analiz jest to, że jest to zjawisko, które dotyczy całego przekroju grup wiekowych, wykształcenia, stanu cywilnego czy płci. Z drobnego przemytu czerpią dochody zarówno ludzie młodzi, którzy jak twierdzą nie są w stanie znaleźć regularnej pracy, ludzie w średnim wieku, którzy traktują to, jako dodatkowe źródło do pracy rejestrowanej, jak i wreszcie ludzie starsi, korzystający w dużej części z zasiłków. Przed 1 grudnia 2008 roku występowały również różne style „pracy” na granicy – od stosunkowo rzadkiego przekraczania granicy z towarami pozwalającymi na niski zarobek, po zarobki wymagające przekraczania granicy kilka razy dziennie z towarami, dającymi dochód, stanowiący wielokrotność średniej krajowej.

Jednocześnie, mimo że jako podstawowy powód podejmowania się drobnego przemytu podnoszone są kwestie finansowe, „praca” na granicy nie zawsze jest postrzegana jako konieczność. Jako powód podejmowania tego typu działalności często wskazywane były „elastyczne godziny pracy”, a 37% osób badanych stwierdziło, że taka forma zarobkowania jest łatwiejsza niż praca na pełny etat. Ponadto jedynie 30% badanych stwierdziło, że ich gospodarstwo nie byłoby w stanie się utrzymać, gdyby nie było środków płynących z drobnego przemytu, podczas gdy 18% stwierdziło, że brak tych środków nie miałoby odczuwalnego wpływu na ich sytuację.

Wprowadzenie w życie nowych przepisów 1 grudnia 2008 roku, mających ograniczyć drobny przemyt, istotnie wpłynęły na częstotliwość przekraczania granicy i wysokość zarobków, uzyskiwanych przez tzw. „mrówki”. Co ciekawe jednak, zaobserwowane spadki były we wszystkich grupach proporcjonalnie takie same, wskazując, że przeciętnie po wprowadzeniu nowych przepisów zarobki spadły do wysokości około 40% zarobków uzyskiwanych przed ich wprowadzeniem. Oznacza to, że osoby przenoszące najwięcej towarów wciąż znajdują sposób, by często przekraczać granicę i uzyskiwać z tego tytułu stosunkowo wysokie dochody. Realizacja badań, miała na celu zdiagnozowanie sytuacji i zebranie informacji, które pozwoliłyby zwiększyć efektywność podejmowanych inicjatyw na rzecz zredukowania skutków i przyczyn „szarej strefy” w powiatach województwa podkarpackiego, graniczących z Ukrainą.

W prezentowanym artykule wytypowano segmenty, które można traktować, jako pewne wzorce przy planowaniu kolejnych badań. Uzyskane wyniki powinny być pomocne nie tylko władzom województwa podkarpackiego, organom, działającym na

rzecz walki z „szarą strefą”, ale również instytucjom rynku pracy w kształtowaniu polityki zatrudnienia.

Podjmując wyzwanie, jakim jest wieloaspektowe i bezstronne zbadanie tematu, o którym subiektywna wiedza potoczna jest bardzo rozbudowana, autorzy mają nadzieję na wywołanie społecznej dyskusji nad problemem „szarej strefy”. Wierzą, że wyniki te w efekcie przyczynią się do powstania nowych koncepcji, mających na celu zredukowanie negatywnych skutków „szarej strefy” oraz zwiększą świadomość społeczeństwa odnośnie badanego problemu.

Ponadto w świetle zmian jakie miały miejsce 1 grudnia 2008 r. związanych z ograniczeniem przenoszenia ilości papierosów przez granicę oraz wraz z wejściem od 1 lipca 2009 roku ustawy o małym ruchu granicznym czy też nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, wyniki badań i diagnoza tej sytuacji jest cennym materiałem oraz punktem wyjścia do kształtowania polityki rynku pracy podkarpackim pograniczu Polski i Ukrainy.

ECONOMIC ATTITUDES OF PEOPLE CROSSING THE BORDER FOR SMUGGLING AND PROFIT PURPOSES ON POLISH AND UKRAINIAN BORDER

The article is the result of a research project "The dark side of the border - the scale and causes of the "grey area" in the districts of Subcarpathian Province on the border with Ukraine. It presents the main research conclusions on the persons crossing the Polish-Ukrainian border for smuggling purposes. The study of the project (both quantitative and qualitative) included among others entrepreneurs, unemployed persons and persons crossing the Polish-Ukrainian border for smuggling and profit purposes (so-called "ants"). The article aims to present the results on the economic behavior of people crossing the border for these purposes. The results in the long term should significantly influence on the reduction of the effects and causes of "grey area" in the districts of Subcarpathian Province on the border with Ukraine.

Olga Jurjevna SHCHEGLOVA¹
Dmitriy Lvovich LEVCHYNSKIY²

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ

В статье исследуются теоретические подходы к определению системы управления инвестиционно-строительным комплексом, рассматривается состав, структура и границы инвестиционно-строительной деятельности в Украине, рассматриваются суть и компоненты экономического регулирования инвестиционно-строительной деятельности.

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM INWESTYCYJNO-BUDOWLANYM

W artykule zaprezentowano teoretyczne podejścia do określenia systemu zarządzania zespołem inwestycyjno-budowlanym. Przedstawiono specyfikę i zasięg działalności inwestycyjno-budowlanej na Ukrainie, a także czynniki ekonomiczne istotne dla tej branży.

1. ВВЕДЕНИЕ

Любые предприятия, в том числе и предприятия инвестиционно - строительного комплекса, должны устанавливать адекватную рыночной среде цель. Система целей должна представлять собой взаимосвязанную систему. В свою очередь, взаимосвязка может быть обеспечена с помощью построения дерева целей. Следовательно, необходимо уметь выделять в системе целей цель, и умело разбив ее на подцели, появляется возможность успешно достигать их, что в итоге будет способствовать максимальному повышению эффективности управления инвестиционно - строительным комплексом.

Таким образом, целью данного исследования было раскрытие таких понятий как инвестиционно - строительный комплекс, его структура, основные направления развития. Рассмотреть задачи органов управления при разработке стратегии развития регионов Украины.

¹ Dr Shcheglova Olga Jurjevna, Katedra Rachunkowości, Ekonomii i Zarządzania Personalem w Przedsiębiorstwie, Przydnieprowska Państwowa Akademia Budownictwa i Architektury w Dniepropetrowsku, Ukraina.

² Dr Levchynskiy Dmitriy Lvovich, Katedra Rachunkowości, Ekonomii i Zarządzania Personalem w Przedsiębiorstwie, Przydnieprowska Państwowa Akademia Budownictwa i Architektury w Dniepropetrowsku, Ukraina.

2. ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

Современные экономические отношения имеют просчеты и недостатки в управлении организаций инвестиционно – строительного комплекса Украины. Нестабильное положение его предприятий обусловлено как кризисным состоянием экономики, так и рядом проблем, вызванных очень медленным развитием рыночных механизмов. Переход к рыночным отношениям в условиях несистемных и противоречивых действий и мероприятий сформировал экономически сложную внешнюю среду, которая оказывает не всегда положительное воздействие на процессы осуществления инвестиционно - строительной деятельности. Поэтому с большей очевидностью возникает проблема надлежащего управления инвестиционно - строительной деятельностью - сознательного государственного регулирования в целях повышения эффективности, ускорения научно-технического прогресса и роста производительности труда, улучшение качества продукции, стабилизации и обеспечения тем самым динамичного, планомерного и пропорционального развития инвестиционно -строительного комплекса Украины [3].

Инвестиционно - строительный комплекс Украины является сложной многоуровневой системой, состоящей из ряда взаимосвязанных экономических подсистем, обладающих определенной независимостью и самостоятельностью в выборе оптимального режима своего функционирования, что не может не отразиться на поведении системы в целом (рис.1). Это в значительной степени требует осуществления внешнего регулирующего воздействия на отдельные элементы системы в целях достижения конечного результата с наименьшими потерями времени и ресурсов [5]. Необходимо выбрать такой общий режим функционирования, при котором система достигает определенного оптимума при одновременном сохранении для подсистем выбора режима их самостоятельной деятельности. Инвестиционно -строительная деятельность как единство процессов вложения ресурсов и получения дохода или социального эффекта возникает и эффективно осуществляется на основе баланса инвестиционного спроса и инвестиционного предложения.



Рис.1 Системный подход к функционированию инвестиционно – строительного комплекса

Инвестиционный спрос оказывается, в первую очередь, как платежеспособная потребность к инвестированию и выступает в виде конкретного предложения капитала. Инвестиционное предложение, включающее непосредственно объекты инвестирования, представляется собой спрос на инвестиционные ресурсы. Очевидно, что в настоящее время инвестиционная политика ориентирована на рыночные механизмы, регулируемые инвестиционным спросом и предложением, об этом говорит ряд принятых постановлений Правительства Украины. Однако, как показали исследования, государство, провозглашая переход к рыночным отношениям, на практике непродуманными решениями постоянно блокирует становление и развитие этих отношений. Особенно наглядно этот процесс

прослеживается в инвестиционно -строительной деятельности.

К сожалению, украинский рынок капиталов с самого начала его становления действует только по направлению, связанному с оборотом инвестиций, обеспечивает перелив капитала посредством купли-продажи финансовых активов, что, безусловно, имеет спекулятивный характер. В условиях отсутствия развитого рынка инвестиций вряд ли возможно аргументировано доказать существование эффективного реального строительного рынка.

Вместе с тем в настоящее время необходима разработка общей концепции развития инвестиционно -строительных комплексов, одним из вопросов которого является рассмотрение системных подходов к управлению.

Безусловно, привлечение инвестиций в реальный сектор экономики – это развитие реального сектора, а следовательно, и экономический подъем. Иначе неизбежна деградация экономики, социальная напряженность и другие сопутствующие явления. При этом любое, даже самое незначительное, улучшение инвестиционного климата - это дополнительные средства, позволяющие преодолеть кризисные ситуации и, в частности, в строительной сфере. Так, на наш взгляд, осуществить преобразование инвестиций в строительной сфере в динамично устойчивый поток финансирования возможно, лишь управляя процессом улучшения инвестиционного климата, как на государственном, так и региональном уровнях. Именно поэтому проблема управления инвестиционной привлекательностью строительной сферы является такой важной в настоящее время. Для решения согласования в рамках принятой стратегии основной деятельности, инвестор формирует еще одно ключевое свойство - целенаправленность распределения ресурсов, обеспечивая «прозрачность» финансовой и инвестиционной деятельности и устанавливая тем самым необходимый контроль над надежностью вложений. Кроме того, целенаправленно осуществляя контроль за основной деятельностью, а также профессиональным соответствием менеджеров, инвестор повышает надежность системы управления, устанавливая тем самым не только необходимую, но и достаточную степень контроля над надежностью вложений [1].

Таким образом, осуществляя целевое инвестирование формирования стратегичности деятельности, целеустремленности распределения ресурсов и надежности системы управления, например, в строительной сфере, инвестор полностью контролирует процесс инвестирования, улучшая тем самым инвестиционный климат выбранного объекта. При этом, используя незначительные средства для изменения локальных свойств, инвестор имеет возможность вложить или привлечь со стороны значительные средства для глобальной реструктуризации выбранного объекта инвестирования разного уровня, государства, региона или отдельного предприятия в рамках соответствующей государственной или региональной инвестиционной программы [4].

Реальная ситуация в инвестиционно - строительном комплексе обострила проблему совершенствования деятельности строительных предприятий на основе изменения методологии планирования их функционирования.

Функционированием экономической системы предприятия является динамический процесс, в котором важное место принадлежит двум ее сторонам: строению системы, от чего зависит характер взаимодействия элементов, и воздействию на эти элементы, от чего зависят способы достижения наилучших

результатов. С позиции методологии это означает, что управление устойчивостью строительного предприятия следует рассматривать:

- В тесном единстве с устойчивостью экономики в целом;
- Во взаимосвязи с инвестиционно -строительным комплексом как целостным образованием;
- С позиции отдельно взятого предприятия, его структуры, состоящей из определенных частей.

Иными словами, устойчивость отдельно взятого предприятия находится в таком же диалектическом взаимодействии с устойчивостью инвестиционно - строительного комплекса, как и устойчивость инвестиционно - строительного комплекса с устойчивостью экономики в целом.

Устойчивость функционирования той или иной системы в результате воздействия внешней и внутренней среды всегда включает нарушения как необходимый момент своей внутренней противоречивости. Действительно, вероятностному характеру производства присущи случайные возмущения, которые объективно отклоняют ход производственного процесса от запланированного. Это особенно относится к строительному производству, которое является сложной, динамичной, вероятностной системой с присущей ей большой степенью неопределенности поведения.

Современные, требующие первоочередного решения проблемы строительной отрасли, выявленные нами при анализе внешней среды и структурирования внутренних и внешних источников риска, позволили определить уровень гибкости (эластичности) инвестиционно - строительного комплекса. Было установлено, что инвестиционно - строительный комплекс имеет сегодня примерно 70% неустойчивости к главным факторам, оставляя на «запас устойчивости» лишь 30%. В условиях конкуренции и внешнего потока возмущающих воздействий предприятие сможет успешно реализовать свои цели, если эффективность его функционирования обеспечит сохранение запаса устойчивости. Действие факторов, как показало исследование, оказывает влияние на три составляющие устойчивого развития:

1) управленческую, такую, которая определяет способность предприятия производить продукцию со средними затратами, достаточными для поддержания ее цены на конкурентном уровне в условиях изменения ценовых факторов на входные и выходные материальные потоки;

2) финансовую, такую, которая определяет способность предприятий адаптироваться к растущему изменяющемуся спросу на строительную продукцию, работы и услуги, и обеспечить потоки финансовых средств, достаточные для поддержания балансового отношения с контрагентами строительного рынка (партнерами, заказчиками, поставщиками);

3) деловую, такую, которая определяет способность активов предприятия генерировать стабильные доходы на интервале развития и обеспечивая возможность планирования нового вида деятельности (продукции).

Изменение этих составляющих приводит к переводу производственной системы из одного состояния (выживания) в другое (функционирования), и затем - третье (развитие), а их соединяющая линия определяет траекторию движения [1]. Процесс жизнедеятельности предприятия рассматривается как неограниченное движение к

цели, во время которого могут изменяться как сами цели, так и средства их достижения, а устойчивость процесса обеспечивается балансом стабилизирующих факторов.

Таким образом, под экономическим развитием строительного предприятия мы предлагаем понимать способность движущейся во временном пространстве производственной системы решить проблему выживания, обеспечить нормальное функционирование, и, не отклоняясь от своего движения при каких-либо внутренних и внешних действиях, развиваться в условиях конкурентной среды. Такое движение свидетельствует о повышении конкурентоспособности:

1) в систему должна поступать достоверная информация о состоянии внешней среды и достоверная информация о ее внутреннем состоянии;

2) управляющая система должна быть гибкой и способной эту информацию перерабатывать и принимать разумные решения;

3) разумное решение должно приниматься с учетом текущего состояния и возможных будущих состояний системы;

4) должен существовать эффективный механизм конкурентоспособности, который способен парировать всевозможные возмущения и удерживать систему в равновесии;

5) система должна содействовать применению инноваций (нововведений), способных приносить отдачу и повышать общий уровень устойчивости;

6) ресурсы системы должны распределяться между ее элементами достаточно эффективно, чтобы не вызвать внутри нее антагонистических противоречий;

7) система должна находиться в окрестности траектории устойчивого развития, где расположены основные сбалансированные макропоказатели;

8) система должна иметь перспективы развития и (или) примерный план приоритетных направлений развития.

Замкнутость цепочки «оценка состояния - диагноз - прогноз – стратегия» обеспечивает рассмотрение системы в динамике изменения состояния предприятия (отрасли), исследования динамических процессов развития при различных исходных данных и стратегиях управления и создания множества различных возможных сценариев его развития [8].

Инвестиционно - строительный комплекс включает строительные, проектные и подрядные организации, предприятия промышленности строительных материалов, отрасли инвестиционного машиностроения и предприятия социально-бытовой инфраструктуры. Центральное звено комплекса - капитальное строительство как отрасль народного хозяйства, завершающая усилия всех инвестиционных отраслей и преобразующая материальные ресурсы на основные фонды.

Создание режима наибольшего благоприятствования процессу формирования, развития и функционирования региональных товарных рынков, в частности рынка недвижимости, основой которого является взвешенное инвестирование, - основная задача регионального органа управления при разработке стратегии развития региона.

В настоящий период времени украинский рынок недвижимости является рынком с большой натяжкой, поскольку в Украине существует не рынок объектов недвижимости как таковых (участков земли со всеми неотделимыми от нее элементами), а рынок отдельных элементов объекта недвижимости: квартир,

офисов, складских помещений и т.д., вплоть до комнат. Причем «работа» этих отдельных сегментов рынка также не свободна - их оборот ограничен как с точки зрения административных, так и с законодательных, экономических барьеров. Наличие административных барьеров проявляется в форме законодательного закрепления структуры прав собственности, сложившейся на объекты недвижимости и их элементы, непосредственно влияет на эффективность и порядок привлечения их в хозяйственный оборот.

Становление рынка недвижимости в нашей стране уже прошло начальную фазу, количество его участников увеличивается с каждым днем. Однако говорить о создании стройной системы отношений в данной области можно будет только после принятия всех основополагающих нормативных актов. Сейчас Украина остается государством, где такая важная для экономики сфера регулируется не нормой права, а разрозненными ведомственными инструкциями.

Стратегической целью государственной политики Украины в области строительства является наиболее полное удовлетворение на новом качественном уровне потребностей населения, хозяйствующих субъектов, общества в целом строительной продукцией и услугами в рыночных условиях. При этом подразумевается, что при определенных условиях строительный комплекс может самостоятельно генерировать отдельные программы, которые создают предпосылки для развития других отраслей народного хозяйства и подъема экономики в целом [2].

Для достижения этой цели, учитывая, что падение объемов капитальных вложений и подрядных работ достигло критического уровня, при котором ставится под угрозу существование строительного комплекса в целом, особенно его ведущих организаций, резко вырос дефицит в обеспечении населения республики жильем и объектами социальной сферы, необходимо сконцентрироваться прежде всего на решении следующих основных задач:

- сохранение потенциала строительного комплекса, стабилизацию и начало роста капитальных вложений в целом по стране с ориентацией на внебюджетные источники;
- создание благоприятного инвестиционного климата путем принятия завершенной системы законодательных и нормативных актов и организационных мероприятий;
- создание условий и координация усилий министерств, ведомств и предприятий всех форм собственности по увеличению средств федерального бюджета, привлекаемых на территорию Украины по действующим государственным программам;
- в условиях ограниченности инвестиционных ресурсов определения важнейших приоритетов в инвестиционной политике и жесткое следование им при формировании и исполнении бюджета;
- структурная перестройка предприятий строительного комплекса с ориентацией на рыночные условия;
- принятия мер по обеспечению эффективности капитальных вложений по приоритетным направлениям, способствующих выравниванию условий жизни в городах и районах страны, сокращение незавершенного строительства;
- разработка нормативно-правовых актов, направленных на удешевление стоимости жилья, совершенствование системы ценообразования в строительстве;

- ориентация строительного комплекса на внедрение новейших и самых передовых технологий, позволяющих существенно сократить материальные, энергетические и трудовые затраты при производстве строительной продукции;
- максимально использовать свободные производственные площади действующих предприятий, при создании новых производств;
- совершенствование системы лицензирования и сертификации архитектурной, строительной и риэлторской деятельности с целью обеспечения более высокого уровня качества и доступности работ и услуг на строительном рынке;
- завершение разработок генеральных планов городов, райцентров и крупных поселений с учетом современных градостроительных требований исторических и национальных традиций каждой местности. Обеспечение системы мониторинга при реализации генеральных планов.

Достижение стабилизации и дальнейшего роста в жилищном строительстве будет осуществлено за счет следующих действий:

- создание нормативной базы для привлечения нетрадиционных источников финансирования жилищного строительства (средств страховых компаний, коммерческих банков и т. д.);
- внедрение новых видов жилищного кредитования, в частности ипотечное жилищное кредитование;
- приступить к реализации первого этапа программы реабилитации жилых домов первых массовых серий, реконструкции жилых домов, а также провести выборочное обследование жилых домов [7].
- по освобождению физических лиц от подоходного налога с сумм, потраченных на приобретение для них жилья организациями, а также с суммы предоставленной материальной помощи на строительство или приобретение жилья;
- по освобождению от уплаты пошлины залогодателя и залогодержателя (кредитора) при нотариальном оформлении недвижимости в залог при получении кредита на строительство или приобретение жилья;
- по освобождению граждан от уплаты налога на недвижимое имущество (построенное вновь или купленное жилье) до полного погашения кредита и процентов по нему в соответствии с условиями кредитного договора;
- по установлению предельной величины расходов на развитие инфраструктуры и износ при строительстве жилья для включения в сводную смету;
- по освобождению застройщиков жилья от платы за оформление технических условий при проектировании и строительстве жилья, а также от всех платежей за оформление согласований с государственными и надзорными органами на предпроектной, проектной и последующих стадиях строительства и ввода жилья в эксплуатацию;
- по пересмотру условий передачи в эксплуатацию вновь построенного жилья и сопутствующих сетей и сооружений, исключив необоснованно завышенные дополнительные условия эксплуатирующих служб;
- по внедрению автономных источников теплоснабжения жилья, локальных очистных сооружений, компактных установок по утилизации бытовых отходов;
- по уменьшению (освобождению) величины налога на добавленную стоимость и прибыли предприятий, которая реализует жилье, с одновременным ограничением наценки на стоимость реализуемого жилья на первичных торгах

после сдачи в эксплуатацию объекта жилищного строительства;

- по внедрению торгов подряда на жилищное строительство.
- закрепить за районами жилой застройки в оптимальном ландшафтном, геологическом и экологическом плане свободные от застройки земельные участки;
- совместно с исполнительными органами власти на местах и привлечением заинтересованных инвесторов и подрядных организаций обеспечить перспективные районы жилой застройки необходимым объемом сетей и объектами инженерной инфраструктуры. С целью уменьшения расходов на данные мероприятия будет вестись политика по внедрению систем автономного жизнеобеспечения: модульно-блочных котельных на газовом топливе, рассчитанных для применения как на одном здании, так и на их группе модульных малогабаритных очистных сооружений, максимально приближенных к районам комплексной жилой застройки; газогенераторных установок для электроснабжения отдельных небольших жилых образований.

Одним из главных направлений реализации структурной политики будет дальнейшее реформирование строительных организаций и предприятий, направленное на их ускоренную адаптацию и достижение конкурентоспособности в условиях рынка. Это должно быть достигнуто за счет оптимизации имеющихся у организаций и предприятий финансовых и имущественных активов, совершенствования управления производством, усиление контроля и повышение ответственности руководителей за результаты принимаемых решений, снижения затрат, интенсификации инновационной и маркетинговой деятельности.

Для решения поставленных перед отраслью задач представляется необходимым создание единой информационно-аналитической системы основных показателей деятельности строительного комплекса Украины в целом и каждого конкретного региона.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

- [1] Х.Райчберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. Изд. 2-е. М.:ИНФРА-М, 1999.
- [2] Экономика строительства: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под общ. ред. В.В. Бузырева. М.: Академия, 2006.
- [3] Данилов Ю.Я. Преодолеть кризис в инвестиционном комплексе//Экономика строительства. 1998. № 1.
- [4] Каменецкий М.И. Строительный комплекс: анализ и оценка условий и возможностей развития // Экономика строительства. 2001. № 4.
- [5] Бузырев В.В. Инвестиционно-строительный комплекс в рыночных условиях: Учеб. пособие / Под ред. В.В. Бузырева. СПб.: СПбГИЭА, 1994.
- [6] Асаул А.Н. Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона // Известия высших учебных заведений. Строительство. 2004. № 1.
- [7] Асаул Н.А. Институциональное взаимодействие субъектов инвестиционно-строительного комплекса. СПб.: Гуманистика, 2005.
- [8] Екимова К.В., Савельева И.М. Региональный инвестиционно-строительный комплекс: формирование и функционирование // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. 2006. № 3/4 (19/20).

**DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEM OF
INVESTMENT-CONSTRUCTION TEAM**

The paper presents a theoretical approach to determine the management system of investment and construction team. It presents the characteristics and range of investment and construction activities in Ukraine, as well as economic factors relevant to the industry.

Barbara SIENKO¹

WYKORZYSTANIE METODY ANALIZY DYNAMIKI KINETYCZNEJ PROCESÓW EKONOMICZNYCH DO OCENY ROZWOJU REGIONÓW

W pracy zaprezentowano zagadnienia teoretyczne, dotyczące wykorzystania metody analizy dynamiki kinetycznej procesów gospodarczych do oceny rozwoju regionów. Przedstawiono wyniki zastosowania jej do oceny wybranych procesów w województwie podkarpackim i wielkopolskim. Analizy wskazują wyraźne spowolnienie w pierwszym półroczu 2010 r. w obydwu badanych województwach. Charakterystyczna jest wysoka dynamika w inwestycjach w województwie podkarpackim i znacznie lepsza efektywność gospodarowania w województwie wielkopolskim.

1. WPROWADZENIE

Analizy pełnią istotną rolę decyzyjną, a zastosowanie odpowiednich miar, relacji i technik oraz właściwa interpretacja wyników powinna prowadzić do poprawnych wniosków. Tezą programową rozwoju nauk ekonomicznych staje się postulat stosowania w sferze badań podejścia interdyscyplinarnego, kompleksowego i systemowego, szczególnie ważnego w warunkach coraz większej złożoności i globalizacji życia społecznego oraz gospodarczego w wymiarze regionalnym². Analiza jakościowych aspektów procesów gospodarowania przebiegających w określonych uwarunkowaniach przestrzennych, musi być wsparta analizą konkretnych relacji ilościowych, z wykorzystaniem algorytmów matematycznych i opisów deterministycznych³.

Motywy podjęcia tematu jest przekonanie o potrzebie wsparcia analizy społeczno-gospodarczej o informacje, jakie niosą ze sobą kinetyczne wskaźniki dynamiki. Przedstawiona praca stanowi część przygotowywanego, szerszego opracowania, dotyczącego analizy dynamiki procesów gospodarczych.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne regiony, miasta, podmioty gospodarcze są bogate i szybko się rozwijają, a inne nie, stanowi jeden z ważniejszych problemów wymagających rozwiązania w obszarze nauk ekonomicznych. W teorii ekonomii nie ma jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Szuka się zarówno narzędzi badania dobrobytu, jak również metod oceny zmian i przebiegu zachodzących procesów. Istniejące metody oceny procesów ekonomicznych w czasie są niewystarczające dla określenia dynamiki zmian, a otrzymywane wyniki nie pozwalają na kompleksowe porównania i analizy przestrzenne.

¹ Dr Barbara Sieńko, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² B. Sieńko, Zb. Bochniarz, *Globalization, Clustering and Innovations. Some Regional Aspects*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań rynkowych*, pod red. A. Hermana i K. Poznańskiej, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 191–218.

³ B. Sieńko, *Ocena sprawności zarządzania w Grupie Kapitałowej Zelmer SA w latach 2007–2008*, [w:] *Podkarpackie przedsiębiorstwa w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, pod red. K. Kaszuby, Małopolski Instytut Gospodarczy, Rzeszów 2010, s. 257–278.

W opracowaniu zaproponowano wykorzystanie metody analizy dynamiki procesów gospodarczych w regionach, gdzie wyznaczono dynamikę kinetyczną procesów poprzez zmiany szybkości na ściśle określonej drodze ich przebiegów. Opisanie wybranych procesów równaniami kinetycznymi pozwoliło ustalić szereg wskaźników ułatwiających analizę i pozwalających wyciągnąć wnioski o zachodzących zjawiskach oraz porównać je przestrzennie.

Złożoność i szybkość zachodzących zmian, spowodowała przyjęcie do analizy szeregów czasowych, gdzie wartości czasowe są kwartalne z 2009 r. i 2010 r. a okresem bazowym jest koniec roku 2008. Celem opracowania jest wykazanie jak proponowana metoda oceny dynamiki i nowe wskaźniki: agresywność ekonomiczna, czas podejmowania wiążących decyzji i popularność produktu lub działalności,⁴ uzupełniają klasyczną analizę i dostarczają dokładniejszych informacji o przebiegu i mechanizmach procesów gospodarczych w regionach.

Do realizacji celu pracy wykorzystano skumulowane w badanym okresie, czyli w ciągu 2009 i 2010 roku szeregi czasowe, gdzie wielkość zjawiska mierzona jest w poszczególnych kwartałach, a wielkością wyjściową, bazową są wyniki z końca 2008 r. Kumulowanie danych w okresie wieloletnim jest uzasadnione, ponieważ pojawia się zmienność falowa, nieujawniająca się w także kumulowanych danych, ale w ciągu jednego roku.

2. PREZENACJA METODY ANALIZY KINETYCZNEJ PROCESÓW EKONOMICZNYCH W WYMIARZE REGIONALNYM

Analizowana dynamika, utożsamiana ze sprawnością działania, dotyczy szybkości średniej na ściśle określonej drodze przebiegu procesu. Droga ta istotnie zależy od mechanizmu ekonomicznych zdarzeń elementarnych oraz częstotliwości powtarzania się ich w czasie. Analizą objęto wybrane dane w województwie podkarpackim i wielkopolskim, dotyczące nakładów inwestycyjnych, przychodów z całokształtu działalności podmiotów gospodarczych, kosztów pozyskania przychodów oraz wyników finansowych netto.

W analizie dynamiki procesów gospodarczych w regionach niezbędne okazało się wykorzystanie nowych wskaźników dynamiki i metod opisu procesów. W opisach wzięto pod uwagę kwartalne skokowe szeregi czasowe o symbolach J_t , które następnie transformowano do quasi-ciągłych M_t według równania:

$$M_t = \sum_{t=0}^t J_t \quad \text{oraz} \quad J_t = M_t - M_{t-1} \quad (1)$$

Otrzymane krzywe w skali M_t mogą przyjmować różne przebiegi o symbolach: aw , dw , as , ds , $0w$, $0s$. W symbolach tych litera: a oznacza narastanie szybkości V_t lub inaczej $V(M)$ w czasie, litera d jej spadek, litera w wzrost wartości miary w czasie i s jej spadek, natomiast 0 oznacza występowanie zależności liniowej.

Krzywe M_t transformowano do skali P_t według równania:

⁴ E. B. Sieńko, *Strategia i taktyka w zarządzaniu środkami na rozwój podmiotów gospodarczych województwa podkarpackiego w latach 1999–2005*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.

$$P_t = \frac{M_t \cdot 100}{M_0} [\%] \text{ i } P_0 = 100\% \quad (2)$$

Ocena i porównanie dynamik mają znaczenie rozstrzygające w skali P_t .

Do opisu krzywych aw i dw , które przeanalizowano w skalach M_t i P_t , wykorzystano równania, w których występują uśrednione stałe szybkości w_n – uśrednione wskaźniki szybkości w biegu procesów, rzędy n – uśrednione bezwymiarowe wskaźniki mechanizmów elementarnych, dróg przebiegów procesów oraz a_n – stałe przyspieszenia wyznaczone według wzorów:

$$a_n = w_n \cdot n \text{ dla krzywych typu } aw \text{ oraz } a_n = (-n) \cdot w_n (-1) \text{ dla krzywych typu } dw. \quad (3)$$

Gdy $n=0$ (0_w) wówczas występują zależności liniowe. M wykorzystane w wymiarach równań jest wymiarem M_t , a l oznacza symbol kwartału. Zastosowano równania ruchu typu aw , gdzie $V(M)$ rośnie w czasie:

$$\text{Wymiary } w_n: [M^{1-n} \cdot l^{-1}];$$

$$\text{Szybkość: } V(M) = w_n \cdot M_t^n, \text{ wymiar } [M \cdot l^{-1}]; \quad (4)$$

$$\text{Przyspieszenie: } A(M) = n \cdot w_n \cdot M_t^{n-1} = a_n \cdot M_t^{n-1}, \text{ wymiar } [M \cdot l^{-2}]; \quad (5)$$

$$\text{Powolność: } L(M) = \frac{1}{V(M)}, \text{ wymiar } [t \cdot M^{-1}]; \quad (6)$$

$$\text{Atrakcyjność lub popularność: } F(M) = M_t \cdot A(M) = n \cdot V(M), \text{ wymiar } [M^2 \cdot t^{-2}]. \quad (7)$$

Rozwiązania dla równań typu aw :

$$\text{dla } 0 < n < 1aw: M_t = [M_0^{1-n} + w_n(1-n) \cdot t]^{1/(1-n)}$$

$$\text{oraz } w_n = \frac{1}{(1-n) \cdot t} [M_t^{1-n} - M_0^{1-n}] \quad (8)$$

($A(M)$ maleje w czasie);

$$\text{dla } n=1aw: M_t = M_0 \cdot e^{w_1 \cdot t} \text{ oraz } w_1 = \frac{1}{t} \ln \frac{M_t}{M_0} \quad (9)$$

($A(M)=const$);

$$\text{dla } n > 1aw: M_t = [M_0^{1-n} - w_n(n-1) \cdot t]^{1/(1-n)}$$

$$\text{oraz } w_1 = \frac{1}{(n-1) \cdot t} [M_0^{1-n} - M_t^{1-n}] \quad (10)$$

($A(M)$ rośnie w czasie).

Zastosowano równania ruchu typu dw , gdzie $V(M)$ maleje w czasie:

Wymiary w_n : $[M^{1+n} \cdot t^{-1}]$;

Szybkość: $V(M) = w_n \cdot M_t^{-n}$ wymiar $[M \cdot t^{-1}]$; (11)

Przyspieszenie: $A(M) = (-n) \cdot w_n \cdot M_t^{-n-1} = a_n \cdot M_t^{-n-1}$, wymiar $[M \cdot t^{-2}]$. (12)

Powolność $L(M)$ i atrakcyjność $F(M)$ obliczane są analogicznie, jak w przypadku krzywych typu aw . Rozwiązania dla równań typu dw :

Dla dowolnych $n \geq 0$: $M_t = [M_0^{1+n} + (1+n) \cdot t]^{1/(1+n)}$ oraz

$$w_n = \frac{1}{(1+n) \cdot t} [M_t^{1+n} - M_0^{1+n}]. \quad (13)$$

Identyczne równania zastosowano w skali P_t , i odpowiednio % w wymiarach. W skali P_t znormalizowanej, właściwej przy zachowaniu we wszystkich procesach wymiarów M_t [tys. zł] rozstrzygano ostatecznie o dynamikach procesów i ich porównaniach. Dotyczą one stu początkowych jednostek wartości miary M_0 , bądź analogicznie w stosunkach dynamik miary unitarnej, bezwymiarowej:

$$u_t = \frac{M_t}{M_0}, \text{ gdzie } u_0 = 1, \text{ co odpowiada jednostce wartości miary w skali } M_t. \quad (14)$$

Porównania dynamik w skalach P_t i u_t dają identyczne wyniki. Stąd wartości u_t pasowałyby do powyższych równań analogicznie jak M_t i P_t , gdyż pomiędzy tymi skalami występuje zależność liniowa. Malejące dynamiki procesów układają się w kolejności wartości rzędów następująco:

$$\dots 3aw > 2aw > 1aw > 0w > 1dw > 2dw > 3dw > \dots \quad (15)$$

Agresywność ekonomiczna to przyspieszenie biegu procesu w ściśle określonym czasie, można ją utożsamiać z przyspieszeniem chwilowym i obliczać z wzoru (5) $A(M) = n \cdot w_n \cdot M_t^{n-1} = a_n \cdot M_t^{n-1}$, gdzie w_n – stała szybkości, n – sumaryczna waga wpływów, a_n – stała przyspieszenia, dla krzywych typu aw oraz z wzoru (12) $A(M) = (-n) \cdot w_n \cdot M_t^{-n-1} = a_n \cdot M_t^{-n-1}$, dla krzywych typu dw . Dla krzywych o $n < 1aw$ i $n = 0w$ wartości przyspieszeń $A(M)$ maleją w czasie, gdy $n = 1$ $A(M) = const$ i gdy $n > 1aw$ to $A(M)$ rośnie w czasie. W przypadkach procesów typu dw wartości przyspieszeń $A(M)$ maleją w czasie gwałtowniej niż w procesach o $n < 1aw$. Wartości szybkości $V(M)$ procesów typu dw maleją w czasie, ich przyrosty są ujemne, mimo że wartości miar M_t są coraz większe, a J_t coraz mniejsze.

Czas podejmowania wiążących decyzji to interesująca i użyteczna wielkość charakteryzująca strategię i taktykę mechanizmu procesu. Ten czas oblicza się z wzoru (6)

$L(M) = \frac{1}{V(M)}$, czyli odwrotność szybkości, stąd zamiennie w pracy wykorzystuje się

termin powolność. Skracanie lub wydłużanie się tego czasu oznacza, że decydenci coraz szybciej lub wolniej podejmują decyzje, na co wpływa wiele czynników ekonomicznych i rynkowych.

Kolejnym użytecznym w analizach pojęciem jest popularność czy atrakcyjność produktów, usług lub postępowania. Można ją obliczać ze wzoru (7) $F(M) = n \cdot V(M)$. Analizy popularności dokonuje się poprzez badanie zmian wartości $V(M)$ w określonym przedziale czasu. W przypadku wszystkich szeregów czasowych obliczono wartości P_K z wzoru:

$$P_K = \frac{x_K \cdot 100}{x_p} [\%], \quad (16)$$

gdzie x_p – wartości początkowe miary w szeregu, a x_K – wartości końcowe miary. W przypadku szeregów $F(M)$, gdy $F(M_K)$ jest większe od 100%, procesy typu aw, wówczas popularność rośnie w czasie. W procesach typu dw , gdzie $F(M_K)$ jest mniejsza od 100%, wówczas popularność ekonomicznych zdarzeń elementarnych zmniejsza się. Wskaźnik atrakcyjności jest szczególnie użyteczny przy porównywaniu ofert czy działań na rynku i doskonale uzupełnia wnioski z analizy strategii, taktyki i dynamiki procesów, potwierdzając słuszność przyjętych ocen.

3. ZASTOSOWANIE METODY ANALIZY KINETYCZNEJ PROCESÓW EKONOMICZNYCH DO PORÓWNANIA ROZWOJU W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM I WIELKOPOLSKIM

Jest wiele mierników ekonomicznych, za pomocą których ocenia się poziom rozwoju regionu, a ich zmiany są podstawą do wyznaczania kierunków przemian. Analizie poddano procesy wyrażone w wartościach finansowych: nakłady inwestycyjne, przychody z całokształtu działalności podmiotów gospodarczych, koszty uzyskania przychodów oraz wyniki finansowe brutto. W tabeli 3.1. i 3.2. przedstawiono dane wyjściowe do obliczeń analizowanych procesów i przydzielono im symbole.

