

pws te /

PAŃSTWOWA
WYŻSZA SZKOŁA
TECHNICZNO
EKONOMICZNA

ZESZYTY NAUKOWE

PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY TECHNICZNO-EKONOMICZNEJ
IM. KS. BRONISŁAWA MARKIEWICZA W JAROSŁAWIU

Współczesne problemy zarządzania

Nr 11

Zarządzanie rozwojem organizacji

Jarosław 2017

Recenzenci

prof. dr hab. Heorhiy Cherevko – Uniwersytet Rzeszowski

prof. dr hab. Zofia Cichoń – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Rada Naukowa

Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Rejman – PWSTE w Jarosławiu – przewodniczący

Prof. nadzw. dr hab. Roman Fedan – PWSTE w Jarosławiu

Prof. zw. dr hab. Andrzej Szromnik – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, PWSTE w Jarosławiu

Prof. zw. dr hab. Heorhiy Cherevko – Uniwersytet Rzeszowski w Rzeszowie

Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Jaki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, PWSTE w Jarosławiu

Prof. dr hab. Yury Pawluchuk – Brzeski Państwowy Uniwersytet Techniczny w Brześciu

Prof. nadzw. dr hab. Aleksander Charnowalu – Brzeski Państwowy Uniwersytet A.S. Puszkina w Brześciu

Prof. nadzw. dr hab. inż. Stanisław Poppek – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, PWSTE w Jarosławiu

Prof. nadzw. dr hab. Tadeusz Bąk – PWSTE w Jarosławiu

Prof. nadzw. dr hab. Kamil Kardis – Preszowski Uniwersytet w Preszowie, PWSTE w Jarosławiu

Prof. nadzw. dr hab. Peter Adamisin – Preszowski Uniwersytet w Preszowie, PWSTE w Jarosławiu

Prof. nadzw. dr hab. Karol Murdza – Akademia Policajnego zboru w Bratysławie

Prof. dr hab. Ihor Bochan – Lwowski Państwowy Instytut Ekonomii i Turystyki

Prof. dr hab. Borys Bourkinsky – Instytut Badań Regionalnych NAN Ukrainy w Odessie

Prof. dr hab. Wasyl Krawciw – Instytut Badań Regionalnych NAN Ukrainy we Lwowie

Dr inż. Ryszard Pukała – Prorektor PWSTE w Jarosławiu

Doc. dr inż. Elżbieta Wolanin-Jarosz – PWSTE w Jarosławiu

Dr Tatiana Kożak-Siara – PWSTE w Jarosławiu

Redakcja naukowa serii

Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Rejman

Dr Jolanta Wojtowicz-Żygadło

Redaktor językowy – dr Marek Uryniak

Redaktor statystyczny – dr Jolanta Wojtowicz-Żygadło

Redaktor tematyczny – prof. nadzw. dr hab. Roman Fedan

Kolegium redakcyjne

Dr inż. Ryszard Pukała (Redaktor naczelny)

Doc. dr inż. Elżbieta Wolanin-Jarosz

Dr Tatiana Kożak-Siara

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

INSTYTUT EKONOMII I ZARZĄDZANIA

ISSN 2300-5157

ISBN 978-83-65823-19-9

Redakcja techniczna

Małgorzata Wańkiewicz

Wydawca

Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej

im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

Skład, druk i oprawa

TYPO Usługi Wydawnicze, Jadwiga Popowska

tel. (+48 22) 679 03 06

tel. kom. (+48) 606 19 84 36

e-mail: biuro@typowydawnicze.pl



ZESZYT TEN DEDYKOWANY JEST PANU
PROF. NADZW. DR. HAB. ROMANOWI FEDANOWI
W JUBILEUSZ 60-LECIA PRACY
NAUKOWO-DYDAKTYCZNEJ

Sens przemijania sprowadza się do prostego sformułowania panta rhei, co oznacza, że wszystko na świecie jest zmienne i nie stoi w miejscu. Nie oznacza to jednak, że nie możemy cofnąć biegu czasu w sensie wspomnień i dokonać oceny już przebytej drogi.

Jubileusz 60-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Pana Profesora Romana Fedana to znamienita okazja do przedstawienia długoletniej aktywności zawodowej, osiągnięć naukowych oraz pasji i zainteresowań towarzyszących mu w jego działalności.

Po ukończeniu Liceum Pedagogicznego w Przemyślu w 1957 roku, Pan Profesor Roman Fedan rozpoczął pierwszą pracę w Nowogrodźcu.

Dekada lat 60. była najpiękniejszym okresem w jego pracy pedagogicznej. Realizując swoje pasje, w 1965 roku objął stanowisko Komendanta Hufca Jarosławskiego ze stopniem harcmistrza.

W roku 1968 Pan Profesor uzyskał tytuł magistra geografii i od tej pory pracował na stanowisku nauczyciela metodyka geografii, a później inspektora oświaty w Jarosławiu. Równocześnie był jednym z profesorów uczących geografii w Liceum Ogólnokształcącym im. Mikołaja Kopernika w Jarosławiu.

W pracy pedagogicznej służył nauczycielom województwa podkarpackiego, sprawując do 1992 roku funkcję Dyrektora Wojewódzkiego Ośrodka Metodycznego w Przemyślu.

W 1987 roku Pan Profesor rozpoczął swoją przygodę naukową, uzyskując tytuł doktora nauk geograficznych w Wyższej Szkole Pedagogicznej im. Komisji Edukacji Narodowej – obecnym Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie. W tym samym roku rozpoczął pracę w Krakowskiej Fili Akademii Rolniczej w Rzeszowie.

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora habilitowanego w dziedzinie nauk ekonomicznych Profesor Roman Fedan przez ponad 10 lat był pracownikiem Uniwersytetu Rzeszowskiego, gdzie pełnił funkcję Kierownika Katedry Ekonomiki i Zarządzania. Pod jego redakcją powstało czasopismo naukowe „Przedsiębiorstwo i Region”.

Z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową, obecną Państwową Wyższą Szkołą Techniczno-Ekonomiczną, w Jarosławiu był związany od momentu jej powstania, czyli od roku 1998, wcześniej przygotowując warunki do jej utworzenia. W latach 2005–2007 kierował uczelnią, sprawując funkcję JM Rektora. Jego działania wpłynęły na podniesienie jakości nauczania oraz rozwój i prestiż jarosławskiej uczelni.

Pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Ekonomiki i Zarządzania, Kierownik Zakładu Ekonomiki i Zarządzania oraz inicjator i współorganizator Rady Biznesu.

Aktywnie uczestniczy w działaniach nad rozwojem współpracy transgranicznej z Ukrainą, pełni funkcję Prezesa Stowarzyszenia Instytutu Polsko-Ukraińskiego. W 2008 roku otrzymał tytuł doktora honoris causa nadany przez Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny im. Iwana Franka w Drohobyczu.

Za swoją działalność Pan Profesor Roman Fedan był wielokrotnie odznaczany i nagradzany między innymi: Złotym Krzyżem Zasługi, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz Medalem Edukacji Narodowej. W 2006 r. otrzymał nagrodę Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, jak również statuetkę „Jarosławy” – nagrodę Burmistrza Miasta Jarosławia w kategorii nauka.

W dorobku Jubilata znajduje się około 120 pozycji, w tym 3 o charakterze monograficznych, współautor licznych publikacji w kraju i za granicą. Promotor dwóch prac doktorskich, 250 magisterskich oraz około 600 licencjackich i inżynierskich.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
1. Roman Fedan UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE I KOMUNIKACYJNE JAKO POTENCJAŁY ROZWOJU PRZESTRZENI WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO DEMOGRAPHIC AND COMMUNICATION CONDITIONS AS POTENTIALS OF SPATIAL DEVELOPMENT OF THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP	9
2. Grzegorz Pieszko WPŁYW ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW EKONOMICZNYCH NA SYSTEM PRAWA PODATKOWEGO I ZMIAN W FUNKCJONOWANIU ADMINISTRACJI PODATKOWEJ IMPACT OF SHIFTING ECONOMIC CONDITIONS ON THE TAX LAW SYSTEM AND CHANGES IN THE FUNCTIONING OF TAX ADMINISTRATION	21
3. Stanisław Popek, Adam Popek POPRAWA JAKOŚCI STANOWISKA PRACY POPRAZ WDROŻENIE METODY 5S IMPROVING THE QUALITY OF THE WORKPLACE USING OF 5S METHOD	33
4. Heorhiy Cherevko AGROHOLDINGI NA UKRAINIE: STAN OBECNY I PERSPEKTYWY AGROHOLDINGS IN UKRAINE: STATE AND PROSPECTS	47
5. Elżbieta Ważna RYNEK CATALYST JAKO ŹRÓDŁO POZYSKANIA KAPITAŁU DLA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW CATALYST MARKET AS A SOURCE OF CAPITAL COLLECTION FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES	57
6. Dorota Dejniał ZASTOSOWANIE MODELU ARIMA DO PROGNOZOWANIA WIELKOŚCI OSOBOWEGO RUCHU GRANICZNEGO THE APPLICATION OF THE ARIMA MODEL FOR FORECASTING PASSENGER TRAFFIC VOLUME	67
7. Jarosław Kaczmarek CIĄGŁOŚĆ A FINALIZACJA PROCESU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ W UJĘCIU TEORII I POLITYKI EKONOMICZNEJ THE CONTINUITY AND FINALIZATION OF THE ECONOMIC TRANSFORMATION PROCESS IN ECONOMIC THEORY AND POLICY	81

8. Waldemar Zadworny	
ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO PODSTAWA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU W OBSZARZE ŚRODOWISKA NATURALNEGO SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF RESPONSIBLE BUSINESS IN THE ENVIRONMENTAL AREA	93
9. Donata Adler, Beata Paliś	
WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA W ZARZĄDZANIU ZRÓWNOWAŻONYMI WYDARZENIAMI – STUDIA PRZYPADKÓW CROSS-SECTORAL COOPERATION IN MANAGING SUSTAINBLE EVENTS – CASE STUDIES	107
10. Oksana Sarahman, Ruslana Shurpenkova	
THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE BANK FOR TIMELY IDENTIFICATION AND INCONVENIENCIES IMPROVEMENT IN THE SYSTEM OF CREDIT MANAGEMENT ROLA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W BANKU W CELU AKTUALNEJ IDENTYFIKACJI I POPRAWY NIEDOSKONAŁOŚCI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KREDYTAMI	121
11. Dariusz Kłak, Stanisław Gemra	
KAPITAŁ LUDZKI JAKO KREATOR JAKOŚCI USŁUG W ŚWIETLE BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTÓW HUMAN CAPITAL AS A QUALITY SERVICES MAKER BASED ON THE SATISFACTION TESTS	129
12. Viktor Koval	
COMPETITIVE POLICY AND REGULATION OF OLIGOPOLISTIC MARKETS WITH NETWORK EFFECT KONKURENCYJNA POLITYKA I REGULACJA RYNKU OLIGOPOLISTYCZNEGO Z EFEKTEM SIECIOWYM	143

WSTĘP

Kolejny, jedenasty numer Zeszytów Naukowych „Współczesne problemy zarządzania” poświęcono wybranym zagadnieniom dotyczącym zjawisk i procesów rozwoju organizacji. Autorzy poszczególnych prac zaprezentowali zagadnienia z zakresu zarządzania organizacją w ujęciu wielowymiarowym – organizacyjnym, personalnym, finansowym i technicznym.

Na współczesnym, globalnym i zmieniającym się rynku działa silna konkurencja, która powoduje, iż przedsiębiorstwa, bez względu na swoją wielkość, szukają nowych dziedzin i obszarów działalności, zachowując dotychczas istniejące, czynią je bardziej wydajnymi i efektywnymi. Często w ramach przygotowań do wdrażania systemowych rozwiązań w zakresie jakości, organizacje decydują się na stosowanie różnych metod jakościowych, które mogą ułatwić proces wdrażania Systemu Zarządzania Jakością. Jedną z nich może być przedstawiona w publikacji Metoda 5S.

Ponadto zasadniczą rolę w kreowaniu jakości świadczonych usług odgrywa czynnik ludzki, podniesiony ostatnimi laty do rangi kapitału organizacyjnego, określanego mianem ludzkiego. Z uwagi na powyższe, w zeszycie podjęto problematykę pojmowania kapitału ludzkiego, jego istoty, cech i determinant.

W ramach badań naukowych – podjętych przez autorki publikacji – zaprezentowano także koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ideę zrównoważonego rozwoju w budowie wartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Na uwagę zasługuje również przedstawiona w pracy analiza szeregu czasowego, za pomocą modeli ARIMA, która może zostać wykorzystana do podejmowania decyzji inwestycyjnych, organizacyjnych oraz biznesowych.

W zbiorze prac znalazły się opracowania dotyczące doskonalenia organizacji, w szczególności wyboru alternatywnych form finansowania działalności gospodarczej, podejmowania decyzji mających na celu ograniczenie antykonkurencyjnych działań i inne.

Autorzy ukazali zagadnienie zarządzania rozwojem organizacji w kontekście efektywnego systemu decyzyjnego, niezbędnego dla nowoczesnego i skutecznego zarządzania podmiotem gospodarczym.

W prezentowanych artykułach można znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz pozycji praktycznych, które – mamy nadzieję – zainteresują liczne grono Czytelników.

Zeszyt ten dedykujemy Panu prof. nadzw. dr. hab. Romanowi Fedanowi w jubileusz 60-lecia pracy naukowo-dydaktycznej. Za nadzwyczaj aktywną działalność zawodową, wsparcie w rozwiązywaniu problemów i pokonywaniu wszelakich barier oraz szlachetność i dobro doświadczone w kontaktach osobistych, pragniemy złożyć w tym miejscu Jubilatowi wyrazy wdzięczności.

Zespół redakcyjny
prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Rejman
dr Jolanta Wojtowicz-Żygadło

Roman Fedan

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE I KOMUNIKACYJNE JAKO POTENCJAŁY ROZWOJU PRZESTRZENI WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

DEMOGRAPHIC AND COMMUNICATION CONDITIONS AS POTENTIALS OF SPATIAL DEVELOPMENT OF THE PODKARPACKIE VOIVODESHIP

Wstęp

Procesy demograficzne i przestrzenny układ infrastruktury transportowej są jednym z zasadniczych uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Optymalna struktura demograficzna w odniesieniu do płci i wieku, a także wykształcenia daje podstawę do racjonalnych przedsięwzięć w sferze prawidłowego rozwoju określonego obszaru. To człowiek występuje w procesach rozwoju zawsze w podwójnej roli – jako cel podejmowanych działań i jednocześnie środek ich realizacji¹. Stąd też, zasoby pracy, a zwłaszcza pozytywny kapitał ludzki, wpływają na efektywność procesów społeczno-gospodarczych i jednocześnie na wymiar i skalę konsumpcji. W strukturze współczesnych procesów demograficznych wyraźnie zauważa się wzrost poziomu starzenia się ludności w regionie i kraju. Proces ten jest następstwem postępu cywilizacyjnego, w którym uwarunkowania społeczno-ekonomiczne stwarzają możliwość na wydłużanie się okresu trwania życia, ale jednocześnie spowalniają i obniżają dotychczasowy poziom urodzeń, co powoduje permanentny spadek przyrostu naturalnego i zmniejszanie się stanu liczebnego społeczeństwa.

Także w procesach aktywizacji rozwoju gospodarczego terenu zdecydowany wpływ wywiera przebieg i sprawność sieci transportowej, łączącej ośrodki wzrostu gospodarczego i wzmacniający pasmowy układ zagospodarowania przestrzennego.

Sieć komunikacyjna jest nicią łączącą miejsca pracy, zamieszkania i wypoczynku w jeden organizm zwany miastem, a miasto ze światem zewnętrznym. Dlatego też ważną rolę w procesie przestrzennej koncentracji ludności i mocy produkcyjnych, kształtowania się układów regionalnych, odgrywa system transportu. Zachodzi wzajemne oddzia-

¹ G. Ślusarz, *Studium społeczno-ekonomicznych uwarunkowań rozwoju obszarów wiejskich w świetle zagrożenia marginalizacją na przykładzie woj. podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 17.

lywanie pomiędzy rozmieszczeniem aglomeracji miejsko-przemysłowych i ośrodków miejskich, a kształtowaniem się różnych układów sieci transportowych. W przestrzeni regionu podkarpackiego sieć ta wymaga dalszej rozbudowy i modernizacji, a zwłaszcza w jej wschodnim pogranicznym obszarze, w celu aktywizacji gospodarczej tego peryferyjnego terenu przygranicznego i wzmocnienia jego funkcji transgranicznej.

Rozpatrywana problematyka ma szczególnie wymiar w odniesieniu do wschodniego obszaru Polski, w tym do przygranicznego regionu podkarpackiego, ponieważ dotyczy przyszłości tej części kraju rozważanej w kontekście jej zasobów, obejmujących środowisko przyrodniczo-kulturowe, istniejące zagospodarowanie inwestycyjne i infrastrukturalne oraz potencjał ludnościowy postrzegany również jako zasoby pracy i kapitał ludzki. Zasoby te – zwłaszcza ludnościowe – podlegają w ostatnich dekadach dynamicznym zmianom, wywierając znaczący wpływ nie tylko na procesy osadnicze związane z ruchami migracyjnymi, ale także na formowanie się procesów gospodarczych oraz równowagę na rynku pracy.

W rozważaniu tych zagadnień istotne znaczenie ma położenie geograficzno-gospodarcze regionu podkarpackiego, który w porównaniu do centralnych obszarów kraju wykazuje znaczące cechy peryferyjności terenów przygranicznych, a szczególnie związanych z wielkimi zmianami osadniczymi i ludnościowymi początkowego okresu powojennego oraz nasilającymi się ruchami migracyjnymi ostatnich lat z dominacją odpływu ludnościowego.

Obecna przestrzeń gospodarcza i osadnicza, a zwłaszcza wschodniej części Podkarpacia, którą administracyjnie prezentują powiaty: lubaczowski, jarosławski, przemyski, bieszczadzki, leski i sanocki kształtowała się w zupełnie odmiennych warunkach niż pozostały obszar. Ten wschodni pas pogranicza poddany został specyficznym działaniom, które były pochodną układu jałtańskiego, wprowadzając nowy podział graniczny, a w ślad za nim wymuszoną migrację ludności zamieszkałej tu od wielu pokoleń. W następstwie wielkich ruchów repatriacyjnych bardzo znaczne obszary wiejskie opustoszały tu niemal całkowicie, a dotychczasowe użytki rolne zajmowały stopniowo przestrzenie leśne i trawiaste.

Celem artykułu jest ukazanie wpływu czynników przyrodniczych i pozaprzyrodniczych na kształtowanie się współczesnej przestrzeni społeczno-gospodarczej regionu podkarpackiego.

1. Zróznicowanie ludnościowe i osadnicze wschodniego pogranicza regionu podkarpackiego

Wschodni pas Podkarpacia prezentuje wyraźne cechy peryferyjności obszaru determinowane bardzo niskim zaludnieniem i rozproszoną strukturą osadniczą (z wyjątkiem miasta Przemyśla), wysokim wskaźnikiem odpływu ludności, mało sprawną siecią transportową i bardzo wysoką lesistością w przestrzeni, jako następstwa zmian terytorium kraju i przebiegu wschodniej granicy państwowej po II wojnie światowej. Wielkie nasilenie migracji wynikało z wytyczenia nowej granicy państwowej wystąpiło na jej odcinku południowym, a to między Polską a Ukrainą SRR. Ruchy te objęły ponad 1 milion osób z ZSRR do Polski oraz 480 tys. w kierunku odwrotnym, w tym 267 tys.

osób z przybliżonego terenu obecnego województwa podkarpackiego oraz 193 tys. z lubelskiego. Łącznie na południowy odcinek pogranicza polsko-radzieckiego przypadło około połowy całego ruchu repatriacyjnego z ZSRR do Polski oraz 90% tego ruchu z Polski do ZSRR². W następstwie opisanego procesu niemal pół miliona repatriantów opuściło swoje siedziby, zamieszkując poprzednio w zwartych osadach określone terytoria. Spowodowało to zmiany stosunków demograficznych przede wszystkim po polskiej stronie pogranicza polsko-ukraińskiego, a zwłaszcza na obszarze Podkarpacia w kierunku zachodnim do doliny rzeki Poprad.

W rezultacie zwarty obszar wiejski o powierzchni około 1,5 tys. km² w południowo-wschodnim krańcu województwa podkarpackiego, zamieszkały przed wojną przez ponad 50 tys. ludzi, pozostawał do końca lat 50. ubiegłego wieku całkowicie bezludnym pustkowiem. Pozostałe obszary objęte procesem migracyjnym utraciły przeciętnie ponad 60% przedwojennego stanu zaludnienia.