Z analizy danych, zawartych w tabelach 3.1. i 3.2. wynika, że poziom rozwoju województwa wielkopolskiego jest znacznie wyższy od województwa podkarpackiego. Przychody generowane przez podmioty gospodarcze w województwie wielkopolskim osiągnęły poziom 191022,3 mln zł w 2008 r. i wzrosły do 203964,9 mln zł w roku 2009, tj. o 6,8%. Natomiast w województwie podkarpackim zmniejszyły się o 2,3% z 48755,4 mln zł w 2008 r. do 47641,4 mln w roku 2009. Wynik finansowy netto w obydwu województwach rósł w badanym okresie ale jego poziom był wyższy w województwie wielkopolskim, gdzie wzrastał z 6373,6 do 10296,2 mln zł o 61,5 %, a w województwie podkarpackim z 1276,9 do 2138,9 mln zł, o 67,5%. W obydwu województwach zmniejszyły się nakłady inwestycyjne. W województwie wielkopolskim z 8983,3 do 6466,8 mln zł o 28%, a w województwie podkarpackim z 2800,7 do 1945,2 mln zł o 30,5%, w przeciągu roku.

Tab. 3.1. Wartości wybranych procesów gospodarczych w województwie wielkopolskim w latach 2008–2010, w mln zł.

Lata i kwartały	Nakłady inwestycyjne	Przychody z całokształtu działalności	Koszty uzyskania przychodów	Wynik finansowy netto
Symbole procesów	IA	IB	IC	ID
2008 od I do XII	8983,3	191022,3	182997,5	6373,6
2009 od I do VI	2873,2	97774,4	92025,9	4740,9
2009 od I do IX	4370,3	149679,6	140159,6	7866,9
2009 od I do XII	6466,8	203964,9	191564,7	10296,2
2010 od I do III	.	47915,4	44999,4	2371,3
2010 od I do VI	2704,2	98727,0	93234,5	4499,6

Źródło: *Finanse, podmioty gospodarcze*, [online] <http://www.stat.gov.pl/poznan/38> odczyt z dnia 10.09.2010 r.

Tab. 3.2. Wartości wybranych procesów gospodarczych w województwie podkarpackim w latach 2008–2010, w mln zł.

Lata i kwartały	Nakłady inwestycyjne	Przychody z całokształtu działalności	Koszty uzyskania przychodów	Wynik finansowy netto
Symbole procesów	IIA	IIB	IIC	IID
2008 od I do XII	2800,7	48755,4	47086,1	1276,9
2009 od I do VI	827,5	22890,6	21629,6	1074,9
2009 od I do IX	1320,4	35230,6	33216,4	1715,9
2009 od I do XII	1945,2	47641,4	45085,0	2138,9
2010 od I do III	.	11207,0	10588,5	516,3
2010 od I do VI	837,6	23175,0	21993,8	970,9

Źródło: Przychody, koszty i wyniki finansowe według wybranych sekcji, [online] <http://www.stat.gov.pl/rzesz/69> odczyt z dnia 10.09.2010 r.

Analizując wyniki półrocza 2010 r. do wyników półrocza z 2009 r. należy stwierdzić, że w województwie wielkopolskim obserwuje się nadal spadek nakładów inwestycyjnych, wzrost przychodów i kosztów ich pozyskania, ale następuje spadek wyniku finansowego netto z 4740,9 na 4499,6 mln zł o 5,1%. Natomiast w województwie podkarpackim rośnie poziom nakładów inwestycyjnych, podobnie jak przychody i koszty ich uzyskania, ale spada poziom wyniku finansowego netto z 1074,9 do 970,9 mln zł o 9,7%.

Analiza, przeprowadzona z wykorzystaniem tradycyjnych wskaźników dynamiki, pokazuje zachodzące zmiany. Dane kwartalne pozwalają wskazać zmiany, które w skumulowanych danych rocznych zacierają zmienność falową. Jednak nie pozwalają na dokonanie porównania przebiegu procesów ekonomicznych pomiędzy województwami, głównie ze względu na zupełnie inne poziomy ich rozwoju.

Wyniki analizy kinetycznej badanych procesów w województwie wielkopolskim i podkarpackim zaprezentowano w tabeli 3.3. podając wielkość bazową każdego procesu M_0 oraz n opisujące typ równania, a także w_n i równania opisujące poszczególne procesy.

Jak wynika z opisu kinetycznego analizowanych procesów najdynamiczniejszy rosnący przebieg miał proces IIA – nakładów inwestycyjnych w województwie podkarpackim o $n = 0,27aw$. W dalszej kolejności pod względem rosnącej dynamiki znalazły się procesy: IA – nakłady inwestycyjne w woj. wielkopolskim $n=0,255aw$, IIC – koszty uzyskania przychodów w woj. Podkarpackim, IB – przychody z całokształtu działalności w woj. wiel-

kopolskim $n = 0,05aw$, IC – koszty pozyskania przychodów w woj. wielkopolskim $n = 0,05aw$, IIB – przychody z całokształtu działalności w woj. podkarpackim $n = 0,018aw$. Procesami o malejącej dynamice były: ID – wynik finansowy netto w woj. wielkopolskim $n = 0,23dw$ oraz IID – wynik finansowy netto w woj. podkarpackim $n = 0,37dw$.

Tab. 3.3. Wyniki analizy kinetycznej badanych procesów w województwie wielkopolskim i podkarpackim w latach 2008–2010.

Lp.	Symbol i nazwa procesu	n	Równania \hat{M}_t i \hat{P}_t
1	IA Nakłady inwestycyjne w woj. wielkopolskim	0,255 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [8983^{0,745} + 543,6 \cdot 0,745 \cdot t]^{1,3423}$ $\hat{P}_t = [100^{0,745} + 19,053 \cdot 0,745 \cdot t]^{1,3423}$
2	IB Przychody z całokształtu działalności w woj. wielkopolskim	0,05 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [191022,3^{0,95} + 106949 \cdot 0,95 \cdot t]^{1,05263}$ $\hat{P}_t = [100^{0,95} + 81,42 \cdot 0,95 \cdot t]^{1,05263}$
3	IC Koszty uzyskania przychodów w woj. wielkopolskim	0,05 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [182997,5^{0,95} + 100443 \cdot 0,95 \cdot t]^{1,03263}$ $\hat{P}_t = [100^{0,95} + 80,4 \cdot 0,95 \cdot t]^{1,05263}$
4	ID Wynik finansowy netto w woj. wielkopolskim	0,23 <i>dw</i>	$\hat{M}_t = [6373^{1,23} + 87454 \cdot 1,23 \cdot t]^{0,813}$ $\hat{P}_t = [100^{1,23} + 527,6 \cdot 1,23 \cdot t]^{0,813}$
5	IIA Nakłady inwestycyjne w woj. podkarpackim	0,27 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [2800,7^{0,73} + 198,3 \cdot 0,73 \cdot t]^{1,3699}$ $\hat{P}_t = [100^{0,73} + 17,347 \cdot 0,73 \cdot t]^{1,3699}$
6	IIB Przychody z całokształtu działalności w woj. podkarpackim	0,018 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [48755^{0,982} + 38520 \cdot 0,982 \cdot t]^{1,0183}$ $\hat{P}_t = [100^{0,982} + 88,16 \cdot 0,982 \cdot t]^{1,0183}$
7	IIC Koszty uzyskania przychodów w woj. podkarpackim	0,13 <i>aw</i>	$\hat{M}_t = [47086^{0,87} + 10530 \cdot 0,87 \cdot t]^{1,1493}$ $\hat{P}_t = [100^{0,87} + 49,72 \cdot 0,87 \cdot t]^{1,1493}$
8	IID Wynik finansowy netto w woj. podkarpackim	0,37 <i>dw</i>	$\hat{M}_t = [1277^{1,37} + 38755 \cdot 1,37 \cdot t]^{0,72993}$ $\hat{P}_t = [100^{1,37} + 1186 \cdot 1,37 \cdot t]^{0,72933}$

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabeli 3.1. i 3.2. oraz z wykorzystaniem równań ruch 8 i 13 typu *aw* i *dw*.

Tendencje w przebiegu analizowanych procesów pozwalają stwierdzić, że warunki rozwojowe są trudne i związane z ogólną sytuacją w Polsce, a nawet globalnymi wpływami światowymi – wpływem kryzysu finansowo-gospodarczego. Analizowane procesy dotyczą sytuacji finansowej podmiotów gospodarczych, a wzrost nakładów na inwestycje można utożsamiać z koniunkturą na rynku z jednej strony i potrzebą przyspieszenia rozwoju – z drugiej.

Poziom rozwoju województwa wielkopolskiego jest znacznie wyższy od województwa podkarpackiego, co potwierdzają wszystkie wielkości analizowanych procesów. Stąd porównanie tych województw jest trudne. Jednak, wykorzystując obliczone dynamiki, można stwierdzić, że jedynie dzięki nakładom inwestycyjnym województwo podkarpackie próbuje nadrobić opóźnienia.

Analizując przychody i koszty w województwie wielkopolskim, procesy IB i IC, należy stwierdzić, że ich dynamiki są bardzo bliskie, gdyż ich $n = 0,05aw$, a różnią się tylko stałymi w_n . Przychody w podmiotach gospodarczych wielkopolski rosną tylko z nieznacznie wyższą dynamiką wzrostu niż koszty ich pozyskania.

Zupełnie inna jest sytuacja w województwie podkarpackim, gdzie przychody, proces IIB, rosły z dynamiką $n = 0,018aw$. Natomiast koszty ich pozyskania, proces IIC z dynamiką $n = 0,13aw$, czyli narastały szybciej. Taka sytuacja jest niewłaściwa i świadczy o zmniejszeniu efektywności gospodarowania oraz zjawiskach niekorzystnych z punktu widzenia sprawności działania. Porównując procesy przychodów i kosztów ogółem w badanych województwach należy stwierdzić, że z największą dynamiką rosły koszt w województwie podkarpackim, a z najniższą dynamiką przychody z ogółu działalności w podmiotach gospodarczych tego województwa.

Tab. 3.4. Wartości wskaźnika agresywność ekonomiczna $\hat{A}(M)$ badanych procesów (oznaczonych symbolami) w województwach wielkopolskim i podkarpackim w kwartałach 2009 i 2010 r.

Kwartały T	Symbole procesów							
	IA	IB	IC	ID	IIA	IIB	IIC	IID
0	0,1572	0,0417	0,0510	0,420	0,163	0,0172	0,1170	0,7962
0,25	0,1411	0,0413	0,0405	0,269	0,147	0,0139	0,0978	0,4583
0,5	0,1232	0,0345	0,0340	0,190	0,133	0,0117	0,0840	0,3218
0,75	0,1169	0,0296	0,0293	0,157	0,122	0,0101	0,0736	0,2479
1	0,1077	0,0259	0,0257	0,129	0,113	0,0089	0,0654	0,2016
1,25	0,0998	0,0231	0,0229	0,110	0,105	0,00793	0,0590	0,1699
1,5	0,0930	0,0208	0,0207	0,096	0,098	0,00716	0,0537	0,1469
$P_k \%$	59	50	41	23	60	42	46	18

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabeli 3.1. i 3.2. oraz z wykorzystaniem równań 5 i 12.

Spadek dynamiki w wartościach wyników finansowych netto w obu województwach potwierdzają rzędy n i krzywe typu dw . Jak wynika z porównania gasnąca dynamika wzrostu wyniku finansowego w województwie podkarpackim była wyższa od również gasnącej dynamiki w województwie wielkopolskim. Potwierdzają to rzędy $n = 0,37dw$ na Podkarpaciu wyższe od $n = 0,23dw$ w Wielkopolsce. Taka sytuacja jest niekorzystna. Dzięki zastosowaniu wskaźników dynamiki kinetycznej takie porównanie i ocena jest możliwa.

W Tabeli 3.4. zaprezentowano wartości wskaźnika agresywność ekonomiczna policzone dla poszczególnych procesów i wartości kwartalnych. Charakterystyczne jest to, że te wskaźniki we wszystkich procesach maleją w czasie z różnym nasileniem. Najmniej, bo do poziomu 60% i 59%, nastąpiły spadki tego wskaźnika w procesach o symbolach IIA nakłady inwestycyjne w województwie podkarpackim i IA nakłady inwestycyjne w województwie wielkopolskim. Największe spadki wskaźników wystąpiły w procesie IID wskaźniki finansowe netto w województwie podkarpackim – do 18% i procesie ID

wskaźniki finansowe netto w województwie wielkopolskim – do poziomu 23%. Spadek wartości wskaźników agresywności ekonomicznej świadczy o trudnościach rynkowych i niekorzystnej koniunkturze dla podmiotów gospodarczych w badanym okresie. Jednak analiza spadków tych wskaźników pokazuje, że lepiej w tej sytuacji radzą sobie podmioty gospodarcze działające w województwie wielkopolskim.

Wartości wskaźnika czasu podejmowania decyzji, poza dwoma procesami generowania wyniku finansowego netto w obu województwach – procesy ID i IID, skracały się. Najszybciej skracały się czasy w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w województwie wielkopolskim (IA) do 75% i w inwestycjach w województwie podkarpackim (IIA) do 83%. Jest to ciekawe, ponieważ dynamika wzrostu procesu IIA jest wyższa niż procesu IA. Można to zjawisko tłumaczyć diametralnie różnymi poziomami nakładów w tych województwach.

Tab. 3.5. Wartości wskaźnika czasu podejmowania wiążących decyzji $L(M)$ badanych procesów (oznaczonych symbolami) w województwach wielkopolskim i podkarpackim w kwartałach 2009 i 2010 r.

Kwartał t	Symbole procesów							
	IA	IB	IC	ID	IIA	IIB	IIC	IID
0	$2,0 \cdot 10^{-4}$	$5,09 \cdot 10^{-6}$	$5,43 \cdot 10^{-6}$	$3,29 \cdot 10^{-5}$	$5,91 \cdot 10^{-4}$	$2,14 \cdot 10^{-5}$	$2,34 \cdot 10^{-5}$	$3,64 \cdot 10^{-4}$
0,25	$1,8 \cdot 10^{-4}$	$5,03 \cdot 10^{-6}$	$5,37 \cdot 10^{-6}$	$9,32 \cdot 10^{-5}$	$5,69 \cdot 10^{-4}$	$2,13 \cdot 10^{-5}$	$2,28 \cdot 10^{-5}$	$4,22 \cdot 10^{-4}$
0,5	$1,68 \cdot 10^{-4}$	$4,98 \cdot 10^{-6}$	$5,32 \cdot 10^{-6}$	$9,07 \cdot 10^{-5}$	$5,49 \cdot 10^{-4}$	$2,12 \cdot 10^{-5}$	$2,23 \cdot 10^{-5}$	$4,64 \cdot 10^{-4}$
0,75	$1,65 \cdot 10^{-4}$	$4,94 \cdot 10^{-6}$	$5,28 \cdot 10^{-6}$	$1,03 \cdot 10^{-4}$	$5,32 \cdot 10^{-4}$	$2,12 \cdot 10^{-5}$	$2,18 \cdot 10^{-5}$	$4,91 \cdot 10^{-4}$
1	$1,58 \cdot 10^{-4}$	$4,91 \cdot 10^{-6}$	$5,24 \cdot 10^{-6}$	$1,07 \cdot 10^{-4}$	$5,16 \cdot 10^{-4}$	$2,11 \cdot 10^{-5}$	$2,14 \cdot 10^{-5}$	$5,27 \cdot 10^{-4}$
1,25	$1,54 \cdot 10^{-4}$	$4,86 \cdot 10^{-6}$	$5,21 \cdot 10^{-6}$	$1,10 \cdot 10^{-4}$	$5,03 \cdot 10^{-4}$	$2,11 \cdot 10^{-5}$	$2,12 \cdot 10^{-5}$	$5,52 \cdot 10^{-4}$
1,5	$1,50 \cdot 10^{-4}$	$4,85 \cdot 10^{-6}$	$5,18 \cdot 10^{-6}$	$1,13 \cdot 10^{-4}$	$4,90 \cdot 10^{-4}$	$2,10 \cdot 10^{-5}$	$2,09 \cdot 10^{-5}$	$5,74 \cdot 10^{-4}$
P_k %	75	95	95	302	83	98	89	158

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabeli 3.1. i 3.2. oraz z wykorzystaniem równia 6.

Czasy podejmowania decyzji w województwie wielkopolskim, dotyczące generowania przychodów i kosztów ich pozyskania – procesy IB i IC skracały się nieznacznie do 95%. Świadczy to o stagnacji w objętych badaniem podmiotach gospodarczych. Okres analizy to rok 2009 i pierwsze półrocze roku 2010, co oznacza, że nie widać oznak ożywienia koniunkturalnego. Natomiast w województwie podkarpackim czasy podejmowania decyzji w obrębie generowania przychodów ze sprzedaży IIB skróciły się do 98%, a w kosztach ich pozyskania, proces IIC, skróciły się do 89%. Świadczy to o rosnących problemach w pozyskiwaniu przychodów. Również należy stwierdzić, że sytuacja w podmiotach gospodarczych jest gorsza w województwie podkarpackim niż w województwie wielkopolskim. Potwierdzają to wydłużające się czasy podejmowania decyzji w procesach ID i IID generowanie wyników finansowych netto. W województwie wielkopolskim ten czas wydłużył się do 302% a w województwie podkarpackim do 158%.

Tab. 3.6. Wartości wskaźnika popularność bądź atrakcyjność $\hat{F}(P)[P^2 \cdot l^{-2}]$ badanych procesów (oznaczonych symbolami) w województwach wielkopolskim i podkarpackim w kwartałach 2009 i 2010 r.

Kwartały t	Symbole procesów							
	IA	IB	IC	ID	IIA	IIB	IIC	IID
0	1241	9022	9205	6974	457	842	5544	1016
0,25	1460	9936	9389	2466	475	845	5695	876
0,5	1535	10030	9396	2329	491	848	5826	706
0,75	1563	10110	9470	2230	507	850	5942	742
1	1607	10183	9535	2152	523	852	6047	702
1,25	1650	10243	9598	2088	537	855	6142	1670
1,5	1680	10299	9646	2035	551	856	6230	644
$P_k \%$	136	114	105	29	121	102	112	74

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabeli 3.1. i 3.2. oraz z wykorzystaniem równania 7.

Siły oddziaływania rynkowego są bardzo zróżnicowane wyrażone w wskaźnikach atrakcyjności $F(M)$ są zależne od wartości M , i od rzędów n . Najwyższy przyrost atrakcyjności do 136% występuje w procesie IA, czyli obrazuje to wzrost zainteresowania ponoszeniem nakładów inwestycyjnych w województwie wielkopolskim. Charakterystyczne jest, że atrakcyjność w generowaniu przychodów i ponoszeniu kosztów ich pozyskania rośnie w obydwu badanych województwach. Jednak poziom tych wskaźników jest zasadniczo różny. W województwie wielkopolskim siły rynkowe sprzyjają generowaniu przychodów – wzrost $F(M)$ do 114%, a w województwie podkarpackim szybciej przyrastają koszty – $F(M)$ rośnie do 112%. Można stąd wnioskować, że oferta rynkowa podmiotów działających w województwie podkarpackim jest mniej konkurencyjna i przynosi przyrosty $F(M)$ jedynie do wysokości 102%.

Wysokość wskaźników $F(M)$ i ich zmiany w obrębie generowania wyniku finansowego netto, czyli zysku, świadczą o utrzymującej się stagnacji rynkowej i gospodarczej w obu województwach. Jednak spadek tego wskaźnika do poziomu 29% w województwie wielkopolskim można interpretować jako nasilanie się trudności rynkowych i pogarszanie efektywności prowadzonej działalności. Natomiast spadek tego wskaźnika w województwie podkarpackim do poziomu 74% świadczy również o silnym oddziaływaniu sytuacji na rynku na efektywność gospodarowania, ale pokazuje, że w tym województwie nadal można jeszcze rozwijać się wykorzystując ekstensywne czynniki.

4. ZAKOŃCZENIE

Waga i znaczenie analiz regionalnych do oceny sytuacji i podejmowania trafnych decyzji planistycznych jest ogromna. Należy ciągle poszukiwać nowych metod i narzędzi analitycznych, które będą odpowiadały zmieniającym się warunkom rozwoju regionalnego i dostarczały informacji lepiej dostosowanych do oczekiwań decydentów. Tradycyjne indeksy jednopodstawowe o stałej bazie zwane wskaźnikami dynamiki okazały się nieprzydatne do ustalania i porównywania dynamiki procesów. Zaproponowana metoda oceny dynamiki sprawdziła się zarówno do opisu procesów za pomocą wzorów, a także obliczone wskaźniki pozwoliły na dokładniejszą analizę wyników. Otrzymane

w wyniku obliczeń wielkości i parametry, szczególnie parametr n znakomicie sprawdziły się w ustaleniu i porównywaniu dynamiki procesów. Informacje dostarczone przez wskaźniki: agresywności ekonomicznej, czasu podejmowanie wiążących decyzji i atrakcyjności produktu czy działania, pozwoliły ustalić i sprecyzować kierunki zachodzących zmian.

Zastosowanie metody analizy kinetycznej procesów ekonomicznych w wymiarze regionalnym do porównania zachodzących zmian w województwie wielkopolskim i podkarpackim w okresie 2009 i 2010 roku potwierdziło przydatność zaproponowanych rozwiązań. Metoda i wskaźniki z bardzo wysoką dokładnością opisały poddane analizie procesy. Otrzymane wyniki pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, dotyczących sytuacji w regionach i siły oddziaływania zachodzących zmian gospodarczych w wymiarze globalnym i krajowym. Jednak zastosowane modele opisowe należy traktować jako przybliżenia o wysokiej wiarygodności w przyjętym przedziale czasu.

W zastosowanej metodzie podstawowe znacznie mają rzędy n odzwierciedlające średni wskaźnik mechanizmu i drogi oraz dynamiki procesu. Jego zaletą jest fakt, że odzwierciedla on wszystkie wpływy, jakie oddziaływały na badany proces.

Przebadano tylko wybrane procesy gospodarcze w województwach wielkopolskim i podkarpackim. Czas analizy to sześć kwartałów – rok 2009 i pierwsze półrocze 2010. Jako bazę wyjściową porównań przyjęto wyniki na koniec roku 2008. Jest to okres kryzysu finansowo-gospodarczego na świecie i oczekiwanych w tym czasie, szczególnie przez podmioty gospodarcze symptomów ożywienia koniunktury.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że sytuacja podmiotów gospodarczych w badanych województwach jest trudna. Dynamika wzrostu nakładów inwestycyjnych nie przekłada się na równie dynamiczny przyrost przychodów z całokształtu działalności. Pogarszają się natomiast parametry związane sprawnością i efektywnością, bo przyrost kosztów pozyskania przychodów rośnie szybciej w województwie podkarpackim niż generowania przychodów, a w obydwu województwach gasnąca dynamika wyniku finansowego netto uzasadnia ten wniosek.

LITERATURA

- [1] Sieńko B., Bochniarz Zb., *Globalization, Clustering and Innovations. Some Regional Aspects*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań rynkowych*, pod red. A. Hermana i K. Poznańskiej, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008, s. 191–218.
- [2] Sieńko B., *Ocena sprawności zarządzania w Grupie Kapitałowej Zelmer SA w latach 2007–2008*, [w:] *Podkarpackie przedsiębiorstwa w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, pod red. K. Kaszuby, Małopolski Instytut Gospodarczy, Rzeszów 2010, s. 257–278.
- [3] Sieńko E. B., *Strategia i taktyka w zarządzaniu środkami na rozwój podmiotów gospodarczych województwa podkarpackiego w latach 1999–2005*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] *Finanse, podmioty gospodarcze*, <http://www.stat.gov.pl/poznan/38>
- [2] *Przychody, koszty i wyniki finansowe według wybranych sekcji*, <http://www.stat.gov.pl/rzesz/69>

**THE APPLICATION OF METHOD OF KINETIC DYNAMICS ANALYSIS
OF ECONOMIC PROCESSES FOR THE ASSESSMENT OF REGIONS
DEVELOPMENT**

The paper presents theoretical issues related to the application of the method of kinetic dynamics analysis of economic processes for the regions' development evaluation. The results of method's application to evaluate selected processes in Podkarpackie and Wielkopolska provinces were presented. The analyses have shown a clear downturn in the first half of 2010 year in both provinces. It is typical that there has been a high growth's acceleration in investments in Podkarpackie and significantly better economic efficiency in the Wielkopolska region.

Iwona ŚLĘZAK-GLĄDZIK¹

COACHING JAKO METODA WSPIERANIA ROZWOJU POTENCJAŁU LUDZKIEGO

Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi tematyki *coachingu*. *Coaching* to młoda i dynamicznie rozwijająca się dyscyplina. Często bywa jednak mylony z innymi formami wspierania rozwoju. Jego popularność sprawia też, że różne „produkty edukacyjne” sprzedawane są pod nazwą *coaching*. Coraz więcej wokół niego mitów i nieporozumienia. Czym jest *coaching*? Na czym polega istota *coachingu*? Czym różni się od innych metod wspierania rozwoju? Jak jest jego praktyczne zastosowanie? Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na te i inne pytania.

1. WPROWADZENIE

W ciągu ostatnich kilku lat można zaobserwować w Polsce wzrost zainteresowania *coachingiem* jako metodą wspierającą rozwój osobisty i zawodowy. Rosnące zapotrzebowanie na *coaching* generuje wzrost liczby podmiotów oferujących usługi *coachingowe*, z roku na rok poszerza się również oferta edukacyjna w zakresie *coachingu*.

Skąd popularność tej metody? *Coaching* przynosi nowe spojrzenie na kwestię rozwoju zawodowego i osobistego człowieka. „Zrywa z tradycyjnym podejściem do zarządzania polegającym na wyszukiwaniu i eliminowaniu słabych stron menedżera. [...] Jak powtarzał Peter Drucker, na słabych stronach niczego nie można zbudować, można je co najwyżej doprowadzić do poziomu przeciętności, budować zaś można tylko na tym, co mocne”². Zadanie to spełnia *coaching*: wspiera zarówno jednostki, jak i organizacje w uzyskaniu optymalnego tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania, wydobywa tkwiący w ludziach potencjał, pozwala rozwinać nowe strategie myślenia i działania oraz pomaga w realizacji celów, które stawia przed sobą jednostka czy zespół.

2. CZYM JEST COACHING?

W Dublińskiej Deklaracji o *Coachingu*³, uchwalonej w sierpniu 2008 r. podczas Globalnego Konwentu *Coachingu*, będącej rezultatem wielomiesięcznego, międzynarodowego dialogu *coachów* reprezentujących różne organizacje *coachingowe*, zapisano:

1. *Coaching* jest kształtującą się profesją.
2. *Coaching* czerpie z wielu dyscyplin, na podstawie których tworzy własną bazę wiedzy i praktyk zawodowych. Te dyscypliny to: teorie uczenia się, kształcenia

¹ Mgr Iwona Ślęzak-Gładzik, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² M. Sidor-Rządkowska, *Wstęp* [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 15.

³ *The Dublin Declaration on Coaching*, <http://www.coachfederation.org/includes/docs/086088TheDublinDeclarationwithAppendicesEnglish.pdf>, s. 6. (15 XI 2011).

dorosłych, nauki społeczne i behawioralne, nauki o przywództwie i zarządzaniu, techniki komunikacyjne.

3. *Coaching* w szerokim znaczeniu to również proces lub technika coraz częściej wykorzystywana przez różne środowiska, choć formalnie może nie być nazywany *coachingiem*.
4. Jakość *coachingu* zależy od standardów, spójności i rygorów edukacyjnych, ciągłego rozwoju, etyki i kluczowych kompetencji osób zajmujących się tą kształtującą się profesją.

W celu doskonalenia *coachingu* jako metody wspierania rozwoju oraz uwiarygodnienia i zwiększenia skuteczności praktyki *coachingu* coraz częściej podkreśla się potrzebę oparcia praktyki *coachingu* na dowodach, czyli wiedzy i wynikach badań naukowych. Przychylnie spojrzenie praktykujących *coachów* na inspiracje, jakie mogą czerpać z nauki jest jednym z przejawów postępującej profesjonalizacji *coachingu*⁴. Ważnym krokiem ku profesjonalizacji *coachingu* w Polsce było powołanie w marcu 2009 roku Izby *Coachingu*⁵. Jej misją jest „zgodna z międzynarodowymi standardami etyki i metod pracy *Coacha* profesjonalizacja i rozwój *coachingu* w Polsce, oraz reprezentacja podmiotów zrzeszonych w Izbie wobec przedstawicieli rządu, administracji państwowej, organizacji pozarządowych oraz środowiska biznesowego”⁶.

Coaching ze „sztuki” uprawianej w praktyce, staje się też powoli odrębną dyscypliną akademicką. Chociaż, jak każda kształtująca się dyscyplina, dopiero ustanawia swój postument pojęciowy, wymaga dookreślenia własnej istoty oraz precyzyjnego odróżnienia od dyscyplin pokrewnych. Na naukowe fundamenty *coachingu* składają się wybrane koncepcje pochodzące z takich dyscyplin jak: psychologia (kognitywna, społeczna, emocji i motywacji, rozwojowa, pozytywna), andragogika, socjologia, filozofia oraz nauki o organizacji i zarządzaniu. *Coaching* czerpiąc wiedzę i inspirację z w/w dziedzin stopniowo krystalizuje swój merytoryczny zasięg⁷. Powstają jednostki naukowo-badawcze zajmujące się *coachingiem*. Wartym odnotowania jest utworzenie na Uniwersytecie Harvardzkim Instytutu *Coachingu*, który zajmuje się między innymi przyznawaniem grantów na badania naukowe związane z efektywnością *coachingu*⁸. Trend ten widoczny jest także w Polsce: na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie powstało Centrum *Coachingu*, którego celem jest prowadzenie programów badawczych nad wdrażaniem i funkcjonowaniem *coachingu* w organizacjach⁹. Coraz więcej szkół wyższych posiada *coaching* w ofercie studiów podyplomowych¹⁰.

Coaching oprócz tego, że jest rozwijającą się na całym świecie profesją i kształtującą się dyscypliną naukową, jest także rozwijającym się stylem porozumiewania się, przyjmowanym przez liderów w organizacjach, nauczycieli, doradców, terapeutów, rodziców.

⁴ P. Smółka, *Podejście oparte na dowodach w coachingu: istota oraz implikacje dla praktyki*, „Coaching Review” 1/2011 (3), s. 6.

⁵ <http://www.izbacoachingu.com/pl> (15 XI 2011).

⁶ Więcej na temat profesjonalizacji *coachingu*, [w:] L. Czarkowska, *Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu*, „Coaching Review” 1/2010 (1), s. 40-55.

⁷ L.D. Czarkowska, *Wprowadzenie*, „Coaching Review” 1/2010 (1), s. 2.

⁸ M. Kołodkiewicz, *Raport Szkoła dla coacha*, [online], <http://www.pifs.org.pl/pliki/raport%20szkola%20dla%20coacha.pdf>, s. 9. (15 XI 2011).

⁹ <http://www.coaching.kozminski.edu.pl/nasze-zespoły> (15 XI 2011)

¹⁰ *Ibidem*.

Staje się atrybutem przywództwa. Oczekiwanie, że przywódcy w organizacjach będą rozwijać kompetencje *coachingowe* w interakcjach z pracownikami i kolegami wzrasta i trend ten będzie się umacniać w nadchodzących latach¹¹. Coraz więcej zwolenników zyskuje też *coachingowy* styl zarządzania¹².

Jest też „ciemna” strona popularności *coachingu*: można zaobserwować niepokojące zjawisko określania całego obszaru edukacji dorosłych *coachingiem*, różne „produkty edukacyjne” sprzedawane są pod modną obecnie nazwą *coaching*. „W wielu firmach rutynowe obowiązki menedżerskie nazywa się *coachingiem*. Przyzwoite zachowanie menedżera, rozmowę oceniającą, kontrolę w projekcie, „dociskania sprzedaży”, awanturę, szkolenie kompetencyjne, czy zwykłą rozmowę szefa z pracownikiem, także nazywa się *coachingiem*. Z ogromną szkodą dla tej branży i dla samego *coachingu*. Również setki manipulatorów i domorosłych *coachów* po trzydniowym szkoleniu uzurpuje sobie prawo do bycia „profesjonalnym *coachem*” i zmieniania ludzkiego życia”¹³.

Zbyt wiele też jest wiary w skuteczność *coachingu* jako oddziaływania rozwojowego, a zbyt mało rzetelnych faktów pochodzących zarówno z badań ewaluacyjnych, jak i z codziennej praktyki organizacji, które go stosują¹⁴. Dlatego też, jednym z najpilniejszych zadań środowiska zawodowych *coachów*, jest utrwalanie świadomości dotyczącej kryteriów wyboru *coacha/firmy coachingowej*, istnienia standardów i kodeksów etycznych¹⁵. Ponadto „wszyscy, którym zależy na profesjonalizacji zawodu *coacha*, powinni nieustannie jak mantrę powtarzać sobie i innym, że *coaching* wymaga gruntownego badania efektywności. I to zarówno na poziomie systematycznych ewaluacji dokonywanych przez badaczy, jak i w codziennej, liniowej pracy *coacha*”¹⁶.

3. PRZEGLĄD DEFINICJI COACHINGU

Nie ma jednej, uniwersalnej czy powszechnie obowiązującej definicji *coachingu*. Różne cele czy interesy, odmienne postawy konceptualne powodują, że trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych¹⁷. Treść definicji *coachingu* zależy od tego, „kto ją formułuje, komu i czemu ma służyć, jaką reakcję ma wywołać u odbiorcy”¹⁸.

Aby zaprezentować różnorodność treści definicyjnych, posłużę się kilkoma przykładami. Według prekursora *coachingu* Timothy Gallwey’¹⁹ *coaching* polega na odkrywa-

¹¹ L. Whitworth, K. Kimsey-House, H. Kimsey-House, P. Sandahl, *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 249.

¹² Więcej: O. Rzycka, *Menedżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, „Coaching Review” 2/2010 (2), s. 65-89.

¹³ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 31.

¹⁴ P.O. Żylicz, *Efektywność coachingu*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 144.

¹⁵ Przykładowe kodeksy etyczne: <http://icf.org.pl/index.php/pl/kodeks-etyczny.html> (18 XI 2011), http://www.emccouncil.org/webimages/Kod_etyczny_EMCC-_po_polsku.pdf (18 XI 2011).

¹⁶ P.O. Żylicz, *op. cit.*, s. 156.

¹⁷ Ł.T. Marciniak, *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 20.

¹⁸ *Ibidem*, s. 20.

¹⁹ Publikacja książki Timothy Gallwey’*a* *Tenis: wewnętrzna gra* (1974), traktowana jest jako przełomowy moment dla powstania *coachingu*. Tytułowa „wewnętrzna gra” toczy się według koncepcji Gallwey’*a* w umyśle zawodnika, który najważniejszą walkę musi stoczyć nie z rywalem na korcie, ale w swoim umyśle, ze swoimi nastawieniami i słabościami.

niu w ludziach, w tym w samym sobie, tego co najlepsze²⁰. W podobnym duchu wypowiada się John Whitmore²¹: *coaching* umożliwia dotarcie do części drzemiącego w nas potencjału, a dzięki *coachingowi* „możliwe jest utrzymanie wydajności, jeśli nie na nadludzkim poziomie, to na pewno o wiele wyższym od przeciętnego”²² oraz Robert Dilts: „w ogólnym ujęciu *coaching* jest procesem pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie jak najlepszy sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwianie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Skuteczny *coaching* wymaga zatem nacisku zarówno na zadanie, jak też i na relację”²³.

Często przytaczaną w literaturze przedmiotu jest definicja zaproponowana przez Sarę Thorpe i Jackie Clifford: „Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność i/lub wiedzę”²⁴. *Coaching* traktują jako jedno z narzędzi, które można wykorzystać, aby pomóc innym się rozwijać.

Dialog bądź rozmowa jako istota *coachingu* pojawia się w wielu definicjach. Julie Starr definiuje *coaching* jako rozmowę bądź serię rozmów między dwojgiem ludzi. Osoba będąca *coachem* stara się prowadzić konwersację, która ma przynieść korzyść odbiorcy pod względem jej wiedzy i postępów²⁵. Robert Hargrove zaznacza jednak, że nie jest to zwykła pogawędka, swobodna wymiana zdań czy udzielanie rad. Jest to rozmowa, dzięki której ludzie dostrzegają nowe możliwości i przekraczają bariery. W wyniku *coachingu* ludzie czują się „umocnieni i zainspirowani” i „wiedzą, co mają robić”²⁶. Należy więc podkreślić, że w *coachingu* nie chodzi tylko o rozmawianie, ale przede wszystkim o podejmowanie działań.

Niektórzy autorzy źródeł *coachingu* doszukują się w dialektyce Sokratesa²⁷. Jonathan Passmore i Annette Fillery-Travis definiują *coaching* jako: „zorientowany na przyszłość dialog sokratejski między koordynatorem (*coachem*) a uczestnikiem (osoba *coachowana*/klient), podczas którego koordynator posługuje się pytaniami otwartymi, aktywnym słuchaniem, parafrazą oraz odzwierciedleniem, aby wzmacniać samoświadomość oraz poczucie własnej odpowiedzialności uczestnika”²⁸.

²⁰ Wywiad z T. Gallweym [w:] S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 255.

²¹ John Whitmore jest twórcą *coachingu* zorientowanego na efektywność. Przypisuje mu się największy indywidualny wpływ na rozwój *coachingu* jako roli zawodowej. Za wieloletnią działalność otrzymał tytuł Britain's Number One Business Coach.

²² J. Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 22.

²³ R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora czyli Coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006, s. XX.

²⁴ S. Thorpe, J. Clifford, *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011, s. 17.

²⁵ J. Starr, *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 11.

²⁶ R. Hargrove wyróżnia 7 rodzajów rozmów *coachingowych*: 1. Deklarowanie nowych możliwości, 2. Myślący partner, 3. Wydobywanie odpowiedzi, 4. Przemodelowanie sposobu myślenia i postaw, 4. Nauczanie i doradzanie, 6. Zachęcanie do działania, 7. Szczera krytyka. Więcej [w:] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 72-76.

²⁷ Więcej na temat dialektyki Sokratesa: G. Reale, *Historia filozofii starożytnej*. t. 1: *Od początków do Sokratesa*, Wydawnictwo Katolicki Uniwersytet Lubelski, 2008.