Opisane migracje lat 1944–1947 należą do kategorii wielkich migracji politycznych, które wystąpiły również w wyniku zmiany wschodnich granic Niemiec oraz rozgraniczenia Indii i Pakistanu. Migracje te wykazują wspólne cechy.

Tabela 1. Grupy narodowościowe na pograniczu polsko-ukraińskim

Nazwa grupy narodowościowej	Liczebność w obszarze pogranicza 1931 r.	
	w tys. osób	w odsetkach
Ogólnie:		
Polacy	705,0	30,4
Ukraińcy	1310,0	56,6
Żydzi	285,0	12,3
Miasta: (w nawiasie m. Lwów)		
Polacy	287,0 (155,0)	41,9 (49,7)
Ukraińcy	160,0 (50,0)	23,4 (16,2)
Żydzi	230,0 (100,0)	33,6 (31,9)
Wieś:		
Polacy	418,0	25,6
Ukraińcy	1150,0	70,7
Żydzi	55,0	3,4

Źródło: A. Maryański 1962, opracowanie własne.

Po obu stronach pogranicza nastąpiło wyludnienie, przybierające po stronie polskiej, a zwłaszcza w Karpatach Wschodnich, formy niespotkane w innych zakątkach świata. Częściowe zasiedlenie opustoszałych terenów zlikwidowało je tylko w pewnym zakresie. Do obecnych czasów stan liczebny ludności tych terenów jest o wiele niższy niż przed II wojną światową. Potwierdzeniem tego stanu jest obecnie bardzo niska gęstość zaludnienia w powiatach: lubaczowskim, przemyskim, sanockim, a zwłaszcza w leskim

² A. Maryański, *Współczesne migracje ludności w południowej części pogranicza polsko-radzieckiego i ich wpływ na rozmieszczenie sił wytwórczych tego obszaru*, Wydawnictwo WSP w Krakowie, Kraków 1962, s. 12.

i bieszczadzkiem. Pogranicze polsko-ukraińskie zamieszkane było przed II wojną światową przez trzy w zasadzie grupy narodowościowe: Polaków, Ukraińców i Żydów. Ich proporcjonalny układ z podziałem na mieszkańców miast i wsi obrazuje poniższa tabela. Dane w tabeli 1 wskazują, że największą populację wśród mieszkańców stanowili Ukraińcy (ponad 56%), jednakże w miastach zdecydowanie przeważała ludność polska (około 50% ogółu), a w obszarach wiejskich ludność ukraińska (ponad 70% ogółu). W odróżnieniu do miasta Lwowa, proporcje narodowościowe układały się inaczej, gdyż największą grupę w owym czasie stanowili Polacy (prawie 50%), a drugą Żydzi reprezentujący prawie jedną trzecią ogółu ludności miejskiej.

Trwająca w latach 1945–1947 wymuszona emigracja ludności ukraińskiej z obszaru polskiego pogranicza, spowodowała bardzo znaczny ubytek ludności i w konsekwencji duże zmiany w dotychczasowej sieci osadniczej.

Tabela 2. Repatriacja i przesiedlenia ludności ukraińskiej w latach 1945–1947

Nazwa powiatu	Liczba ludności ukraińskiej w 1931 r. w tys.	Liczba ludności ukraińskiej w tys.	
		repatriowanej do ZSRR	Przesiedlonej na ziemię zachodnie
Sanok	55,0	40,7	11,4
Lesko	50,0	39,6	10,0
Przemyśl	95,0	64,7	16,8
Jarosław	61,0	32,2	14,6
Lubaczów	51,0	46,8	2,2

Źródło: A. Maryański 1962, opracowanie własne.

Z tabeli wynika, że zdecydowana większość ludności ukraińskiej została repatriowana za granicę wschodnią w latach 1945–1946. Tylko nieznaczny odsetek tej ludności wysiedlono na tzw. Polskie Ziemie Odzyskane, a zwłaszcza do dawnych województw: olsztyńskiego, szczecińskiego i wrocławskiego. Taki ubytek ludności wyraźnie wpłynął na wielkość sieci osadniczej oraz gęstość zaludnienia we wschodnim obszarze Podkarpacia.

Te znaczące zmiany w stanie liczebnym ludności, spowodowane czynnikiem historycznym, wywarły wpływ na wyraźne zróżnicowanie w przestrzennych układach demograficznych w obszarze regionu podkarpackiego. Na wyludnionych terenach wschodnich pozostawiono użytki rolne, które w znacznym stopniu przejęło we władanie Państwo, a na pozostałych sukcesywnie wkraczała natura zmieniająca je w obszary łąkowe i leśne, tworząc istotne dysproporcje w gęstości zaludnienia między tymi terenami, a pozostałym obszarem regionu. W ciągu kilkadziesiąt lat w powiatach przygranicznych wyraźnie wzrósł stopień zalesienia, gdzie odsetek powierzchni leśnych przekracza 40% przy średnim zalesieniu na Podkarpaciu 36,5% oraz w kraju wynoszącym 28,5%³.

³ GUS: Rocznik Statystyczny, Warszawa 2015.

2. Wiodące cechy demograficzne i osadnicze w przestrzeni Podkarpacia

Region podkarpacki zlokalizowany jest w południowo-wschodnim obszarze kraju i jako jeden z niewielu graniczy z dwoma państwami (Ukraina, Słowacja). Pod względem wielkości zajmowanej powierzchni należy do średnich regionów kraju, mając 17 890 km², co stanowi 5,7% ogólnej powierzchni kraju⁴. Rozmieszczenie przestrzenne ludności jest bardzo zróżnicowane, gdyż na 1 km² powierzchni we wschodnim pasie województwa przypada poniżej 45 osób (powiat lubaczowski 44 osoby, leski 32, bieszczadzki 20 osób na 1 km²), natomiast w obszarze środkowo-zachodnim powyżej 140 osób na 1 km² (powiat rzeszowski 143 osoby, mielecki 151 i dębicki 171 osób na 1 km²). Średnia gęstość zaludnienia w obszarze województwa podkarpackiego wynosi 119 osób przy średnim wskaźniku dla kraju 124 osoby na 1 km². Jest to zatem bardzo znaczne zróżnicowanie w przestrzennym zaludnieniu Podkarpacia⁵.

Na tak wysokie zróżnicowania w przestrzennym układzie zaludnienia wpłynął czynnik historyczny oraz procesy migracyjne. Obszary te jako znacznie zalesione i jednocześnie niskoprodukcyjne rolniczo oraz mające niewystarczającą infrastrukturę techniczną, a zwłaszcza transportową, są w dalszym ciągu mało atrakcyjne dla urealnienia procesów zaludnieniowych. Kolejną cechą przygranicznego położenia tego regionu jest niski stopień urbanizacji, gdyż na ludność zamieszkałą w 50 miastach przypada tylko 40,5% ogółu mieszkańców, podczas gdy w kraju wskaźnik ten wynosi 61,5%. Jest to nie tylko najniższy wskaźnik zurbanizowania regionów w kraju, ale także jeden z najniższych w Unii Europejskiej. Ponadto w strukturze wielkościowej miast brakuje ośrodków wielkomiejskich za wyjątkiem miasta Rzeszowa (180 tys. mieszkańców), a sieć przestrzenną w województwie tworzą wyłącznie miasta średnie (20–70 tys.) i małe (poniżej 20 tys. mieszkańców).

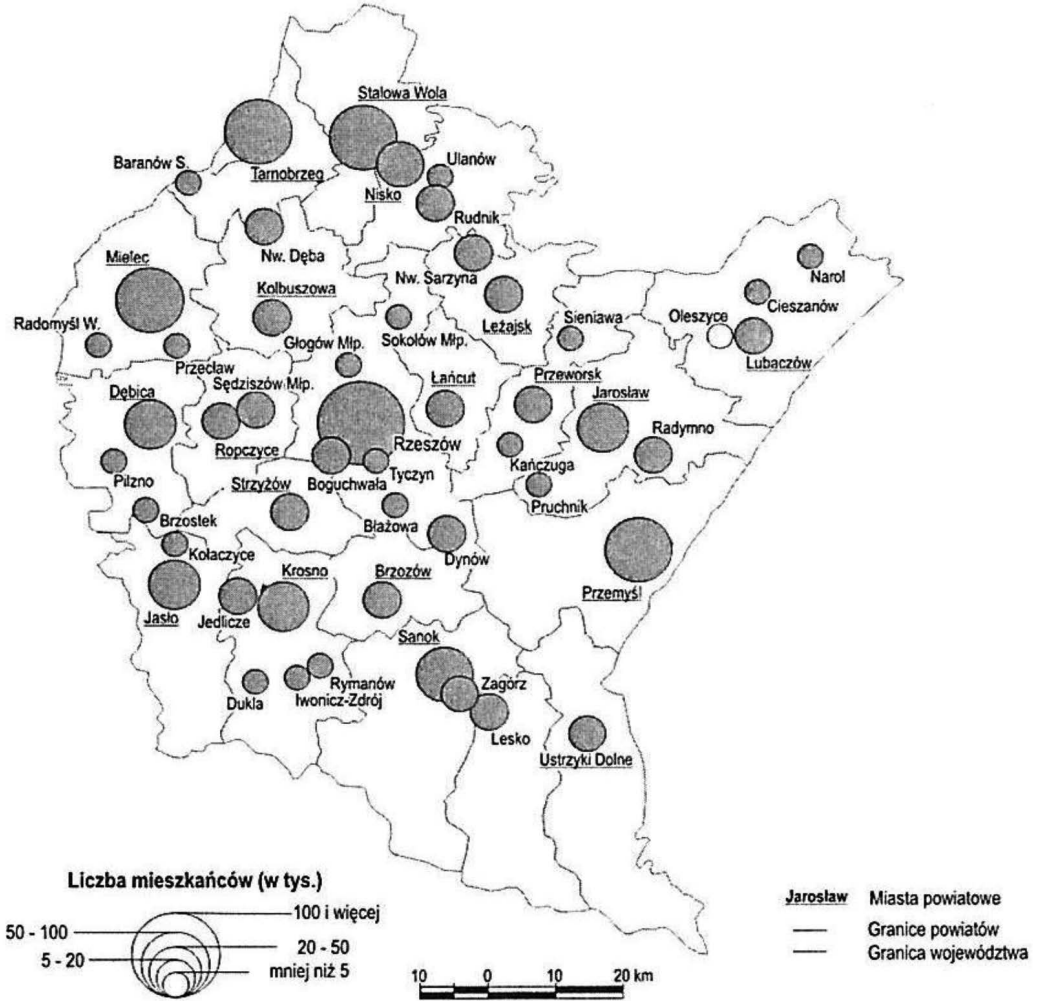
Charakterystyczną cechą miejskiej sieci osadniczej jest zdecydowana przewaga miast małych, liczących do 20 tys. mieszkańców. Łącznie takich miast na Podkarpaciu jest 35 i stanowią one niemal 78% ogółu miast województwa, ale skupiają tylko 27% ludności miejskiej. W przestrzennej lokalizacji miast zauważa się ich pasmową koncentrację wzdłuż ważnych linii komunikacyjnych regionu oraz w obszarze historycznie tworzonego okręgu przemysłowego w widłach Wisły i Sanu (COP). Główne miasta regionu rozwinęły się przy ważnym korytarzu transportowym, który tworzy międzynarodowa droga E40 wzmocniona przez autostradę A4 oraz dwutorową linię kolejową nr 30. Na tym szlaku ważne funkcje społeczno-gospodarcze i administracyjne pełnią miasta: Dębica, Ropczyce, Sędziszów Małopolski, Łańcut, Jarosław i Przemyśl – na czele z centralnym ośrodkiem regionu, jakim jest Rzeszów. Równoległe do tego korytarza prowadzi ważna karpacka oś komunikacyjna zachód-wschód, przy której rozwinęły się prężne ośrodki miejskie, tj. Jasło, Krosno i Sanok, mające połączenia transgraniczne w kierunku Ukrainy i Słowacji⁶. Z kolei uwa-

⁴ Ibidem.

⁵ *Województwo podkarpackie: podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2015.

⁶ R. Fedan, *Krosno w systemie miejskiej sieci osadniczej woj. podkarpackiego*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności rynkowej organizacji*, R. Fedan, S. Makowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach, Kielce 2013, s. 128.

runkowania historyczne doprowadziły do rozwoju znaczących ośrodków przemysłowych skupionych w północnym obszarze, jakimi są: Stalowa Wola, Mielec, Nowa Dęba, Nowa Sarzyna, Nisko oraz Tarnobrzeg, które w opinii Pani Sobali-Gwosdz dostały spektakularnego awansu po 1930 roku⁷. Strukturę wielkościową miast oraz ich przestrzenną lokalizację ukazuje rysunek 1.



Rysunek 1. Sieć miejska województwa podkarpackiego

Źródło: A. Sobala-Gwosdz, *Ośrodki wzrostu i obszary stagnacji w woj. podkarpackim*, Wydawnictwo Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej, UJ, Kraków 2005.

W układzie sieci miejskiej zauważa się większą koncentrację miast w środkowo-północnym obszarze regionu, natomiast najslabszą w jego pasie południowym. W ob-

⁷ A. Sobala-Gwosdz, *Ośrodki wzrostu i obszary stagnacji w województwie podkarpackim*, Wydawnictwo Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej, UJ, Kraków 2005, s. 67.

szarze północnym najsilniej umiastowionym jest subregion tarnobrzeski, przy czym wysoka jego pozycja w województwie wynika przede wszystkim z XX-wiecznych procesów urbanizacji, zapoczątkowanych – jak już zaznaczono – inwestycjami w ramach Centralnego Okręgu Przemysłowego. Jako zespół ośrodków wyspecjalizowanych powstałych w oparciu o funkcję przemysłową, podregion tarnobrzeski charakteryzuje wyraźna policentryczność strukturalna, wyrażana m.in. najmniejszym udziałem głównego miasta w liczbie ludności miast danego podregionu. Następnie wysokie umiastowienie występuje także z subregionie rzeszowskim, gdzie z kolei zarysowuje się wyraźna dominacja największego miasta powodująca wykształcanie się tzw. monocentrycznego układu w jego sieci miejskiej.

Znaczny wpływ na rozwój społeczny tak województwa, jak i kraju, mają relacje liczbowe w strukturze płci, gdyż warunkują one bieżące i przyszłe procesy demograficzne. Strukturę ludności według płci kształtują zarówno procesy biologiczne, afirmowane stałą przewagą liczby chłopców nad liczbą dziewcząt wśród noworodków oraz większą częstością zgonów mężczyzn niż kobiet, jak też ruchy migracyjne wynikające z przebiegu procesów społeczno-gospodarczych.

W województwie podkarpackim obserwuje się nieznaczną przewagę liczebną kobiet, gdyż na 100 mężczyzn w 2014 roku przypadło 104 kobiety, podczas gdy w kraju 107. Struktura płci była wyraźnie zróżnicowana w miastach i na wsi, gdyż w miastach współczynnik feminizacji osiągnął wartość 109, a na wsi 101. Ta znaczna przewaga liczebna kobiet w miastach jest efektem procesu odpływu młodych kobiet ze wsi do miast.

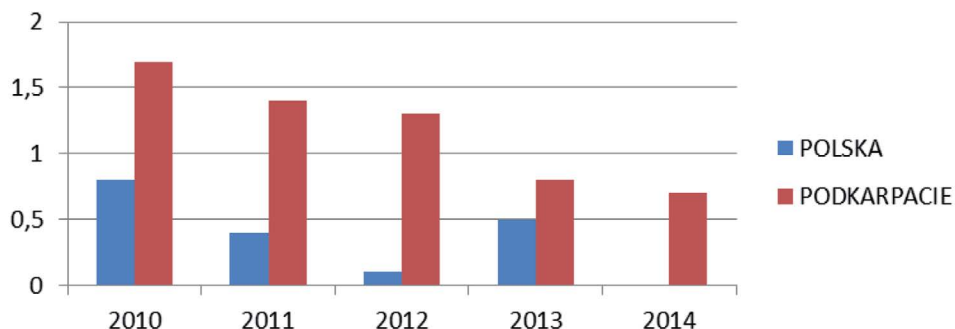
Bardzo istotną rolę w kształtowaniu się procesów społeczno-gospodarczych odgrywają standardowe grupy wiekowe. W województwie podkarpackim podobnie jak i w kraju zauważa się spadek liczby ludności w pierwszej ekonomicznej grupie wieku, tj. do lat 17. W grupie tej, czyli przedprodukcyjnej było w 2013 r. na Podkarpaciu 19,5% ogółu mieszkańców, natomiast w kraju nieco mniej, bo 17,8% ogółu. Wielkość tej ekonomicznej grupy wiekowej i jej przygotowanie do życia dorosłego ma decydujący wpływ na jakość i efektywność przyszłych procesów społeczno-gospodarczych. Kolejna wiekowa grupa produkcyjna jest na Podkarpaciu w miarę stabilna, gdyż w 2013 r. była o 0,15 większa w porównaniu do 2010 r. Natomiast ludność w wieku poprodukcyjnym w tym regionie systematycznie wzrasta. Jej udział w ogólnej liczbie ludności województwa wzrósł w latach 2010–2013 z 15,9% do 16,7%. Ponadto biorąc pod uwagę medianę wieku ludności województwa podkarpackiego (wiek środkowy), to ukształtowała się w 2010 r. na poziomie 36,5 lat, podczas gdy w 2013 r. podniosła się do poziomu 37,3 lat⁸. Ten proporcjonalny układ grup wiekowych ludności i mediana wieku potwierdzają proces stopniowego starzenia się społeczeństwa w regionie.

Istotnym elementem w procesie zmian demograficznych jest przyrost naturalny, determinowany liczbą urodzeń i zgonów w roku na określonym obszarze. W wojewódz-

⁸ *Przemiany demograficzne w województwie podkarpackim w latach 2008–2012*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2013, s. 25–26.

twie podkarpackim w 2012 r. odnotowano 21 064 urodzenia żywe, tj. o 1304 (5,8%) mniej w porównaniu z 2009 r., w którym odnotowano największą ich liczbę. Współczynnik urodzeń żywych w 2012 r. wyniósł 9,9%, co lokowało województwo podkarpackie na 7. miejscu w kraju. Z kolei współczynnik zgonów w regionie w 2012 r. wyniósł 8,6%, tzn. że na 1000 mieszkańców przypadało 8,6 zgonów⁹.

Przebieg procesu przyrostu naturalnego w układzie dynamicznym prezentuje poniższy wykres. W przekroju podanego czasu zauważa się stały spadek przyrostu naturalnego zarówno w kraju, jak i na Podkarpaciu, przy czym w regionie utrzymuje on zawsze wartości dodatnie. Między rokiem 2010 a 2014 poziom przyrostu naturalnego obniżył się w kraju z 0,8% do 0,0%, a województwie podkarpackim z 1,7% do 0,7%¹⁰.



Wykres 1. Przyrost naturalny na 1000 ludności

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę przestrzenny układ przyrostu naturalnego, zauważa się, że najniższe wskaźniki, w tym także i ujemne prezentują powiaty wschodniej i północnej części Podkarpacia, a najwyższy przyrost naturalny obejmuje centralny obszar regionu.

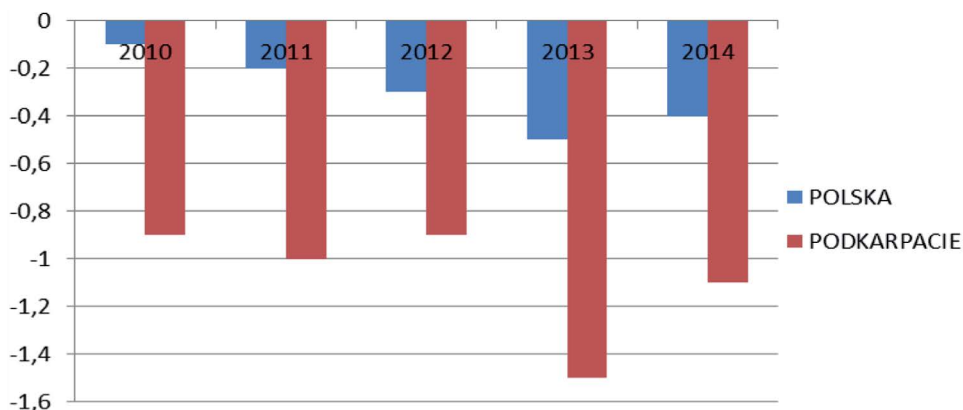
W związku z tym, przyrost naturalny w badanym regionie utrzymuje jeszcze poziom dodatni, co pozwala w pewnym zakresie pozytywnie prognozować przebieg przyszłych procesów demograficznych.