²⁸ Cytowanie za: J. Passmore, K. Jastrzębska, *Tworzenie kultury coachingowej: ścieżka rozwoju organizacyjnego*, „Coaching Review” nr1/2011 (3), s. 91.

Ukierunkowanie na cele podkreśla Philip Sandahl: „*Coaching* to przede wszystkim rozmowa, dialog z klientem prowadzony po to, by jaśniej uświadomił sobie swoje cele i potrafił do nich dążyć, a przy tym nauka dyscypliny i konsekwencji koniecznej do ich realizacji. Niezależnie od tego, czy prowadzi się klientów indywidualnych, czy zespoły, zawsze pierwszym krokiem musi być postawienie sobie celów, dokładne ich określenie”²⁹. Zdaniem Jacka Santorskiego jest to sedno profesjonalnego *coachingu*³⁰.

Znaczenie *feedbacku* w procesie *coachingu* akcentuje z kolei Eric Parsloe: „planowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (*feedback*)”³¹.

Istnieją również definicje, które podkreślając wyjątkowość *coachingu*, podnoszą go do rangi sztuki: „*coaching* to sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji”³² czy „Sztuka ułatwiania działania, uczenia i rozwoju drugiego człowieka”³³.

Równie często, za pomocą metafor porównywany jest do podróży lub drogi³⁴:

- „*Coaching* jest podróżą w głąb siebie, podczas której zaczynamy akceptować własne wybory, odkrywamy ukryte talenty i mocne strony. Zamieniamy porażkę w doświadczenie, a przekonania w siłę do działania”,
- „*Coaching* to podróż, w której stajesz się tym, kim chcesz być. Dokonujesz zmian, kreślisz swoją przyszłość i realizujesz ambitne cele, aby być lepszym na każdym poziomie, we wszystkich obszarach swojego życia. *Coach* to towarzysz w tej podróży. W oparciu o jego umiejętności, z wykorzystaniem swojego potencjału realizujesz samego siebie”,
- „*Coaching* to pomoc klientowi w odnalezieniu w nim tego, co w nim wartościowe, dobre i ważne, jego zasobów, mądrości i zdolności. Pokazywanie mu możliwych ścieżek postępowania, ale niedokonywanie za niego wyboru drogi, którą będzie podążał. *Coaching* to towarzyszenie Klientowi w jego drodze i cieszenie się jego sukcesami”.

Własnymi definicjami posługują się organizacje zrzeszające coachów: *International Coach Federation* (ICF), *European Mentoring & Coaching Council* (EMCC), *International Coach Community* (ICC):

- ICF definiuje *coaching* jako „interaktywny proces, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. *Coachowie* pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki *coachingowi* klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich natural-

²⁹ M. Krawczyk, rozmowa z Philipem Sandahlem, „Essence” grudzień/styczeń 2008/2009 nr 10 (17), za: J. Santorski, *Coaching wewnętrznego nastawienia*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 159.

³⁰ *Ibidem*, s.159.

³¹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2000, s. 10.

³² M. Sidor-Rządkowska, *op.cit.*, s. 15.

³³ M. Downey, *Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach*, wyd. II, Thomson Business and Professional Publishing, Mason, OH 2003, s. 21, za: Ł.T. Marciniak, *op.cit.*, s. 21.

³⁴ Definicje zamieszczone przez coachów na stronie www.coachingvalley.com (15 XI 2011).

nych umiejętności. Profesjonalni *coachowie* zapewniają nieustającą współpracę przygotowaną specjalnie w celu niesienia pomocy klientom w osiąganiu satysfakcjonujących rezultatów w ich życiu zawodowym i osobistym. *Coachowie* pomagają ludziom poprawiać ich osiągnięcia i podnosić jakość ich życia. Są oni nauczani słuchania, obserwowania i przystosowywania własnego podejścia do indywidualnych potrzeb klienta. Dążą do wydobycia rozwiązań i strategii z wnętrza klienta. Wierzą, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów. Zadanie *coacha* polega na wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada”³⁵,

- według ICC „*Coaching* jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie Go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)”³⁶,
- EMCC natomiast stoi na stanowisku, że znalezienie jednoznacznej definicji *coachingu* przy tak dużej ilości modeli i metod jest nierealne. Proponuje natomiast opisowe rozumienie *coachingu* poprzez określenie kompetencji, jakimi powinien posługiwać się profesjonalny *coach*³⁷. Przykładem tego podejścia jest definicja, którą posługuje się Maciej Bennewicz³⁸ „*Coach* (...) jest (...) mobilizującym do zmiany autorytetem, który wcale nie musi, lecz może być ekspertem w danej dziedzinie. Jego obecność uruchamia relację i proces zmiany za zgodą partnera - klienta. Relacja między nimi wymaga kontaktu i komunikacji. Jest świadomie podjęta w celu uzyskania przewidzianych lub nieprzewidzianych rezultatów, które mają polepszyć jakość życia lub jego konkretnej dziedziny – pracy, sportu, relacji międzyludzkich – lub konkretnej sprawy: wyniku sprzedaży, sukcesu projektu, organizacji przedsięwzięcia. Wynika z tego, że większość komunikacji między *coachem* a jego klientem ma charakter celowy, ukierunkowany na osiągnięcie określonych, zaplanowanych albo pożądaných rezultatów. *Coach* stosuje metody, o których informuje swojego klienta przed ich zastosowaniem, na przykład eksperymenty, techniki prowokatywne, pytania, ćwiczenia fizyczne, techniki medytacyjne itd. Praca *coacha* polega na inspirowaniu klienta i wskazywaniu obszarów odpowiedzialności. Jej efekty powinny być zwymiarowane, czyli określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać progres i parametry osiągniętego celu. To klient jest odpowiedzialny za wynik, *coach* zaś za warunki brzegowe relacji, w której klient otrzymuje obiektywnie najlepsze warunki do zmiany z zachowaniem norm etycznych i kulturowych oraz standardów reprezentowanej przez *coacha* metody”³⁹.

Przegląd definicji, który można by kontynuować jeszcze długo, ma na celu zobrazowanie różnorodności zjawiska *coachingu* i trudności definicyjnych, z jakimi mierzy się ta nowa dynamicznie rozwijająca się dziedzina.

³⁵ <http://www.icf.org.pl> (13 XI 2011).

³⁶ http://www.iccpoland.pl/Dokumenty/0,4,Definicja_Coachingu.html (18 XI 2011).

³⁷ M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011, s. 29.

³⁸ Prezes EMCC Poland, autor licznych publikacji dotyczących *coachingu*.

³⁹ M. Bennewicz, *Coaching Tao*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2010, s. 29-30.

4. ISTOTA COACHINGU

Istotą *coachingu* jest zmiana. Decyzję, dotyczącą czego zmiana ma dotyczyć podejmuje osoba *coachowana* (klient), określając swój cel rozwojowy.

Analizując przytoczone w poprzednim rozdziale definicje możemy podjąć się próby dookreślenia istoty *coachingu*:

- dotyczy rozwoju i wykraczania ponad poziom; rozwój zachodzi między innymi poprzez poszerzanie samoświadomości, osobiste odkrycia, uzyskiwanie wiedzy oraz rozumienia swoich strategii działania,
- podkreśla produktywną zmianę, koncentrując się na definiowaniu i osiągnięciu konkretnych celów,
- wyzwala ludzki potencjał, obejmuje wydobywanie mocnych stron klienta oraz pomoc w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń, które blokują skuteczne działanie,
- pomaga zwiększyć wydajność i produktywność pojedynczych osób bądź/i organizacji, wspiera i inspiruje,
- koncentruje się na indywidualnych, ważnych dla klienta celach, to klient decyduje o kierunku, w którym chce „podażyć”, to klient też ponosi odpowiedzialność za swój wynik,
- podstawą *coachingu* jest relacja *coach*–klient, oparta na wzajemnym zaangażowaniu, szacunku, zrozumieniu i zaufaniu,
- główne umiejętności *coacha* to: budowanie relacji, zadawanie pytań, aktywne słuchanie, udzielanie informacji zwrotnej, motywowanie⁴⁰,
- podstawowym celem *coacha* jest zwiększenie świadomości i odpowiedzialności oraz budowanie samooceny u osoby *coachowanej*,
- każdy proces *coachingu* jest inny: różny jest cel, zakres, przebieg, styl komunikowania się, stosowane narzędzia,
- pomaga ludziom uczyć się, ale nie jest po to, by ich uczyć. Łączy proces uczenia się ze stymulowaniem do podejmowania działań. *Coaching* nie jest szkoleniem, mentoringiem, konsultingiem czy terapią.

5. COACHING A INNE METODY WSPOMAGANIA ROZWOJU

Wiemy już czym jest *coaching* i na czym polega jego istota. Warto w tym momencie podkreślić, czym *coaching* nie jest. Nie jest panaceum na wszystko, nie polega na udzielaniu porad i przekazie doświadczenia, uczeniu nowych umiejętności, przywracaniu stabilności psychoemocjonalnej czy dostarczaniu eksperckich wytycznych i gotowych rozwiązań. Nie jest tym samym co mentoring, szkolenie, terapia czy konsulting.

Coaching a mentoring: mentoring jest relacją, w której bardziej doświadczona osoba sprawuje opiekę nad osobą o mniejszym doświadczeniu. Niezależnie od formy przeprowadzenia, *coaching* i mentoring przede wszystkim ma doprowadzić do pożądanej zmiany. Umiejętności *coachów* i mentorów są zbliżone, jedni i drudzy pomagają ludziom osiągnąć cele poprzez rozwijanie samoświadomości, wzmacnianie motywacji i zapewnienie wspar-

⁴⁰ Więcej na temat podstawowych umiejętności coachingowych: Starr J., *op. cit.*, s. 52-119; Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson, *op. cit.*, s. 167-184; D. Kukielka-Pucher, *Kompetencje profesjonalnego coacha*, [w:] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 67-82.

cia. Różnica według Davida Clutterbucka sprowadza się do odmiennej relacji z tem⁴¹:

- *coaching* trwa zdecydowanie krócej, skupia się bowiem na konkretnym celu, pojawia się jako reakcja na problemy lub szanse. Mentoring obejmuje szersze spektrum działania i cele długoterminowe, chociaż może również rozwiązywać aktualne problemy, zwłaszcza w kontekście długofalowych zmian. Często cele rozpoznane w procesie mentoringu udaje się osiągnąć dzięki *coachingowi*,
- *coachowie* unikają udzielania rad. Mentorzy również wstrzymują się od doradzania - raczej pomagają w samodzielnych przemyśleniach. Jednak ze względu na swoje doświadczenie mentorzy są przygotowani do udzielania porad, chociaż uczynią to wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne,
- mentoring ma znacznie szerszy obszar działania niż *coaching* – pozwala między innymi na testowanie nowych pomysłów, pomoc klientom w zakresie rozwoju kanałów informacyjnych i wywierania wpływu. Czasami jednak rola mentora sprowadza się wyłącznie do pełnego empatii wysłuchania.

Coaching a szkolenie: dobre szkolenie polega na wyposażeniu jego uczestników w nowe umiejętności i wiedzę, które pomogą im w rozwoju zawodowym lub/i osobistym. *Coaching* nie polega na wyszkoleniu kogoś tak, aby umiał robić coś nowego, lecz stanowi sposób wsparcia procesu nauczania (szkolenia). Paweł Smółka zauważa, że *coaching* może być rozpatrywany w kategoriach wsparcia potreningowego, czyli narzędzia wspomaganego transferu umiejętności wypracowanych w ramach treningu do realnych sytuacji. „Oznacza to, że *coaching* zaczyna się tam, gdzie kończy się trening. Trening przygotowuje do działania, *coaching* zaś pozwala doskonalić działanie – wdrażać nowo wypracowane umiejętności w praktykę i uczyć się korzystania z nich jako narzędzi realizacji określonych celów w konkretnych, realnych sytuacjach”⁴².

Coaching a terapia: terapia jest działaniem, mającym na celu przywrócenie równowagi psychicznej, emocjonalnej i międzyludzkiej u osób, w których życiu pojawiło się zaburzenie. Poprzez postawienie diagnozy i podjęcie działań terapeutycznych dąży się w terapii do uzyskania z góry przyjętych i pożądaných rezultatów, określonych przez terapeutę⁴³. W *coachingu* pożądané efekty określane są przez klienta. Anthony Grant wyróżnia kilka kluczowych różnic pomiędzy *coachingiem* a terapią⁴⁴:

- *coaching* nie zajmuje się przypadkami medycznymi (np. depresją). Mogą mu podlegać osoby, które nie cierpią na żadnego rodzaju zaburzenia emocjonalne czy psychiczne, a chcą jedynie zmienić pewne aspekty swojego życia lub osiągnąć większą efektywność w pracy. Terapia zaś dotyczy osób, które są w pewnym stopniu dysfunkcyjne lub zmagają się z problemami natury psychologicznej,
- *coaching* koncentruje się na wypracowaniu rozwiązania, nie zaś na rozwikłaniu problemu i jego dogłębnej analizie. *Coaching* zwrócony jest ku przyszłości, terapia – ku przeszłości.

⁴¹ D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 23.

⁴² P. Smółka, *Coaching umiejętności interpersonalnych: podejście oparte na dowodach*, „Coaching Review” 2/2010 (2), s. 50.

⁴³ L.T. Marciniak, *op. cit.*, s. 35.

⁴⁴ A.M. Grant, J. Greene *Coach Yourself: Make Real Change In Your Life* (wyd.II), Momentum Press, Londyn 2004, za D. Clutterbuck, *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 25.

Coaching a konsulting: konsulting polega na określeniu problemów lub obszarów o niskiej wydajności, a następnie na udzieleniu porad prowadzących do opracowania rozwiązań. Realizowany jest przez specjalistów w danej dziedzinie, którzy swoją wiedzę i doświadczenie w określonym zakresie wykorzystują do udzielania rad swoim klientom. Konsulting służy tworzeniu rozwiązań (np. problemu firmy), efektem pośrednim konsultingu może być jednak rozwój indywidualnych kompetencji np. pracownika. *Coaching* natomiast nie polega na udzielaniu rad; *coachowie* nie formułują rozwiązań, ale pomagają w tworzeniu alternatyw, koncentrując się na rozwijaniu kompetencji jednostek lub zespołów⁴⁵. *Coachowie* w odróżnieniu od konsultantów, nie muszą posiadać wiedzy eksperckiej niezbędnej do podejmowania decyzji.

6. PRAKTYCZNY WYMIAR COACHINGU

Kiedy i w jakich okolicznościach oraz w jakim celu używamy *coachingu*? Wśród licznych korzyści płynących z *coachingu* można wymienić⁴⁶:

- lepszą wydajność i produktywność,
- rozwój pracowników,
- sprawniejszy proces uczenia się,
- lepsze relacje,
- poprawę jakości życia jednostek,
- bardziej kreatywne pomysły,
- lepsze wykorzystanie przez ludzi własnych umiejętności i zasobów,
- szybszą i bardziej efektywną reakcję na sytuacje kryzysowe,
- większą elastyczność i podatność na zmiany,
- większą motywację pracowników,
- zmianę kultury organizacyjnej.

Odpowiedzi na pytanie, dotyczące powodów, dla których ludzie korzystają z *coachingu* dostarcza międzynarodowe badanie, dotyczące świadomości konsumenckiej (*The Global Consumer Awareness Study*)⁴⁷. Badanie przeprowadzone zostało przez International Coach Federation w 2010 r., uczestniczyło w nim piętnaście tysięcy osób, powyżej dwudziestego piątego roku życia, z dwudziestu krajów. Wyniki przedstawiają się następująco: na pierwszym miejscu znalazła się optymalizacja wydajności indywidualnej i/lub zespołowej (42.6%); na drugim – wzmocnienie szans na rozwój zawodowy (38.8%), na trzecim – ulepszenie strategii zarządzania biznesem (36.1%). Inne bardziej osobiste motywacje to: wzmocnienie poczucia własnej wartości i pewności siebie oraz zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, które znalazły się odpowiednio na czwartym i piątym miejscu.

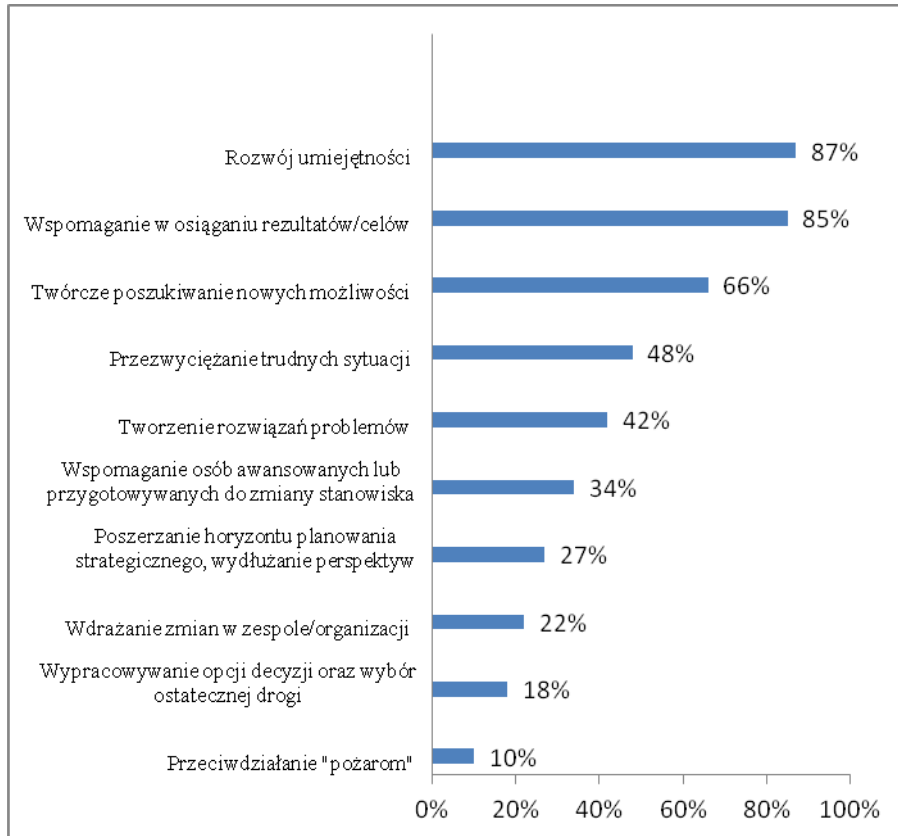
Na rysunku 1 przedstawiono natomiast wyniki badania⁴⁸, dotyczące rozumienia istoty *coachingu* oraz jego zastosowania. Badanie przeprowadzono w 2010 r. na grupie ponad 300 polskich menedżerów średniego i wyższego szczebla.

⁴⁵ Ł.T. Marciniak, *op. cit.*, s. 35.

⁴⁶ J. Whitmore, *op. cit.*, s. 183-185.

⁴⁷ <http://www.coachfederation.org/works/#clients> (18 XI 2011).

⁴⁸ na podstawie artykułu: 4 Filary CoachWise™- kompleksowe spojrzenie na wdrażanie i stosowanie *coachingu* w organizacji cz.II, [online], <http://www.thecoaches.pl/451-4Filarycz2.html>, (18 XI 2011).

Rys. 1. Zastosowanie *coachingu*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułu: *4 Filary CoachWise™- kompleksowe spojrzenie na wdrażanie i stosowanie coachingu w organizacji cz.II*⁴⁹.

Dobrze przygotowany proces coachingu skierowany do menedżerów to szybszy i tańszy sposób trenowania kadr kierowniczych. Indywidualny coaching bardzo aktywizuje i niemal zupełnie eliminuje niekorzystne zjawiska (opór, rywalizacja z grupą bądź trenerem), które występują w szkoleniach grupowych. Coaching szybko przynosi konkretny efekt, gdyż dociera do głębszych, osobistych motywacji i dostosowuje narzędzia treningu do specyfiki, wymogów i tempa pracy konkretnej osoby. Bezpośrednio też odnosi się do realiów pracy i zadań menedżera w jego środowisku zawodowym⁵⁰.

Techniki coachingowe można również skutecznie wykorzystać w mentoringu i tutoringu akademickim⁵¹.

⁴⁹ <http://www.thecoaches.pl/451-4Filarycz2.html>, (18 XI 2011).

⁵⁰ M. Bennewicz, *Od indywidualnego rozwoju menedżerskiego do coachingu systemowego organizacji*, „Coaching Review” 1/2010 (2), s. 68.

⁵¹ Więcej: <http://tic.wsptwp.eu>

7. PODSUMOWANIE

Coaching jest dynamicznie rozwijającą się metodą rozwoju osobistego i zawodowego. Polega na ułatwianiu wprowadzania zmian. Pozwala rozwinąć nowe strategie myślenia i zachowania oraz pomaga w osiągnięciu zamierzonych celów. Wspiera zarówno jednostki, jak i organizacje w uzyskaniu optymalnego tempa rozwoju. Przynosi też korzystne efekty w takich obszarach, jak: pewność siebie i motywacja, zmiana zachowań, kultura organizacyjna, przywództwo. Pomaga w zrównoważeniu życia osobistego i zawodowego.

Zgadzam się ze stwierdzeniem, że „nie ma znaczenia, czy odpowiedź na pytanie, czym jest *coaching*, będzie miała formę poetycką, naukową czy metaforyczną. Ważne, aby zawierała wszystko to, *co istotne*”⁵². Po pierwsze: *coaching* jest **koncepcją dotyczącą wspierania rozwoju człowieka**, opartą na multidyscyplinarnym dorobku naukowym oraz doświadczeniach praktyków; koncepcją, która zakłada istnienie potencjału osobistego wystarczającego do osiągnięcia wyznaczonych celów. Po drugie: *coaching* jest także **praktyką, realizowaną przez profesjonalnie przygotowanego specjalistę**, możliwą do uporządkowania w etapach i odtwarzalnych działaniach, przynoszącą obserwowalne, wymierne rezultaty, zawsze powiązane z potencjałem i kompetencjami⁵³.

Jak podkreśla John Whitmore *coaching* nie jest panaceum na wszelkie dolegliwości w pracy, w życiu, czy na świecie. Jest jednak „jest jedną z najbardziej akceptowalnych umiejętności prowadzących do rozwoju ludzkiego”⁵⁴. Sprawia bowiem, że poddawana mu osoba lepiej wykorzystuje swój potencjał, swoje umiejętności i naturalne zdolności. Dobrze prowadzony *coaching* może wywrzeć istotny pozytywny wpływ na jednostki, zespoły, organizacje oraz ostatecznie całe społeczeństwo.

LITERATURA

- [1] Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011
- [2] Bennewicz M., *Coaching Tao*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2010
- [3] Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009
- [4] *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, red. P. Smółka, Onepress, Gliwice 2009
- [5] *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, red. M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009
- [6] Dilts R., *Od przewodnika do inspiratora czyli Coaching przez duże „C”*, Wydawnictwo PINLP, Warszawa 2006
- [7] Gallwey W. T., *Tenis: wewnętrzna gra*, Wydawnictwo ParaFraza, Pszczyna 2006
- [8] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- [9] Kołodkiewicz M., Raport „Szkoła dla coacha”
http://www.pifs.org.pl/pliki/raport%20szkola%20dla%20coacha_zb.pdf (15 XI 2011)
- [10] Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010
- [11] Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit, Warszawa 2000
- [12] Starr J., *Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011
- [13] Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2011
- [14] Whitmore J., *Coaching. Trening efektywności*, Wydawnictwo G+J, Warszawa 2011

⁵² Ł.T. Marciniak, *op. cit.*, s. 37.

⁵³ *Ibidem*, s. 37.

⁵⁴ J. Whitmore, *op. cit.*, s. 260-261.

- [15] Whitworth L., Kimsey-House K., Kimsey-House H., Sandahl P., *Coaching koaktywny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

- <http://www.coachfederation.org> (18 XI 2011).
<http://www.izbacoachingu.com/pl> (15 XI 2011).
<http://www.pifs.org.pl> (15 XI 2011).
<http://www.coaching.kozminski.edu.pl/nasze-zespoly> (15 XI 2011).
<http://icf.org.pl> (13 XI 2011).
<http://www.emccouncil.org> (18 XI 2011).
<http://www.coachingvalley.com> (15 XI 2011).
<http://www.iccpoland.pl> (18 XI 2011).
<http://www.thecoaches.pl> (18 XI 2011).

COACHING AS METHOD OF HUMAN DEVELOPMENT SUPPORT

The aim of the article is to familiarise the reader with the issue of coaching. Coaching is a young and dynamically growing discipline. However, it is often misled with other forms of development support. Its popularity also leads to other "educational products" being traded as "coaching". A growing number of both myths and misunderstandings can be observed with regards to the notion. "What is coaching?", "What is the core of it?", "What makes it different from other forms of development support?", "What are its applications?" The article serves as the attempt to answer these and other related questions.

Beata TARCZYDŁO¹

MARKETING SZEPTANY W DZIAŁANIACH ORGANIZACJI. PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ

Celem opracowania jest przybliżenie marketingu szeptanego oraz wskazanie przykładów jego wykorzystania. Rozważania prowadzone będą wokół tezy: w warunkach dynamicznej gospodarki rynkowej i szybkiego rozwoju Internetu nowoczesne firmy niejako są zobligowane do umiejętnego robienia szumu wokół swojej oferty, marki czy produktu oraz angażowanie się w dyskusję o sprawach istotnych dla internautów.

Wychodząc od definicji marketingu szeptanego (ang. *buzzmarketing*), omówione zostaną jego psychologiczne uwarunkowania, zasady wdrażania oraz instrumentarium działań. Rozważania teoretyczne, wzbogacone zostaną prezentacją wybranych przykładów.

1. WPROWADZENIE

W sytuacji szybkiego rozwoju technologii internetowych coraz większe znaczenie w rywalizacji rynkowej odgrywa komunikacja z internautami.

Zdaniem E. Rosen'a² mamy do czynienia z „narzędziami globalnego marketingu szeptanego”. Wynika to z łatwości wypowiedzania się, co sprzyja tworzeniu baz danych zawierających informacje i opinie ludzi na temat konkretnych produktów, marek czy wydarzeń.

2. DEFINICJA MARKETINGU SZEPTANEGO I JEGO SKUTECZNOŚĆ

M. Huges³ podaje, że marketing szeptany, inaczej „szeptomarketing” (ang. *buzzmarketing*) to przekazywanie informacji z ust do ust, aby robić szum medialny wokół marki, produktu, wydarzenia.

Ł. Dębski⁴ definiuje *Word of Mouth Marketing* jako dostarczanie konsumentom powodów do komunikowania się i ułatwianie im tego procesu poprzez tworzenie odpowiednich warunków/miejsc, by mogli i chcieli mówić o produktach lub usługach.

J. Hartman twierdzi, że marketing *word of mouth* WOM, *whisper marketing* to z założenia marketingowa gra losowa, bazująca na inicjowaniu tematu, który powoduje dyskusję i szum.

Zdaniem A. Leśniewskiej⁵ cała tajemnica tkwi w pomysłach: błyskotliwym, zabawnym, niecodziennym, który przechwycą media, a od nich społeczna poczta pantoflowa. W zasadzie chodzi o to, by internauci przejęli rolę marketerów i dobrowolnie rozpowszechniali informacje o kategorii, której dotyczy akcja, takich jak: produkt, marka czy przedsięwzięcie.

¹ Dr Beata Tarczydło, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

² E. Rosen, *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2003, s. 34.

³ M. Hughes, *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, Wydawnictwo MT Biznws Sp. Z o.o., Warszawa 2008, s. 9.

⁴ Ł. Dębski, *Wypróbuje i opowie*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 40.

⁵ A. Leśniewska, *W szeptaniu potrzeba pośredników*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 30.

O skuteczności akcji zdaje się przesądzać umiejętność przyciągania uwagi człowieka. M. Huges⁶ wskazuje tzw. startery konwersacji i wylicza tematy/zjawiska szczególnie wzbudzające zainteresowanie, takie jak: tabu (seks, kłamstwo, humor toaletowy), niezwykłość, oburzenie, komizm, przypominanie, tajemnica (zarówno zatajana, jak i ujawniana).

3. PSYCHOLOGICZNE UWARUNKOWANIA MARKETINGU SZEPTANEGO

Przesłaniem do analizy aspektów psychologicznych może być zdanie – „konsument polubi markę, jeśli damy mu temat do rozmów, dzięki któremu będzie mógł zabłysnąć w towarzystwie”⁷, choćby w wirtualnej rzeczywistości.

Z badań wynika, że ludzie lubią być w centrum uwagi, a inicjując ciekawe tematy do konwersacji wywołuje się zaangażowanie, któremu towarzyszą emocje. Przyczynia się do tego również fakt, że informacja dociera od „znajomej” osoby. Afekt do osoby transponowany jest na kategorię, która jest przedmiotem rozmowy.

Należy jednak pamiętać, że jeśli stracimy zaufanie do polecającej osoby to wysoce prawdopodobne, że stracimy je również do obiektu rozmowy i marki, pod którą jest oferowany⁸.

Sekwencyjny proces kształtowania się w umyśle konsumenta prawdziwości opinii osoby prezentującej dany obiekt (produkt, markę, wydarzenie...) podlega następującym prawidłowościom:

1) im większa znajomość osoby, tym większa atrakcyjność informacji (w odbiorze konsumenta osoba wiarygodna przedstawia prawdziwe informacje);

2) stopniowy wzrost przekonania o prawdziwości jest wprost proporcjonalny do ilości powtórzeń (coś co jest wielokrotnie powtarzane, wydaje się prawdziwe)⁹.

Dodatkowo im więcej osób jest zaangażowanych, tym większa wiarygodność (zgodnie z regułą społecznego dowodu słuszności).

W marketingu szeptanym dochodzi jeszcze osobiste zaangażowanie konsumenta, które zdecydowanie zwiększa skuteczność perswazji.

Wreszcie, pamięć jest procesem konstruowania, dlatego każda nowa informacja zostaje włączona do istniejącej struktury wiedzy na dany temat.

To, że ludzie wciąż szukają okazji, aby się nimi podzielić jest jednym z najbardziej fascynujących aspektów marketingu szeptanego.

Podsumowując, ludzie lubią wiedzieć, zależy im na tym, żeby inni wiedzieli, że wiedzą i wreszcie lubią mieć opinię na dany temat¹⁰. Osoby, angażujące się w rekomendowanie, słysząc różne rzeczy na temat produktu, marki, wydarzenia, w pewnym momencie zaczynają przekazywać innym informacje tak, jakby sami wypróbowali produkt. Wreszcie – „prawdziwa” osoba (nawet niemająca bezpośredniej styczności z produktem) jest podczas rozmowy o wiele bardziej wiarygodna niż idealny przekaz marketingowy.

⁶ Szerzej: M. Hughes, *Marketing szeptany... op. cit.*, s. 41-49.

⁷ A. Leśniewska, *W szeptaniu... op. cit.*, s. 30.

⁸ Dla przykładu porównaj [z:] D. Makowska, *Gadanie od rzeczy kosztuje*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 46.

⁹ Na podstawie: A. Falkowski, A. Grochowska, *Nie trzeba krzyczeć, żeby było głośno*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 34-35.

¹⁰ Przy wykorzystaniu: D. Balter, J. Butman, *Począta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 87-88.

4. ZASADY WDRAŻANIA

Przedsiębiorca zainteresowany zastosowaniem marketingu szeptanego, celem skutecznego dotarcia do klientów, powinien uzyskać szereg informacji¹¹:

- 1) z jakich źródeł klienci zazwyczaj dowiadują się o produkcie;
- 2) co „mówią” ci, którzy go polecają;
- 3) jak szybko rozprzestrzenia się informacja w porównaniu do konkurencji;
- 4) kim są sieciowi liderzy opinii dla interesującego produktu/marki;
- 5) w którym momencie informacja przestaje się rozprzestrzeniać;
- 6) do ilu źródeł informacji sięgają interesujący przedsiębiorcę ludzie i które są dla nich najważniejsze;
- 7) jakie inne informacje rozprzestrzeniają się w ramach tej samej sieci.

Uzyskane informacje umożliwiają „skrojenie na miarę” kampanii i zwiększają prawdopodobieństwo jej powodzenia. Mając tak wiele szczegółów ważne by metodycznie podejść do przedsięwzięcia, czyli najlepiej sięgnąć do sprawdzonych wytycznych.

I tak celem uruchomienia kampanii marketingu szeptanego wskazywane są następujące zasady:

- 1) rozpocznij od analizy nabywcy;
- 2) bądź innowacyjny (pomysłowy);
- 3) obierz właściwą grupę osób, które wezmą udział w akcji/sieć/społeczność internetową;
- 4) stwórz właściwy przekaz;
- 5) znajdź właściwe środowisko/otoczenie, kontekst społeczny;
- 6) uruchom kampanię;
- 7) zamień akcję informacyjną w „szep”/plotkę („nakręć” akcję; wykreuj szum/ rozgłos)¹².

W strategii marketingu szeptanego istotne jest uwzględnienie zarówno środowiska producenckiego, ludzi z branży i „zwykłych” internautów. Zgodzić się trzeba z opinią E. Rosen’a¹³, że spojrzenie producenta różni się bardzo od spojrzenia klienta.

Omówione zasady wdrażania marketingu szeptanego skłaniają do refleksji, przy wykorzystaniu jakich narzędzi można je wdrożyć w praktyce gospodarczej.

5. INSTRUMENTARIUM DZIAŁAŃ BUZZMARKETINGU

Do narzędzi marketingu szeptanego za M. Siejakiem¹⁴ zalicza się:

- 1) *amplifying* internetowy, który polega na jawnej i oficjalnej komunikacji marki głównie na forach internetowych, co określa się też mianem kampanii eRzecznika lub eksperta marki;
- 2) kampanie z udziałem liderów opinii inaczej zwanych *influentials* (grupy konsumentów, którzy mają szczególny wpływ na decyzje zakupowe pozostałych konsumentów i kształtują ich preferencje zakupowe, choćby poprzez *fanpage*, czy *blogi*¹⁵;

¹¹ Podaję na podstawie: E. Rosen, *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2003, s. 126.

¹² Na podstawie: P. Mourdoukoutas, G. J. Siomkos, *The seven principles of WOM and buzz marketing. Crossing the tipping point*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2009, p. 8.

¹³ Szerzej: E. Rosen, *Fama... op. cit.*, s. 128-130.

¹⁴ Na podstawie: M. Siejak, *Kto mówi w imieniu marki*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 36-39.

- 3) testowanie produktów;
 - 4) kreacje ekspertów marki (wiedzą o marce znacznie więcej niż przeciętny zainteresowany i to stanowi ich atut towarzyski (grupowy));
 - 5) dostarczenie unikalnego *contentu*;
 - 6) kampanie *seedingu* (dostarczanie oryginalnych produktów lub ich próbek liderom opinii danej grupy docelowej celem wypróbowania);
 - 7) kampanie *in the name of research* (włączenie liderów do rzeczywistego lub wirtualnego badania produktu lub jego marketingowego otoczenia);
 - 8) *evangelist* marketing, chodzi o tzw. ewangelistów marki, czyli jej zwolenników;
 - 9) *cause marketing* i CSR, czyli działania, związane ze wspieraniem ważnych dla grupy docelowej kwestii społecznych.
- Celem podjęcia próby weryfikacji, jak teoria przekłada się na praktykę dokonano analizy wybranych przykładów zastosowania marketingu szeptanego.

6. PRZYKŁADY Z RYNKU

Pierwszy przykład to aktywności realizowane na rzecz marki *Majonez Kielecki*¹⁶. Aktualnie prowadzona jest kampania **Święta bez stresu z Majonezem Kieleckim**. Firma aktywnie zachęca swoich wielbicieli na *fanpage* aby udostępniali swoje ulubione przepisy z *Majonezem Kieleckim* w „roli głównej” lub jako obowiązkowy dodatek. Razem z czytelnikami strony *Majonez Kielecki* wybrał najlepsze przepisy i stworzył książkę kucharską, która była do kupienia przed Wielkanocą ubiegłego roku. Od 1 grudnia na stronie ruszyła akcja przygotowań do świąt. Gospodynie mogły dzielić się tutaj swoimi doświadczeniami i ulubionymi przepisami. Firma aktywnie zachęca do udostępniania jej *fanpage*’u innym gospodyniom, ponieważ im więcej doświadczeń tym lepiej.

Strona ta przyciąga nie tylko wielbicieli *Majonezu Kieleckiego*. Można na niej znaleźć wiele ciekawych przepisów, więc każdy wielbiciel gotowania znajdzie coś dla siebie. Oczywiście z *Majonezem Kieleckim* w roli głównej.

Drugi przykład to szeroka kampania **Chupa Chups Wyluzuj** opracowana i realizowana przez Agencję *Interbrand*¹⁷. Od 07 lipca 2010 roku prowadzone są działania z zakresu marketingu szeptanego na rzecz marki *Chupa Cups*. Zostały podzielone na akcje tematyczne, które pozwalają wprowadzić Fanów w świat marki i samego *Chupa Chuck*’a oraz jeszcze bardziej z nimi związać. *Chupa Chuck* na Facebooku prowadzi swoistego bloga, w którym codziennie komentuje otaczający go świat i tłumaczy go Fanom na swój przewrotny sposób. Więcej informacji o kampanii zestawiono w tabeli 1.

¹⁵ Szerzoko na temat profesjonalnego wykorzystania blogów do działań marketingu szeptanego [w:] S. Gardner, *Buzz marketing with blogs for dummies*, Wiley Publishing, Inc., USA, Indianapolis, Indiana 2005, pp. 1-320.

¹⁶ Przy wykorzystaniu: <http://www.facebook.com/majonezkielecki>, 29.11.2011.

¹⁷ <http://www.livebrand.pl/case/chuck.php>, 28.11.2011.

Tab. 1. Kampania Chupa Chups Wyluzuj.

Wybrane charakterystyki	Szczegółowe informacje
Zadania i cele	Stworzenie profilu przyjaznego grupie docelowej, zaangażowanie Fanów i wciągnięcie ich w świat marki. Zbudowanie trwałej więzi Fan–Marka.
Najpopularniejsze akcje przeprowadzone na profilu Chucka	Zaginiony Chuck Podróż po świecie Luzomierz Mapa Wyluzowanego Świata Konkurs Świąteczny Czakery Rewia Mody Chucka
Inne aktywności	Bohater kampanii wychodzi Internetu i niekiedy pojawia się w miejscach publicznych, by zarazić lizaniem i dobrą zabawą swoich fanów. 21 maja 2011 Chuck zaprosił wszystkich na wielką zabawę w Klubie Sketch, na której bawiło się 1500 osób.
Wyniki	84 135 zaangażowanych Fanów. 30 000 Fanów polubiło profil w pierwszym kwartale kampanii. 600 000 odsłon miał najpopularniejszy wpis. 50 000 użytkowników zgromadziła aplikacja Luzomierz. 115 000 unikalnych użytkowników w konkursie Czakery.