Oprócz przyrostu naturalnego migracje ludności są podstawowym czynnikiem kształtującym liczbę ludności i jej rozmieszczenie w określonym obszarze. W regionie podkarpackim obecnie jak i w latach poprzednich odpływ ludności, tzw. wymeldowania z pobytu stałego przewyższa napływ ludności (zameldowania na pobyt stały). Rozmiary i kierunki migracji są następstwem ekonomicznej sytuacji regionu oraz stopnia jego rozwoju gospodarczego. W 2013 r. odpływ ludności na pobyt stały wyniósł 20,1 tys., a z kolei napływ 18,2 tys. osób, dając saldo ujemne w liczbie 1900 osób. Główny udział w tym saldzie migracji mieli mieszkańcy miast, natomiast saldo migracji dla wsi było ponad siedmiokrotnie niższe¹¹.

⁹ Ibidem, s. 45.

¹⁰ *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego w 2012 r.*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2013, s. 61.

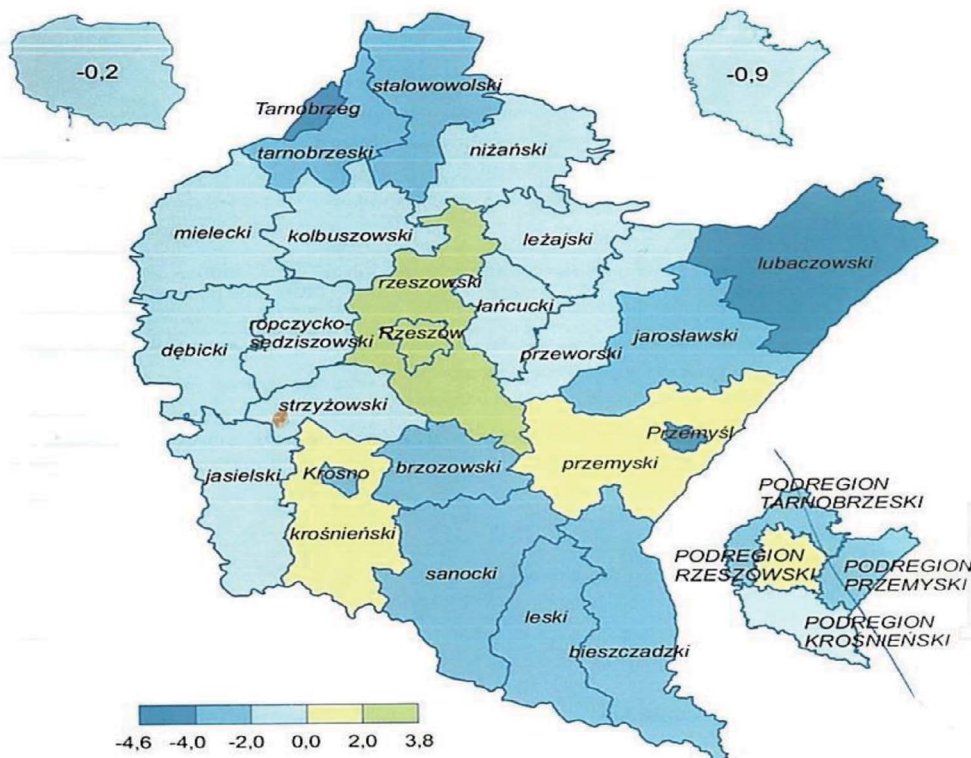
¹¹ *Przemiany demograficzne...*, op. cit., s. 58.



Wykres 2. Saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały na 1000 ludności

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazuje wykres 2, saldo migracji w 2013 r. wyniosło na Podkarpaciu – 1,5%, natomiast w roku 2014 nieco zmniejszyło się i osiągnęło odpowiednio –1,1% oraz –0,4%.



Rysunek 2. Saldo migracji wewnętrznych i zewnętrznych na pobyt stały na 1000 ludności w 2012 roku

Źródło: przemiany demograficzne w województwie podkarpackim w latach 2008–2012, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2013.

Zauważa się, że najniższe saldo migracji obejmuje centralną i zachodnią część regionu plus powiat przemyski, natomiast najwyższy współczynnik salda występuje we wschodnim pasie regionu, a więc w obszarze pogranicza południowo-wschodniego. Omawiany współczynnik znacząco determinuje peryferyjność przygranicznych powiatów województwa podkarpackiego.

3. Zróźnicowanie infrastruktury transportowej i przestrzeni gospodarczej w regionie

Przestrzeń województwa podkarpackiego jest bardzo zróźnicowana. Dotyczy to zarówno walorów przyrodniczych z atrakcyjnymi, w sferze turystyki krajoznawczej pobytowej, obszarami Bieszczadów i Roztocza Południowo-Wschodniego, jak i koncentracji efektywnej działalności gospodarczej, która dominuje wokół centrów wzrostu gospodarczego. Za takie należy uznać Rzeszów i byłe miasta wojewódzkie, tj. Krosno, Przemysł i Tarnobrzeg oraz miasta o różnym stopniu dynamiki rozwoju, a związane z przemysłem elektromaszynowym, mineralnym i chemicznym, szczególnie w Centralnym Okręgu Przemysłowym.

Aglomeracja rzeszowska ma centralną lokalizację w układzie przestrzeni regionalnej, a nade wszystko korzystne położenie przy międzynarodowym korytarzu transportowym z Europy Zachodniej przez Śląsk do państw Europy Wschodniej i na Bałkany, którego osią jest dwutorowa zelektryfikowana linia kolejowa Nr 30, droga międzynarodowa E40 oraz autostrada A4 z Krakowa do Korczowej, co stwarza podstawy w kierunku dynamicznego wzrostu oddziaływań Rzeszowa na jego przestrzeń zewnętrzną wykształcaną jako obszar metropolizujący. Wymieniony korytarz transportowy wzmocni pasmowy układ procesów metropolizujących Rzeszowa, gdyż przy granicy polsko-ukraińskiej – na odcinku granicznym woj. podkarpackiego – kształtuje się międzynarodowy węzeł transportowy Medyka-Szegini i Przemysł-Mościska, który z przejściami granicznymi Malhowice-Niżakowice, Krościenko-Smolnica i Korczowa-Krakowiec, tworzy zespół przejść granicznych o charakterze funkcjonalno-przestrzennym, określony w literaturze „Terytorialnym węzłem komunikacyjnym”. Ważnym elementem pasmowych przekształceń będzie również droga ekspresowa S19, po zakończeniu jej modernizacji. Ma przebieg południkowy od Białegostoku przez Lublin i Rzeszów do Barwinka (przejście graniczne ze Słowacją). Będzie miała połączenie na północy kraju z bardzo ważnym korytarzem komunikacyjnym zwanym VIA Baltica, który przebiega od Talina w Estonii przez Rygę na Łotwie, Kowno na Litwie do granicy polskiej, a następnie przez Białystok do Warszawy. Stad też trasa Białystok-Lublin-Rzeszów automatycznie włączy się w funkcjonowanie opisanych międzynarodowych korytarzy transportowych Via Baltica i Via Intermare oraz przyszłą autostradę A4, przyczyniając się do aktywizacji gospodarczej regionu podkarpackiego.

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój funkcji metropolitarnych Rzeszowa jest rola i pozycja portu lotniczego w Jasionce w systemie planowanych międzynarodowych połączeń komunikacyjnych.

Zagospodarowanie przestrzeni geograficznej regionu podkarpackiego nie jest równomierne. Przestrzeń tę w przeważającej mierze wypełniają krajobrazy rolnicze i leśne. Procesy industrializacyjne o wymiernej dynamice pojawiły się tu dopiero kilka lat przed

wybuchem II wojny światowej, obejmując swym zasięgiem obszar Kotliny Sandomierskiej oraz Rzeszów. Ich efektem było tworzenie się Centralnego Ośrodka Przemysłowego na bazie Rzeszowa, Mielca, Stalowej Woli, Sarzyny, Dębicy i Nowej Dębicy.

Miasta te przeszły kolejną fazę rozwoju w latach 60. i 70. ubiegłego wieku, w ramach procesu modernizacji polskiego przemysłu przetwórczego, koncentrując znaczny potencjał wytwórczy przemysłu elektromaszynowego i chemicznego.

W tym rejonie ożywią także swoją działalność już zmodernizowane strukturalnie i jakościowo ważne ośrodki przemysłowe COP-u, takie jak: Huta Stalowa Wola, Zakłady Oponiarskie w Dębicy, Zakłady Metalowe w Nowej Dębicy czy Zakłady Chemiczne w Nowej Sarzynie.

W rozpatrywanym rejonie przemysłowym w wyniku interwencjonizmu państwowego utworzono w otoczeniu Mielca Specjalną Strefę Ekonomiczną „Europark Mielec”, która zaktywizowała gospodarczo zainwestowany tutaj majątek. W północnym obszarze woj. podkarpackiego istnieją więc realne szanse na odrodzenie się i jednocześnie przyspieszenie wzrostu gospodarczego, w którym siłą motoryczną będą wymienione miasta, a zwłaszcza Stalowa Wola, Mielec i Dębica, zakwalifikowane przez Sobalę-Gwosdz jako potencjalne subregionalne ośrodki wzrostu. Oczywiście wymierna pozycja przypada SSE „Europark Mielec”, która w swej dyspozycyjności może odgrywać ważną rolę w kształtowaniu aktywności społeczno-gospodarczej rejonu, a zatem narastania korzyści rozwojowych. W tym organizacyjno-inwestycyjnym i logistycznym procesie niezbędne są także racjonalne i planowe działania terytorialnych władz samorządowych. Powinny być ukierunkowane na działania komplementarne, zmierzające do wspólnego wypracowania celów i etapów zagospodarowania przestrzennego, pozyskiwania finansowych środków zewnętrznych, a zwłaszcza strukturalnych z programu „Polska Wschodnia”, ale w pięknej synchronizacji z Regionalnym Programem Operacyjnym. Współczesny czas wymaga uruchomienia zdrowych i efektywnych sił endogenicznych, które będą skutecznym zapleczem do realizacji celów społeczno-gospodarczych w jednostce samorządowej, jednak w niezbędnym układzie komplementarnym.