Źródło: opracowano na podstawie: <http://www.livebrand.pl/case/chuck.php>, 28.11.2011.

Informacje zawarte w tabeli 1. jednoznacznie świadczą o dużej skuteczności podejmowanych kampanii marketingu szeptanego.

7. ZAKOŃCZENIE

W dobie społeczeństwa informacyjnego i dynamicznego rozwoju mediów społecznościowych istotnym narzędziem w działaniach marketingowych jest marketing szeptany.

Przeprowadzone rozważania dowodzą słuszności tezy, że w warunkach dynamicznej gospodarki rynkowej i szybkiego rozwoju Internetu nowoczesne firmy niejako są zobligowane do umiejętnego robienia szumu wokół swojej oferty, marki czy produktu oraz angażowanie się w dyskusję o sprawach istotnych dla internautów.

W wyniku kampanii marketingu szeptanego obraz produktu, którego ona dotyczy, staje się w umyśle rozmówcy zupełnie inny, niż gdyby o nim przeczytał czy usłyszał w reklamie. Wiarygodność otrzymywanych informacji zależy od tego, czy nadawca jest znaną i na ile lubianą osobą.

Z uwagi na fakt, że w rekomendacje w Internecie wierzy aż 70%¹⁸ społeczeństwa celowe zdaje się stosowanie marketingu szeptanego. Inne możliwe korzyści to: wzrost znajomości marki, wywołanie wokół obiektu (produkt, marka, przedsięwzięcie...) szumu i wciągnięcie mediów, zyskanie uznania u internautów i wyróżnienie się, dostarczenie rozrywki „tolubiącym”, wzrost sprzedaży, dostarczenie powodu do zacieśnienia relacji pomiędzy znajomymi, namierzenie internautów przychylnych marce i ich umiejętne angażowanie w pełnienie roli marketerów oraz zaspakajanie potrzeb społecznych i psychologicznych ludzi w dobie rozwoju portali społecznościowych i szerokich zasobów Internetu.

LITERATURA

- [1] D. Balter, J. Butman, *Poczta pantoflowa. Sztuka marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
- [2] A. Falkowski, A. Grochowska, *Nie trzeba krzyżeć, żeby było głośno*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011
- [3] S. Gardner, *Buzz marketing with blogs for dummies*, Wiley Publishing, Inc., USA, Indianapolis, Indiana 2005
- [4] M. Hughes, *Marketing szeptany. Z ust do ust. Jak robić szum medialny wokół siebie, firmy, produktu*, Wydawnictwo MT Biznws Sp. Z o.o., Warszawa 2008
- [5] A. Leśniewska, *W szeptaniu potrzeba pośredników*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011
- [6] D. Makowska, *Gadanie od rzeczy kosztuje*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011
- [7] P. Mourdoukoutas, G. J. Siomkos, *The seven principles of WOM and buzz marketing. Crossing the tipping point*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2009
- [8] E. Rosen, *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2003

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- [1] <http://www.facebook.com/majonezkielecki>, 29.11.2011
- [2] <http://www.livebrand.pl/case/chuck.php>, 28.11.2011

BUZZMARKETING IN ORGANIZATION ACTIVITIES. EXAMPLES OF ITS APPLICATION

The aim of this paper is to explain buzzmarketing and to point out the examples of its application. The following thesis was taken into consideration: modern companies in the days of dynamic market economy and fast Internet growth are somehow obliged to masterly hype its offer, brand or product as well as to involve in a debate over crucial matters for the Internet users.

Starting from the definition of buzzmarketing, the principles of its implementation were described. The attention was drawn to the participants of this campaign, to the topic, the tools, and possibility of joining the discussion and monitoring the results.

The theoretical deliberations were supported by the presentation of the selected examples.

¹⁸ Podaję za: D. Makowska, *Gadanie od rzeczy kosztuje*, „Marketing w Praktyce”, wrzesień 2011, s. 47.

Krzysztof TERESZKIEWICZ¹
Piotr MOLEND²

REFERENCYJNE METODY OCENY ZAWARTOŚCI MIĘSA I TŁUSZCZU W TUSZACH WIEPRZOWYCH

W artykule omówiono referencyjne metody oceny zawartości mięsa i tłuszczu w tuszach wieprzowych stosowane w Polsce i w krajach Unii Europejskiej. Scharakteryzowano metody dysekcji uproszczonej tusz i wyrębów oraz metody niedysekcyjne ze szczególnym uwzględnieniem pomiarów biometrycznych i komputerowej analizy obrazu.

1. WPROWADZENIE

Znajomość składu tkankowego tusz zwierząt rzeźnych jest elementem niezbędnym dla właściwej organizacji procesu przetwórczego, optymalnego zagospodarowania surowca i obiektywnej wyceny handlowej. Rzeczywistą wiedzę o zawartości i proporcjach składników morfologicznych, zawartych w tuszach zwierząt rzeźnych zapewnia jedynie przeprowadzenie dysekcji szczegółowej, którą można zdefiniować jako mechaniczne rozdzielanie podstawowych elementów tkankowych tuszy. W warunkach krajowych zastosowanie znajdują dwie metody dysekcji szczegółowej; polska opracowana do oceny składu tusz w Stacjach Kontroli Użytkowości Rzeźnej Trzody Chlewnej (SKURTCh) oraz niemiecka Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft (DLG), rekomendowana przez Komisję Europejską do stosowania w krajach UE. Z powodu dużej pracochłonności oraz wysokich kosztów, wynikających z obniżenia wartości przerobowej i handlowej surowca, możliwości przeprowadzania dysekcji szczegółowej są ograniczone. Obecnie ma ona zastosowanie jedynie w badaniach naukowych, w których wymagana jest bardzo duża dokładność pomiarowa³. Ograniczone możliwości wykonywania dysekcji szczegółowej spowodowały konieczność opracowania referencyjnych metod oceny składu tuszy bez konieczności wykonania dysekcji szczegółowej. Do referencyjnych procedur oceny tusz zalicza się metody dysekcji uproszczonej oraz metody statystyczne oparte na pomiarach cech, wykazującymi istotne współzależności z ogólną zawartością mięsa lub tłuszczu w tuszy⁴. Podstawowymi oczekiwaniami w odniesieniu do referencyjnych metod oceny składu tusz są: wysoka dokładność wyrażona wartością współczynnika determinacji (R^2) i wartością

¹ Dr hab. inż. Krzysztof Tereszkiwicz, Zakład Informatyki w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Dr inż. Piotr Molenda, Zakład Polityki Regionalnej i Gospodarki Żywnościowej, Uniwersytet Rzeszowski.

³ P. Molenda, K. Tereszkiwicz, *Metody oceny otluszczenia tusz wieprzowych na podstawie pomiarów liniowych oraz masy elementów z rozbioru technologicznego lub SKURTCh*, Annales UMCS – Lublin VOL. XXII, 21 (2004), s. 155-163.

⁴ M. Koćwin-Podsiąła, E. Krzęcio, A. Zybert, K. Antosik, *Wstępne badania nad dopracowaniem krajowej metody referencyjnej szacowania mięsnosci tusz wieprzowych*, Materiały Konferencyjne „Mięsnosc świń w Polsce doskonalenie i ocena” Jastrzębiec 2002, s. 273-277.

standardowego błędu szacowania (RSD), powtarzalnością wyników i łatwością wykonania pomiarów.

Do głównych zalet referencyjnych metod oceny składu tusz wieprzowych należą:

- możliwość oceny licznych populacji,
- możliwość szybkiej i dokładnej oceny jakości tusz,
- możliwość wykonania pomiarów na żywych zwierzętach,
- możliwość stosowania obiektywnych systemów klasyfikacji i wyceny,
- możliwość doskonalenia i osiągania wzrostu dokładności metod,
- możliwość zastosowania prostych i mniej pracochłonnych technik pomiarowych,
- możliwość zastosowania nowych technologii i metod pomiarowych,
- minimalizacja strat oraz pogorszenia przydatności technologicznej surowca mięsnego.

Optymalizacja i doskonalenie referencyjnych metod oceny składu tusz wieprzowych aktualnie przebiega w dwóch kierunkach, konstruowania nowych urządzeń charakteryzujących się wyższą dokładnością pomiarów oraz poszukiwania nowych punktów pomiarowych tuszy wysoko skorelowanych z jej mięsnością lub otluszczeniem.

Celem artykułu jest przedstawienie rozwoju i osiągnięć z zakresu referencyjnych metod oceny składu tkankowego tusz wieprzowych.

2. RYS HISTORYCZNY

Badania z zakresu oceny składu tusz wieprzowych udokumentowane w literaturze naukowej mają początek w połowie XIX wieku. Jak podaje Osińska⁵ pierwsze dane z zakresu oceny składu tusz wieprzowych ogłosili w roku 1859 Lowes i Gilbert. Do rozwoju metod oceny w znaczący sposób przyczynili się badacze niemieccy, którzy w roku 1925 do oceny składu tusz zaproponowali stosunek tłuszczowo-mięsny. W roku 1941 wyniki badań nad uwarunkowaniami jakości tusz wieprzowych ogłosił McMeekan⁶. W badaniach tych po raz pierwszy wykorzystano klasyczną dysekcję szczegółową do analizy składu morfologicznego tusz. Z innych badań nad metodami określenia składu tuszy należy zwrócić uwagę na wykorzystanie ciężaru właściwego. W Polsce prekursorami metod oceny zawartości tłuszczu i mięsa w tuszach wieprzowych byli Kielanowski i Osińska⁷, którzy opracowali własną metodę dysekcji szczegółowej oraz określili liczne zależności między cechami ilościowymi tuszy. Na podstawie tych badań opracowano matematyczno-statystyczne metody do oceny umięśnienia i otluszczenia. O doniosłości tych badań świadczy fakt, że zastosowane w nich rozwiązania metodyczne są wykorzystywane do dnia dzisiejszego.

⁵ Z. Osińska, *Ocena poubojowa świń bekonowych*, Skrypt WSR Olsztyn, 1971.

⁶ C. P. Mc Meekan, *Growth and development in the pig with special reference to carcass quality characters*, "The Journal of Agricultural Science" 31 (1941), s. 1-49.

⁷ J. Kielanowski, Z. Osińska, *Metody określenia zawartości tłuszczu i mięsa w tuszach tuczników mięsnych*, Roczniki Nauk Rolniczych 67, cz. II, 1954, s. 173-189.

3. UPROSZCZONE METODY DYSEKCJI TUSZ WIEPRZOWYCH

3.1. Metoda Walastry i Markusa (DLG)

Podstawą do opracowania metody były badania przeprowadzone przez Cooka i Yatesa⁸, którzy do oceny zawartości mięsa w tuszy wieprzowej zaproponowali dysekcję tylko czterech elementów rozbiorowych (szynka bez golonki i ogona, polędwica, łopatka, boczek). Dalsze badania Walastra i Merkus⁹ doprowadziły do opracowania metody rekomendowanej przez organy UE i obowiązującej przy ocenie tusz wieprzowych w krajach członkowskich Wspólnoty. W tym postępowaniu przeprowadza się rozbiór lewej półtuszy według metody DLG. Półtusza podlega rozbiorowi na 12 wyrębów, z których cztery (szynka bez golonki i ogona, polędwica, łopatka, boczek) podlegają dysekcji szczegółowej z wyodrębnieniem: mięsa, tłuszczu międzymięśniowego, tłuszczu podskórnego ze skórą oraz kości. Do wzoru obliczeniowego, procentowej zawartości mięsa w tuszy podstawia się sumę mas mięsa czterech dysekowanych wyrębów i polędwiczki oraz sumę mas wszystkich dwunastu wyrębów uzyskanych z podziału półtuszy.

Mięsność oblicza się według wzoru:

$$Y = 1,3 \times 100 \times \frac{\sum^4 (J - SSF - IF - B) + T}{\sum^{12} J}$$

Y – chude mięso (%),

J – masa wyrębu przed dysekcją (g),

SSF – masa tłuszczu podskórnego ze skórą (g),

IF – masa tłuszczu międzymięśniowego (g),

B – masa kości (g),

T – masa polędwiczki (g),

Σ^4 – suma masa 4 wyrębów (g),

Σ^{12} – suma mas 12 wyrębów (g).

Badania porównawcze przeprowadzone w Polsce¹⁰ potwierdziły wysoką dokładność metody. Korelacja między mięsnością ustaloną metodą dysekcji uproszczonej, a określoną na podstawie dysekcji szczegółowej DLG jest według skali Guillaorda bardzo wysoka i wynosi $r = 0,98$.

3.2. Metoda Kielanowskiego i Osińskiej (SKURTCh)

Metoda opracowana przez Kielanowskiego i Osińską¹¹ polega na obliczeniu zawartości mięsa w tuszy na podstawie równania postaci:

⁸ G. L. Cook, C. M. Yates, *A report to the Commission of the European Communities on research concerning the harmonization of methods for grading pig carcasses in the Community*, 1954.

⁹ P. Walstra, G. S. M. Merkus, *Procedure for assessment of the lean meat percentage as a consequence of the new UE reference dissection method in pig carcass classification*, Report ID-DLO 96.014, 1996, s. 1-22.

¹⁰ R. Winiarski, K. Wajda, K. Borzuta, *Przydatność elementów uzyskanych z podziału tusz wieprzowych wg zasad stosowanych w Unii Europejskiej do szacowania składników tkankowych tusz*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego T. XL (2003), s. 30.

¹¹ J. Kielanowski, Z. Osińska, *op. cit.*, s. 188.

$$Y = \frac{1,745x_1 + 0,836x_2 + 0,157x_3 - 1,884}{Z} \times 100$$

Y – zawartość mięsa w półtuszy (%),

x_1 – masa szynki z golonką bez skóry i słoniny (kg),

x_2 – masa polędwicy bez skóry i słoniny + masa polędwiczki, kg

x_3 – podwójna szerokość + wysokość oka polędwicy (cm)

Z – masa półtuszy wychłodzonej z sadłem (bez nerki) (kg).

Dane niezbędne do wyznaczenia zmiennych niezależnych uzyskuje się na podstawie podziału prawych półtuszy na wyręby podstawowe (karkówka, łopatka, polędwica, boczek szynka właściwa). Rozbiór półtuszy przeprowadzany jest na podstawie wyznaczania podstawowych linii podziału z wykorzystaniem stałych punktów kostnych tuszy, co zapewnia dużą dokładność oceny.

3.3. Metoda Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego (IPMiT)

Metoda polega na dysekcji szczegółowej czterech wyrębów tuszy. Wyrębami podlegającymi podziałowi na składniki morfologiczne jest szynka, boczek, polędwica i łopatka. Równanie regresji wielokrotnej dla tej metody ma postać:

$$Y = 20,3 + 0,19x_1 - 0,07x_2 + 0,14x_3 + 0,20x_4 + 0,29x_5 + 0,07x_6 + 0,0004x_7 - 0,021x_8$$

Y – zawartość mięsa w półtuszy (%),

x_1 – udział mięsa w szynce (%),

x_2 – udział tłuszczu w boczku (%),

x_3 – udział mięsa w łopatce (%),

x_4 – udział mięsa w schabie (%),

x_5 – udział tłuszczu podskórnego i skorek w szynce (%),

x_6 – udział mięsa w boczku (%),

x_7 – powierzchnia "oka polędwicy" na wysokości $\frac{3}{4}$ żebra (cm²),

x_8 – grubość słoniny na grzbiecie (mm).

Powyższe równanie pozwala oszacować zawartość mięsa w tuszy z dużą dokładnością ($R^2=0,96$, $RSD=0,89$). Metoda wyróżnia się większą dokładnością szacowania mięsności w porównaniu do metody Walastry i Merkusa i metody SKURTCh. Równanie składa się jednak aż z ośmiu zmiennych niezależnych, co znacząco ogranicza jego praktyczną przydatność.

Badania przeprowadzone przez Lisiaka¹² wykazały, że spośród metod dysekcji uproszczonej wysoką dokładność oceny mięsności tusz w stosunku do pełnej dysekcji DLG charakteryzuje się metoda dysekcji uproszczonej opracowana i stosowana w SKURTCh. Metoda ta, mimo iż charakteryzuje się większym błędem szacowania ($RSD = 1,99$) w porównaniu do dysekcji uproszczonej opracowanej przez Walastę i Markusa ($RSD = 1,01$) jest znacznie szybsza i mniej pracochłonna.

3.4. Metody dysekcji wyrębów

Dysekcja niektórych wyrębów tuszy może być wykorzystana do oceny zawartości mięsa i tłuszczu w tuszy lub sumie wyrębów podstawowych. Najbardziej przydatna do

¹² D. Lisiak, *Badania porównawcze metod dysekcji tusz wieprzowych stosowanych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Instytut Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego – materiały niepublikowane, 2000.

oceny umięśnienia tuszy jest zawartość mięsa w szynce¹³. Współczynniki korelacji między ciężarem mięsa w szynce a zawartością mięsa w tuszy i wyrębach podstawowych są bardzo wysokie i statystycznie istotne. Zawierają się w przedziale ($r = 0,89 - 0,93$). Współzależności tego wskaźnika z zawartością tłuszczu przyjmują równie wysokie ujemne wartości współczynnika korelacji od $r = -0,84$ do $-0,93$. Do szacowania składu tuszy dużą przydatność wykazują także dane uzyskane z dysekcji karkówki, połówicy i łopatki, jednak współzależności składu tych wyrębów ze składem tuszy są niższe w porównaniu do szynki. Winiarski i in.¹⁴ analizując przydatność czterech elementów uzyskiwanych z podziału i dysekcji przeprowadzonej według metody Walstry i Merkusa¹⁵ stwierdzili najwyższą korelację ($r = 0,848$) między udziałem połówicy a zawartością mięsa w sumie czterech elementów (tab. 1). Statystycznie istotne zależności odnotowano również między mięsnością elementów dysekowanych a udziałem golonki przedniej i tylnej. Z udziałem tłuszczu podskórnego najwyżej korelował udział połówicy ($r = -0,809$), szynki ($r = -0,567$) oraz łopatki ($r = -0,400$). Wysokie współzależności obserwowano również między udziałem golonki przedniej i tylnej a udziałem kości.

Tab. 1. Współczynniki korelacji między wskaźnikami oceny umięśnienia i otłuszczenia tusz wieprzowych.

Udział wyrębów w tuszy (%)	Udział elementów tkankowych w sumie czterech wyrębów (%)				Zawartość mięsa w tuszy wyliczona wg wzoru Walstry i Merkusa (%)
	Skóra wraz tłuszczem	Tłuszcz międzymięśniowy	Kości	Mięso	
Szynka	-0,567**	-0,367**	0,076	0,621**	0,686**
Łopatka	-0,400**	-0,138*	0,166**	0,388**	0,411**
Połowica	0,533**	0,182**	-0,470**	-0,475**	-0,375**
Boczek	0,393**	0,260**	-0,345**	-0,386**	-0,286**
Połowiczka	-0,809**	-0,509**	0,334**	0,848**	0,858**
Karkówka	-0,093	0,105	0,193**	0,021	-0,806
Głowa z policzkiem	0,031	0,074	0,290**	-0,096	-0,247**
Golonka przednia ze stopką	-0,473**	-0,256**	0,708**	0,407**	0,291**
Golonka tylna ze stopką	-0,475**	-0,237**	0,605**	0,419**	0,340**
Podgardle	0,040	-0,041	0,107	-0,039	-0,133*
Pachwina boczku	0,378**	0,157**	-0,116*	-0,380**	-0,427**
Pachwina	0,331**	0,202**	-0,084	-0,354**	-0,387*

Źródło: R. Winiarski i in., *Przydatność elementów uzyskiwanych z podziału tusz wieprzowych wg zasad stosowanych w Unii Europejskiej do szacowania składników tkankowych tusz*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego, T. XL (2003), s. 28.

¹³ J. Domański, G. Bartkowiak, *Szynka – kryterium oceny mięsności tusz knurków*. „Gospodarka Mięсна” 7 (1987), s. 20-21.

¹⁴ R. Winiarski, K. Wajda, K. Borzuta, *op. cit.*, s. 28.

¹⁵ P. Walstra, G. S. M. Merkus, *op. cit.*, s. 1-22.

Omawiając możliwości wykorzystania wyników dysekcji poszczególnych wyrębów do oceny składu tusz wieprzowych należy również wspomnieć o zależnościach, jakie występują między poszczególnymi wyrębami. Orzechowska i in¹⁶. wykazali, że golonka wykazuje dużą przydatność do oceny umięśnienia i otłuszczenia karkówki, szynki i polędwicy. Użytecznymi wyrębami do oceny składu boczku jest karkówka i szynka, z kolei masa polędwicy wykazuje powiązania z udziałem tłuszczu karkówki i łopatki.

3.5. Pomiary liniowe

Pomiary liniowe tuszy należą do najprostszych i najłatwiejszych do określenia parametrów, stosowanych do oceny składu tusz wieprzowych. Pomiary liniowe są powszechnie wykorzystywane do klasyfikacji tusz zgodnie z systemem obiektywnej klasyfikacji tusz wieprzowych SEUROP, obowiązującym w Unii Europejskiej. Do najczęściej wykorzystywanych pomiarów należą: długość tuszy, grubość słoniny, wysokość, szerokość i powierzchnia oka polędwicy, długość i obwód szynki (tab. 2).

Tab. 2. Współczynniki korelacji (r) między zawartością mięsa w tuszy, a pomiarami liniowymi tusz.

Wyszczególnienie	Współczynnik korelacji (r)
x ₁ grubość słoniny nad łopatką	-0,39
x ₂ grubość słoniny na grzbiecie	-0,53
x ₃ grubość słoniny na krzyżu I	-0,74
x ₄ grubość słoniny na krzyżu II	-0,69
x ₅ grubość słoniny na krzyżu III	-0,53
x ₆ grubość mięśnia pośladkowego	0,10
x ₇ grubość mięśni do kanału rdzeniowego	0,59
x ₈ grubość słoniny nad okiem polędwicy nad ostatnim zębem	-0,76
x ₉ wysokość oka polędwicy nad ostatnim zębem	0,74
x ₁₀ szerokość oka polędwicy nad ostatnim zębem	0,50
x ₁₁ powierzchnia oka polędwicy nad ostatnim zębem	0,72
x ₁₂ grubość słoniny nad okiem polędwicy nad 3-4 zębem od końca	-0,71
x ₁₃ wysokość oka polędwicy nad 3-4 zębem od końca	0,62
x ₁₄ szerokość oka polędwicy nad 3-4 zębem od końca	0,58
x ₁₅ powierzchnia oka polędwicy nad 3-4 zębem od końca	0,70
x ₁₆ długość tuszy	-0,10
x _a grubość słoniny nad ostatnim zębem (ultrafom)	-0,67
x _b wysokość oka polędwicy nad ostatnim zębem (ultrafom)	-0,16
x _c grubość słoniny nad 3-4 zębem od końca (ultrafom)	-0,65

Źródło: T. Blicharski, A. Ostrowski, *Przydatność pomiarów liniowych do oceny mięsności tusz świń wysokomięsnych*, „Przegląd Hodowlany” 8 (1997), s. 14.

¹⁶ B. Orzechowska, G. Żak, M. Tyra, R. Tuz, *Określenie składu tkankowego poszczególnych wyrębów tusz wieprzowych na podstawie masy innego wyrębu*, *Zeszyty Naukowe Przeglądu Hodowlanego* 72 z. 2 (2004), s. 165.

Początkowo cechy fizyczne tusz określano manualnie. Obecnie dzięki rozwojowi technik pomiarowych są one pozyskiwane z wykorzystaniem technik optycznych, ultradźwiękowych i rezonansu magnetycznego. Ważną zaletą pomiarów liniowych jest możliwość określenia ich zarówno przyżyciowo jak również poubojowo. Według autorów¹⁷ dobrym wskaźnikiem otłuszczenia tusz wieprzowych są pomiary grubości słoniny. Współczynniki korelacji między pomiarami grubości słoniny, a zawartością tłuszczu są bardzo wysokie i osiągają wartość powyżej $r=0,80$. Najwyższe korelacje występują dla grubości słoniny na II krzyżu, zaś najniższe dla pomiaru grubości słoniny nad łopatką.

Pomiary linowe mogą być zastosowane do oceny mięsności i otłuszczenia całych tusz lub też poszczególnych elementów technologicznych. W badaniach¹⁸ wykazano przydatność pomiarów grubości słoniny do oceny mięsności elementów uzyskanych z podziału tusz według metody DLG. Najniższe ($r=-0,350$ – $r=-0,583$) współzależności z udziałem mięsa w poszczególnych elementach jak i sumie czterech elementów uzyskano dla pomiaru słoniny na grzbiecie. Wysokie i bardzo wysokie korelacje uzyskano dla grubości słoniny na I krzyżu, a najwyższe dla pomiaru grubości słoniny na II krzyżu (od $r=-0,556$ do $r=-0,817$). Bardzo wysokie korelacje stwierdza się również między mięsnością tuszy, a pomiarami grubości słoniny na przekroju poprzecznym połówicy ($r \geq -0,85$).

Określenie stanu otłuszczenia i umięśnienia na podstawie pomiarów liniowych uzyskanych przyżyciowo jest trudniejsze i nie tak precyzyjne jak w przypadku metod poubojowych. Jednak dzięki rozwojowi innowacyjnych technik pomiarowych również w tym zakresie w ciągu ostatnich kilku lat osiągnięto znaczny postęp¹⁹.

4. CIĘŻAR WŁAŚCIWY TUSZY

Główne składniki tuszy wieprzowej, jakimi są mięso, tłuszcz, kości oraz skóra charakteryzują się różnym ciężarem właściwym (tab. 3). Właściwość ta pozwala na dość dokładną ocenę składu i udziału w tuszy mięsa lub tłuszczu²⁰. Przeciętny ciężar właściwy tuszy wieprzowej wynosi 1,027, w miarę jego zmniejszania zwiększa się otłuszczenie. Wyręby i tusze o dużej zawartości tłuszczu charakteryzują się więc mniejszym ciężarem właściwym, w porównaniu do tusz o wysokiej zawartości tkanki mięśniowej. Pierwsze prace z wykorzystaniem ciężaru właściwego do oceny składu tusz wieprzowych przeprowadzono w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku²¹. W badaniach tych koncentrowano się głównie na ustaleniu zależności między ciężarem właściwym tuszy oraz niektórych wyrębów, a zawartością tłuszczu. Współczynnik korelacji między ciężarem właściwym tuszy i zawartym w niej ekstraktem eterowym wynosi ponad $r=-0,90$. Wysokie współczynniki korelacji występują także między ciężarem właściwym a procentową zawartością tłuszczu dysekcyjnego.

¹⁷T. Blicharski, A. Ostrowski, *Przydatność pomiarów liniowych do oceny mięsności tusz świń wysokomięsnych*, „Przegląd Hodowlany” 8 (1997), s. 14-16.

¹⁸S. Wajda, R. Winiarski, K. Borzuta, *Przydatność pomiarów grubości słoniny do szacowania udziału mięsa w tuszach wieprzowych*, *Zeszyty Naukowe Przeglądu Hodowlanego* 72 z. 2 (2004), s. 181.

¹⁹K. Borzuta, *Nowoczesne metody klasyfikacji tusz wieprzowych*, „Medycyna Weterynaryjna” 58 (1), 2002, s. 26.

²⁰R. Bochno, *Ocena umięśnienia świń mięsnych za pomocą ciężaru właściwego wyrębów półtuszy*, „Trzoda Chlewna” 7 (1967), s. 3-5.

²¹Z. Osińska, *op. cit.*, s. 45.

Tab. 3. Ciężar właściwy elementów morfologicznych tuszy wieprzowej.

Element morfologiczny tuszy	Ciężar właściwy	Objętość (1 g w cm ³)
Tłuszcz	0,952	1,050
Mięso	1,064	0,940
Kości	1,119	0,834
Skóra	1,094	0,914

Źródło: R. Bochno, *Ocena umięśnienia świń mięsnych za pomocą ciężaru właściwego wyrębów półtuszy*, „Trzoda Chlewna” 7 (1967), s. 4.

Według różnych źródeł korelacje między gęstością a zawartością tłuszczu zawierają się w zakresie od $r = -0,85$ do $r = -0,96$. Współzależność między ciężarem właściwym a procentową zawartością mięsa w wyrębach podstawowych są natomiast nieco niższe ($r = 0,74 - 0,95$). Pomiar ciężaru właściwego może być wykorzystany także do oceny składu niektórych wyrębów tuszy. Najwyższe współczynniki korelacji ($r \geq 0,95$) z ilością mięsa i tłuszczu uzyskano przy określaniu gęstości polędwicy. Cecha ta jest także dodatnio skorelowana z mięsnością szynki ($r=0,92$) i ujemnie z zawartością tłuszczu w szynce ($r = -0,94$). Gęstość wykazuje również wysokie zależności ze składem karkówki i boczku. Współcześnie ze względu na trudności pomiarowe i wymagania sanitarne oraz rozwój innych metod pomiaru ciężaru właściwego nie jest wykorzystywany.

5. KOMPUTEROWA ANALIZA OBRAZU

Obecnie w referencyjnych systemach oceny składu tusz wieprzowych znajdują zastosowania nowoczesne techniki pomiarowe. Szczególnie obiecujące w tym obszarze są wyniki zastosowania metod komputerowej analizy obrazu (*Video Image Analysis*). Według Szorca i Ringela²² komputerowa analiza obrazu (KAO) stwarza nowe możliwości szybkiej, taniej i prostej oceny otluszczenia tusz wieprzowych, efektywnego technologicznego i kulinarnego zagospodarowania surowca rzeźnego oraz rzetelnego rozliczania się z producentami żywca rzeźnego. Zasada działania wszystkich systemów w obecnie stosowanych analizatorach obrazu opiera się na wprowadzeniu do komputera informacji o obrazie oraz określeniu jego parametrów geometrycznych lub poziomów jasności²³. Wykorzystywane w analizie różne zabarwienie badanych obiektów, a zwłaszcza części składowych doskonale predysponuje te metody do oceny tusz zwierząt. Do szczególnie użytecznych zalet komputerowej analizy obrazu w kierunku oceny tusz należą: bezinwazyjność, równoczesna analiza wielu cech, możliwość powiększania i archiwizacja pomiarów, kontrola pomiarów po ich zakończeniu, możliwość przeprowadzenia pełnej analizy statystycznej. Z dotychczasowych badań²⁴ wynika, że analiza komputerowa umożliwi nie tylko określenie zawartości tkanki tłuszczowej międzymięśniowej i śródmięśniowej

²² J. Szorc, T. Ringel, *Przemysłowa metoda oceny otluszczenia tusz wieprzowych*, Roczniki Instytutu Mięsnego i Tłuszczowego T. XL (2003), s. 45-51.

²³ K. Dasiewicz, A. Pisula, A. Flis, *Próba zastosowania komputerowej analizy obrazu do oceny jakości drobnego mięsa wieprzowego kl. II*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego T. XLI (2004), s. 53-62.

²⁴ H. Makala, *Komputerowa analiza obrazu w technologii żywności ze szczególnym uwzględnieniem mięsa*, „Przemysł Spożywczy” 5 (2005), s. 155-157.

oraz tłuszczu podskórnego ale również badanie mikrostruktury tkanki mięśniowej i przemian zachodzących mięśniach. Szorc i Ringel²⁵ uzyskali wysokie współczynniki korelacji między masą tłuszczu dysekcyjnego i określoną metodą KAO w zależności do klasy mięsności wartość współczynnika r wynosiła od 0,846 w klasie E do 0,903 w klasie R. Pomiar wykonany na tuszach wieprzowych są wysoko skorelowane (współczynnik determinacji powyżej $RSD=0,81$) z wynikami uzyskanymi metodami standardowymi. Badania²⁶ wskazują również na możliwość wykorzystania metody KAO do szacowania zawartości tłuszczu w drobnym mięsie wieprzowym, niezależnie od rodzaju wykrawanego elementu. Stwierdzono także korelacje między składowymi barwy w systemie RGB mięsa, tłuszczu, a wybranymi wyróżnikami jakości technologicznej mięsa wieprzowego. Komputerowa analiza obrazu może dostarczać informacji o niektórych właściwościach sensorycznych mięsa. Barwa i marmurkowatość są szczególnie powiązane z wydajnością rzeźną i takimi właściwościami fizykochemicznymi mięsa jak: wodnistość, pH, kruchość, które decydują o przeznaczeniu surowca do dalszego przerobu.

6. APLIKACJA REFERENCYJNYCH METOD OCENY TUSZ

Referencyjne metody oceny składu tusz wieprzowych są powszechnie wykorzystywane i odgrywają ogromną rolę w obiektywnej klasyfikacji poubojowej, prowadzonej w zakładach ubojowych. Zgodnie z obowiązującymi w Unii Europejskiej przepisami urzędzenia do poubojowej oceny zawartości mięsa w tuszach wieprzowych muszą charakteryzować się wystarczającą dokładnością statystyczną ustaloną na podstawie niezależnych pomiarów, losowo wybranych tusz, których mięsność została określona metodą dysekcji szczegółowej lub dysekcji uproszczonej wg Walastry i Markusa. Mięsność oszacowana przy pomocy danego aparatu klasyfikacyjnego musi wykazywać współczynnik korelacji z zawartością mięsa określoną dysekcyjnie powyżej $r=0,8$, zaś błąd szacowania (RSD) poniżej 2,5. Wykorzystywane w zakładach mięsnych aparat do klasyfikacji poubojowej można podzielić według miejsca wykonywania pomiaru (schab, szynka) i zastosowanej techniki pomiarowej. Według techniki pomiarowej urzędzenia do oceny mięsności dla celów klasyfikacji poubojowej można podzielić na:

- urzędzenia ultradźwiękowe,
- urzędzenia optyczno-igłowe,
- urzędzenia elektroniczno-liniowe,
- urzędzenia elektromagnetyczne,
- urzędzenia wizyjne.

Najbardziej zaawansowane rozwiązania technologicznie w klasyfikacji tusz wieprzowych, oparte są na urządzeniach dokonujących pomiaru tusz automatycznie (AUTOFOM). Szacowanie mięsności odbywa się bez udziału człowieka przy dużej precyzji oceny ($RSD \leq 2\%$). Pomiar z wykorzystaniem wymienionych urządzeń uzyskiwane są metodą bezpośrednią lub pośrednią. Wprowadzenie na szeroką skalę aparaturowej klasyfikacji oraz powiązanie jej z ceną ustaloną na podstawie mięsności przyczyniło się do znacznego postępu w mięsności wielu krajów w tym również w Polsce (wzrost średniej mięsności z około 43% w roku 1993 do 56% w roku 2010). Pozwoliło również w sposób obiektyw-

²⁵ J. Szorc, T. Ringel, *Przemysłowa metoda...*, op. cit., s. 48.

²⁶ K. Dasiewicz, A. Pisula, A. Flis, *Próba zastosowania...*, op. cit., s. 53-62.

ny prowadzić rozliczenia finansowe między producentami i przetwórcami surowca rzeźnego.

Zgodnie z najnowszymi oczekiwaniami nowoczesna klasyfikacja tusz obok wiedzy o cechach ilościowych powinna dostarczać informacji o jakości mięsa i jego przydatności technologicznej. Ze względu na ujemną korelację między zawartością mięsa w tuszy a jego jakością istnieje konieczność wyprowadzenia metod, uwzględniających optymalny poziom cech ilościowych tuszy i cech jakościowych zawartego w niej mięsa. W grupie tych cech podstawowe znaczenie mają pomiary pH, pomiary przewodności elektrycznej, pomiary jasności i nasycenia barwy, oznaczenia wodochłonności, oznaczenia histologiczne. Projekty wdrożeniowe realizowane w koncernach o dużych możliwościach finansowych pozwalają przypuszczać, że w niedalekiej przyszłości automatyczne metody oceny jakości tusz w wymiarze ilościowym i jakościowym oparte na analizie obrazu będą powszechnie wykorzystywane²⁷. Dotychczasowe badania z zakresu możliwości zastosowania komputerowej analizy obrazu w ocenie tusz zwierząt rzeźnych ukierunkowane są głównie na przyspieszenie i zobjektywizowanie oceny jakościowej surowców. Wyniki tych badań oraz szerokie możliwości pomiaru zarówno cech ilościowych i jakościowych pozwalają przypuszczać, że w przyszłości systemy KAO pozwolą na pełną ocenę surowca rzeźnego w wymiarze obejmującym wszystkie atrybuty i cechy, istotne dla jakości technologicznej tusz.

Referencyjne metody oceny tusz są również wykorzystywane w doskonaleniu populacji zwierząt hodowlanych. Informacje o mięsności i otłuszczeniu zwierząt, uzyskane dzięki nowoczesnym urządzeniom do oceny przyżyciowej stanowią ważne źródło wiedzy wykorzystywane w czasie selekcji.

LITERATURA

- [1] Blicharski T., Ostrowski A., *Przydatność pomiarów liniowych do oceny mięsności tusz świń wysokomięsnych*, „Przegląd Hodowlany” 8 (1997)
- [2] Bochno R., *Ocena umięśnienia świń mięsnych za pomocą ciężaru właściwego wyrębów półtuszy*, „Trzoda Chlewna” 7 (1967)
- [3] Bochno R., Lewczuk A., Janiszewska M., *Nowe równania regresji wielokrotnej przystosowane do oceny umięśnienia i otłuszczenia tusz wieprzowych prowadzonej w warunkach produkcyjnych zakładów mięsnych*, Prace i Materiały Zootechniczne 38 (1989)
- [4] Borzuta K., *Referencyjne metody zawartości mięsa w tuszach wieprzowych*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego T. XXXIX (2002)
- [5] Borzuta K., *Nowoczesne metody klasyfikacji tusz wieprzowych*, Medycyna Weterynaryjna 58 (1) 2002
- [6] Cook G. L., Yates C. M., *A report to the Commission of the European Communities on research concerning the harmonization of methods for grading pig carcasses in the Community*, 1992
- [7] Dasiewicz K., Pisula A., Flis A., *Próba zastosowania komputerowej analizy obrazu do oceny jakości drobnego mięsa wieprzowego kl. II*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego T. XLI (2004)
- [8] Dasiewicz K., Mierzwińska I., *Zastosowanie komputerowej analizy obrazu do oceny jakości drobnego mięsa wieprzowego*, Acta Scientiarum Polonorum 5 (2) 2006

²⁷ H. Makala, *Komputerowa analiza...*, op. cit., s. 156.