Podsumowanie

W obszarze województwa podkarpackiego zauważa się wyraźne zróżnicowanie w stopniu koncentracji zagospodarowania przestrzeni i zaludnienia, między wschodnim pasem pogranicza a centralno-zachodnim i północnym rejonem. Na wykształcanie się niektórych ośrodków wzrostu w centralno-zachodnim i północnym obszarze regionu oraz wzdłuż głównych korytarzy transportowych z jednoczesnym zwartym zaludnieniem wpłynął czynnik historyczny dotyczący wdrożenia w życie gospodarcze COPu, a następnie SSE „Europark Mielec”, odgrywających główną rolę w kształtowaniu aktywności społeczno-gospodarczej regionu Podkarpacia. Wschodni pas pogranicza przy rozproszonej sieci osadniczej, bardzo wysokim zalesieniu oraz interesującej rzeźbie stanowi bazę do propagowania form turystyki wypoczynkowej i rekreacyjnej. Niepokojącym procesem w tym rejonie jest stałe natężenie odpływu ludzi młodych, a zwłaszcza z obszarów wiejskich. W tym względzie niezbędna jest długofalowa polityka samorządu lokalnego, zabezpieczająca mobilny rynek pracy i atrakcyjność miejscowego otoczenia.

Streszczenie

Przestrzeń województwa podkarpackiego jest znacznie zróżnicowana zarówno w sferze gospodarczej, transportowej, jak i w przyrodniczej. Zmienność w koncentracji działalności gospodarczej powodowana była czynnikiem historycznym związanym z procesem realizacji COP i wdrożeniem SSE „Europark Mielec” oraz rozbudową głównej sieci transportowej, a także z wymuszonymi procesami emigracji ludności ze wschodniego pasa pogranicza po zakończeniu II wojny światowej. Z tym ściśle powiązana jest koncentracja ludności w centralno-zachodnim i północnym obszarze regionu i znaczne wyludnianie także współcześnie we wschodnim pograniczu. Tereny południowo-wschodnie, z uwagi na wybitne walory przyrodnicze, stwarzają możliwości do propagowania w obszarze Bieszczad, Pogórzy i Południowego Roztocza aktywnych form rekreacji i turystyki wypoczynkowej. Analizowany region jako jeden z niewielu w kraju wykazuje dodatni przyrost naturalny, ale jednocześnie posiada wysokie ujemne saldo migracji, a zwłaszcza w pasie wschodniego pogranicza.

Słowa kluczowe: saldo migracji, infrastruktura transportowa, metropolizacja, Specjalna Strefa Ekonomiczna.

Summary

The area of the Podkarpackie Voivodeship is significantly diversified in the economic, transport and nature fields. The volatility in the concentration of economic activity was caused by the historical factor related to the COP implementation process and the implementation of the “Europark Mielec” Special Economic Zone and the expansion of the main transport network, as well as the forced migration processes from the eastern borderland after the end of World War II. This is closely related to the concentration of people in the central-western and northern region of the region and significant depopulation in the eastern border also today. The southern-eastern areas, due to the outstanding natural values, provide opportunities for the promotion of active forms of recreation and leisure tourism in the Bieszczady, Pogórze and South Roztocze areas. The analyzed region as one of the few in the country shows a positive natural increase, but at the same time has a high negative migration balance, especially in the eastern border region.

Key words: migration balance, transport infrastructure, metropolisation, Special Economic Zone.

Literatura:

1. Fedan R., *Krosno w systemie miejskiej sieci osadniczej woj. podkarpackiego*, [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności rynkowej organizacji*, R. Fedan, S. Makowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Turystyki i Nauk Społecznych w Kielcach, Kielce 2013.
2. Maryański A., *Współczesne migracje ludności w południowej części pogranicza polsko-radzieckiego i ich wpływ na rozmieszczenie sił wytwórczych tego obszaru*, Wydawnictwo WSP w Krakowie, Kraków 1962.
3. *Przemiany demograficzne w województwie podkarpackim w latach 2008–2012*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2013.
4. *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego w 2012 r.*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2013.
5. *Rocznik Statystyczny GUS*, Warszawa 2015.
6. Sobala-Gwosdz A., *Osrodki wzrostu i obszary stagnacji w województwie podkarpackim*, Wydawnictwo Instytutu Geografii i Gospodarki Przestrzennej, UJ, Kraków 2005.
7. Ślusarz G., *Studium społeczno-ekonomicznych uwarunkowań rozwoju obszarów wiejskich w świetle zagrożenia marginalizacją na przykładzie woj. podkarpackiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005.
8. *Województwo podkarpackie: podregiony, powiaty, gminy*, Urząd Statystyczny, Rzeszów 2015.

Grzegorz Pieszko

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

**WPŁYW ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW EKONOMICZNYCH
NA SYSTEM PRAWA PODATKOWEGO I ZMIAN
W FUNKCJONOWANIU ADMINISTRACJI PODATKOWEJ**

**IMPACT OF SHIFTING ECONOMIC CONDITIONS
ON THE TAX LAW SYSTEM AND CHANGES IN THE FUNCTIONING
OF TAX ADMINISTRATION**

Wstęp

W dobie ponowoczesnej społeczności płynnego, społeczeństwa ryzyka okazuje się, że: **po pierwsze** – społeczeństwo oraz prawo to nietrwały i zmienny stan; **po drugie** – społeczeństwo oraz prawo stanowią nieprzerwaną sekwencję zmian (kategorie te w stanie niezmiennym są nie do pomyślenia); **po trzecie** – podmiotem owych zmian społeczeństwa oraz prawa jest podmiotowe sprawstwo jednostek i zbiorowości społecznych, przejawiające się w ich działaniach, zaniechaniach i decyzjach; **po czwarte** – każde działanie społeczne to nieustanny dynamiczny proces dokonujący się w kontekście zastanych konstruktów prawa, które są efektem działań społecznych (okazuje się, że ludzie tworzą społeczeństwo jak i swoje prawa nie dowolnie, lecz w warunkach wyznaczonych „zastanym” prawem w sposób i granicach przez niego określonym); **po piąte** – każda zmiana społeczna oraz zmiana prawa jest traktowana jako dynamiczny proces stanowiący rezultat wielu zjawisk zachodzących w obrębie społeczeństwa, władzy politycznej i samego prawa; **po szóste** – wielość i różnorodność podmiotów w ramach społeczeństwa sprawia, że kierunek, cele, szybkość tych zmian (społecznych i prawnych) są zawsze przedmiotem sporów, konfliktów i walki¹.

Najbardziej dzisiaj znaną koncepcję przeobrażeń prawa stanowi model rozwojowy Ph. Noneta i Ph. Selznicka. Przedstawiają ją w postaci „etapów” rozwojowych, które odpowiadają idealizacyjnym typom prawa: represyjnego, autonomicznego i responsywnego. W pewnej mierze owe idealizacyjne typy można odnieść do klasycznych paradygmatów teorii prawa przedstawianych odpowiednio przez: pozytywizm prawniczy, prawo natury, socjologiczną jursprudencję oraz instytucjonalną teorię prawa.

¹ Por. P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 19–37; M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Warszawa 2004, s. 147–183.

Typ prawa represyjnego określają właściwości:

- a) celem prawa jest legalizacja porządku politycznego;
- b) przymus jest ekstensywny i słabo ograniczony;
- c) dominuje „oficjalna” moralność;
- d) reguły prawne są surowe i szczegółowe, słabo wiążą rządzących;
- e) uzasadnienie decyzji prawnych (w sferze tworzenia i stosowania prawa) jest oparte na racjach politycznych, często korzystnych dla rządzących².

Typ prawa autonomicznego związany jest z następującymi cechami:

- a) prawo legitymizuje władzę – jest jednak autonomiczne względem polityki;
- b) przymus jest kontrolowany i ograniczony prawem;
- c) przestaje dominować „oficjalna” moralność;
- d) reguły prawne są generalne i w równym stopniu wiążą rządzących jak i rządzo-nych;
- e) uzasadnienie decyzji prawnych (tworzenie i stosowanie prawa) preferuje formalną zgodność z prawem, a „testem” jest ich zgodność z konstytucją³.

Typ prawa responsywnego charakteryzują cechy:

- a) celem prawa jest adaptacyjne i zróżnicowane oddziaływanie na rzeczywistość społeczną;
- b) przymus jest zastąpiony samoograniczającymi się zobowiązaniami;
- c) moralność ma charakter obywatelski;
- d) reguły prawne są „otwarte” przy szczególnej roli zasad prawnych;
- e) uzasadnienie decyzji prawnych ma charakter aksjologiczno-celowościowy⁴.

Czy współczesność zmierza ku prawu responsywnemu⁵, gdzie prawo to nie tylko wynik działalności ustawodawcy, ale również wzajemnego dialogu „władzy” ze społeczeństwem?

Typ prawa responsywnego

Owym typom zmian prawa (również społeczeństwa, gdyż zmiany prawa przestają być podporządkowane władzy politycznej, ale samo je inicjuje i reguluje) odpowiadają różne modele tworzenia prawa⁶. Dochodzi współcześnie do odejścia od ujęcia tego procesu jako woluntarystycznej nieskrępowanej niczym decyzji ustawodawcy, do ujęć legalistycznych i społecznych, gdzie to Konstytucja stała się aktem nie tylko regulującym normatywny model sfery polityki, ale uczyniono ją aktem nadrzędnym w całym porządku prawnym. Współczesny konstytucjonalizm, obok nadrzędnej roli w systemie prawa, wyznacza także rolę aksjologicznego fundamentu życia zbiorowości społecznej. Na ich straży stoi zasada sądowej lub trybunałowej kontroli konstytu-

² Ph. Nonet, Ph. Selznick, *Law and Society in Transition, Towards Responsive Law*, New York 1978, s. 16 oraz 29–52.

³ Ibidem, s. 16 oraz 52–72.

⁴ Ibidem, s. 16 oraz 72–113.

⁵ Ibidem, s. 16 oraz s. 29–52.

⁶ Zob. E. Kustra, *Polityczne problemy tworzenia prawa*, Toruń 1994, s. 38–47 oraz 54–76.

cyjności ustaw. Zasady zaś podziału władzy i legalizmu współstanowią zasadę demokratycznego państwa prawa urzeczywistniającego zasady sprawiedliwości społecznej (art. 2 Konstytucji⁷).

Procesom tym podlega również prawo podatkowe wraz z odpowiadającą im polityką stosowania norm. W jakim stopniu zachodzące zmiany, po „sławetnej polskiej rewolucji” z 1989 r., rozwiązania przyjęte w prawie podatkowym, funkcjonowaniu administracji podatkowej, powinny odpowiadać owym modelowo przedstawionym przeobrażeniom.