- [9] Domański J., Bartkowiak G., *Szynka – kryterium oceny mięsności tusz knurków*, „Gospodarka Mięsna” 7 (1987)
- [10] Kielanowski J., Osińska Z., *Metody określenia zawartości tłuszczu i mięsa w tuszach tuczników mięsnych*, Roczniki nauk Rolniczych 67, cz. II (1954)
- [11] Koćwin-Podsiąła M., Krzęcio E., Zybert A., Antosik K., *Wstępne badania nad dopracowaniem krajowej metody referencyjnej szacowania mięsności tusz wieprzowych*. Materiały Konferencyjne "Mięśność świń w Polsce doskonalenie i ocena" Jastrzębiec 2002
- [12] Lewic P. P., *Zastosowanie komputerowej analizy obrazu w technologii żywnościowej*, „Przemysł Spożywczy” 5 (1995)
- [13] Lisiak D., *Badania porównawcze metod dysekcji tusz wieprzowych stosowanych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Instytut Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego – materiały niepublikowane, 2000
- [14] Makoła H., *Komputerowa analiza obrazu w technologii żywności ze szczególnym uwzględnieniem mięsa*, „Przemysł Spożywczy” 5 (2005)
- [15] Mc Meekan C. P., *Growth and development in the pig with special reference to carcass quality characters*, The Journal of Agricultural Science 31 (1941)
- [16] Molenda P., Tereskiewicz K., *Metody oceny otluszczenia tusz wieprzowych na podstawie pomiarów liniowych oraz masy elementów z rozbioru technologicznego lub SKURTCh*, Annales UMCS – Lublin XXII, 21 (2004)
- [17] Orzechowska B., Żak G., Tyra M., Tuz R., *Określenie składu tkankowego poszczególnych wyrębów tusz wieprzowych na podstawie masy innego wyrębu*, Zeszyty Naukowe Przeglądu Hodowlanego 72 z. 2 (2004)
- [18] Osińska Z., *Ocena poubojowa świń bekonowych*, Skrypt WSR Olsztyn, 1971
- [19] Szorc J., Ringel T., *Przemysłowa metoda oceny otluszczenia tusz wieprzowych*, Roczniki Instytutu Mięsnego i Tłuszczowego t. XL (2003)
- [20] Wajda S., Winiarski R., Borzuta K., *Przydatność pomiarów grubości słoniny do szacowania udziału mięsa w tuszach wieprzowych*, Zeszyty Naukowe Przeglądu Hodowlanego 72, z. 2 2004
- [21] Walstra P., Merkus G. S. M., *Procedure for assessment of the lean meat percentage as a consequence of the new UE reference dissection method in pig carcass classification*, Report ID-DLO 96.014 (1996)
- [22] Winiarski R., Wajda K., Borzuta K., *Przydatność elementów uzyskanych z podziału tusz wieprzowych wg zasad stosowanych w Unii Europejskiej do szacowania składników tkankowych tusz*, Roczniki Instytutu Przemysłu Mięsnego i Tłuszczowego, t. XL (2003)

REFERENCE METHODS OF MEAT AND FAT DETERMINATION IN PIGS CARCASSES

In the paper there was discussed a review of full dissection of pork carcasses used in Poland and European Union. The methods of carcass cutting and differences among them were presented. There were also characterized the simplified methods of dissection with particular attention to dissection free methods.

Anatolij TKACH¹

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА

Рассматриваются институциональные предпосылки социального неравенства как глобальной проблемы. Исследуются общие причины, исторические детерминанты, которые порождают свои особенности неравенства для каждой эпохи и государства. Анализируются особенности социального неравенства на постсоветском пространстве и возможные пути его уменьшения.

INSTYTUCJONALNE TŁO WZROSTU GOSPODARCZEGO I NIERÓWNOŚCI SPOŁECZNYCH

Тематикą opracowania są występujące nierówności społeczne, które autor analizuje w kontekście problemów globalnych. Badane są przyczyny i uwarunkowania historyczne, typowe dla różnych narodów i epok. Zamierzeniem autora, jak również celem działań w tym zakresie, jest określenie sposobów zmniejszania istniejących nierówności społecznych.

ВВЕДЕНИЕ

Неравенство это глобальная проблема. Имеет ли она общие причины, корни и черты во всех странах или ее исторические детерминанты порождают свои особенности для каждой эпохи и государства. На этот вопрос еще предстоит ответить. Однако на постсоветском пространстве эти особенности существуют и в контексте социальной справедливости они не на пользу большинству населения этих стран. В Украине десять семей имеют годовой доход равный государственному бюджету страны.

Есть одна общая черта у большинства стран: богатые становятся еще богаче, а бедные еще беднее. Отношение средних доходов богатейших стран мира к самым бедным возросла с 9 : 1 в конце девятнадцатого века до 60 : 1 к концу двадцатого.

В Латинской Америке отношение величины доходов богатых 20 % населения к бедным составляет 16 : 1 (в Бразилии 25 : 1, в США 10 : 1, и 5 : 1 в Западной Европе).

¹ Prof. dr hab. Anatolij Tkach, Zakład Informatyki w Zarządzaniu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

С 1950-х гг. население в бедных странах выросло на 250 %, в то время как в богатых – менее чем на 50 %. Сегодня 80 % населения мира живет в странах, которые производят менее 20 % мирового дохода.

С начала 90-х гг. доходы 20% беднейших семей постоянно снижались. А доходы 20% богатых семей выросли на 15%, а у 1% богатейших семей они выросли более чем вдвое.

1. ДЕМОКРАТИЯ И НЕРАВЕНСТВО

По иронии судьбы, неравенство растет в то же самое время, когда триумф демократии и открытых рынков предполагает открытие эры свободы и новых возможностей. На практике, похоже, оба эти движения имеют противоположный результат. Распространение демократии делает все более очевидной проблему неравенства доходов. Регулярно критикуемая за роль служанки открытых рынков, демократия все более выглядит их сообщницей в порочном круге неравенства и несправедливости.

Технологии, играющие центральную роль в драме растущего неравенства, похоже, лишь усугубляют положение. В эпоху распространения информационных технологий возникает вопрос, будут ли они и дальше приносить выгоду одному лишь проворному и образованному меньшинству, или послужат также и расширению среднего класса? Могут ли открытые демократические общества выдержать испытание растущим неравенством? Даже когда мы говорим об исчезновении национальных границ, не создаст ли неравенство вместо них новые глобальные разломы?

2. ОБРАЗОВАНИЕ И БЛАГОСОСТОЯНИЕ

В Соединенных Штатах, где влияние глобализации и информационной революции наиболее велико имущественное неравенство возрастает, не только благодаря доходам богатой верхушки, но и, что более тревожно, потерям бедных. Средняя зарплата белого выпускника школы за последние 10 лет упала на 15 %, а количество мужчин средних лет, зарабатывающих менее 10 тысяч в год, возросло. Вероятно, впервые в национальной истории, выгоды от получения образования скорее усиливают, чем уменьшают имущественное неравенство: высшее образование стало необходимым условием для экономического успеха, но поскольку его получение зависит от доходов семьи, дети из бедных семей оказываются в невыгодном положении.

Исследование, проведенное по 45 странам мира, показало, что только в восьми из них, включая Японию и трех европейских государствах, произошло уменьшение неравенства, да и то прогресс этот был минимальным. Идея выравнивания доходов бедных и богатых стран (что бедные догонят богатых) также ушла на второй план. Индия и Китай показали действительно высокий экономический рост, но даже им понадобится не меньше столетия, чтобы просто достичь нынешнего уровня благосостояния в США.

3. ПРЕДПОСЫЛКИ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ

Неравенство не является чьей-то ошибкой и не может быть исправлено даже в течение нашей жизни. Однако понимание его причин поможет нам определить, что

можно сделать или как хотя бы не ухудшить положение. Что является причинами неравенства между странами и внутри их самих?

Исторические условия

Неравенство порождает неравенство. Например, в Латинской Америке сочетание минеральных богатств, почв и климата, импорт дешевой рабочей силы создали две касты: латифундистов и бесправных рабочих. Это породило огромное неравенство, которое затем еще более увеличилось, а политические институты закрепили такое положение.

Реформы

Реформы порождают неравенство. Поэтому, в какой-то степени, последние могут быть оправданы. В конце концов, они могут способствовать инновациям и упорному труду. Однако рыночные реформы, которые приносят процветание, могут и не давать всем их участникам одинаковые условия. Приватизация может вести к безработице и уменьшению доходов работников госсектора. Если же она поражена коррупцией, она несет выгоды лишь узкому кругу лиц.

Неэффективная экономическая политика

Политика, которая увязывает экономический рост с высокой инфляцией, является наиболее удручающим источником неравенства – и в то же время таким, которого наиболее легко избежать. Реформы в духе МВФ часто критикуют за массу побочных действий, которые бьют по бедным, усиливая социальное неравенство, однако всех этих негативных явлений можно избежать, если не допускать коррупции.

Слабая экономическая политика включает в себя и то, что правительства часто забывают сделать. Например, инвестировать средства в образование, что является основным источником неравенства. Когда достаточная часть населения в любой стране не получает адекватного образования, квалифицированные работники становятся редки, то работодатели конкурируют за них, предлагая все более высокую оплату труда. Расширяющийся разрыв между выпускниками вузов в США и прочими показал, что требования на рынке труда все еще превышают предложение, тем самым подпитывая неравенство. В то же время в Южной Корее, где число выпускников университетов становится все больше, разрыв в зарплате упал. Широкая образованность – это характеристика тех немногих стран, где высокий экономический рост не сопровождается ростом неравенства.

4. ВОЗМОЖНЫЕ МОДЕРНИЗАЦИИ

Развитие, основанное на росте производительности труда

Экономическое развитие, основанное на росте производительности труда, уменьшает неравенство доходов – как между странами, так и внутри них. В странах, богатых природными ресурсами (нефтью, газом, бокситами, медью) экономика в ряде отраслей быстро развивается, но это же и создает значительное социальное неравенство. Напротив, нехватка природных ресурсов может быть скрытым благом, что показало устойчивое развитие Швейцарии или Гонконга. Тридцатилетний опыт развития Тайваня и Сингапура, основанного на росте производительности труда, показал, что он не только уменьшил социальное неравенство в этих странах, но и приблизил уровень доходов населения к уровню развитых стран.

Образование: общее достояние

В мировой экономике, все более ориентирующейся на предоставление всевозможных услуг, образование и квалификация – ключевые качества для достижения успеха. Кроме того, чем более образованно население, тем меньше для него значат земля, ценные бумаги или деньги.

Нет ничего удивительного в том, что лучшим предсказателем судьбы ребенка является образование его родителей и их доход. В Соединенных Штатах, в Европе, как и в бедных развивающихся странах, лучшим оружием против бедности и социального неравенства является образование детей бедных.

Сильная внутренняя политика, направленная на глобальную интеграцию

Наиболее бедными в мире являются те страны, которые наиболее слабо и не качественно интегрированы в глобальную экономику. Совершенно очевидно, что бедные, но успешно развивающиеся страны – они и самые открытые. Кроме того, выходя на глобальный рынок, бедные страны вынуждены приспосабливаться к нему, развивая образование и профессиональную подготовку работников.

5. ТРАНСФОРМАЦИИ В ПЕРЕХОДНЫХ ЭКОНОМИКАХ

Последние десятилетия прошлого века ознаменовались политическими и экономическими реформами в странах с переходной экономикой. В основе этих преобразований лежали проблемы либерализации и обеспечения макроэкономической стабилизации, а также создания базовых институтов рыночной экономики. После существенного спада ВВП в начале переходного периода, начиная со второй половины 90-х годов прошлого столетия, в большинстве постсоциалистических стран наметился существенный экономический рост и улучшение социально-экономической ситуации в целом.

Экономический рост и неравенство

Во-первых, неоднозначные и противоречивые результаты исследований взаимосвязи между экономическим ростом и неравенством. Естественно, экономический рост не имеет альтернативы как средство преодоления бедности. Экономическая теория предсказывала, а эмпирические исследования часто подтверждали, что рост положительно влияет на темпы сокращения бедности. Согласно исследованиям Всемирного банка, экономический рост благоприятно влияет на бедных: доход 20% наиболее бедных слоев населения растет с той же скоростью, что и средний рост уровня жизни населения.

Другим интересным фактом является изучение динамики уровня коэффициента Джини в странах СНГ. Например, на начальном этапе переходного периода (1988-1992 гг.) в России и на Украине данный показатель составлял 0,24 и 0,23, соответственно. В период с 1997 по 1999 годы наблюдался рост коэффициента до 0,37 в России и 0,35 на Украине, что означало повышение уровня неравенства. Начиная с 2000 года, в большинстве стран региона отмечается рост этого коэффициента 41,3 в России и 31,0 в Украине.

Таблица 1. Коэффициент Джини

Страны	Годы			
	1988-1992	1997-1999	2000-2003	2005-2007
Россия	0,24	0,37	0,34	41,3
Украина	0,23	0,35	0,29	31,0
Польша				36,0

В целом по странам ОЭСР коэффициент вырос в 17 из 22 стран. И только в Турции, Греции, Венгрии и Бельгии произошли незначительные изменения. В России, в начале 1990-х коэффициент был равен 0,24, а к концу 2000-х составил 0,422².

Отсюда вытекает вывод для экономической политики: политика, которая увеличивает рост, не всегда сокращает бедность, и возникает потребность в в глубоком реформировании социальной политики государства.

Исследования показывают, что существует положительная корреляция между ростом и неравенством. К примеру, рост в Таиланде в начале 90-х годов сопровождался плавным усилением неравенства в обществе, т.е. он имел более слабое воздействие на уровень бедности. В середине 90-х экономический рост заметно замедлился, а это привело к снижению неравенства. Подобное явление может иметь несколько причин. Согласно теории Саймона Кузнеца, экономическое развитие в краткосрочном периоде, возможно, приведет к усилению неравенства, а в среднесрочной перспективе – к ее спаду. В результате быстрого повышения производительности ускоряются структурные преобразования в экономике, которые в свою очередь влияют на перераспределение доходов не в пользу уязвимых слоев населения.

Касательно обратного воздействия неравенства и бедности на экономический рост среди экономистов существует определенный консенсус: высокое неравенство ведет к более низким темпам экономического роста. Одна из причин этой зависимости заключается в том, что бедные по многим причинам отстранены от возможности наращивать активы, что ведет к снижению дохода и, таким образом, понижает общие темпы экономического роста. Эмпирические исследования подтверждают эту взаимосвязь.

Во-вторых, продолжается дискуссия относительно выбора и разработки оптимальной экономической политики в условиях, когда экономический рост сопровождается усилением неравенства в обществе. К примеру, исследования Всемирного банка показывают, что в большинстве стран СНГ усилилось неравенство, и рост бедности проявился по-разному.

² Коэффициент Джини\, www.akm.ru/rus/analyt/.../glossary39.htm

В этом случае нет стандартных решений и, следовательно, нет набора очевидных инструментов. По этой причине развивающиеся страны, в том числе и страны с переходной экономикой, должны находить нестандартные решения задач, возникающих в процессе реформ, и разработать национальные стратегии развития с учетом существующих реалий.

С конца 1980-х гг. до сравнительно недавнего времени широкой популярностью пользовался т.н. “Вашингтонский консенсус”, согласно которому ключ к развитию всех без исключения стран мира лежит в выполнении ряда стандартных требований, таких как полная либерализация экономики, широкая приватизация, стабилизация денежного обращения и государственных финансов и т.д.

В исследованиях и дебатах последних лет вырисовываются контуры нового “поствашингтонского консенсуса”, который, как и его предшественник, исходит из признания ключевой роли институтов в экономическом развитии. Вместе с тем новый консенсус отказывается от подхода к различным странам и обществам с единой меркой.

Согласно данной концепции, эффективный набор институтов должен обеспечивать решение следующих основных задач: защита прав собственности; эффективное и необременительное экономическое регулирование; макроэкономическая стабильность; эффективное государственное управление и предоставление социальных услуг, недопущение коррупции; а также социальное страхование и урегулирование конфликтов в обществе. Однако, попытки “трансплантации” определенной институциональной модели из развитой страны в развивающуюся страну не гарантируют успеха, поскольку “трансплантат” может быть отторгнут как несовместимый элемент с местными условиями.

ВЫВОДЫ

Период экономической трансформации еще не завершен, но начался процесс очерчивания контуров проблем пост-переходного периода вокруг главной задачи – ускорения темпов экономического роста и сокращения бедности и неравенства в обществе.

В странах с переходной экономикой экономический рост не относится к типу *«pro-poor growth»*. Он сопровождается консервацией бедности и закреплением социального неравенства. Структурные особенности экономического роста создают условия для ускоренного роста доходов лишь небольшой по численности группы населения.

Экономический рост (*«growth incidence»*) сопровождается приростом реальных доходов 80% населения ниже среднего прироста доходов по экономике в целом.

Для того чтобы обеспечить продолжение высоких темпов экономического роста, необходимы макроэкономическая стабильность и структурные реформы, сосредоточение на «реформах второго поколения» (справедливая, прогнозируемая и компетентная система судопроизводства; прозрачная приватизация; корпоративное управление; подотчетность государственных предприятий и правительственных органов, сокращение теневого сектора экономики). Эти структурные проблемы Украине предстоит решать самостоятельно. Положительный эффект от внешней помощи будет ограничен – ведь очевидно, что потребуются глубокие знания и понимание институционального и политического контекста, вопросов и процедур,

отдельные из которых не входят в основной круг обязанностей и полномочий иностранных государств, международных организаций и доноров. Стабильный экономический рост возможен только при сильной институциональной системе.

Для преодоления бедности необходимо изменение качества экономического роста, направленного на развитие не только экспортно-сырьевого комплекса, но и перерабатывающих отраслей, создающих наибольшее количество рабочих мест. Необходимо также пересмотр принципов предоставления социальных льгот и трансфертов, учитывающий особенности распределения доходов среди населения, а также более высокую инфляционную нагрузку, возложенную на малообеспеченные слои населения.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Е.Абрамова, *Страны Балтии: поворот к Западу, Информационно-аналитический центр по изучению общественно-политических процессов на постсоветском пространстве*, 2007, URL[http://www.ia-centr.ru/archive/public_details5cb1.htmlid=458]
- [2] Bulir A. *Income Inequality: Does Inflation Matter*, IMF Staff Papers Vol. 48, No. 1, 2001.
- [3] Crawford I, Smith Z. *Distributional Aspects of Inflation*. The Institute for Fiscal Studies, 2002.
- [4] Grimm M., Günther I. *Inflation Inequality and the Measurement of Pro-Poor Growth*. Document de travail DIAL. July 2005.
- [5] Heer B., SÜSSMUTH B. *Cold, Progression and its Effects on Income Distribution*, CESIFO working paper 2003/ 951
- [6] Heshmati A. *A Review of Decomposition of Income Inequality*. IZA DP, 2004/1221.
- [7] Hobijn B., Lagakos D. *Inflation Inequality in the United States. Federal Reserve Bank of New York, Staff Report*, no. 173, October 2003.
- [8] *International labor office*, URL: www.laborsta.ilo.org/STP/guest
- [9] Kraay A. *When Is Growth Pro-Poor? Cross-Country Evidence*. IMF Working Paper WP/04/47, 2004.
- [10] Ravallion M., Chen S. *Measuring Pro-Poor Growth*, *Economic Letters*, 2003/78.
- [11] Shorrocks A. *Inequality Decomposition by Factor Components*, *Econometrica*, 50 (1) 1982.
- [12] *Доходы, расходы и потребление домашних хозяйств. Федеральная служба государственной статистики*, вып. 2000-2004 гг.
- [13] Паци П., Сасин М., Вербек Й. *Экономический рост, распределение доходов и бедность в переходный период в Польше, Beyond Transition. Экономический вестник о вопросах переходной экономики*, 2005/ 6.
- [14] *Коэффициент Джини*, www.akm.ru/rus/analyt/.../glossary39.htm

INSTITUTIONAL BACKGROUND OF ECONOMIC GROWTH AND SOCIAL INEQUALITIES

The subject of the paper are social inequalities which the author analyzes in the context of global issues. There were investigated the causes and historical background, typical for different nations and eras. The intention of the author, as well as the action in this regard, is to identify the ways of reducing existing inequalities.

Natalia VIERCHOGLIADOWA¹
Aleksandra ROSSICHINA²

ИССЛЕДОВАНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОБЛАСТИ С ЦЕЛЬЮ ОБОСНОВАНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье приведены результаты исследования строительной отрасли с целью обоснования формирования системы управления конкурентоспособностью строительного предприятия. Определены обязательные и дополнительные требования к строительному предприятию, такие как цена, качество, приемлемая продолжительность производства и репутация предприятия.

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA KONKURENCYJNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA (NA PODSTAWIE BRANŻY BUDOWLANEJ)

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w branży budowlanej, których celem było uzasadnienia kształtowania systemu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa budowlanego. Określono konieczne i dodatkowe wymagania wobec przedsiębiorstwa budowlanego w zakresie cenę, jakość, ciągłości procesu produkcyjnego oraz reputacji przedsiębiorstwa.

1. ВВЕДЕНИЕ

Строительная область - одна из наиболее пострадавших вследствие кризиса областей экономики Украины, причем некоторые эксперты говорят, что эта область находится на грани катастрофы.

Строительная область - это 1,5 млн. работающих, приблизительно 5,5 млрд. грн. налогов, которые ежегодно платились в бюджет, а также приблизительно 10,5 млн. кв. м вводимого жилья ежегодно. В среднем в развитых странах считается оптимальным соотношением, когда строится 1 кв. м на 1 человека ежегодно. Согласно этой статистике, в Украине должно строиться 45 млн. кв. м ежегодно. При этом наибольший объем ввода жилья в эксплуатацию в Украине был зафиксирован в 1987 году - тогда эта цифра достигла 21 млн. кв. м. За годы независимости показатель успешно сократился вдвое: так, в наиболее удачном (несмотря на начало кризиса) 2008 году было построено всего 10,4 млн. кв. м. Что касается

¹ Dr Natalia Vierchogliadowa, Prof., Kierownik Katedry Rachunkowości, Ekonomii i Zarządzania Personelem Przydnieprowskiej Państwowej Akademii Budownictwa i Architektury w Dniepropietrowsku, Ukraina.

² Mgr Rossichina Aleksandra, Katedra Rachunkowości, Ekonomii i Zarządzania Personelem Przydnieprowskiej Państwowej Akademii Budownictwa i Architektury w Dniepropietrowsku, Ukraina.

прошлогодных результатов, то они более чем неутешительные: несмотря на прогнозы экспертов, рынок строительства жилья не дотянул даже до планированных 5-6 млн. По данным Госкомстата и итогам выполнения региональных программ жилищного строительства, за 9 месяцев 2009 года в Украине за счет всех источников финансирования было введено в эксплуатацию 3,34 млн. кв. м жилья, которые на 48,4% меньше в сравнении с аналогичным периодом 2008 года.

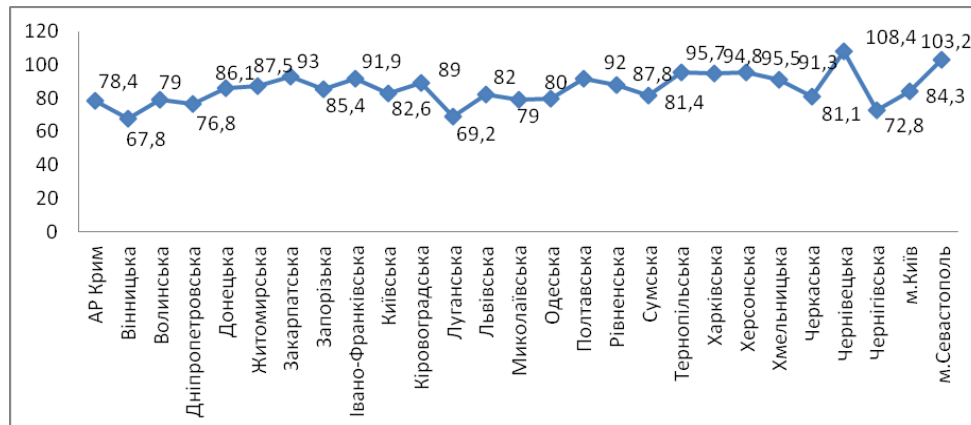
В сформировавшихся условиях нестабильности окружающей среды необходимым условием выживания строительных предприятий стало достижение ими высокого уровня конкурентоспособности.

2. АНАЛИЗ СТРОИТЕЛЬНОГО РЫНКА В УКРАИНЕ

В течение 2001-2007 гг. ежегодный рост капитальных вложений на 20- 30% обеспечивало увеличение общих объемов строительных работ на 10 - 16%, а объемов жилищного строительства - на 6- 18%.

В течение января- августа 2008 года темп выполненных строительных работ составил 97,4%, от аналогичного показателя в 2007 году. Эксперты подчеркивают, что объемы работ уменьшились по всем основным видам строительной деятельности, более всего сократился показатель аренды строительной техники и работы по завершению строительства, которое составили соответственно 21,3% и 9,4%. Темпы роста строительства в 2008 г. по сравнению с 2007 г. замедлились. Если в первом квартале 2007 г. они были на уровне 15%, то в 2008 году за такой же период - фактически на нуле.

Рис.1 Строительная деятельность по областям в 2008 г. (в % к предыдущему году)



В 2008 году по сравнению с 2007 г. объемы строительных работ возросли в Черновицкой области - на 8,4% и в г. Севастополь - на 3,2%. Но в других областях Украины объемы строительных работ упали очень резко. Наибольшее падение наблюдалось в Винницкой области - на 32,2%.

В 2008 г. было введено в эксплуатацию 10495,6 тыс.м² общей площади жилья, что на 2,5% больше чем в 2007 г. Преобладающую часть (72,8%) жилья введено в эксплуатацию в городских поселениях, тем не менее по сравнению с 2007 г. объемы

введенного жилья сократились на 1,3%, вместе с тем в сельской местности - возросли на 13,9%.

Объемы введенного жилья по областям характеризуются такими данными:

Таблица 1. Объемы введенного жилья по областям в 2008 г.

	Введено за 2008 г.		Темпы роста	
	тыс.м ² общей площади	в % к общему объему	2008 г.	справочно: 2007 г.
Украина	10495,6	100,0	102,5	118,7
АРК	415,7	4,0	79,6	141,1
Винницкая	361,8	3,4	91,4	104,3
Волинская	195,0	1,9	108,4	104,8
Днепропетровская	438,3	4,2	103,8	105,1
Донецкая	437,4	4,2	118,0	96,9
Житомирская	247,3	2,4	112,1	109,6
Закарпатская	393,1	3,7	111,9	119,7
Запорожская	217,0	2,1	98,6	158,3
Ивано-Франковска	516,6	4,9	113,4	116,3
Киевская	1164,3	11,1	135,9	121,5
Кировоградская	128,5	1,2	106,6	114,5
Луганская	249,3	2,4	96,2	113,5
Львовская	780,4	7,4	116,6	138,6
Николаевская	160,9	1,5	105,1	109,7
Одесская	847,4	8,1	106,8	119,7
Полтавская	261,1	2,5	93,9	124,2
Ровненская	172,9	1,6	68,0	108,4
Сумская	198,8	1,9	107,5	128,9
Тернопольская	304,4	2,9	100,1	148,8
Харьковская	222,6	2,1	41,4	127,5
Херсонская	230,2	2,2	122,8	116,1
Хмельницкая	308,3	2,9	99,6	117,0
Черкасская	163,2	1,6	79,9	115,0
Черновицкая	364,6	3,5	119,6	135,1
Черниговская	203,6	1,9	109,2	149,3
г. Киев	1430,4	13,6	102,1	107,7
г. Севастополь	82,5	0,8	82,3	110,2

За 2008 г. объемы введенного жилья возросли в 17 областях страны, более всего - в Киевской (на 35,9%) и Херсонской (на 22,8%) областях. Сокращено жилищное строительство в 10 областях страны, значительно - в Харьковской (на 58,6%) и Ровенской (на 32,0%) областях.

Почти четверть общего объема введенного в 2008 г. жилья приходится на г.Киев и Киевскую область. Также значительная (28,8%) часть введенного жилья пришлась на Одесскую, Львовскую, Ивано-Франковскую, Днепропетровскую и Донецкую области.

Индивидуальными застройщиками в 2008 г. введено в эксплуатацию 5830,7 тыс.м² жилья, или 55,6% от общего объема по Украине (в 2007 г. 55,4%).

За счет средств государственного бюджета построено 172,3 тыс.м² жилья, которые на 7,9% больше по сравнению с 2007 г. (в 2007 г. по сравнению с 2006 г. - на 34,0% меньше). Часть жилья, построенного за счет госбюджета, как и в 2007 г. составляет 1,6% от общегосударственного объема.

По некоторым оценкам, приблизительно 85% строительных площадок на территории Украины остановились, т.е. работают только мощные корпорации.

Объемы продаж жилья существенным образом сократились, при этом возрастает его себестоимость. Большинство объектов сдаются с задержкой. Это касается, прежде всего, компаний, которые строят жилье «эконом-класса», спрос на коммерческую недвижимость и жилье «премиум-класса» остается на том же уровне, что и раньше.

Ситуация такая: банковские структуры или вообще прекратили финансировать застройщиков, или существенно его сократили.

С другой стороны, резко уменьшились объемы ипотечных кредитов в связи с их подорожанием и более жесткими требованиями к заемщикам. Таким образом, поток средств от населения значительно уменьшился и существенно сократилась часть квартир, приобретенных с помощью ипотеки на первичном рынке. Намечалась тенденция ожидания существенного снижения цен на недвижимость, люди не спешат брать слишком дорогие кредиты. В последнее время банки повысили процентные ставки на кредиты в гривне к 20- 21%, в долларах США - 15- 16% годовых. Повысилась и цена финансовых ресурсов для застройщиков.

Окончательно наносит удар строительным компаниям известное антикризисное постановление НБУ №319, согласно которому банки могут выдавать новые кредиты только за счет погашения уже выданных. Таким образом, кредитные средства превратились в дефицит.

По результатам 2009 года строительная область Украины оказалась практически на грани катастрофы. Согласно данным самих участников рынка, из нее уже вышло больше 100 тыс. рабочих. По информации Минрегионстроя приблизительно 10-12% строительных предприятий сегодня реально продолжают работать, а больше 85% стройплощадок в стране заморожены. В целом, по различным оценкам, падение по области варьируется в пределах от 56 до 85%.

Но некоторые эксперты видят в нынешней ситуации и положительные моменты. Строительный рынок становится более ориентированным на конечного покупателя, активно будут развиваться сопутствующие услуги и будут предлагаться более гибкие схемы приобретения недвижимости. Кроме того, кризис приведет к исчезновению мелких непрофессиональных игроков и консолидации рынка.

На сегодняшний день строительство жилых зданий является основной частью строительного рынка и основной деятельностью строительных предприятий. В условиях кризиса и обострения конкуренции, разрабатывая свою стратегию и принимая хозяйственные решения, строительные предприятия должны учитывать интересы и потребности потребителей.

Специфической отличительной особенностью решения проблемы конкурентоспособности строительного предприятия Украины является выполнение ими рыночных требований.

Нужно отметить, что требования к строительным предприятиям и жилью отличаются в зависимости от того, приобретается ли жилье лично для себя, чтобы проживать в квартире, или же покупатель инвестирует деньги в частичное строительство, чтобы после сдачи дома продать объект и получить прибыль.

3. АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ К СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЯМ УКРАИНЫ

На начальном этапе покупки квартиры большинство клиентов в первую очередь ориентируются на характеристики продукта - цена, местоположение и тип дома, площадь, планировка квартир, вид из окон, архитектура дома, инфраструктура, а потом уже обращают внимание на строительную компанию и ее репутацию.

В основном репутацию предприятия клиент оценивает по следующим критериям: мнение знакомых о предприятии; количество построенных предприятием домов; соблюдение предприятием сроков строительства; сроки сдачи построенных домов.

Для того чтобы осознать роль данных требований в решении проблемы конкурентоспособности строительного предприятия, следует более подробно проявить роль и значимость обязательных и дополнительных требований.

Основным и решающим требованием клиента является цена. О формировании цен на жилье на первичном и вторичном рынках у аналитиков и участников рынка недвижимости нет единого мнения. Одни считают, что цену формирует спрос, другие - общая экономическая ситуация в стране, третьи - что критериев цен на вторичном рынке вообще нет, они ориентируются на первичный рынок. Анализ показывает, что цены на первичном рынке формируются все более «рыночно». Это значит, что все реже строители определяют цену продажи жилья себестоимостью. Теперь она определяется рынком, т.е. анализом и определением спроса, ориентированием на вторичный рынок жилья, где намного большая статистика продаж, динамическое изменение цен под влиянием рыночной конъюнктуры и т.п..

На рост или спад цен на рынке недвижимости оказывает воздействие: политическая и экономическая стабильность или нестабильность, развитие бизнеса, доходы населения, инвестиционный рейтинг страны, приток или отток иностранных инвестиций, цены на сырье, курс доллара, кредитование и т.п.

Также резкое подорожание квадратных метров в период кризиса спровоцировали коммерческие финучереждения. Дело в том, что за рубежом кредиты выдают под 6-8% годовых, а в Украине уже сейчас достигают 30-35%. На такой разнице буквально из воздуха можно получить миллиарды долларов с помощью синдицированного кредита, когда иностранное финучереждение собирает деньги за рубежом и дает их в долг украинскому банку. Соответственно, чем дороже квартира, тем больше прибыли получают кредиторы и, в свою очередь, больше ресурсов привлекается из-за границы.

Специалисты утверждают, что банкиры нанимали оценочные фирмы, которые из года в год искусственно завышали стоимость ипотеки. Затем финучереждение отправляло за рубеж документы, которые свидетельствовали о подорожании их залогов, и могли взять еще один кредит. В результате жилье стало носителем заставной стоимости под будущие займы, или проще говоря, - их заложником, как в финансовой пирамиде.

В итоге цену жилья искусственно подняли в десятки раз. Это длилось до тех пор, пока стоимость квартир не превысила покупательную способность кредитоспособного населения. Сейчас начался обратный процесс: цены будут падать до тех пор, пока спрос не уравнивает предложение.

Граждане не желают приобретать недвижимость по чрезмерным суммам, стоимость жилья стремительно падает, а следовательно, ипотечные залоги обесцениваются. В итоге, если человек не может возратить финучереждению кредит, он вынужден продавать залог дешевле первоначальной стоимости и терять на этом огромные деньги. Как следствие, в банковских активах образовывается дыра в несколько миллиардов, которую можно покрыть только набирая новые кредиты у государства - под рефинансирование. Однако банкиры не хотят продавать заставное жилье по реальной цене, а прибегают к хитрости: кредитуют сами себя. В структуре каждого большого финучереждения обязательно есть холдинг, в составе которого - строительная компания. Банк кредитует своих строителей, а потом сам же и выкупает возведенное ими жилье, чтобы удерживать высокие цены на рынке.

Как отмечают эксперты, региональные строительные предприятия отреагировали на кризис одинаково: они начали проводить разные акции, а также снижать цены. Однако степень удешевления жилого квадратного метра в каждом регионе разная и колеблется в диапазоне 6-30%.

С начала 2009 года средняя цена на харьковское жилье снизилась на 6%, и сейчас квартиру на первичном рынке можно купить, в зависимости от класса, за 0,5-1,6 тыс.\$ за 1 кв.м. Причем нижняя цена диапазона характерна для объектов эконо - класса, строительство которых не ведется или его темпы крайне низкие, а верхняя - для квартир премиум- класса в домах, введенных в эксплуатацию.

В Запорожье в декабре 2008 года стоимость 1 кв.м жилья на первичном рынке колебалась в пределах 5-8 тыс.грн. В августе 2009 года большое количество строительных предприятий ввели сезонные скидки, в связи с чем стоимость 1 кв.м жилья снизилась почти на 15%. Но уже к сентябрю 2009 года ситуация на рынке выровнялась, и сегодня минимальная цена 1 кв.м жилья на первичном рынке составляет 5,1 тыс.грн., а максимальная - 8,5 тыс.грн.

В Донецке с начала 2009 года цены на «первичку» снизились в зависимости от сегмента на 20- 25 %, к 8- 9 тыс.грн. за 1 кв.м.

Во Львове, по данным компании «Комфорт-Инвест», стоимость жилья уменьшилась на 30%, до 7, 2-8 тыс.грн. за 1 кв.м. Здесь, как и в Запорожье, с приходом осени постоянно наблюдается тенденция подорожания квадратного метра.

В Днепрпетровске с марта по август 2009 года спрос увеличивался, поэтому и цены поднялись. Но сейчас спроса со стороны покупателей, которые могли бы позволить себе приобрести жилье по таким ценам (табл.2), не существует, и количество соглашений снова постоянно сокращается. В Днепрпетровске квартиры с начала 2009 года подешевели в долларовом эквиваленте на 10-15 %, до 0, 9-1,5 тыс.\$ за 1 кв.м.

Таблица 2. Цена за 1 кв.м жилья в г. Днепропетровске (с августа по октябрь 2009 г.)

№ п/п	Группы	Район	Цена за 1 кв.м (у.е.)		
			август 2009	сентябрь 2009	октябрь 2009
1	Премиум	Нагорный, Центр	1251	1208	1297
2	группа высоких цен	Пр.Гагарина, Кирова (низ), нач.Пр.Правды, Победа 1-6, Подстанция, ул.Рабочая (низ), Солнечный	951	914	950
3	группа средних цен	12 квартал, Г.Сталинграда, Кирова (верх, середина), Клочко 6, Коммунар, Красный Камень, Левобережный 1-3, Пр.Правды, ул.Рабочая (верх, середина), Сокол, Титова, Тополь, Фрунзенский	780	831	839
4	группа низких цен	Западный, Парус 1-2, Петровского, Приднепровский, Северный, Юбилейный	606	629	630

Средневзвешенная цена 1 м² квартир в октябре 2009 г. составила 908 у.е., минимальная - 414 у.е., максимальная - 4300 у.е.

Из-за снижения доходов и резкого падения покупательского спроса строительным предприятиям придется вводить скидки в 15 - 20%. Скорее всего, цены должны снизиться на 20 - 30%, до 700 - 800 \$ за метр, иначе покупателей не найдется.

Но строительные предприятия ссылаются на закон спроса и предложения: почему жилье должно дешеветь тогда, когда его количество, наоборот, уменьшается. Но дело в том, что спрос на украинском рынке недвижимости неэластичен. Чтобы население смогло покупать жилье, необходимо падение цен не на 5-10%, а минимум - на 20-30%. Вряд ли строительные компании решатся на такое. Впрочем, если цены и упадут, это не спасет ситуацию, ведь ипотечные кредиты - слишком дорогие.

На стоимость жилья значительно влияет стоимость энергоносителей и строительных материалов. Цена на них, по разным оценкам, выросли в 2008 году на 30-40%, тогда как стоимость одного квадратного метра на первичном рынке недвижимости с начала 2008 года, выросла в среднем лишь на 5%.