W Polsce płacenia podatków nie łączono z interesem państwa, wspólnym dobrem. Wiele grup społecznych nie identyfikowało się z państwem, szczególnie w okresie realnego socjalizmu. Oszustwa podatkowe uważane były za działania antysystemowe i objawy zaradności życiowej obywateli. W rozpoczętym w 1989 r. okresie przejścia od koncepcji państwa – głównego zarządcy, właściciela gospodarki – do państwa „podatkowego” utrzymującego się z podatków, wdrażania gospodarki rynkowej, charakteryzującego się umożliwieniem swobodnego podejmowania działalności gospodarczej i wprowadzania powszechnych podatków bezpośrednich oraz pośrednich, lawinowo wzrastała liczba podmiotów opodatkowania, wśród których brak „instynktu państwowego” prowadził do permanentnego uchylania się od opodatkowania. Niebagatelny był również stosunek człowieka – podatnika do sfery samoopodatkowania i partycypowania w kosztach utrzymania państwa. Z jednej strony istniał jeszcze trwały „odziedziczony po przeszłości” system reguł kulturowych (wartości i norm), ukształtowany za czasów komunizmu, z wszystkimi cechami charakterystycznymi dla umysłowej konstelacji zwanej „Homo Sovieticus”. Były to: poparcie dla egalitaryzmu, akceptacja postaw roszczeniowych, oportunizm, podwójne standardy, tolerowanie miernoty, powszechna, a nawet wręcz zinstytucjonalizowana praktyka omijania przepisów prawa, zwłaszcza podatkowego, jako narzuconych przez reżim i uczynienie z niesubordynacji cnoty. Z drugiej strony, zaczęła kształtować się inna kultura „stanowiąca funkcjonalny wymóg nowych instytucji demokratycznych i kapitalistycznych”. Nie wszyscy ludzie byli „kulturowo przygotowani” i zdolni do działania w tym nowym „kontekście organizacyjnym”⁸. Uzasadnione niezaangażowanie społeczne Polaków na rzecz funkcjonowania państwa ma swoją historyczną etiologię w historii państwowości polskiej. Ograniczona suwerenność państwa i jej obywateli odcisnęła piętno w okresie rozbiorów (1795–1918), II wojny światowej (1939–1945), a następny jej ciąg to okres „Polski Ludowej” (1945–1989), gdzie państwo polskie było poddane eksperymentowi realnego socjalizmu. Lata dziewięćdziesiąte to okres odnowienia polskiej gospodarki rynkowej, przywrócenia swobody podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej, liberalizacji cen i płac, produkcji oraz handlu wewnętrznego i zagranicznego, budowy ram prawnych dla gospodarki. Do tych wszystkich warun-

⁷ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. – Dz. U. z 16 sierpnia 1997 r. Nr 78, poz. 483.

⁸ G. Pieszko, *Zjawisko fałszowania dokumentów na przykładzie regionu podkarpackiego w latach 1990–2005 (Studium kryminologiczno-kryminalistyczne)*, Kraków 2012, s. 39 i n. wraz z podaną tam literaturą; zob. również: A. Podgórecki, *Spółczesność polskie*, Rzeszów 1995, *passim*.

ków należało dostosować system podatkowy i organizację aparatu podatkowego, aby nie stał się barierą dla przemian gospodarczych. Sięgnięto do sprawdzonych wzorców stosowanych w Europie Zachodniej. System podatkowy oparto między innymi na powszechnym, samoobliczalnym przez podatnika podatku dochodowym oraz podatku od wartości dodanej⁹. Administracja podatkowa w Polsce to instytucje i organy zajmujące się rejestracją podatników, wymiarem, kontrolą i poborem, a także egzekucją zobowiązań podatkowych, prowadzeniem dochodzeń w sprawach o wykroczenia i przestępstwa skarbowe. Podstawowym celem administracji podatkowej jest pobieranie dochodów podatkowych zgodnie z przepisami prawa w najbardziej skuteczny, sprawiedliwy i wydajny sposób. Realizacja tego celu ma zapewnić terminowy i stały dopływ dochodów z tytułu podatków i innych należności podatkowych do budżetu Państwa oraz budżetów samorządowych gmin¹⁰. Pojawia się tutaj także problematyka struktury administracji podatkowej, jej sposobu i jakości funkcjonowania.

Należy pamiętać, że administracja podatkowa jest częścią społeczeństwa, w którym obywatele, przedsiębiorstwa, organizacje i instytucje publiczne wzajemnie na siebie oddziałują. Pewne posunięcia realizowane przez administrację podatkową są reakcją na określone działania ze strony podatników i odwrotnie. Dlatego też niezmiernie ważna jest wiedza na temat czynników wywołujących zachowania wiążące się z niewypełnieniem lub nieprawidłowym wypełnianiem obowiązków podatkowych przez obywateli, przedsiębiorstwa. Mając świadomość różnicy między popełnianiem błędów wynikających z ignorancji czy niedbalstwa a agresywnym planowaniem podatkowym lub oszustwami podatkowymi, należy wzmocnić aktywność w poszukiwaniu remedium na społeczną bolączkę, jaką jest uchylanie się podatników od płacenia podatków.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że w sytuacji, gdy przepisy prawa podatkowego przewidują kilka ewentualności opodatkowania danej czynności, podatnicy mają wybór najkorzystniejszej opcji. Polski system podatkowy nie zna przepisów, które nakazywałyby płacenia podatków w maksymalnej wysokości, jeżeli istnieją legalne możliwości dopuszczające obniżenie wysokości podatków¹¹. Istotną w tym względzie wypowiedź wygłosił Z. Radwański w swojej glosie do wyroku Naczelnego Sądu Administracyjnego. Stwierdził: „nie ma żadnej podstawy prawnej, aby przyjąć masochistyczną zasadę, że strony powinny zawsze regulować swoje stosunki cywilnoprawne w sposób najbardziej dla fiskusa korzystny”¹². Zatem uwypuklają się sytuacje unikania i uchylania się od opodatkowania. Pod pojęciem unikania opodatkowania (tax avoidance) mieści się każda próba, za pomocą której podatnik poszukuje legalnych sposobów, „sprzecznych

⁹ G. Pieszko, *Rys historyczny administracji podatkowej w Polsce z uwzględnieniem aktualnego bytu prawnego Urzędu Skarbowego w Jarosławiu*, *Rocznik Stowarzyszenia Miłośników Jarosławiu*, t. XX, Jarosław 2014, s. 236–237.

¹⁰ Zob. Oficjalna strona Ministerstwa Finansów, Administracji Podatkowej, <http://www.mf.gov.pl/administracja-podatkowa/dzialalnosc/zadania-i-funkcje> (dostęp: 5.08.2016 r.).

¹¹ D. Zalewski, *Firmanctwo jako oszustwo podatkowe*, *Radca Prawny* 2, 2010, s. 19.

¹² Z. Radwański, *Glosa do wyroku NSA z 10 listopada 1999 r.*, *O.Z. Białystok*, SA/Bk 289/99, OSP 2000, nr 9, poz. 135a.

z duchem prawa i intencją prawodawcy, ale zgodnych z literą prawa¹³, aby uniknąć albo zmniejszyć wysokość opodatkowania¹⁴. Podatnik podejmuje działania niewywołujące obciążen podatkowych, ale prowadzące do tego samego lub zbliżonego skutku ekonomicznego, który byłby osiągnięty za pomocą działań objętych regulacją podatkową¹⁵. Natomiast dopiero uchylanie się od opodatkowania (tax evasion) – obejmujące czynne oszukiwanie władz podatkowych, poprzez zaniżanie i zatajanie dochodu lub przychodu, składanie fałszywie udokumentowanych zeznań podatkowych, korzystanie z nienależnych ulg podatkowych, ale również żądanie zwrotu nienależnej podatkowej należności publicznoprawnej i wiele innych czynności sprawczych mających na celu uszczuplenie należnych podatków (katalog nie jest pełny i zamknięty), musi spotkać się z negatywną reakcją aparatu państwa oraz z brakiem społecznego przyzwolenia¹⁶. Z przytoczonym poglądem koresponduje stanowisko i orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego, wyrażone m.in. w wyroku z dnia 11 maja 2004 r.: „Konstytucyjny obowiązek ponoszenia podatków określonych w ustawie nie oznacza nakazu uiszczania przez podatnika podatku w maksymalnej wysokości ani zakazu korzystania przez podatnika z różnych legalnych metod optymalizacji podatkowej. Istnieje zasadnicza różnica między bezprawnym uchylaniem się od opodatkowania, stanowiącym naruszenie norm prawnych, a unikaniem opodatkowania przez dokonywanie w tym celu zgodnych z prawem czynności prawnych¹⁷. Dlatego korzystając z teorii prawa responsywnego, należy wykształcić drogą wzajemnych wpływów, implikacji (pomiędzy podatnikiem a administracją podatkową) wspólną politykę fiskalną, w której mieściłyby się przede wszystkim „sprawiedliwe społecznie, proste podatki”.

Głównym zadaniem władz podatkowych jest pobór należnych podatków zgodnie z przepisami prawa, w sposób wzmacniający zaufanie do systemu podatkowego. Niektórzy podatnicy nie realizują swoich obowiązków z powodu własnej ignorancji, niedbalstwa, lekkomyślności lub umyślnie zaprojektowanych działań, jak również niedoskonałości prawa, niedoskonałości funkcjonowania administracji podatkowej. Współcześnie istnieje wiele czynników, które wpływają na zwiększenie ryzyka niepłacenia danin publicznych, wśród nich należy zaznaczyć między innymi: złożoność i innowacyjność struktur biznesowych, dużą liczbę podatników i usług, rozwój handlu elektronicznego, transgraniczność nowych produktów finansowych. W związku z powyższym należałoby rozważyć możliwość wdrożenia przez władze podatkowe nowych strategii zapewniających równowagę między tradycyjnymi działaniami służącymi egzekwowaniu podatków (kontrolę podatkowe, skarbowe, sankcje) i innowacyjnymi środkami zaradczymi, poszukując równocześnie skuteczniejszych sposobów

¹³ M. Niesiołowska, *Relacje podatnik – państwo jako predyktor moralności podatkowej*, Psychologia Społeczna, tom 4/3, M. Lewicka (red.), Polskie Stowarzyszenie Psychologii Społecznej, Warszawa 2009, s. 126.

¹⁴ G. Pieszko, *Moralność podatkowa mieszkańców powiatu jarosławskiego*, *Rocznik Stowarzyszenie Miłośników Jarosławia*, t. XXI, Jarosław 2015, s. 76.