У строителей есть собственное видение, как снизить цены на жилье - увеличить его предложение. Для этого нужно упростить разрешительную систему в строительстве и снять ограничения на уменьшение предложения на рынке. Существуют различные точки зрения относительно доли «ненужных расходов, не связанных со строительством». Одни считают, что дополнительная нагрузка на один квадратный метр жилой площади составляет около 40% (социальная сфера,

отчисления пожарникам, фонд содействия строительству, плата за землю и другие платежи в пользу города). Другие оценивают долю «ненужных расходов» в треть от продажной стоимости жилья. Один из путей минимизации «лишних затрат» предложила Украинская строительная ассоциация (УСА). Ассоциация видит внедрение прозрачной аукционной схемы продаж земельных участков, и подала законопроект на доработку в профильные комитеты Верховной Рады.

Еще один инструмент снижения цен на недвижимость - временное освобождение от уплаты НДС покупателей жилья на первичном рынке. Другое не менее важное предложение строителей - выделить из резервного фонда ресурсы для льготного кредитования строительных компаний для завершения строительства объектов, находящихся на финальной стадии.

Строительные предприятия начинают практиковать предоставление скидок. Чаще всего речь идет о двух вариантах: скидки при 100%-ой плате за квартиру и дисконт при каких-либо акционных предложениях (когда в жилом доме осталось несколько квартир, при срочной потребности строительного предприятия в деньгах и пр.).

Точек пересечения у покупателей и продавцов жилья нет. Одни не готовы покупать квартиры по существующей цене, другие - не хотят ее снижать. И пока эта ситуация не разрешится, рынок будет находиться в стагнации. Поэтому, по мнению экспертов, резких ценовых скачков на строительном рынке не будет. Стоимость жилья может немного меняться только с учетом инфляции и колебания курса доллара. В 2010 г. наблюдалось небольшое оживление на первичном рынке элитного жилья. В остальном цены на квартиры прогнозируются на уровне конца 2005 года. То есть они останутся примерно такими же, как сегодня.

Следующим требованием клиента является качество жилья. Поэтому конкурентоспособность строительного предприятия будет, зависит от его способности производить продукцию, удовлетворяющую потребителей не только по стоимости, но и по качеству. Обеспечение качества предусматривает разработку стандартов качества, распределения ответственности за качество и контроль качества работ.

Стандартизировано следующее определение качества: качество - совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным и предполагаемым потребностям. Качество продукции имеет внутренние и внешние компоненты. Внутренние компоненты качества - это характеристики, присущие выпускаемой продукции; срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, дизайн. Внешние компоненты - соответствие изделия требованиям потребителя, конкурентоспособность [1].

Для оценки уровня качества жилья, покупатели в основном рассматривают следующие основные показатели:

- Местонахождение объекта на территории города;
- Размер их жилой и общей (полезной) площади;
- Тип квартиры (число комнат, наличие балкона, лоджии и др.).
- Состояние инфраструктуры в микрорайоне объекта недвижимости (наличие подъездных путей, дорог, метро и других видов транспортной магистрали, предприятий торговли и бытового обслуживания, парков и т.д.).

Следующим требованием является приемлемая продолжительность строительства. Чем меньше сроки строительства, тем ниже стоимость жилья. А сейчас, когда значительная доля жилья приобретается в кредит, скорость возведения домов приносит покупателям дополнительную экономию. Дело в том, что на период строительства банки устанавливают более высокую процентную ставку за пользование кредитом. Чем меньше срок строительства - тем легче бремя процентов для заемщика.

Заключительным, но не менее важным требованием к конкурентоспособности строительного предприятия является его репутация. Устойчивое конкурентное преимущество обеспечивает предприятию его хорошая репутация, создаваемая на протяжении многих лет благодаря постоянной качеству продукции и великолепному сервису. Отличная репутация служит ориентиром при принятии решения о покупке на рынках продукции при наличии многих поставщиков. Хорошая репутация предприятия не может быть имитирована конкурентами, поскольку нечто сравнимое требует многих лет. Точная имитация невозможна потому, что репутация предприятия подкрепляется множеством источников, таких как качество продукции, инновационная технология, квалифицированные работники [1].

Согласно, вышеназванным обязательным требованиям к строительному предприятию, такие как цена, качество и приемлемая продолжительность строительства, предприятие должно построить свою конкурентоспособную стратегию.

4. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ УКРАИНЫ

Проблема повышения конкурентоспособности относительно новая для отечественных предприятий, но не для зарубежных строительных организаций, что делает обоснованным изучение и использование зарубежного опыта. К числу таких мер относятся использование перспективных организационных форм управления строительством, применение гибких адаптивных организационных структур, а также сокращение сроков строительства за счет экономических стимулов, организационно-технических средств и резервов в сфере управления. Эти пути и средства повышения конкурентоспособности известны отечественной науке и практике, однако, степень их использования невысока, что свидетельствует о больших резервах отечественных строительных предприятий в сфере повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Формирование и поддержка успешной деятельности строительного предприятия в современных условиях рыночной экономики напрямую зависит от эффективности управления организацией, должно обеспечивать поддержание, развитие потенциала организации, его трансформацию в конкурентные преимущества. Главными функциями современного управления является анализ свойств организации, планирования и прогнозирования возможных изменений во внешней и внутренней среде организации, разработка на этой основе стратегии, позволяющей создавать и удерживать конкурентные преимущества, а также воплощение разработанной стратегии в конкретных действиях, которые позволили бы добиться поставленной цели.

Планирование повышения конкурентоспособности можно определить как деятельность, направленная на определение наиболее эффективных путей развития организации для достижения стоящих перед ней целей.

Как основной фактор повышения конкурентоспособности предприятия, сокращения сроков строительства и стоимости строительных работ следует признать совершенствование применяемых организационных форм и структур.

Динамичный характер развития строительных предприятий и нестабильность условий их функционирования определяют необходимость поиска и внедрения наиболее эффективной структуры управления, которая должна соответствовать современным требованиям рыночной конъюнктуры, но и быть способной видоизменяться и модернизироваться в случае изменения условий функционирования предприятия. В качестве основных требований, предъявляемых в наши дни к организационным структурам, следует назвать адаптивность, гибкость (восприимчивость к нововведениям) и экономичность. Наряду с этим крайне важными требованиями являются рациональное сочетание централизации и децентрализации, специализации и интеграции функций управления; четкое и сбалансированное распределение обязанностей, прав и ответственности.

5. ВЫВОДЫ

Таким образом, конкурентоспособное строительное предприятие должно учитывать не только сложившуюся сегодня ситуацию в стране, но и все вышеизложенные требования к организационным структурам, так как далеко не все отрасли экономики сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одно предприятие не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять искусство конкурентной борьбы.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Бурр, В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В.Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004.
- [2] Портер М. Международная конкуренция: пер.с англ. / Под.ред. Щетинина В.Д. / М.Портер. М: МО, 1993.-896с.
- [3] Скiбiцький О.М. Стратегiчний менеджмент: Навчальний посiбник. – К.: Центр навчальної лiтератури, 2006ю – 312 с.
- [4] Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
- [5] Ященко Ю.П. Кризові явища в промисловості України в період переходу до ринкових відносин // Економіка промисловості. – 1997. – №1. – С.140-150.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM (EXEMPLIFIED BY THE CONSTRUCTION INDUSTRY)

The paper presents the results of research conducted in the construction industry, whose purpose was to justify the development of competitiveness business management system of the construction company. There were determined relevant and additional requirements for construction company in the field of price, quality, continuity of production processes and reputation.

Joanna WIAŻEWICZ¹

TOŻSAMOŚĆ A WIZERUNEK JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE GMINY

W artykule przedstawiono różne sposoby definiowania tożsamości i wizerunku w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego. Zaprezentowano również wyniki badań, dotyczące opracowania i posiadania przez gminy w województwie podkarpackim systemów identyfikacji wizualnej oraz podmiotów, które te systemy opracowały.

1. WPROWADZENIE

Dla jednostek samorządu terytorialnego wyróżnienie się w otoczeniu i uplasowanie w świadomości różnych grup ma coraz większe znaczenie w wymiarze zarówno materialnym, jak i niematerialnym. Budowanie wizerunku gminy jest długotrwałym procesem, szczególnie trudnym dla gmin mniej znanych, które nie są utożsamiane z żadnymi szczególnymi cechami, a które mimo to chcą zaistnieć dla szerszej grupy odbiorców i osiągnąć założone cele, zwłaszcza cele mające przynieść finansowe korzyści gminie (np. wzrost inwestycji, rozwój turystyki). Z drugiej strony pozytywny wizerunek w otoczeniu może stanowić nieoceniony kapitał, gmina bowiem może, na wzór produktów komercyjnych, swoją nazwą komunikować pewne zalety i cechy istotne dla wybranych grup odbiorców (np. dla mieszkańców, turystów, inwestorów, wykwalifikowanych pracowników, studentów). Istotne staje się więc zbudowanie atrakcyjnego wizerunku gminy w oparciu o jej rzeczywiste walory i wyróżniające cechy, ponieważ odpowiednio ukształtowany wizerunek może przełożyć się na większą konkurencyjność gminy oraz umożliwić jej zdobycie przewagi konkurencyjnej. Bardzo ważne jest także ukierunkowanie władz gminy i osób odpowiedzialnych za działania kształtujące wizerunek i budujące tożsamość gminy na długookresowe i konsekwentne realizowanie przyjętej strategii, zwiększa to bowiem szanse na zaistnienie w świadomości ważnych dla gminy odbiorców i wyróżnienie się na tle konkurentów. Pozytywny wizerunek i dobra opinia w otoczeniu powinna być także częścią ogólnej strategii promocyjnej gmin.

2. POJĘCIE I ELEMENTY TOŻSAMOŚCI GMIN

Jednym z ważniejszych celów działań *public relations* realizowanych przez gminy jest kreowanie ich pozytywnego wizerunku w otoczeniu. W literaturze w tym kontekście funkcjonuje pojęcie tożsamości (*corporate identity* - CI) i wizerunku. Pojęcie tożsamości w szerszym ujęciu prezentuje J. Filipek określając je jako dynamiczne i aktywne zarządzanie najważniejszymi niematerialnymi aktywami organizacji, tworzenie informacji

¹ Dr Joanna Wiażewicz, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

o tym, czym jest organizacja, jak się zmienia i dokąd zmierza, a także co wyróżnia ją od innych o takim samym profilu działalności². Definicja ta może zostać zaadoptowana również do sprecyzowania pojęcia tożsamości gminy. Najkrócej można ją określić jako sposób, w jaki dana gmina chciałaby być postrzegana przez otoczenie. Znaczenie wyraźnie określonej tożsamości oraz budowania wizerunku organizacji, działającej na rynku, podkreśla się często w literaturze, zwracając uwagę na traktowanie CI jako spójnego systemu, który jest inwestycją i wielką wartością dla każdej z organizacji, gdyż sprzyja zarówno jednoznaczniemu wyróżnieniu się na rynku jak i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

A. Szromnik definiuje tożsamość jednostki osadniczej jako jej „kompleksowy, wielowymiarowy obraz ukształtowany w wyniku długotrwałego, planowego i racjonalnego działania polegającego na przekonywaniu i upowszechnianiu w otoczeniu jego charakterystycznych cech, właściwości i funkcji. To celowo zestawiony zbiór informacji o miejscu wysyłany do wszystkich grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu – zbudowania właściwego, zgodnego z założeniami wizerunku”³. Tożsamość to także „zbiór cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie podejmowane są w mieście, tworząc swoistą jego osobowość i charakter”⁴. Tożsamość gminy tworzą elementy stałe (rodowód historyczny, dziedzictwo kulturowe, położenie i warunki przyrodnicze gminy) oraz elementy zmienne (sytuacja rynkowa, cele miasta, kultura organizacyjna, potencjał intelektualny i zlokalizowany kapitał), które w procesie kreowania tożsamości gminy powinny być podkreślane ze szczególnym uwzględnieniem cech charakterystycznych, stanowiących o istocie gminy oraz odróżniających ją od innych gmin, przy czym działania te powinny odbywać się w sposób ciągły i nieprzerwany, z uwzględnieniem jednakże zmian zachodzących w otoczeniu gminy⁵. Powyższe definicje wskazują na znaczenie, jakie mają władze gminy odpowiedzialne w znacznym stopniu za informacje przekazywane do otoczenia wewnętrznego (mieszkańców gminy) oraz zewnętrznego i tym samym kształtujące tożsamość gminy. W gminach system tożsamości tworzą różne elementy, za pomocą których są one identyfikowane i sprzyjają podkreślaniu ich specyfiki, takie jak logo, godło, herb, barwy firmowe, normy zachowań i kultura danego terenu, styl sprawowania władzy (określane także mianem osobowości gminy), symbolika zawarta na folderach, drukach, materiałach promocyjnych, itp.⁶ Za pomocą symboli, kreujących tożsamość gminy, można pokazać dziedzictwo kulturowe i tradycje kształtowane w danym regionie w znacznie łatwiejszy sposób niż poprzez inne działania.

W ramach koncepcji *Corporate Identity*, która dla gmin przyjmuje nazwę *Town Identity* wyróżnia się trzy elementy określane także jako instrumenty lub segmenty CI (TI). Należą do nich system komunikowania się, kultura oraz system identyfikacji wizualnej (*town communications, town behaviour i town design*)⁷. Pierwotnym elementem tożsamo-

² J. Filipek, *Tożsamość wizualna firm*, „Marketing i Rynek” nr 9/95, s. 11.

³ A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 136.

⁴ A. Łuczak, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny” nr 10/2000, s. 47.

⁵ *Ibidem*, s. 48-50.

⁶ Por. J. Olszewska, *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek” nr 11/2000, s. 14 i B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 55.

⁷ Por. A. Szromnik, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 136-139.

ści gminy jest jej nazwa, zarówno urzędowa, formalnoprawna, jak też skrótowa, określana także jako marketingowa⁸. W języku potocznym najczęściej używa się samej nazwy w odniesieniu do danej miejscowości. Słowo „gmina” dodawane jest w sytuacji, gdy ma charakteryzować większy obszar obejmujący kilka miejscowości. Coraz bardziej popularne jest wykorzystywanie w swojej działalności promocyjnej (zwłaszcza przez większe miasta) sloganów reklamowych, których jednym z ważniejszych zadań jest wzrost świadomości „marki miasta” wśród odbiorców i wzbudzenie w nich odpowiednich skojarzeń⁹.

System komunikowania się gminy to całokształt form, środków i technik wymiany informacji z docelowymi grupami w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym gminy poprzez pośredników (np. media) lub bezpośrednio poprzez spotkania, rozmowy, konsultacje, pocztę bezpośrednią, telefony itp. Natomiast kultura gminy to uogólniony system zachowania się wszystkich podmiotów miasta, jego mieszkańców, grup społecznych, przedstawicieli władz, kadry menedżerskiej i wszystkich instytucji. To także obowiązujący w gminie system norm społecznych i prawnych, zasad etycznych, zwyczajów, obyczajów, lokalnych tradycji czy wzory zachowań społecznych, dotyczących wielu odmiennych aspektów życia, od nastawienia do grup etnicznych po dostosowanie się do przepisów i zasad ustanawianych przez władze.

Ostatni z elementów tożsamości gminy stanowi jej obraz określany także jako system identyfikacji (komunikacji, tożsamości) wizualnej, na który składają się architektura i urbanistyka miejska, a także graficzne elementy identyfikacji wizualnej, które w gminach mogą tworzyć takie elementy, jak herb¹⁰, logo, symbole gminy, kolorystyka, flaga, hymn, tonacja, typografia, formy wykorzystywane na drukach takich, jak wizytówki, wydawnictwa promocyjne, druki urzędowe, okazjonalne i inne, papier firmowy, identyfikatory. Równie istotne są materiały audiowizualne, strona www oraz projekt i forma szyldów, ubrań, wystrój wnętrz, upominki reklamowe promujące gminę, itp. Dla pracowników wykonujących zadania z zakresu użyteczności publicznej najczęściej w bezpośrednich relacjach z petentami ważnym elementem systemu identyfikacji jest noszenie identyfikatorów. Istotną sprawą jest także opracowanie odpowiednich druków urzędowych i okazjonalnych, których wygląd jest o tyle ważny, że często jest jedyną formą kontaktu gminy z otoczeniem¹¹. Spójność tych wszystkich elementów ma istotne znaczenie, ponieważ nie tylko kształtuje wizerunek gminy wśród odbiorców, ale także może komunikować otoczeniu wartości związane z gminą. Urzędy w przeciwieństwie do przedsiębiorstw mają ograniczone środki pieniężne na inwestycje w budynki czy biura. Ale przed-

⁸ B. Gajdzik, *Kształtowanie wizerunku gminy – podstawowe elementy systemu tożsamości wizualnej*, [w:] *Samorząd terytorialny w kontaktach międzynarodowych*, red. M. Czornik, Wyd. Kolegium Zarządzania AE w Katowicach, Katowice 2004, s. 153.

⁹ Przykładami bardziej znanych sloganów reklamowych wykorzystywanych przez polskie miasta są np. „Gdańsk – morze możliwości”, „Rzeszów – stolica innowacji”, „Poznań – tu warto żyć”, „Tychy – dobre miejsce”, „Toruń – gotyk na dotyk”, „Tarnów – polski biegun ciepła”. Mniejsze gminy rzadko kiedy dysponują bardzo znanymi sloganami, wykorzystywanymi na tak dużą skalę, jak przedstawione przykłady, jednakże trafnie dobrane zdanie mające oddać specyfikę gminy nawet jeśli kierowane jest do węższego grona odbiorców, wpływa pozytywnie na wizerunek gminy.

¹⁰ Zgodnie z ustawą z dnia 21 grudnia 1978 r. o odznakach i mundurach (Dz.U. nr 31 poz. 130 z 1978 r. z późn. zm.) „jednostki samorządu terytorialnego mogą ustanawiać, w drodze uchwały (...) własne herby, flagi, emblematy oraz insygnia i inne symbole”, które jednakże muszą zostać zaopiniowane przez Komisję Heraldyczną działającą przy MSWiA. O wiele łatwiej jest więc dla gminy zaprojektować i wykorzystywać logo jako swój symbol.

¹¹ B. Gajdzik, *Kształtowanie wizerunku gminy...*, *op. cit.*, s. 155.

stawione elementy mogą być przez nie wykorzystane w gminnym serwisie internetowym, w materiałach drukowanych, w budynkach urzędu gminy i innych jednostek pomocniczych. Odpowiednio opracowany i wykorzystywany system może tworzyć pożądany obraz w otoczeniu gminy.

3. WIZERUNEK GMIN

Wizerunek jest pojęciem szeroko dyskutowanym w literaturze. Wizerunek odzwierciedla, w jaki sposób organizacja jest postrzegana w otoczeniu, jest on określany jako powszechnie istniejąca opinia na temat organizacji¹². Wizerunek jednostki terytorialnej to także „suma wierzeń, pojęć, opinii, odczuć i wrażeń, jakie mają o nim odbiorcy. Odzwierciedla on uproszczenie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z miejscem”¹³.

Wizerunek gminy kształtuje wiele czynników związanych m.in. z upodobaniami poszczególnych grup w otoczeniu, ich oczekiwaniami, wyobrażeniami, poglądami, które w przypadku gminy ściśle wiążą się będą z poglądami politycznymi zarówno w odniesieniu do władz gminy, jak i sytuacji politycznej w kraju, działaniami podejmowanymi przez władze gminy, ale też polityków na wyższym szczeblu, jeśli np. reprezentują oni tę samą partię polityczną. Wizerunek jest czymś bardzo subiektywnym, każda z osób w otoczeniu gminy może bowiem postrzegać ją w odmienny sposób, a jednocześnie jej poglądy mogą ulec zmianie pod wpływem różnych czynników. Wizerunek nie jest więc czymś trwałym i niezmiennym, z drugiej jednak strony jest on sumą oddziaływania wielu zmiennych, wśród których znajdują się także podejmowane celowo przez gminę działania odpowiednio przez nią zaplanowane i upowszechniane, których celem jest wpływ na postrzeganie tej gminy przez jednostki w otoczeniu¹⁴. Ponadto na kształtowanie się określonego wizerunku gminy wpływają zarówno racjonalne przesłanki, jak i emocjonalne opinie i sądy członków społeczności oraz uwarunkowania środowiskowe, gospodarcze i kulturowe. Dlatego też udział w kształtowaniu wizerunku gminy mają zarówno jej mieszkańcy, jak i przedsiębiorcy (kształtują profil gospodarczy gminy, oddziałują na rynek pracy, umacniają pozycję gospodarczą gminy), a przede wszystkim władze samorządowe¹⁵. Według A. Łuczak wizerunek jest wytworem elementów realnych (np. gminna rzeczywistość, własne doświadczenie, przekazy medialne) oraz elementów pozarealnych, o charakterze emocjonalnym, związanym z nastawieniem uczuciowym oceniających osób. Wizerunek jest powiązany z tożsamością, kreowaną poprzez zachowania i podejmowane działania, komunikację miasta z otoczeniem oraz środki wizualnej identyfikacji¹⁶. Gmina ma więc w pewnym stopniu wpływ na to, jak kształtuje się jej wizerunek.

Wizerunek gminy pełni wiele istotnych funkcji, takich jak funkcja upraszczająca, porządkująca, orientacyjna, budowy zaufania do władz gminnych, pozycjonowania

¹² B. Rozwadowska, *Public...*, *op. cit.*, s. 55.

¹³ P. Kotler, D. H. Haider, I. Rein, *Marketing Places- Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York 1993, s. 141, za: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 94.

¹⁴ A. Łuczak, *Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Studia PAN tom CXVI, Warszawa 2006, s. 167.

¹⁵ R. Maćkowska, *Znaczenie kreowania wizerunku samorządu terytorialnego*, [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 198.

¹⁶ A. Łuczak, *Wizerunek miasta*, „Samorząd terytorialny” nr 1-2/2001, s. 83-84.

i podkreślania tożsamości miasta, wspomagania zarządzania gminą i realizacji celów i zadań, zwiększania zainteresowania miastem i jego subproduktami oraz funkcja stymulująca rozwój gospodarki lokalnej¹⁷. R. Maćkowska wśród funkcji, które pełni pozytywny wizerunek gminy wymienia¹⁸: wzbudza zaufanie, kształtuje postawy i zachowania, tworzy związki emocjonalne, zjednuje opinię publiczną do działań władz samorządowych, usuwa anonimowość, ułatwia porozumienie.

Proces budowania wizerunku gminy jest złożony, co wynika m.in. z faktu, że gmina nie jest jednym produktem, ale składa się z wielu subproduktów terytorialnych¹⁹ (np. turystyczny, inwestycyjny, mieszkaniowy), więc kształtowanie ich wizerunku może się odbywać w sposób niezależny od siebie lub wspólnie. W procesie tym bierze udział kilka podmiotów, które pełnią różne role w procesie planowania, realizacji i kontroli, wśród nich jest przede wszystkim wójt (burmistrz, prezydent), rada gminy, utworzone komisje, izby gospodarcze, firmy marketingowe, doradcze, organizacje społeczne. Spośród wymienionych podmiotów ważną rolę w kreowaniu wizerunku pełni wójt gminy, który może być odpowiedzialny za inicjowanie działań, podejmowanie decyzji, dotyczących ich realizacji, koordynowanie działań, itp. Także rada gminy oraz urzędnicy zatrudnieni w urzędzie biorą udział w kreowaniu wizerunku gminy oraz są bardzo ważnym kanałem komunikacji z mieszkańcami, dzięki czemu mogą być źródłem wiedzy o nich, ich odczuciach, uwagach co do realizowanych działań – w tym także związanych z postrzeganiem gminy. Równie ważne jest włączenie mieszkańców w proces tworzenia wizerunku, gdyż zwiększa to szanse na pozytywne postrzeganie gminy, buduje zaufanie do władzy, a także w pewnym stopniu realizuje idee samorządności.

4. SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ W BADANYCH GMINACH

Gminy w województwie podkarpackim²⁰ kreują swój wizerunek poprzez wykorzystanie różnych instrumentów komunikacji marketingowej, co wynika z ich opinii, że działania promocyjne wpływają w dużym stopniu na wizerunek gminy (uważa tak nieco ponad 70% respondentów)²¹. W komunikacji z otoczeniem badane gminy wykorzystują zarówno reklamę, promocję dodatkową, promocję osobistą jak i *public relations*, przy czym prowadzą działania promocyjne również w Internecie (np. poprzez swoją witrynę internetową). Działania te są wspierane przez opracowany system identyfikacji wizualnej, który jest ważnym elementem kształtowania tożsamości gminy. Zdecydowana większość gmin w województwie podkarpackim (84,4%) posiada opracowany system identyfikacji (wykres 1), na który składa się przede wszystkim herb lub logo oraz zestaw kolorów wykorzystywany na dokumentach, materiałach promocyjnych oraz na witrynie internetowej.

¹⁷ Dokładną charakterystykę tych funkcji znaleźć można [w:] A. Łuczak, *Wizerunek jako element...*, *op. cit.*, s. 169-170.

¹⁸ R. Maćkowska, *Znaczenie...*, *op. cit.*, s. 206.

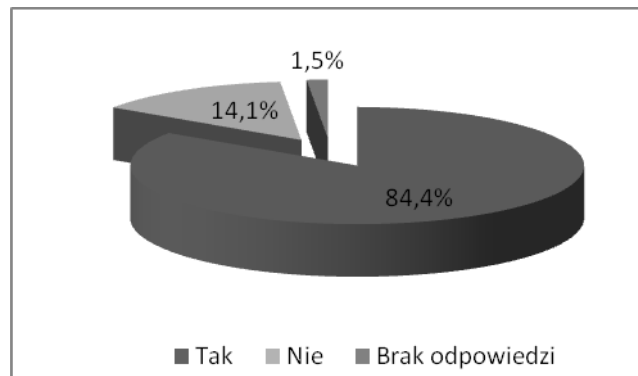
¹⁹ Pojęcie używane m.in. [w:] T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999, s. 219.

²⁰ Prezentowane w artykule wyniki badań przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego promotor-skiego finansowanego ze środków na naukę w latach 2008-2009. W badaniu udział wzięły 132 gminy, co stanowi 83% wszystkich gmin województwa, przedstawiona analiza dotyczy 128 gmin, które zadeklarowały wykorzystanie instrumentów komunikacji marketingowej w swojej działalności.

²¹ Więcej na ten temat [w:] J. Wiażewicz, *Znaczenie komunikacji marketingowej dla gmin*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej nr 260, Zarządzanie i Marketing z. 16, nr 2/2009, Rzeszów 2009, s. 259-267.*

Duże miasta (np. Rzeszów, Przemyśl) mają także opracowany jednolity system informacji miejskiej.

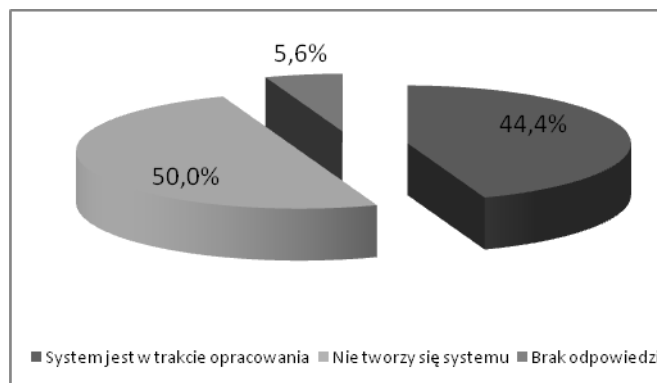
Wykres 1. Czy gmina posiada system identyfikacji wizualnej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród gmin, które nie mają jeszcze opracowanego systemu identyfikacji wizualnej prawie połowa (44,4%) zadeklarowała, że jest w trakcie jego opracowania (wykres 2).

Wykres 2. Czy gmina jest w trakcie opracowania systemu identyfikacji wizualnej?

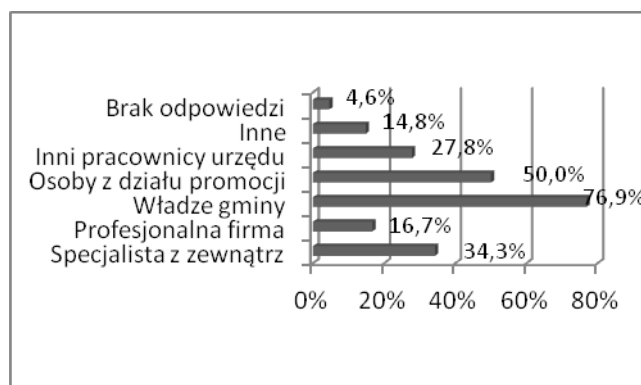


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Profesjonalnie przygotowany system identyfikacji wizualnej opracowany przy współpracy z firmami lub osobami specjalizującymi się w tej dziedzinie posiada niewielka grupa gmin. Z usług firmy skorzystało 16,7% badanych gmin, co trzecia wskazała na specjalistę z zewnątrz. Najczęściej występującym rozwiązaniem jest zaangażowanie pracowników urzędu, co druga badana gmina wskazała, że system został opracowany przez pracowników działu promocji, w działanie to angażowały się również władze gminy (deklaruje tak 76,9% gmin). Ponadto w pracach biorą udział pracownicy na innych stanowiskach, szczególnie w gminach, w których nie wyodrębniono wydziału odpowiedzialnego za promocję (27,8% gmin). Prawie 15% respondentów znalazło dodatkowe sposoby na

opracowanie systemu, najczęściej ogłaszając konkurs na herb lub logo gminy oraz poprzez współpracę ze szkołami i Ośrodkiem Kultury (wykres 3).

Wykres 3. Podmioty, które brały udział w tworzeniu systemu identyfikacji wizualnej w gminie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zlecenie firmom zewnętrznym opracowania systemu identyfikacji wizualnej wiąże się często z wysokimi kosztami, ograniczony budżet gmin (w szczególności małych gmin wiejskich) jest więc przeszkodą w korzystaniu z ich usług. Natomiast wśród „specjalistów z zewnątrz” badane gminy wskazywały m.in. na grafików informatyków, historyków (przy pracach nad herbem) oraz nauczycieli (np. plastyków). Wiele gmin podkreślało także, że nad ich systemem pracowało kilka podmiotów jednocześnie (np. specjalista z zewnątrz i dział promocji w urzędzie, władze gminy miały natomiast często rozstrzygający głos przy wyborze jednego projektu, stąd tak duży procent wskazań tej odpowiedzi). Ponadto ocena witryn internetowych gmin podkarpackich potwierdziła²², że wykorzystują one swój system identyfikacji wizualnej również w sieci, budując swój wizerunek w otoczeniu, w szczególności wśród użytkowników serwisu gminnego. Większość z nich (85%) umieszcza na stronie takie elementy, jak herb lub logo oraz spójną kolorystykę na stronie głównej i podstronach, które umożliwiają identyfikację i wyróżnienie gminy.

5. PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki badań świadczą o zaangażowaniu badanych gmin województwa podkarpackiego w opracowanie i wykorzystanie systemu identyfikacji wizualnej, który jest jednym z podstawowych elementów budowania ich tożsamości, gdyż przede wszystkim umożliwia on identyfikację gminy i odróżnienie jej od innych jednostek. Wykorzystanie przez gminy kolorystyki, czcionek, symboli reprezentujących gminę na budynkach, tablicach ogłoszeniowych, przystankach autobusowych, na materiałach drukowanych gminy (o charakterze formalnym oraz promocyjnym) oraz na ich witrynach interneto-

²² Badanie witryn internetowych gmin przeprowadzone zostało w okresie od listopada 2008 r. do stycznia 2009 roku. Ocenie poddano 140 serwisów internetowych, do których udało się dotrzeć poprzez trzy popularne wyszukiwarki internetowe (www.google.pl; www.wp.pl; www.inetria.pl) spośród 159 gmin województwa podkarpackiego.

wych, wskazuje na spójność ich działań i świadomość znaczenia budowania wizerunku również w oparciu o takie wizualne elementy. Ważnym elementem tworzonego systemu jest również włączanie mieszkańców w jego kreowanie poprzez organizowanie konkursów, w których mogli oni przedstawiać swoje propozycje lub umożliwianie im oceny i głosowanie nad wyborem projektu spośród nadesłanych prac. Podejście takie wpływa na budowanie wspólnoty społecznej wokół gminy, angażuje mieszkańców w cały proces, sprzyja rozwijaniu odpowiedzialności za działania podejmowane w gminie oraz wzmacnianiu więzi z danym miejscem, ma więc zarówno wymiar promocyjny, jak i w sposób rzeczywisty przyczynia się do rozwoju społeczności lokalnej.

LITERATURA

- [1] Filipek J., *Tożsamość wizualna firm*, „Marketing i Rynek” nr 9/95.
- [2] Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- [3] Iwankiewicz-Rak B., *Wizerunek organizacji niedochodowych. Znaczenie i kreowanie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Marketing 3/2007.
- [4] Łuczak A., *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd terytorialny” nr 10/2000.
- [5] Łuczak A., *Wizerunek miasta*, „Samorząd terytorialny” nr 1-2/2001.
- [6] Olszewska J., *Wizerunek jako narzędzie tworzenia przewagi strategicznej gminy*, „Marketing i Rynek” nr 11/2000.
- [7] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. Hope E., Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005.
- [8] *Samorząd terytorialny w kontaktach międzynarodowych*, red. Czornik M., Wyd. Kolegium Zarządzania AE w Katowicach, Katowice 2004.
- [9] Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
- [10] Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.

THE IDENTITY AND IMAGE OF THE TERRITORIAL SELF-GOVERNMENTS UNITS' ON THE EXAMPLE OF COMMUNE

In the paper there were analysed different ways of defining the territorial self-government units' identity and image. Moreover, there were presented the research findings on the development of the town identity system (which consists of three elements: town communications, town behaviour and town design) by communes of Podkarpackie province.

Piotr Zawada¹

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM W OKRESIE DYNAMICZNYCH ZMIAN GOSPODARCZYCH – STUDIUM PRZYPADKU

Artykuł jest próbą spojrzenia na zagadnienia aktywności przedsiębiorców w okresie kryzysu gospodarczego w Polsce. W opracowaniu postanowiono wykorzystać najnowsze opinie analityków ekonomicznych, obserwujących i komentujących dynamicznie rozwijającą się sytuację rynkową. Współczesny wymiar zarządzania przedsiębiorstwami sprowokowany tymi zjawiskami wskazał na pilną potrzebę nauki i poznania nowej jakości w zarządzaniu ryzykiem przez zarządy funkcjonujących w Polsce firm.

1. WPROWADZENIE

Proces globalizacji obserwowany w świecie wywołuje zmiany, które wpływają na jego sytuację gospodarczą, ekonomiczną, polityczną i społeczną z całym szeregiem konsekwencji, wliczając w to współczesny kryzys². Dziś możemy powiedzieć, że zjawisko globalizacji jest wszechobecne, a proces ścisłych powiązań kooperacyjnych rozpoczął się na dobre³. Wraz z procesami globalizacji wśród przedsiębiorstw na znaczeniu zaczyna zyskiwać poziom ich konkurencyjności, miarą będącą wyznacznikiem ich przetrwania i rozwoju na rynku⁴. Celem artykułu jest współczesna analiza kryzysowych zjawisk, widocznych w szerokiej perspektywie, skutki gospodarcze w Polsce i na świecie, a także analiza działań podejmowanych przez zarządy wybranych spółek na płaszczyźnie przedsiębiorstw. Ze względu na wymogi edytorskie autor opracowania postanowił, oprócz ogólnej analizy zjawisk kryzysowych widocznych w naszym kraju, skoncentrować się na skutkach działań operacyjnych, realizowanych w ramach spółki wchodzącej w skład Grupy Kapitałowej Ciech S.A., Zakładu Mechaniczno Remontowego Chemrem Organika Sp. z o.o., w którym zarząd przeprowadził szereg zmian organizacyjnych (w tym własnościowych), jako odpowiedzi na współczesne wyzwania rynkowe.

2. GLOBALIZACJA A ŚWIATOWY KRYZYS GOSPODARCZY

Równowaga mierzona w skali makroekonomicznej we współczesnym globalizującym się świecie zależy od skuteczności wykorzystywania szans przedsiębiorstw w walce

¹ Dr Piotr Zawada, Prezes Zarządu Zakładu Doświadczalnego Organika sp. Z o.o. w Nowej Sarzynie, Grupa Kapitałowa Ciech S.A.

² Według E. Okoń – Horodyńska, [w:] *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000, s. 199, „Globalizacja jest dzisiaj niekwestionowanym już procesem obecnym nie tylko w gospodarce, ale w wielu innych dziedzinach życia społecznego. Naukowcy i praktycy licznych dyscyplin dyskutują nad istotą, cechami i konsekwencjami tego procesu”.

³ W. Malendowski, *Wpływ globalizacji na procesy rozwojowe współczesnego państwa*, Poznań 2004, s. 7.

⁴ W. Kazeł, *Spoleczne organizacje biznesu w Polsce a stosunek do pracy*, Warszawa 1999, s. 169.

z występującymi na rynku zagrożeniami. Konkurencyjność przedsiębiorstwa dysponującego informacją na rynku może w skrajnym przypadku wiązać się z bezwzględny wykorzystaniem niewydolności konkurencyjnej innych podmiotów⁵. Można więc pokusić się o stwierdzenie, że z ekonomicznego punktu widzenia globalizacja to zmiana charakteru działania rynku, a zjawisko to może być postrzegane jako znaczący krok w mobilności czynników produkcji w skali planetarnej⁶. Zjawisko globalizacji może więc być postrzegane jako proces otwierania się na działanie konkurencji zewnętrznej. Za niezbędne wydaje się uwzględnienie w tym procesie aspektów ekonomiczno-społecznych, które są odpowiedzialne za globalizację, w tym nieuniknione bankructwa firm. Jedną z konsekwencji obecnego kryzysu gospodarczego jest redukcja zatrudnienia, tak bolesna ze społecznego punktu widzenia w województwie podkarpackim, w którym odnotowuje się jedno z największych zapóźnień w rozwoju⁷. Wstępne szacunki mówiące o liczbie upadłości przedsiębiorstw potwierdziły najgorsze obawy ekonomistów. W pierwszej połowie 2009 roku liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce wzrosła w porównaniu z rokiem poprzednim o 53%⁸. Stosując inną skalę można powiedzieć, że „mikro-społeczny charakter procesu globalizacji jest pochodną liberalizacji stosunków międzynarodowych i otwarciem na konkurencję zewnętrzną. Wszystko coraz bardziej zaczyna zależeć od konkurencyjności. Konkurencja staje się generalnym wyznacznikiem porządku globalnego, co jest prostą konsekwencją uwolnienia rynku od barier granicznych i podporządkowania wymogom logiki mikroekonomicznej”⁹. Globalizacja w takim rozumieniu może powiększać mikroekonomiczne podstawy równowagi makroekonomicznej kraju, ponieważ uwalnia wszelkie reakcje rynku i powoduje działania alokacyjne, co w konsekwencji prowadzić może do otwarcia nowych możliwości dla przedsiębiorstw.

1.1. Zarządzanie ryzykiem – w dobie światowego kryzysu ekonomicznego

Rozmiary obecnego kryzysu ekonomicznego wskazują, że objął on swoim zasięgiem znacznie większy obszar w porównaniu do dotychczas największego krachu ekonomicznego z lat 30. ubiegłego wieku. Współczesny wymiar zarządzania wskazał na pilną potrzebę nauki i poznania nowej jakości w zarządzaniu ryzykiem przez zarządy funkcjonujących w Polsce firm. Zarządzanie ryzykiem, dotychczasowa domena kierownictw firm

⁵ Ekspansja procesów globalizacyjnych wiąże się z naturalnym dążeniem dominacji jednych nad drugimi, a skala procesów globalizacyjnych jest też praktycznie nie mierzalna. O rozwoju rynków w postępującym procesie globalizacji pisał K. Krzysztofek M. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 190, cyt. „Ekspansja rynków, wszystkich rynków, od towarów i usług przez naukę do pomysłów kultury wymusza sprawną telekomunikację, ta z kolei, prawem procesów komunikacyjnych torowała drogę globalizacji rynków oraz przepływów informacyjnych i dziś jednego od drugiego nie da się już oddzielić”.

⁶ K. Kozik, P. Tobera, *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 15. Autorzy podają definicję globalizacji rozumianej „jako wzrost globalności, jako upodobnienie zjawiska w ich kontekście narodowym lub regionalnym i jako wzrost zależności pomiędzy jednostkami strukturalnymi w skali planetarnej. Mamy więc trzy ilościowe wymiary globalizacji: wielkość, podobieństwo i współzależność.

⁷ Szerzej na temat sytuacji bezrobotnych wypowiada się A. Woźniak w Rzeczpospolitej 22.01.2010 w artykule „W 2009 r. padł rekord zwolnień grupowych” „Duże cięcia etatów dotknęły województwo podkarpackie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6 300 osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2 500 osób”.

⁸ M. Bałtyk, „Rzeczpospolita” 14.01.2010, *Kryzys rozłożył na łopatki wiele firm transportowych i logistycznych*.

⁹ W. Szymański, *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002, s. 19.

przeniosła się również na rządzących państwami i sterujących gospodarkami poszczególnych państw. Kryzys nauczył współczesnych, że ryzyko i zarządzanie nim to nie tylko umiejętna polityka defensywna (unikanie kłopotów, budowanie i wdrażanie strategii przetrwania czy chociażby gromadzenie rezerw strategicznych), ale co najistotniejsze stworzenie systemów odpornych na występowanie niekorzystnych, nieprzewidywalnych, cechujących się dużą gwałtownością zmian, warunków działania w przyszłości. Podjęte w ostatnich 2 latach działania na poziomie rządowym polegały głównie na wydatnej pomocy sektorowi bankowemu, celem stworzenia podstaw do odbudowy systemów gospodarczych poszczególnych państw. Działania tego typu nie usunęły głównych przyczyn obecnego kryzysu gospodarczego, system finansowy nie został w konsekwencji zrównoważony, a kwestie regulacyjne, potrzebne reformy instytucji retingowych pozostają w dalszym ciągu na etapie planowania i wprowadzania zmian. Opieszałość i powolne tempo tych reform może już w niedalekiej przyszłości rzutować na kondycję instytucji udzielających kredytów. Kolejnym elementem, który w przyszłości będzie utrudniał zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu są duże różnice w ekonomicznych możliwościach oddziaływania na globalnym rynku dużych grup regulacji poszczególnych państw przedkładających własne interesy nad grupowymi. Zasadna wydaje się więc hipoteza w myśl której skuteczna strategia zarządzania ryzykiem, zwłaszcza w niepewnych warunkach gospodarowania, wymaga ostrożnego podejścia do zmieniających się stóp procentowych w budowie strategii płynności finansowej przedsiębiorstwa. Operacje zawarcia umów na opcje walutowe w lipcu 2008 roku zdają się potwierdzać tą hipotezę. Koniecznym wydaje się również budowanie indywidualnego (w warunkach przedsiębiorstwa) scenariusza awaryjnego i nieuleganiu zbyt łatwo wytycznym z prognoz makroekonomicznych. W gospodarce łatwe rozwiązania są rzadkością, a ich stosowanie na szeroką skalę obarczone dużym marginesem błędu. Kolejnym nie mniej ważnym elementem w skutecznym zarządzaniu ryzykiem w warunkach kryzysu jest stosowanie biznesowego modelu prowadzonej działalności, polegającej na maksymalnej dywersyfikacji portfeli finansowych, utrzymywaniu płynności finansowej w firmie, kultywowanie poprawnych, zdroworozsądkowych relacji z partnerami biznesowymi, celem maksymalnej redukcji nieprzewidywalnych załamań korporacyjnych. Paradoksalnie, atmosfera kryzysu ekonomicznego sprzyjać może w skrajnych okolicznościach nowym inwestycjom, zdobyciu nowych obszarów rynku i inwestycji w nowoczesne technologie¹⁰.

2.2. Kryzys na rynku pracy – kłopoty firm

Rok 2010 w szacunkach wielu ekonomistów i komentatorów życia gospodarczego będzie jeszcze trudniejszy od roku 2009. Według Tomasza Starusa, Głównego Analityka i Dyrektora Działu Oceny Ryzyka w firmie Euler Hermes, „ (...) ten rok dla spółek może być jeszcze trudniejszy. Liczba upadłości raczej będzie rosła. Może ich być nawet 1500”¹¹. Ponadto w wielu analizach ekonomicznych sytuacji na współczesnym rynku

¹⁰ A. Jasser na łamach „Rzeczpospolitej” z dnia 27.01.2010 napisał „[...] pewnego rodzaju złotym środkiem na czasy dużej niepewności może być strategia unikania posunięć o potencjalnie dużych kosztach porażki, nawet gdy jej prawdopodobieństwo wydaje się ograniczone, a koncentrowanie się na inicjatywach o trudnych do określenia szansach na powodzenie, ale o ograniczonym potencjale wywołania poważnych strat finansowych”.

¹¹ Według Tomasza Starusa „[...] coraz więcej firm ma problemy z płynnością finansową wynikające z rosnących zatorów płatniczych – wiele z tych firm w ciągu kilku miesięcy upadnie lub powinno upaść”, „Rzeczpospolita” z 16.03.2010.

przewijają się motywy powrotu sytuacji z lat 2001–2002 kiedy to pomimo utrzymywania się trendu wzrostowego w gospodarce i wzrostu liczby zamówień liczba upadających przedsiębiorstw rosła jeszcze przez 3 lata. Szeroko reklamowany w komentarzach rządowych proces ożywienia gospodarczego w naszym kraju (Polska zieloną wyspą na mapie gospodarczej Europy), jest, niestety, przykładem zbyt wczesnego optymizmu. W styczniu i lutym 2010 roku sądy gospodarcze orzekły 158 upadłości i 318 likwidacji przedsiębiorstw, co stanowi 55% wzrost w porównaniu do roku poprzedniego¹². Zdaniem prof. Elżbiety Maczyńskiej z SGH, w szczególnie trudnej sytuacji będą te przedsiębiorstwa, które ograniczyły produkcję i sprzedaż z powodu kurczącego się rynku. Pani Profesor zwraca uwagę w wywiadzie, jaki ukazał się w „Rzeczpospolitej” z 16.03.2010 roku, zatytułowanym *Rośnie liczba upadłości firm*, że problemy z upadłością firm dotyczą również ogromnej liczby małych przedsiębiorstw, które są likwidowane po całkowitej spłacie ciężących na nich zobowiązań (autorka tekstu nazywa to zjawisko cichą śmiercią firm). Z kolei analizy przeprowadzone przez prof. Leszka Pawłowicza z Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową na 600 polskich przedsiębiorstwach wskazują, że niektóre firmy liczyły, że kryzys skończy się wraz z końcem 2009 roku, obecnie, „(...) większość z nich bo 57% jest zdania, że zażegnanie problemów gospodarek to perspektywa minimum roku, a nawet dwóch lat. W grupie tej 33,5% respondentów wskazało na rok 2011, a 23,3% na rok 2012 lub dalsze. Dowodem, że kryzys w Polsce nie został zażegnany, są wpływy do państwowej kasy. W dwóch pierwszych miesiącach 2010 roku, dochody skarbu państwa z tytułu podatku VAT znacząco spadły (różnica o 4,5%), podczas gdy rząd zakładał, że poziom ściągальności tego podatku będzie o 8% wyższy niż w analogicznym okresie roku poprzedniego¹³. O skali kłopotów Polski w związku z kryzysem światowym świadczy niepokojący raport Międzynarodowego Funduszu Walutowego, który został opublikowany 15.03.2010 wskazując, że rządowe prognozy obniżenia deficytu budżetowego są nie-realne. Zdaniem ekspertów funduszu w 2012 roku deficyt wydatków publicznych wyniesie 5,75% PKB i będzie dwukrotnie wyższy od wymaganego przez Brukselę minimum.

2.3. DLACZEGO SKUTKI KRYZYSU EKONOMICZNEGO TAK TRUDNO W POLSCE LIKWIDOWAĆ?

Obowiązujący w Polsce system prawny, a zwłaszcza ten odnoszący się do otoczenia biznesu, daleki jest od doskonałości. Jaskrawym przykładem nadużyć prawnych jest doprowadzenie do upadłości przedsiębiorstwa prowadzonego przez Romana Kluskę – Optimus, Lecha Jeziornego, właściciela Krakowskich Zakładów Mięsnych, czy chociażby Jacka Kabana i Roberta Nowaka, twórców doskonale prosperującego przedsiębiorstwa komputerowego Best-com. Polskie prawo jest tak skonstruowane, że dochodzenie do prawdy przez pokrzywdzonych przedsiębiorców zabiera na tyle dużo czasu i środków, że prowadzone przez nich firmy nie mają szans na utrzymanie płynności finansowej, uważa dr Jarosław Górski z Instytutu Sobieskiego¹⁴. Piotr Gabryel na łamach „Rzeczpospolitej”

¹² A. Fandrejewska, *Rośnie liczba upadłości firm*, „Rzeczpospolita”, 16.03. 2010.

¹³ Komentarz Elżbiety Głapiak *Gospodarka w letargu*, „Rzeczpospolita”, 16.03.2010

¹⁴ Cytując za Wojciechem Wybranowskim, który w artykule *Urzędnicze piekło firm*, „Rzeczpospolita”, 26.03.2010, napisał „[...] jest problem z mentalnością urzędnika, który wciąż widzi w przedsiębiorcy potencjalnego przestępcę, uważa dr Arkadiusz Radwan, prezes Instytutu Allerhanda, skupiającego pracowników naukowych i przedsiębiorców”.

posunął się jeszcze dalej, wskazując w swoim artykule *Potrzebny rzecznik od zaraz*, na konieczność powołania rzecznika praw przedsiębiorców, jako instytucji pomagającej w dochodzeniu praw tej grupy zawodowej w ich walce z urzędnikami wspomaganymi lokalnym układem polityczno-gospodarczym¹⁵. „Prawo w sposób arbitralny daje urzędnikom władzę nad przedsiębiorcami. Przy źle funkcjonującym wymiarze sprawiedliwości sprawia to, że przedsiębiorca dochodzi swego dopiero po wieloletniej batalii – mówi Andrzej Sadowski z Centrum im. A. Smitha – Mimo wielu deklaracji premiera Tuska o usunięciu biurokratycznych barier dla przedsiębiorców nic się nie dzieje”¹⁶. W pierwszym kwartale 2010 roku do biura Rzecznika Praw Obywatelskich wpłynęło dwa razy więcej skarg od przedsiębiorców, dla których postawa urzędnika oznacza koniec ich działalności gospodarczej. 21.01.2010 roku ukazał się na łamach Rzeczypospolitej raport, dotyczący rynku pracy w Polsce. W całym 2009 roku pracodawcy w naszym kraju zwolnili ponad dwukrotnie więcej pracowników niż w 2008 roku, a tylko w ramach zwolnień grupowych pracę straciło 69,9 tyś. osób¹⁷. Polscy przedsiębiorcy pomimo wadliwej interpretacji prawa przez urzędników, reagują mimo wszystko zachowawczo. Już od IV kwartału 2008 roku obserwowano, że pracodawcy ograniczali zatrudnienie i rozpoczęli cięcia kosztów, co zaowocowało proporcjonalnie mniejszą liczbą bankructw w porównaniu do pozostałych państw europejskich. Nie bez znaczenia jest fakt, że większość polskich przedsiębiorstw to firmy zatrudniające do 5 osób¹⁸.

3. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM - STUDIUM PRZYPADKU

Na terenie Zakładów Chemicznych Organika Sarzyna S.A., należących do grupy kapitałowej Ciech S.A., (firmy działającej na rynku chemicznym), swoją siedzibę posiada firma, powstała z wydzielenia struktury zakładowej byłego wydziału mechanicznego. Jest to Zakład Mechaniczny Chemrem Organika Sp. z o.o. Zdaniem autora, firma ta to przykładem działań podejmowanych przez Zarząd w dobie kryzysu ekonomicznego, celem eliminacji zagrożeń dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

3.1. Zakład Mechaniczno Remontowy Chemrem Organika Sp. z o. o.

Zakład Mechaniczno Remontowy Chemrem Organika Sp. z o.o. został wpisany do rejestru Przedsiębiorców przez Sąd Rejonowy, XII wydział Gospodarczy w dniu 19.03.1997. Kapitał zakładowy został powiększony o 515 500 PLN, jako aport dodatkowych funduszy sześciu nowych udziałowców, których Spółka posiada obecnie 187 (typowy akcjonariat pracowniczy), kapitał zakładowy wynosi 1 761 000,00 PLN, szczegółowe dane zamieszczono w tabeli 1.

¹⁵ P. Gabryel, *Potrzebny rzecznik praw przedsiębiorców*, „Rzeczpospolita” 26.03.2010, stwierdzając „[...] interes biznesmenów, czyli właścicieli firm, przeważnie – i to znacznym stopniu – pokrywa się z interesem pracowników tych firm, a więc wszystkich aktywnych zawodowo obywateli. Zatem chroniąc przed bezprawiem pracodawców chronimy przed bezprawiem i jego konsekwencjami (czyli utratą pracy) również przedsiębiorców.

¹⁶ W. Wybranowski, *Jak państwo niszczy firmy*, „Rzeczpospolita” 26.03.2010.

¹⁷ A. Woźniak, *W 2009 roku padł rekord zwolnień grupowych*, „Rzeczpospolita” 21.03.2010, „[...] duże cięcia dotknęły województwo Podkarpacie. W ubiegłym roku pracę straciło tam w ramach grupowych zwolnień aż 6,3 tyś. osób, podczas gdy rok wcześniej tylko 2,3 tyś”.

¹⁸ E. Więclaw, *Europa pełna upadłych firm*, „Rzeczpospolita” 26.03.2010, w przywołany artykule swoją diagnozę rynku przedsiębiorstw w Polsce przedstawił Janusz Jankowiak, główny ekonomista Polskiej Rady Biznesu.

Tabela 1. Podstawowe ekonomiczne informacje o Spółce.

Lp.	Rok	Kapitał własny w PLN	Kapitał podstawowy w PLN	Kapitał rezerwowy w PLN	Kapitał zapasowy w PLN
1	2009	7 798 286,85	1 761 000,00	6 360 385,69	12 145,81
2	2008	9 014 031,50	1 761 000,00	4 315 131,57	12 145,81
3	2007	6 968 777,38	1 761 000,00	3 143 365,29	12 145,81

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok 2009.

Posiadane środki finansowe umożliwiają kontynuowanie przez Zarząd Spółki zakupów niezbędnych maszyn, urządzeń oraz materiałów do bieżącej produkcji i zakupu wymaganych względami technicznymi usług zewnętrznych. Spółka prezentuje wysoką płynność, regularnie wypłaca swoim pracownikom wynagrodzenia i bez opóźnień reguluje swoje zobowiązania w stosunku do dostawców. Spółka korzysta z kredytu na bieżącą działalność z limitem w wysokości 1 000 000,00 PLN. W tabeli 2 zamieszczono dane obrazujące dynamikę zmian przychodów Spółki.

Tabela 2. Przychody ze sprzedaży.

Lp.	Specyfikacja	2007	2008	2009
1	Przychody ze sprzedaży w PLN	28 347 906,18	32 551 201,58	21 820 914,63
2	Dynamika zmian w % w stosunku do roku poprzedniego	100	114,8	67,0

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok 2007, 2008, 2009.

W 2009 roku z uwagi na światowy kryzys gospodarczy obroty Spółki uległy obniżeniu o 30%. Duży wpływ na taki stan miały ograniczenia inwestycyjne u dotychczasowych partnerów Zakładu. W roku 2010 według prognoz Zarządu ograniczenia w wielkości zamówień inwestycyjnych w dalszym ciągu będą się utrzymywać. W związku z obecną sytuacją na rynku usług instalacyjnych przewiduje się utrzymywanie się w dalszym ciągu bardzo niskiego poziomu uzyskiwanych marż na wykonywanych robotach instalacyjnych.

Tabela 3. Zatrudnienie w zakładzie.

Lp.	Specyfikacja pracowników	2007	% udz.	2008	% udz.	2009	% udz.
1	Produkcyjni	166	72,8	191	70,7	128	65,7
2	Nieprodukcyjni	62	27,2	79	29,3	67	34,3
3	Ogółem zatrudnieni	228	100	270	100	195	100

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok 2007, 2008, 2009.

Tabela 4. Wynagrodzenie w Zakładzie.

Lp.	Specyfikacja	2007	2008	2009
1	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie, bez nagród i odpraw w PLN	2315,54	2 661,17	2 114,55

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok 2007, 2008, 2009.

Z przedstawionej analizy sytuacji personalnej (tabela 3 i 4) wynika, że Zarząd Spółki, przewidując spadek zamówień w 2009 roku, wdrożył procedurę redukcji kosztów stałych przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu przychodu na jednego zatrudnionego. W roku 2008 Zakład Mechaniczno Remontowy Chemrem Organika Sp. z o.o. zaliczał się do grupy przedsiębiorstw dużych (jako jeden z 4 w powiecie leżajskim), po dokonanej redukcji zatrudnienia w oficjalnie stosowanej w Polsce skali zalicza się go do przedsiębiorstw średniej wielkości. Spadek przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Spółce w układzie miesięcznym jest wynikiem obowiązywania systemu płacowego uzależnionego od uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo wyników ekonomicznych. Stosowanie tego systemu znacząco wspomogło działania Zarządu w realizacji pakietu antykrzysowego w Spółce.

Tabela 5. Zestawienie niektórych wskaźników obrazujących sytuację ekonomiczną Spółki.

Lp	Specyfikacja	2007	2008	2009
1	Rentowność sprzedaży netto	7,21%	8,96%	-1,53%
2	Rentowność kapitału własnego	29,9%	32,46%	-4,30%
3	Szybkość obrotu należności w dniach	68	63	87
4	Szybkość obrotu zobowiązań w dniach	12	10	24
4	Wynik netto na prowadzonej działalności w PLN	2 052 266,28	2 925 754,12	- 335 244,65

Źródło: Sprawozdanie Zarządu z działalności za rok 2007, 2008, 2009.

Z przedstawionych analiz wynika, że Spółka w roku 2009 funkcjonowała w warunkach kryzysu gospodarczego, który wymusił na Zakładzie redukcję kosztów w związku z dynamicznymi zmianami na rynku usług instalacyjnych (tabela 5). W roku 2009 kontynuowano współpracę z dotychczasowymi klientami, a także intensywnie poszukiwano nowych, zwłaszcza tych ze strefy EURO (firma pozyskała zamówienie z terminem realizacji 2010 rok pochodzące od nowego kontrahenta z Austrii). Spółka intensywnie pracuje nad pozyskaniem kontraktów zagranicznych, czasowo delegując do pracy poza granicami Polski – w zależności od potrzeb – od 5 do 20 osób. W 2009 roku Izba Przemysłowo Handlowa w Rzeszowie wyróżniła Zakład drugą z kolei Szmaragdową Odznaką Lidera Województwa Podkarpackiego, po raz szósty firma otrzymała Certyfikat „Wiarygodna Firma Województwa Podkarpackiego”, i wyróżnienie Podkarpackiej Nagrody Gospodarczej. Rok 2009 to również kolejne wyróżnienie w Gazetach Biznesu rankingu ogłaszanych przez Puls Biznesu. W konkursie organizowanym przez Ministerstwo Rozwoju Gospodarki Zakład zdobył brązowe godło w konkursie Quality International Forum Jakości w kategorii QI – Serwis – usługi najwyższej jakości, udowadniając tym samym, jak dużym wysiłkiem dla Zakładu jest w okresie dynamicznych zmian rynkowych prowadzić rentowną działalność gospodarczą.

4. SZERSZE SPOJRZENIE NA PODKARPACKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W OKRESIE DYNAMICZNYCH ZMIAN RYNKOWYCH W LATACH 2008–2009

Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w województwie podkarpackim zostały zdeterminowane przez dwa podstawowe czynniki. Pierwszym z nich jest wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej, liberalizacja handlu i częściowe otwarcie rynku pracy. Drugim czynnikiem, mającym obecnie olbrzymi wpływ na jakość gospodarowania przedsiębiorstw, jest wszechobecny kryzys ekonomiczny. Zjawiska te w zdecydowany sposób wpływają na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw, poziom ich konkurencyjności i przeżywalności na rynku. „Największą liczbę zlikwidowanych przedsiębiorstw na 100 nowo zarejestrowanych w okresie 2004–2009 odnotowano w powiatach brzozowskim, stalowowolskim, strzyżowskim, bieszczackim oraz leżajskim (w którym zlokalizowane jest opisane przedsiębiorstwo Zakład Mechaniczno Remontowy Chemrem Organika Sp. z o.o.)”¹⁹. Prezentowane w rozprawie przedsiębiorstwo w badanym okresie nie wykazało znaczących różnic w aktywności w porównaniu do działań podejmowanych w badanych 400 przedsiębiorstwach w ramach projektu „Badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych”²⁰, które objęło swoim zasięgiem mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (tabela 6). W trakcie badań sprawdzono między innymi jakie zmiany występowały w warunkach finansowych przedsiębiorstw w latach 2007–2009.

Tabela 6. Opinia przedsiębiorców na temat zmian osiągniętych przychodów w latach 2008 – 2009.

Lp.	Wyszczególnienie	Częstość	Procent
1	Wzrost	175	43,75%
2	Spadek	147	36,75%
3	Bez zmian	71	17,75%
4	Wzrost i spadek	2	0,50%
5	Brak danych	5	1,25%
6	Ogółem	400	100

Źródło: Badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych, Małopolski Instytut Gospodarczy 2010.

Przychody notowane przez przedsiębiorców we wskazanym okresie ulegały gwałtownym zmianom. Najwięcej, bo aż 43,75% respondentów zadeklarowało, że przychody w kierowanych przez nich przedsiębiorstwach wzrosły, a 36,75% zadeklarowało, że przychody znacząco spadły, co piąty respondent odpowiedział, że ich przedsiębiorstwa zanotowały wzrost przychodu. Dwa przedsiębiorstwa zadeklarowały wzrost przychodu, a w następnym roku jego spadek (tabela 6).

¹⁹ K. Kaszuba, *Podkarpackie przedsiębiorstwa w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, praca zbiorowa, w artykule A. Cierpień-Wolan, *Analiza przeżywalności przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, Małopolski Instytut Gospodarczy, s. 22.

²⁰ Badania adaptacyjności podkarpackich przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych zostały zrealizowane pomiędzy czerwcem 2009 a marcem 2010, przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – działanie 8.1.2 wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie.

Tabela 7. Opinia przedsiębiorców na temat kształtowania się wyniku finansowego w latach 2008–2009.

Lp.	Wyszczególnienie	Częstość	Procent
1	Wzrost	127	31,75%
2	Spadek	162	40,50%
3	Bez zmian	89	22,25%
4	Wzrost i spadek	1	0,25%
5	Brak danych	21	5,25%
6	Ogółem	400	100

Źródło: *Ibidem*.

Co trzeci respondent zadeklarował, że kierowane przez niego przedsiębiorstwo we wskazanym okresie zanotowało wzrost wyniku finansowego, co czwarty badany stwierdził, że nie udało mu się utrzymać dynamiki wzrostu wyniku finansowego i otrzymany wynik był gorszy, 22,25% respondentów stwierdziło, że wynik finansowy nie uległ zmianie, a w jednym przypadku w 2008 roku przedsiębiorstwo zanotowało wzrost wyniku finansowego, a w roku następnym jego spadek (tabela 7).

Zaprezentowane deklaracje i wnioski potwierdzają, że przychody i uzyskany wynik z działalności przedsiębiorstwa Zakład Mechaniczno Remontowy Chemrem Sp. z o.o. nie różni się statystycznie od deklaracji większej populacji przedsiębiorstw. Można zatem pokusić się o kilka ogólnych wniosków.

1. Za skuteczną strategię rozwoju przedsiębiorstwa można uznać strategię utrzymywania kontaktów handlowych z dotychczasowymi partnerami zagranicznymi, jako metodą uzupełnienia przychodu dla działalności realizowanej na terenie kraju.
2. Uelastycznienie poziomu oferowanych cen za swoje produkty i usługi należy uznać za skuteczną metodę walki konkurencyjnej przedsiębiorstw na coraz trudniejszym rynku europejskim.
3. W związku z istniejącymi zatorami płatniczymi we wzajemnych relacjach handlowych pomiędzy przedsiębiorcami, wydłużanie terminu spływu należności można uznać za przejaw determinacji przedsiębiorców w utrzymaniu dotychczasowej grupy klientów.

Artykuł jest próbą spojrzenia na zagadnienia działalności przedsiębiorców w okresie dynamicznych zmian gospodarczych w Polsce. Skoncentrowano się w nim na najnowszych opiniach analityków i komentarzach obserwatorów życia gospodarczego w naszym kraju i co najważniejsze – napisany jest przez osobę sprawującą funkcję Prezesa Zarządu w spółce borykającej się z podobnymi trudnościami, działającej w ramach grupy kapitałowej Ciech S.A.

LITERATURA

- [1] Kaszuba K., *Podkarpackie przedsiębiorstwa w okresie integracji Polski z Unią Europejską*, Rzeszów 2010
- [2] Kazeł W., *Spoleczne organizacje biznesu w Polsce a stosunek do pracy*, Warszawa 1999
- [3] Krzysztofek K., Szczepański M., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002
- [4] Kozik K., Tobera P., *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002
- [5] Malendowski W., *Wpływ globalizacji na procesy rozwojowe współczesnego państwa*, Poznań 2004
- [6] Okoń-Horodyńska E., *Państwo narodowe a proces globalizacji*, Katowice 2000

- [7] Szymański W., *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, Warszawa 2002

**ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE PERIOD OF DYNAMIC
ECONOMIC CHANGES – CASE STUDY**

The level of enterprise adaptability in the Podkarpackie Voivodeship in the conditions of dynamic economic changes may be in numerous cases the key element deciding upon the further existence of organizations in the period of economic crises. Companies demonstrate various types of activities in this matter, frequently there are to be observed typically preservative strategies, though particular activities of some companies are also to be noticed.

Agnieszka ZIELIŃSKA¹

STRATEGIE KONKURENCJI W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Przedmiotem zainteresowania artykułu są organizacje pozarządowe. Artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania organizacjami pozarządowymi. W pierwszej części przedstawiono typologię strategii według E.M. Milesa i C.C. Snowa. Następnie przedstawiono weryfikację tej typologii w oparciu o badania własne organizacji pozarządowych z terenu Polski południowo-wschodniej.

1. WPROWADZENIE

W zależności od reprezentowanej dyscypliny oraz celów badawczych nadawano definicji strategii odpowiednią treść. W poniższym artykule skupiono się na typologii strategii według E. M. Milesa i C. C. Snowa.

Strategie konkurencji na poziomie domen obejmują wybór obszaru działania organizacji. Ich rolą jest ustalenie zasad działania na danych rynkach oraz wybór rodzaju zakładanej przewagi konkurencyjnej. E. M. Miles i C. C. Snow opracowali typologię strategii na bazie obserwacji i badań przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. W związku z tym w badaniach własnych poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy opis problemów przedsiębiorstw oraz sposoby ich rozwiązania są odpowiednie dla NGOs. Zweryfikowano teorię strategii według E. M. Milesa i C. C. Snowa pod kątem specyfiki organizacji pozarządowych.

2. STRATEGIE BIZNESÓW WEDŁUG E. M. MILESA I C. C. SNOWA

E. M. Miles i C. C. Snow zauważyli, że dla przedsiębiorstw oraz sektora publicznego istnieje kilka względnie spójnych zachowań odnośnie sposobów interpretacji i reakcji przedsiębiorstw na problemy związane z przedsiębiorczością, inżynierią oraz administracją (cykl adaptacyjny)². Problem przedsiębiorczy nawiązuje do domen działania organizacji (co, komu, jak i gdzie oferować). W przypadku organizacji pozarządowych będzie to określenie odbiorców, ich usług (klientów, donatorów, wolontariuszy oraz opinii publicznej), jak również wybór skierowanych do nich usług oraz działań. Problem inżynierski dotyczy sprawnego radzenia sobie ze zdefiniowanym problemem przedsiębiorczym. Rozwiązania te obejmują decyzje odnośnie dystrybucji usług (metody dostarczenia produktów jak i umiejętności komunikacyjne organizacji). W NGOs obszar ten będzie przedstawiał również sposoby pozyskania i wykorzystania wolontariuszy, rozważania na temat sposobu zarządzania organizacją, jej strukturami i procesami kierowania oraz kontrolę podejmowanych przedsięwzięć wchodzących w skład problemów administracyjnych.

¹ Dr Agnieszka Zielińska, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Więcej: R.E. Miles, C.C. Snow: *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford University Press, Stanford, California, 2003, s. 20-23.

Wszystkie przedstawione elementy mają na celu redukcję niepewności odnośnie prowadzonych przez organizację działań.

W zależności od rodzaju podejmowanych decyzji odnośnie powyższych problemów organizacji, wyodrębniono cztery typy strategii: obrońca (*defender*); poszukiwacz (*prospector*); analityk (*analyzer*) oraz reagujący (*reactor*).

Defenderami są organizacje, które funkcjonują na wąskim rynku, specjalizując się w wybranej domenie działania. Są one bardzo stabilne, jeśli chodzi o produkty i rynki docelowe³. Co więcej, starają się tworzyć bariery wejścia na ten rynek m.in. przez działania ekonomiczne (np. ustalania ceny konkurencyjnej na dane dobro). Do tego celu dążą poprzez scentralizowane podejmowanie decyzji oraz schematyczne i formalne struktury marketingowe. Powyższe działania mają pomóc w minimalizacji ryzyka oraz w obniżeniu kosztów administracyjnych⁴. Innym alternatywnym sposobem ograniczenia wejścia konkurencji na dany rynek jest dyferencjacja własnych produktów m.in. poprzez wysoką jakość. Ponadto organizacje te nie widzą potrzeby rozwoju nowych produktów czy rynków, wskutek czego nie wykorzystują szans wynikających z otoczenia⁵.

W przypadku defendera rzadko zmieniają się struktury i procesy działania. Technologia jest systematycznie udoskonalana, ale bez rewolucyjnych zmian. Rozważając problem inżynierijski, strategia obrońcy skupia się na jednej kluczowej technologii⁶. W związku z tym, gdy w grę wchodzi jednocześnie kilka działalności konieczne jest znaczne zintegrowanie i skoordynowanie mechanizmów inżynierijskich⁷. Preferowane są więc struktury płaskie, przy jak najmniejszym stopniu sformalizowania działań oraz pionowych i poziomych kanałach łączności.

W strategii obrońcy osoby, zajmujące kierownicze stanowiska są ekspertami w wybranej dziedzinie. Zajmują się poprawą efektywności w danym segmencie. Problem administracyjny rozwiązują poprzez scentralizowane podejmowanie decyzji, jak również autokratyczny styl zarządzania. Konstruowane są sformalizowane struktury i procedury pracy oraz kontroli⁸.

Przeciwnieństwem obrońcy jest poszukiwacz. Organizacje te rozglądają się za okazjami rynkowymi bardzo szybko usuwając nierentowne produkty i segmenty. Ich miejsce zastępują te, które dobrze rokują na przyszłość. Prospector ciągle poszukuje nowych możliwości. Ma szeroką domenę działania (wiele produktów na różnych rynkach). Niewątpliwie bardzo często jest pionierem na rynku, wprowadzając nieznanne wcześniej rozwiązania czy produkty. Zdarza się, że otrzymanie (utrzymanie) opinii innowatora przedkłada nad wysoką zyskowość⁹.

Rozważając problem inżynierijski, strategia prospektora rozwija i mnoży technologie¹⁰. Ponadto O. C. Walker i R. W. Raben sugerują, że z organizacjami typu poszuki-

³ *Ibidem.*, s. 47.

⁴ Więcej [w]: R. W. Rueken, O. C. Walker, K. J. Roerina: *The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*, "Journal of Marketing", 1985, nr 49, s. 13-25.

⁵ R. E. Miles, C. C. Snow: *Organizational strategy...*, *op. cit.*, s. 37.

⁶ *Ibidem* s. 40.

⁷ *Ibidem*, s. 66.

⁸ *Ibidem*, s. 47-48.

⁹ *Ibidem* s. 56.

¹⁰ *Ibidem*, s. 58.

wacz mamy do czynienia, gdy¹¹: decyzje są podejmowane na szczeblach niższego rzędu (decentralizacja ośrodka decyzyjnego); nie ma sztywnych zasad i polityki, a istnieją nieformalne mechanizmy koordynacji oraz zasad postępowania według własnego uznania; pracownicy poszczególnych działów dysponują szczegółową wiedzą o szczególnych technikach, produktach oraz klientach na rynku. Wobec innowacyjnego charakteru przedsięwzięć, koniecznością jest sprawna i szybka adaptacja do zmian rynkowych. Ważną rolę odgrywają pomysłowi pracownicy i generowane inkrementalnych strategii. W wyniku tego także aspekt administracyjny powinien charakteryzować się znacznym stopniem elastyczności. Kluczową kwestią jest rozwiązanie problemu jak ułatwić a nie kontrolować organizacyjne działania. Ponadto struktura organizacyjna skupiona jest na poszczególnych produktach.

Pomiędzy strategiami obrońcy i poszukiwacza znajduje się analityk, czyli mieszanka właśnie tych dwóch teorii. Można zauważyć, że wykorzystują oni szanse rynkowe (tak jak poszukiwacze). Ich niewątpliwym kluczem do sukcesu jest wypuszczenie na rynek ulepszonych lub mniej kosztownych wersji produktów prospectorów w momencie, gdy osiągną już one dobrą pozycję na rynku i miano wyjątkowych zasobów¹². Jednakże w nawiązaniu do defendera promują także sprzedaż dotychczasowych tradycyjnych produktów¹³. Działają, więc jednocześnie na nowych zyskownych rynkach, jak również na tych stabilnych i dojrzałych.

Co więcej, analityk sprytnie czerpie naukę z rozwiązań defendera i prospectorów odnośnie rozwiązań inżynierskich. Mianowicie na stałych rynkach posługuje się rutynowymi, skutecznymi, ściśle określonymi schematami (tak jak defender). W odniesieniu zaś do rozwijających się rynków wykorzystuje najlepsze rozwiązania stosowane przez konkurencję (naśladując prospectorów)¹⁴. Dodatkowo podwójna natura analityka odnośnie technologii pozwala mu oferować znane, sprawdzone produkty (podobnie jak postępuje obrońca) oraz stosować nowe rozwiązania (wygenerowane przez poszukiwaczy). Niestety problemem może być odpowiednie balansowanie i koordynowanie owych działań. A wskutek takiego rozwarstwienia osiągnięcie maksymalnej wydajności i skuteczności może nie być możliwe¹⁵. E. M. Miles i C. C. Snow stwierdzili również, że analityk przeprowadza umiarkowanie scentralizowaną kontrolę działalności¹⁶. Podobnie jak wyżej stosowane procedury są kombinacją stylu obrońcy i poszukiwacza.

W przypadku ostatniego typu reagującego brakuje spójnych rozwiązań w zakresie strategii – struktury¹⁷. Organizacje te nie mają dokładnie określonej domeny działania. Zazwyczaj nie prowadzą agresywnej i ryzykownej polityki produktu czy rynkowej. Skupiają się na obszarach narzucanych przez otoczenie. Jednakże ze względu na turbulencje w otoczeniu, organizacje te znajdują się w stanie prawie ciągłej niestałości w obszarze przedsiębiorczo-inżyniersko-administracyjnym. Bardzo często są w błędnym kole, gdyż towarzysząca im niepewność i nietrafione decyzje skutkują marnymi efektami i zniechę-

¹¹O. C. Walker, R. W. Raben, *Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework*, "Journal of Marketing", 1987, nr. 51, s. 27.

¹²*Ibidem* s. 72.

¹³*Ibidem* s. 78.

¹⁴R. E. Miles, C. C. Snow, *Organizational strategy...*, *op.cit.*, s. 73.

¹⁵*Ibidem* s. 78-80.

¹⁶*Ibidem*, s. 78.

¹⁷*Ibidem* s. 29.

cają do zaplanowania działań na przyszłość. Ostatecznie organizacje trafiają do punktu wyjścia, próbując dostosować się do biegu wydarzeń rynkowych, bez strategii. Jednak prędzej czy później, by uniknąć całkowitej porażki, konieczne jednak będzie przyjęcie jednej z pozostałych trzech strategii.

Podsumowując, C. C. Snow i L. G. Hrebiniak podkreślają, że przedsiębiorstwa stosujące powyższe strategie odróżniają schematy korzystania ze swoich zasobów, jak i potencjału. Obrońcy skupiają się na specjalizacji w wybranej domenie działania, kładąc nacisk na jakość produktów, dystrybucję oraz na wymiar finansowy. Podczas gdy poszukiwacze (prospectors) skupiają się na rozwoju i badaniach, poszukując nowych rozwiązań i nowych rynków. W tym przypadku wymiar inżynierski jest bardzo elastyczny. Należy podkreślić, że reagujący nie mają spójnych mechanizmów postępowania wobec otoczenia¹⁸. Przeciwnieństwem są analitycy posiadają zasoby, które wzmacniają wydajność oraz zapewniają rozwój produktów/rynków¹⁹.

3. STRATEGIE KONKURENCJI NA POZIOMIE DOMEN W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH Z POLSKI POŁUDNIOWO-WSCHODNIEJ

Rozpatrując zagadnienie typologii strategii według R. E. Milesa i C. C. Snowa ustalono w badaniach własnych²⁰, że w badanej próbie korelacja pomiędzy prospectorem a defenderem była ujemna i wynosiła $r=(-0,14)$ $p=0,05$. Oznacza to, że jeśli dana organizacja zgadzała się z jedną strategią (więcej było głosów pozytywnych) to w przypadku innych odpowiedzi wskazania były raczej negatywne. Zatem organizacje jasno określiły swoje działania. Podobne wyniki otrzymano w badaniu amerykańskich NGOs. Zaobserwowano negatywną korelację pomiędzy profilem defendera a prospectora $r = -.40$, $p < .00121$.

Z Rysunku 1 wynika, że tylko w przypadku defendera i prospektora prosta regresji miała kierunek ujemny (wykazuje tendencję spadkową), co oznacza, że dając odpowiedź pozytywną na jedno pytanie na drugie padała odpowiedź negatywna, a więc strategie były rozdzielne. W pozostałych przypadkach organizacje czerpały z każdej strategii po części.

Uwzględniając wyniki testu niezależności chi kwadrat, który został wykonany dla wszystkich par strategii, wynikało, że występowały zależności pomiędzy odpowiedziami w każdym z przypadków. Największa korelacja, a więc związek był między analitykiem a defenderem $r=(0,40)$ $p=0,05$. Znak dodatni we współczynniku korelacji oznaczał, że organizacje odpowiadały podobnie w jednym i drugim przypadku. Tylko defender i prospector określiły jasno swoją przynależność i sposób działania.

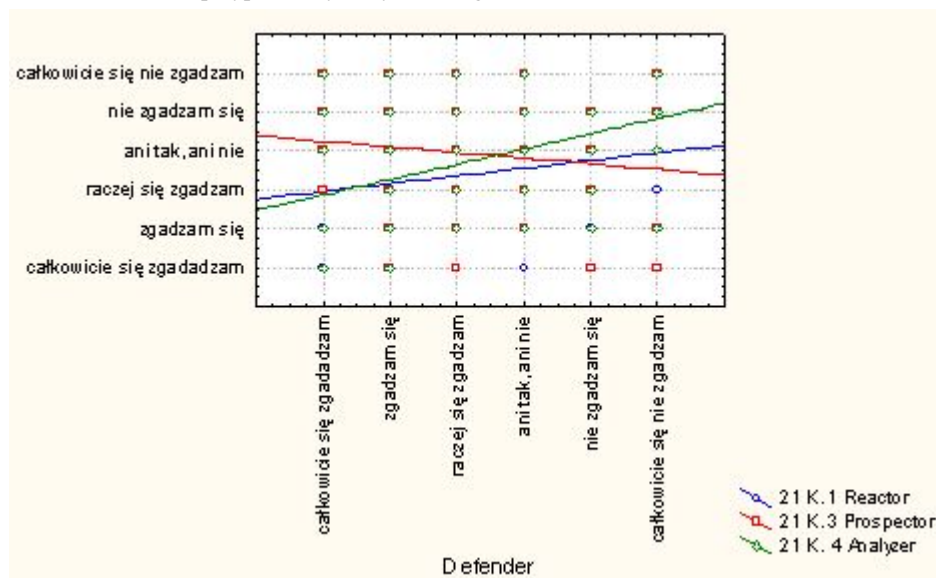
¹⁸ Więcej [w]: C. C. Snow, L. G. Hrebiniak: *Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*. "Administrative Science Quarterly", 1980 25(2) s. 317-336.

¹⁹ Więcej C. Camelo-Ordaz, F. Martin-Alcazar, R. Valle-Cabrera: *Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context*. „Journal of Business Research”, 2003 nr 56, s. 95-103.

²⁰ Badania własne przeprowadzono w organizacjach pozarządowych z terenu Polski południowo-wschodniej. Badanie przeprowadzono metodą ankiety bezpośredniej w okresie od maja 2007 do kwietnia 2008 r.

²¹ Szerzej [w]: W. A. Brown, J. O. Iverson, *Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", vol.33, no 3, September 2004, s. 377 – 392.

Rysunek 1. Wykres rozrzutu odpowiedzi NGOs z Polski południowo-wschodniej w przypadku wybranych strategii



Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę profil działalności przedstawicieli poszczególnych typów strategii ustalono, że w badanej próbie tylko dziesięć NGOs udzieliło odpowiedzi, mogących zakwalifikować je do grupy analityków. Po siedem organizacji można było określić jako reaktorów oraz defenderów. Tylko jedna organizacja wskazała na odpowiedzi, które uplasowały ją jako prospektora. Pozostałych organizacji nie można jednoznacznie przypisać do żadnej z prezentowanych strategii przez R. E. Milesa i C.C. Snowa.

PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych można stwierdzić, że omawiana koncepcja strategii nie może być w obecnej formie wykorzystana do opisu działalności NGOs w Polsce południowo-wschodniej. Otrzymane wyniki korespondują z rezultatem badań w tym temacie w amerykańskich organizacjach pozarządowych. Kadra zarządzająca tychże NGOs wskazała na możliwość wykorzystania praktycznego strategii według R. E. Milesa i C. C. Snowa pod warunkiem niezbędnych modyfikacji²². Konieczne okazują się zmiany powyższej koncepcji ze względu na brak zależności między świadczonymi usługami przez NGOS a ich wynikiem finansowym. Należałoby również uwzględnić zróżnicowanie klientów oraz dwukierunkowy charakter relacji NGOs z otoczeniem (donator organizacja klient). Co więcej, turbulentne otoczenie powoduje, że celem organizacji

²² Szerzej [w]: K. Akingbola, *Strategic choices and change in non-profit organizations*, "Strategic Change", Sep.- Oct. 2006, s. 265- 281.

LITERATURA

- [1] Akingbola K., *Strategic choices and change in non-profit organizations*, "Strategic Change", Sep.- Oct. 2006
- [2] Brown W.A., Iverson J. O., *Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", September 2004, nr 33
- [3] Camelo-Ordaz C. Martin-Alcazar F., Valle-Cabrera R., *Intangible resources and strategic orientation of companies: An analysis in the Spanish context*. "Journal of Business Research", 2003 nr 56
- [4] Miles R. E., Snow C. C., *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, San Francisco 1978
- [5] Miles R.E., Snow C.C., *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford University Press, Stanford, California, 2003
- [6] Rueken R. W., Walker O. C., Roerina K. J., *The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance*, "Journal of Marketing", 1985, nr 49
- [7] Snow C. C., Hrebiniak L. G., *Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance*. "Administrative Science Quarterly", 1980 25(2)
- [8] Walker O. C., Raben R. W., *Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework*, "Journal of Marketing", 1987, nr. 51

COMPETITIVE STRATEGIES IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

The paper is devoted to the non-governmental sector called also the Third Sector. Its problems are regarded here the key issues. The first part of the paper encompasses presentation of the strategy typology developed by R. E. Miles and C. C. Snow. Next, there is the Miles and Snow's strategy model in the context of non-profit organizations verified as exemplified by South East Poland's case.

Jan ADAMCZYK¹
Agnieszka ZIELIŃSKA²

PRZEWÓZ TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH KOLEJĄ

Artykuł poświęcony jest problematyce przewozu materiałów niebezpiecznych kolejną. W pierwszej części przedstawiono charakterystykę towarów niebezpiecznych. Następnie zawarto dane statystyczne dotyczące przewozu kolejowego materiałów niebezpiecznych w Polsce. Rozważania zamyka zestawienie korzyści i barier wykorzystania taboru kolejowego do przewozu materiałów niebezpiecznych.

1. WPROWADZENIE

Celem logistycznych systemów transportowych jest sprawna i bezpieczna realizacja przewozów materiałów niebezpiecznych. Przy wyborze środków transportu do przewozu materiałów niebezpiecznych przedsiębiorstwa biorą pod uwagę m.in. poziom kosztów (opłaty za usługi transportowe), kwestie bezpieczeństwa oraz poziom infrastruktury.

Przewóz towarów niebezpiecznych w przewozach lądowych na obszarze Unii Europejskiej stanowił 8% wszystkich przewozów towarowych. W Polsce przewozy drogowe towarów niebezpiecznych w latach 2004 – 2006 były na poziomie 3,5 mld tkm rocznie, co plasuje Polskę na szóstej pozycji wśród krajów UE w takich przewozach. Najwięcej towarów niebezpiecznych w tym okresie było przewożonych w Niemczech (około 13,5 mld tkm)³. Co więcej, w Polsce najwięcej towarów niebezpiecznych przewozi się za pomocą transportu drogowego (58%), na kolejnym miejscu uplasował się transport kolejowy 25%, a 17% odbywa się śródlądowymi drogami wodnymi⁴. Większość przewozów to transport masowy za pomocą cystern, w tym 70% to transport paliw ciekłych⁵. Kolejną transportuje się blisko 20 mln ton towarów niebezpiecznych, w tym około 90 % to ropa i produkty ropopochodne, kwas siarkowy i gazy techniczne⁶. Co więcej, w 2010 r. odnotowano wzrost wielkości przewozów materiałów niebezpiecznych kolejną o 10% w porównaniu do roku 2009⁷. Do transportu kolejowego towarów niebezpiecznych wykorzystywane są wagony-cysterny i kontenery-cysterny oraz jako przesyłki jednostkowe wagony kryte i odkryte (węglarki, platformy) oraz kontenery⁸.

¹ Prof.zw. dr hab. inż. Jan Adamczyk, Katedra Marketignu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

² Dr Agnieszka Zielińska, Katedra Marketignu, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska.

³ K. Gregorczyk, *System regulacji prawnych dotyczących transportu drogowego towarów niebezpiecznych*, „Opakowanie” 2009, nr 10, s. 20.

⁴ A. Milewski, *Certyfikacja opakowań do materiałów niebezpiecznych w świetle obowiązujących przepisów międzynarodowych*, „Opakowanie”, 2009, nr. 10, s. 16.

⁵ Więcej: K. T. Kociołek, *Drogowy przewóz towarów niebezpiecznych*, [online], <http://www.firmabhp.com/pliki/Drogowy%20przewoz%20towarow%20niebezpiecznych.pdf>

⁶ http://www.utk.gov.pl/palm/pl/4/171/Przewoz_koleja_towarow_niebezpiecznych.html

⁷ http://www.spedycje.pl/transport_i_spedycja/bezpieczenstwo_w_branzy_tsl/27309/ocena_stanu_bezpieczenstwa_ruchu_kolejowego_w_roku_2010.html

⁸ M. Borysiewicz, W. Kacprzyk, *Ocena ryzyka w transporcie kolejowym materiałów niebezpiecznych*, cz. I – metodyka, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, 2011 nr 50, s. 219.

Celem poniższego artykułu jest zaprezentowanie podstawowych zagadnień związanych z transportem materiałów niebezpiecznych koleją.

2. CHARAKTERYSTYKA TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

W transporcie ładunkiem niebezpiecznym jest materiał i przedmiot, który ze względu na właściwości fizyczne, chemiczne lub biologiczne, który w czasie transportu, magazynowania czy przeładunku, może spowodować śmierć, utratę zdrowia, uszkodzenia ciała, skażenie środowiska naturalnego, zniszczenie lub uszkodzenie dóbr materialnych⁹. Materiałem niebezpiecznym może być substancja, mieszanina, roztwór, preparat, czy też odpad. Natomiast przedmiotami są produkty zawierające materiały niebezpieczne. Transport takich towarów jest dopuszczony jedynie na warunkach określonych w regulacjach prawnych¹⁰. Z punktu widzenia prawa za materiał niebezpieczny uważa się materiał, którego przewóz dopuszczony jest na podstawie odpowiednich przepisów prawa albo ze względu na stopień zagrożenia jego przewóz może być zabroniony¹¹. Materiały niebezpieczne klasyfikowane są według rodzaju przedstawianego niebezpieczeństwa do jednej z 13 klas. Klasa 1 – materiały wybuchowe i przedmioty z materiałami wybuchowymi, klasa 2 – gazy, klasa 3 – materiały ciekłe zapalne, klasa 4.1 - materiały stałe zapalne, materiały samoreaktywne i materiały wybuchowe stałe odczulone, klasa 4.2 - materiały samozapalne, klasa 4.2 materiały samozapalne, klasa 5.1 materiały utleniające, klasa 5.2 nadtlarki organiczne, klasa 6.1 materiały trujące, klasa 6.2 materiały zakaźne, klasa 7 materiały promieniotwórcze, klasa 8 materiały żrące oraz klasa 9 różne materiały i przedmioty niebezpieczne. Materiały zakwalifikowane do klasy 1 i 7 tj. klas limitatywnych są dopuszczone do transportu na warunkach określonych w przepisach. W przypadku, gdy materiały te nie są wymienione w tabelach tych klas, nie mogą być przewożone. Pozostałe klasy są klasami nielimitatywnymi, materiały wymienione w tych tabelach są dopuszczone do transportu na warunkach określonych w przepisach¹².

3. PRZEPISY MIĘDZYNARODOWE I KRAJOWE DOTYCZĄCE KOLEJOWEGO TRANSPORTU TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Wymagania dotyczące transportu materiałów niebezpiecznych oraz zasad ich certyfikacji zawarte są w międzynarodowych przepisach i umowach. Podstawowe regulacje dotyczące transportu tworzone są w ONZ w formie rekomendacji lub umów międzynarodowych obligatoryjnych dla sygnatariuszy ONZ. Ponadto, przepisy ONZ o przewozie towarów niebezpiecznych są również w niezmienionej formie stosowane w regulacjach krajowych i wspólnotowych. Forum Komitetu Ekspertów ONZ ds. Transportu Towarów Niebezpiecznych oraz Globalnie Zharmonizowanego Systemu Klasyfikacji i Oznakowania Materiałów Chemicznych, tworzą regulacje o charakterze nieobligatoryjnym. Rekomendacje te obejmują transport towarów niebezpiecznych: Przepisy modelowe, Podręcznik Badań i Kryteriów oraz GHS. Przepisy te często są traktowane jako wzorzec dla regulacji modalnych, dotyczących pojedynczych rodzajów

⁹ H. Zielaskiewicz, *Logistyka w przewozach materiałów niebezpiecznych koleją*, „Przegląd komunikacyjny” 2009, nr 11 – 12, s. 28.

¹⁰ K. Gregorczyk, *System regulacji...*, *op. cit.*, s. 20.

¹¹ H. Zielaskiewicz, *Logistyka...*, *op. cit.* s. 28.

¹² A. Milewski, *Certyfikacja opakowań...*, *op. cit.* s. 17.

transportu. W ramach tych przepisów wyróżniamy m.in. regulamin RID dotyczący transportu kolejowego¹³.

W Polsce transport towarów niebezpiecznych koleją podlega następującym uregulowaniom prawnym: Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o transporcie kolejowym, Ustawa z dnia 31 marca 2004 r. o przewozie koleją towarów niebezpiecznych, Ustawą z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych oraz regulamin międzynarodowemu przewozu kolejami towarów niebezpiecznych RID, Umowa o międzynarodowej kolejowej komunikacji towarowej (SMGS) – Załącznik 2 oraz Konwencja o przewozie towarów kolejami (COTIF)– Załącznik B.

4. PRZEWÓZ MATERIAŁÓW NIEBEZPIECZNYCH KOLEJĄ

W Polsce w ostatnich latach odnotowano wzrost transportu kolejowego towarów niebezpiecznych, których asortyment obejmował aż 333 rodzaje. Najwięcej towarów niebezpiecznych przewozi się w okolicach Łodzi, Trójmiasta, Tarnowa, Bydgoszczy, Kielc i Czechowic-Dziedzic¹⁴.

W 2010 r. licencje do przewozu kolejowego materiałów niebezpiecznych posiadało dwudziestu jeden przewoźników, którzy do września przewieźli 15,7 mln ton materiałów niebezpiecznych. W tym 11,2 t mld ton stanowiły materiały ciekłe zapalne, głównie paliwa i produkty pochodne z ropy naftowej¹⁵. Tendencja ta utrzymuje się na rynku, gdyż w latach 2005 – 2006 również dominował przewóz towarów niebezpiecznych zakwalifikowane do klasy 3 tj. materiały ciekłe zapalne (Tabela 1).

Tabela 1. Ilości przewożonych koleją towarów niebezpiecznych w Polsce w latach 2005 – 2006.

Klasa wg RID	Przewóz towarów niebezpiecznych (Mg)	
	2005 r.	2006 r.
1	27 701	14 310
2	2 094 309	3 016 677
3	13 055 974	12 953 276
4.1	744 922	590 335
4.2	129 846	125 882
4.3	16 950	13 240
5.1	237 313	332 181
5.2	67	979
6.1	312 627	261 135
6.2	-	-
7	314	268
8	2 450 484	2 086 885
9	243 731	279 804
Razem	19 314 238	19 674 972

Źródło: M. Borysiewicz, W. Kacprzyk, *Ocena ryzyka w transporcie kolejowym materiałów niebezpiecznych*, cz. I – metodyka, *op. cit.*, s. 220.

¹³ A. Milewski, *op. cit.*, s. 16.

¹⁴ J. Kolanowski, *Główne przyczyny wypadków Kolejowych w przewozach towarów niebezpiecznych*, „Towary Niebezpieczne”, 2006, nr 3, s. 11.

¹⁵ H. Zielaskiewicz, *Transport towarów niebezpiecznych koleją czy samochodem*, „Infrastruktura transportu” 2011, nr 1, s. 22.

W latach 2005 – 2006 w kolejowym transporcie materiałów niebezpiecznych największy udział w przewozach miały materiały klasy 3 – materiały ciekłe zapalne. Na kolejnych miejscach uplasowały się materiały klasy 2 – gazy oraz 8 – materiały żrące. Najmniejszy odsetek stanowił transport materiałów klasy 5.2 (nadtlenki organiczne) oraz materiały promieniotwórcze. Za pomocą tego rodzaju transportu nie przewożono materiałów klasy 6.2 – materiałów zakaźnych.

W 2010 r. przy przewozie ładunków niebezpiecznych wykonano pracę przewozową na poziomie 4 742 mln tonokilometrów, a średnia odległość przewozu wyniosła 300, 7 km¹⁶. Najwięcej przewozów materiałów niebezpiecznych wykonały spółki Grupy PKP (37% udziału w rynku) oraz Lotos Kolej (25%)¹⁷.

Przewozy międzynarodowe towarów niebezpiecznych wykonywane są przez dwadzieścia jeden przejść granicznych. W 2006 r. przewozy te wyniosły około 5,5 mln ton¹⁸. Transport kolejowy towarów niebezpiecznych na obszarach przygranicznych z Ukrainą objął przewozem 19 314 238 ton w roku 2005 i 19 674 972 ton w 2006 r.¹⁹. Materiały niebezpieczne tj. materiały ciekłe zapalne zajmowały dominującą pozycję w transporcie kolejowym. Mniejszy udział miały gazy i materiały żrące. Ilość wwiezionych do Polski z Ukrainy towarów niebezpiecznych to 389 026 ton w 2005 r. i 320 055 ton w 2006 r. Towary niebezpieczne najczęściej przewożone były na trasach Medyka – Rzeszów – Dębica i Przeworsk – Leżajsk – Nisko oraz jej lokalnych odgałęzieniach²⁰.

5. BEZPIECZEŃSTWO PRZEWOZU TOWARÓW NIEBEZPIECZNYCH

Analizując kwestie bezpieczeństwa transportu ładunków niebezpiecznych można zauważyć, że transport kolejowy materiałów niebezpiecznych jest bezpieczniejszy niż przewóz takich ładunków transportem drogowym. W latach 2007–2010 wypadków komunikacyjnych w transporcie drogowym wydarzyło się średnio 48000 rocznie, w tym blisko 100 z udziałem materiałów niebezpiecznych. Natomiast w transporcie kolejowym zdarzyło się tylko 2 – 3 wypadki. Liczba wypadków mających znamiona poważnej awarii jest średnio 7% niższa od liczby wypadków w transporcie drogowy²¹.

Na podstawie danych zaprezentowanych na rysunku 1 można zauważyć, że największe zagrożenie wypadków komunikacyjnych w transporcie towarów niebezpiecznych dotyczy transportu drogowego. Ponadto, duża liczbę awarii odnotowano w przesyłaniu niebezpiecznych towarów rurociągami. Wypadki te dotyczyły najczęściej wycieku ropy naftowej i produktów ropopochodnych. Natomiast w transporcie kolejowym wydarzyło się stosunkowo mało zdarzeń o znamionach poważnej awarii w porównaniu do ilości przewożonego ładunku.

¹⁶ H. Zielaskiewicz, *Transport towarów...*, op. cit., s. 22.

¹⁷ *Ibidem*, s. 22.

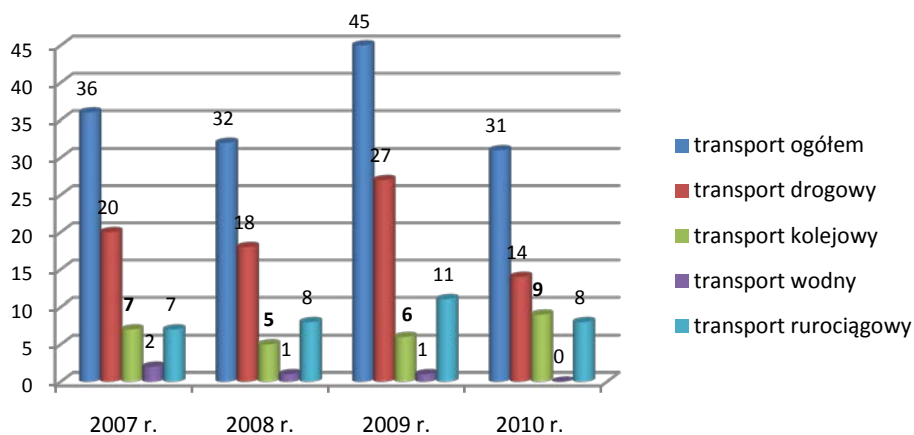
¹⁸ H. Zielaskiewicz, *Logistyka...*, op. cit., s. 31.

¹⁹ E. J. Lipińska, *Postępowanie w przypadku awarii w transporcie kolejowym materiałów niebezpiecznych na terenach przygranicznych z Ukrainą*, Zeszyty Naukowe, Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich z. 10, Wyd. Polska Akademia Nauk, Kraków 2010, s. 30.

²⁰ *Ibidem*, s. 30.

²¹ H. Zielaskiewicz, *Transport...*, op. cit., s. 22 - 23.

Rys. 1. Liczba zdarzeń w transporcie w latach 2007–2010.



Źródło: Główny Inspektorat Ochrony Środowiska [w:] H. Zielaskiewicz, *Transport towarów niebezpiecznych koleją czy samochodem?*, op. cit., s. 23.

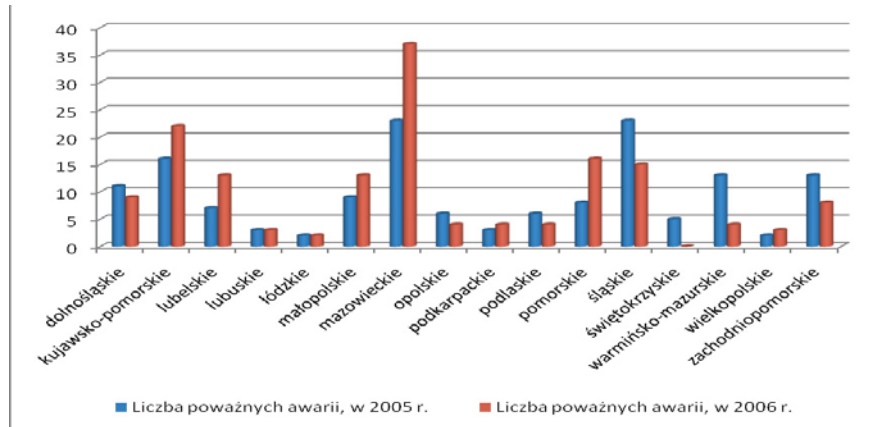
Wypadki przy przewozie materiałów niebezpiecznych pociągają za sobą straty materialne tj. uszkodzenie pojazdu, uszkodzenie lub zniszczenie ładunku. Stanowią również zagrożenie bezpieczeństwa dla innych użytkowników dróg oraz ludność przebywającą w okolicy wypadku. Negatywne skutki mogą również wynikać ze szkodliwego oddziaływania na środowisko, czasami mogą to być trudno odwracalne straty w środowisku naturalnym. Kosztowana jest również akcja ratunkowa w celu likwidacji skutków danego zdarzenia²².

W Polsce w 2005 r. poważnych awarii w przewozie materiałów niebezpiecznych koleją było 150, a 2006 r. łącznie było 157 takich zdarzeń. Dane szczegółowe z uwzględnieniem poszczególnych województw przedstawiono na rysunku 2.

Najwięcej wypadków w transporcie kolejowym odnotowano w województwie mazowieckim, śląskim oraz kujawsko – pomorskim. W województwie podkarpackim było stosunkowo mało takich zdarzeń.

²² E. Doleba, B. Kos, *Droga jako jeden z czynników decydujących o bezpieczeństwie przewozu materiałów niebezpiecznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, nr 143, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997, s. 25.

Rys. 2. Zdarzenia kolejowe będące poważnymi awariami w Polsce, w latach 2005–2006.



Źródło: E. J. Lipińska, op. cit., s. 30., s. 31.

W ostatnich latach zaobserwowano ogólną tendencję malejącą awarii i wypadków z udziałem materiałów niebezpiecznych w transporcie kolejowym. W 2010 r. odnotowano: 1 poważny wypadek, 3 wypadki (w tym 1 śmiertelny) i 21 incydentów z udziałem towarów niebezpiecznych²³. Można stwierdzić, że przewozy koleją materiałów niebezpiecznych są wykonywane w sposób bezpieczny²⁴.

6. KORZYŚCI I BARIERY WYNIKAJĄCE Z TRANSPORTU KOLEJOWEGO MATERIAŁÓW NIEBEZPIECZNYCH

Argumentem przemawiającym za wykorzystywaniem taboru kolejowego do transportu materiałów niebezpiecznych, jak wspomniano wyżej, jest mniejsza awaryjność niż w przypadku transportu drogowego. Tym samym zmniejsza się ryzyko negatywnych skutków działalności transportowej dla środowiska naturalnego oraz życia człowieka. Trakcje kolejowe biegną z dala od dużych skupisk ludzkich i w związku z tym stanowią mniejsze zagrożenie dla zdrowia i życia człowieka w przypadku awarii, czy też wypadków w transporcie tych środków. Kolejną zaletą tego środka transportu jest możliwość przewozu dużych partii ładunków niebezpiecznych²⁵.

Transport materiałów niebezpiecznych koleją wiąże się z wyższymi kosztami frachtu niż w przypadku transportu drogowego. W Polsce w 2009 r. średnia stawka opłaty za przejazd jednego km drogi przez pociąg wynosiła 21,9 zł, natomiast w krajach UE średnio w przeliczeniu 17,5 zł (w Niemczech – 12,3 zł). Jedynie na Słowacji opłaty są wyższe²⁶.

W celu przeniesienia ładunków niebezpiecznych z dróg na kolej pomocne może być zwiększanie świadomości społeczeństw dotyczącej transportu towarów niebezpiecznych, gdyż koszty globalne są niższe w przypadku wykorzystania kolei do ładunków tego typu. Bariery w korzystaniu z transportu materiałów niebezpiecznych jest również brak posiadania na terenie zakładów (nadawców i odbiorców) bocznic kolejowych. Wynika to

²³ <http://www.spedycje.pl/szukaj/przew%25F3z%2Btowar%25F3w%2Bniebezpiecznych/1/>

²⁴ *Ibidem*.

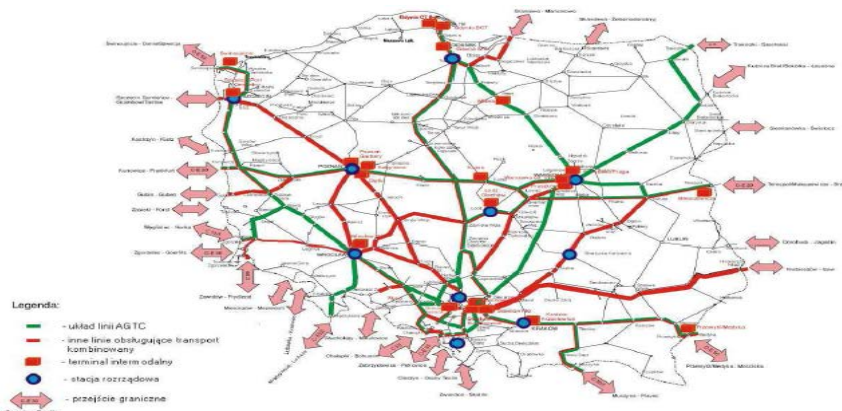
²⁵ H. Zielaskiewicz, *Transport...*, op. cit., s. 23.

²⁶ *Tiry na tory*, red. Maria Nowakowska, Wyd. Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2010 r., s. 5.

z faktu, że posiadanie takiej bocznicy wiąże się ze stosunkowo wysokimi kosztami ich utrzymania, kłopotliwych uregulowań prawnych w zakresie uzyskania wymaganych świadectw i dopuszczenia do eksploatacji. Bariere tę można przezwyciężyć poprzez budowę nowoczesnych terminali przeładunkowych. W takim przypadku transport kolejowy pełniłby rolę transportu zasadniczego, a transport samochodowy funkcję transportu tzw. „ostatniej mili”²⁷.

Niebezpiecznym elementem w łańcuchu dostaw jest również moment przeładunku, dlatego też dobrym rozwiązaniem mogą być przewozy intermodalne. Transport intermodalny jest to przewóz ładunków z użyciem środków różnych gałęzi transportu w tej samej tzw. zintegrowanej jednostce ładunkowej na całej trasie przewozu od nadawcy do odbiorcy²⁸. W przewozach takich zamiast bezpośredniego przeładunku towarów, z jednego środka transportu na drugi, wykorzystuje się zintegrowane jednostki ładunkowe tj. kontenery lub naczepy. Jednak niezbędnym do tego warunkiem jest utworzenie sieci terminali przeładunkowych. Dotychczas transport intermodalny związany jest z przewozami morskimi. W latach 2005 – 2007 aż 91% kontenerów było transportowanych w relacji Polska – Daleki Wschód²⁹. Polskie kolejowe terminale intermodalne są bardzo skromne i nie zapewniają szerokiego zakresu usług dodatkowych. Terminale są niedoinwestowane i nieprzygotowane do większej obsługi przeładunkowej. W Polsce gęstość terminali intermodalnych na 1000 km linii kolejowych wynosi około 0,5, a we Włoszech czy Niemczech, wskaźnik ten kształtuje się na poziomie pomiędzy 1,5 a 2,5³⁰. Układ linii kolejowych i położenie terminali przeładunkowych w Polsce zaprezentowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Układ linii kolejowych i położenie terminali przeładunkowych w Polsce



Źródło: Z. Kędra, *Infrastruktura kolejowa terminali intermodalnych w Gdańsku i Gdyni*, op. cit.

²⁷ *Ibidem*, s. 22.

²⁸ T. Nowakowski, S. Kwaśniewski, M. Zając, *Transport intermodalny w aspekcie realizacji modelu systemu logistycznego Polski*, Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej Transport, z. 76, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 103.

²⁹ *Ibidem*, s. 104.

³⁰ Z. Kędra, *Infrastruktura kolejowa terminali intermodalnych w Gdańsku i Gdyni*, [online], www.czasopismologistyka.pl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D248%26Itemid%3D79&ei=_D1qT_acHqfm4QS6jLG3CQ&usg=AFQjCNG9tpF56vXH0IEXXeoIUyBjMwdLFg

Główne terminale przeładunkowe znajdują się w Gdańsku, Gdyni, Gliwicach, Krakowie, Łodzi, Małaszewiczach, Poznaniu, Pruszkowie, Sosnowcu, Szczecinie, Świnoujściu, Warszawie oraz Wrocławiu. W ostatnich latach odnotowano rosnącą potrzebę rozbudowy terminali przeładunkowych, ze względu na wzrost popytu na przewóz materiałów niebezpiecznych przy pomocy transportu intermodalnego. W związku z tym, szanse w takiej działalności uparują również spółki kolejowe. Przykładowo PKP Cargo uruchamia Sieć Szybkich Połączeń Kontenerowych transportu intermodalnego, planuje również modernizację starych i budowę nowych terminali transportu intermodalnego. W ostatnich latach liczba terminali przeładunkowych wzrosła z 19 do 26, a dalsze są planowane³¹. Zaletami transportu intermodalnego są konkurencyjne ceny i czas transportu dla dużych odległości przewozu, unikanie manipulacji towarami przy zmianie środka transportu, uproszczona w stosunku do transportu samochodowego procedura przekraczania granic celnych, niski koszt i proste procedury czasowego składowania towaru na terminalu oraz szybki dostęp do dostawy na wywołanie³².

7. ZAKOŃCZENIE

Duża konkurencja na rynku usług transportowych zmusza firmy do szukania przewagi konkurencyjnej, jednym z rozwiązań może być transport intermodalny i współpraca między przewoźnikami oraz innymi uczestnikami w procesie obsługi transportowej materiałów niebezpiecznych. Organizacja całych łańcuchów logistycznych jest wyzwaniem dla operatorów, ze względu na zróżnicowanie gałęzi transportowych oraz licznych uregulowań prawnych. Transport intermodalny jest alternatywą dla poprawy sytuacji transportu poprzez zmniejszenie nierównowagi przewozów towarów transportem kolejowym a drogowym oraz morskim. Jak również sposobem na zwiększenie bezpieczeństwa środowiska i życia człowieka podczas transportu materiałów niebezpiecznych.

W procesie przewozu materiałów niebezpiecznych powinno dążyć się do jak największego poziomu bezpieczeństwa i tym samym zmierzać się do minimalizacji zagrożeń wynikających z wypadków transportowych. Wypadki środków transportu przewożących materiały niebezpieczne stanowią zagrożenie dla pracowników zatrudnionych przy danym transporcie, jak również całego otoczenia. Spośród kosztów największe koszty są wynikiem wypadków transportowych, związane są ze skażeniem środowiska naturalnego (skażenie powietrza, zmiany klimatyczne) oraz zajmowaniem terenu pod infrastrukturę transportową³³. Ponadto, przy transporcie materiałów niebezpiecznych należy dołożyć wszelkich starań, aby w przypadku awarii lub wypadku danej jednostki transportowej, nie doszło do katastrofy ekologicznej. Dlatego tak ważne jest przestrzeganie uregulowań prawnych i przygotowanie infrastruktury liniowej oraz kontrolowanie przewoźników materiałów niebezpiecznych.

Korzyści globalne z wykorzystania kolei do transportu materiałów niebezpiecznych przewyższają zalety drogowego transportu tych materiałów. Wiąże się to m.in. z mniejszą awaryjnością taboru kolejowego a tym samym z zapewnieniem większego bezpieczeństwa

³¹ T. Nowakowski, S. Kwaśniewski, M. Zając, *Transport intermodalny...*, op. cit., s. 108.

³² Z. Kędra, *Infrastruktura kolejowa...*, op. cit.

³³ H. Zielaskiewicz, *Transport...*, op. cit., s. 22.

dla człowieka i środowiska naturalnego. Dodatkowo dzięki wykorzystaniu kolei do transportu materiałów niebezpiecznych możliwe jest również zmniejszenie natężenia ruchu samochodów ciężarowych na zatłoczonych drogach.

LITERATURA

1. Borysiewicz M., Kacprzyk W., *Ocena ryzyka w transporcie kolejowym materiałów niebezpiecznych*, cz. I – metodyka, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, 2011 nr 50
2. Doleba E., Kos B., *Droga jako jeden z czynników decydujących o bezpieczeństwie przewożu materiałów niebezpiecznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, nr 143, Wyd. AE w Katowicach, Katowice, 1997
3. Gregorczyk K., *System regulacji prawnych dotyczących transportu drogowego towarów niebezpiecznych*, „Opakowanie” 2009, nr 10.
4. Kędra Z., *Infrastruktura kolejowa terminali intermodalnych w Gdańsku i Gdyni*, www.czasopismologistyka.pl%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D248%26Itemid%3D79&ei=_D1qT_acHqfm4QS6jLG3CQ&usg=AFQjCNG9tpF56vXH0IEXXeoIUYBjMwdLFg
5. Kociołek K. T., *Drogowy przewóz towarów niebezpiecznych*, <http://www.firmabhp.com/pliki/Drogowy%20przewoz%20towarow%20niebezpiecznych.pdf>
6. Kolanowski J., *Główne przyczyny wypadków Kolejowych w przewozach towarów niebezpiecznych*, „Towary Niebezpieczne”, 2006, nr 3
7. Lipińska E. J., *Postępowanie w przypadku awarii w transporcie kolejowym materiałów niebezpiecznych na terenach przygranicznych z Ukrainą*, Zeszyty Naukowe, *Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich* z. 10, Wyd. Polska Akademia Nauk, Kraków 2010
8. Milewski A., *Certyfikacja opakowań do materiałów niebezpiecznych w świetle obowiązujących przepisów międzynarodowych*, „Opakowanie”, 2009, nr. 10
9. Nowakowski T., Kwaśniewski S., Zając M., *Transport intermodalny w aspekcie realizacji modelu systemu logistycznego Polski*, Zeszyty Naukowe Politechniki Warszawskiej Transport, z. 76, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
10. *Tiry na tory*, pod red. Marii Nowakowskiej, Wyd. Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2010
11. Zielaskiewicz H., *Logistyka w przewozach materiałów niebezpiecznych koleją*, „Przegląd komunikacyjny” 2009, nr 11 – 12
12. Zielaskiewicz H., *Transport towarów niebezpiecznych koleją czy samochodem*, „Infrastruktura transportu” 2011, nr 1
13. http://www.utk.gov.pl/palm/pl/4/171/Przewoz_koleja_towarow_niebezpiecznych.html

RAIL TRANSPORTATION OF HAZARDOUS MATERIALS

The paper is devoted to transportation of hazardous materials by rail. The first part of the paper presents the characteristics of hazardous materials. Next, it provides some empirical data concerning rail transportation of hazardous materials in Poland. The last part of the paper concentrates on advantages and disadvantages of using rail as for the transportation of hazardous materials.