¹⁵ P. Karwat, *Obejście prawa podatkowego*, Warszawa 2002, s. 19.

¹⁶ L. Kleczkowski, *Unikanie opodatkowania a obejście prawa*, „Monitor Podatkowy” nr 7, 2000, s. 5.

¹⁷ Sygnatura K 4/03, orzeczenie dostępne na www.trybunal.gov.pl.

osiągnięcia adekwatnego poziomu wypełniania obowiązków podatkowych poprzez zrozumienie istoty podatków przez społeczeństwo¹⁸.

Wypełnianie obowiązków podatkowych przez podatników jest obarczone ryzykiem błędnego pojmowania znaczenia podatków i znaczenia ich wpływu na funkcjonalność państwa.

Zastanowić się należy, co wpływa na postrzeganie obowiązku podatkowego przez podatników? Z pewnością kontekst zewnętrzny, w ramach którego możemy wyszczególnić między innymi: warunki ekonomiczne, przepisy prawne, opinię publiczną.

Sytuacja ekonomiczna podatników, koniunktura gospodarcza niewątpliwie przekładają się na decyzje podatników w zakresie podatków¹⁹. Wpływ ten ma złożony charakter, w związku z czym jest on trudny do oszacowania. Jednak pewne zachowania obserwowane w gospodarce, tj. unikanie ryzyka, czy skłonność do ryzyka w przypadku możliwości uzyskania profitów lub poniesienia straty, można wyjaśnić odwołując się do teorii perspektywy²⁰. Wg teorii tej, ludzie są skłonni do podejmowania ryzyka w celu uniknięcia straty, lecz nie są skłonni do podejmowania ryzyka, które może wiązać się z utratą zysku, który jest pewny pod warunkiem niepodejmowania takiego ryzyka. Oznacza to, że uchylanie się od płacenia podatków jest bardziej prawdopodobne, gdy podatnik ma zapłacić należny podatek, niż wówczas, gdy ma on otrzymać jego zwrot²¹.

Przepisy prawne określają formy opodatkowania, dlatego należy uwzględnić zarówno stopień złożoności struktury podatkowej przewidziany prawem i stopień, w jakim struktura ta pozostanie stabilna z upływem czasu (niezmiennność, stabilizacja przepisów prawa). Aby prawo było prawidłowo realizowane, powinno ono być odpowiednie dla kontekstu społecznego danego środowiska, jak i możliwe do wyegzekwowania. System prawa podatkowego należy tak konstruować, by podatki były jasne i proste, równe dla wszystkich, by nie trzeba ich było interpretować. „Dobry podatek” to podatek prosty, który nie podlega interpretacjom i każdy może go sobie sam obliczyć, tani w poborze, nie do uniknięcia i obejścia. Zagadnienie podatków to kwestie ich wysokości i konstrukcji. Należy się zastanowić, pozostawiając wysokość opodatkowania na rozsądnym zarówno dla budżetu państwa, jak i podatnika poziomie, przede wszystkim nad ich uproszczeniem, tak aby każdy przedsiębiorca wiedział, ile ma zapłacić, w jakim terminie, by nie był uzależniony od interpretacji przepisów podatkowych dokonywanych przez urzędników²². Owa jakość podatków w kontekście społecznym rzutuje na opinię

¹⁸ Komisja Europejska, Zespół do spraw platformy zarządzania ryzykiem w ramach programu Fiscalis, *Zarządzanie ryzykiem związanym z wypełnianiem obowiązków podatkowych*, Unia Europejska 2010, s. 29–34.

¹⁹ Zob. M. Pasternak-Malicka, *Mentalność i moralność podatkowa a reakcje gospodarstw domowych na obowiązek podatkowy*, *Modern Management Review* 20, (1/2013), s. 87.

²⁰ Teoria perspektywy została opracowana przez Daniela Kahnemana, Amosa Tversky'ego; zob. D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII (1979), s. 263–291.

²¹ Por. P. Drenth, H. Thierry, C. de Wolff, *Work Psychology*, Psychology Press (1998), s. 271.

²² Zob. C. Kazimierczak, *To urzędnicy tworzą mafię podatkową*, *Forbes*, <http://www.forbes.pl/to-urzednicy-tworza-mafie-podatkowa,artykuly,182114,1,3.html> – Internet (dostęp: 15.06.2016 r.).

publiczną. Przykładem istotnej postawy opinii publicznej jest stosunek podatników do opodatkowania i ich ogólny stosunek do rządu, który ustawami kreuje strefę podatkową. Postawy wpływają na intencje, a intencje mają wpływ na zachowania. Postawy są kształtowane w kontekście społecznym (normy społeczne) przez czynniki, takie jak: postrzegany poziom uchylania się od opodatkowania, postrzegana uczciwość i sprawiedliwość struktury podatkowej, jej stabilność i złożoność, stosunek administracji podatkowej do podatników oraz ocena działań rządu i legitymizacja rządu w kształtowaniu prawa, w tym prawa podatkowego²³.

Egzekwowanie prawa społecznie postrzeganego jako złe nie jest zabiegiem prostym i łatwym. Badania behawioralne wskazały, że sankcje karne nie są odpowiednią reakcją w przypadku, gdy nieprawidłowe postępowanie jest wynikiem skomplikowanych przepisów prawnych lub braku wiedzy ze strony podatników i przez to mogą mieć negatywny wpływ na postawy społeczne²⁴. Dlatego administracja podatkowa powinna dostosować swoją strategię działania – skutecznego egzekwowania wypełniania obowiązków podatkowych do postaw podatników i motywacji, która nimi kieruje, również przez opinię publiczną.

Wiele trudności w materii podatków „dostarcza” policentryzm współczesnych systemów prawa. W wielu przypadkach na prawo krajowe coraz większy wpływ mają: prawo międzynarodowe, prawo europejskie. Jeszcze do niedawna rzadko „wychodzono” poza krajowy system prawny. Dzisiaj nie sposób w wielu przypadkach określić „sytuację” prawną podmiotu bez odwołania się do tych innych systemów. „Multicentryczność oznacza bowiem konieczność akceptacji samego faktu, że różne centra mogą w wiążący sposób wypełniać swoim działaniem tę samą przestrzeń prawną”²⁵. Przesądza to o pojawieniu się nowych „sytuacji kolizyjnych”, których nie sposób w drodze instrumentów prawa prywatnego, międzynarodowego czy intertemporalnego rozwiązać. Dochodzi również do rozbudowy instytucji kontroli realizacji tych praw, co rodzi wielość ośrodków decydujących o ich prawnych ocenach.

Globalizacja i internacjonalizacja mają wpływ na możliwość egzekwowania podatków i kontroli podatników, ale również na sposobność podatników do opodatkowania dochodów w państwach o liberalnych systemach podatkowych („raje podatkowe”). Tutaj uwypukla się kwestia „patriotyzmu podatkowego” w znaczeniu, by polscy podatnicy opodatkowywali swoje dochody właśnie w Polsce. Należałoby wskazać i podkreślać służebną, wobec funkcjonowania państwa, rolę naszych podatków, ich wpływ na stabilną ekonomicznie pozycję państwa polskiego.

²³ Por. J. Woleński, *Okolice filozofii prawa*, Kraków 1999, s. 38–43.

²⁴ M. Pasternak-Malicka, *Mentalność i moralność...*, op. cit., s. 90; w podobnym tonie w tym zakresie wypowiedziada się E. Bogacka-Kisiel, *Finanse osobiste. Zachowania – produkty – strategie*, Warszawa 2012, s. 302–303.

²⁵ E. Łętowska, „Multicentryczność” systemu prawa i wykładnia jej przyjazna, [w:] *Rozprawy prawnicze. Księga pamiątkowa Profesora Maksymiliana Pazdana*, L. Ogiegło, W. Popiołek, M. Szponar (red.), Kraków 2005, s. 1129, idem, *Multicentryczność współczesnego systemu prawa i jej konsekwencja*, „Państwo i Prawo” 2005, nr 4.

W kształtowaniu właściwej postawy społecznej wobec procesu samoopodatkowania w oparciu o przepisy podatkowe znaczenie odgrywiają takie czynniki, jak: wartości społeczne, moralność ogółu społeczeństwa czy postrzeganie uczciwości podatkowej przez ludzi.

Wydaje się, że można to osiągnąć poprzez realizację polityki sprzyjającej dialogowi i perswazji, wspieranych przez skuteczne sprzężenie zachęt i sankcji uwzględniających wrażliwość obywateli. Taka strategia działania mogłaby uwzględnić poniżej przedstawione metody:

Motywowanie poprzez:

- informowanie o wykrytych przypadkach niewypełniania obowiązków podatkowych;
- adekwatne stosowanie represji karnej skarbowej;
- nagradzanie wypełniania obowiązków podatkowych²⁶.

Ułatwianie wypełniania obowiązków podatkowych poprzez:

- upraszczanie procedur podatkowych;
- wspieranie podatników;
- rzetelne informowanie.

Zwiększanie gotowości do wypełniania obowiązków podatkowych poprzez:

- wyjaśnianie potrzeby wypełniania obowiązków podatkowych;
- redukcja czynników neutralizujących (np. populistyczną retorykę, że „wszyscy oszukują”);
- wywieranie wpływu na normy, postawy podatników.

Sposób, w jaki podatnicy postrzegają sprawiedliwość i uczciwość w systemie podatkowym, ma wpływ na akceptację lub brak akceptacji systemu. W kontekście sprawiedliwości możliwe jest zidentyfikowanie jej trzech obszarów:

- sprawiedliwość proceduralną, odnoszącą się do jakości traktowania podatników przez administrację podatkową;
- sprawiedliwość dystrybucyjną, łączącą się ze sposobem poboru i dystrybucji podatków;

²⁶ Akcja paragonowa – Narodowa Loteria Paragonowa, od 1 października 2015 r. – ruszyła nowatorska w Polsce, organizowana przez Ministerstwo Finansów Narodowa Loteria Paragonowa. Ma ona zachęcać do wydawania i brania paragonów fiskalnych i tym samym uświadomić Polakom, jak dużą rolę pełnią w uczciwym obrocie gospodarczym. Chodzi o uświadamianie Polakom, że wydawanie i branie paragonów przy każdym zakupach towarów i usług oraz proszenie o paragon w sytuacji, kiedy sprzedawca zapomina o jego wydaniu, ma wielkie znaczenie dla dobra wspólnego. Ta prosta czynność to jednocześnie postawa obywatelska, która przekłada się na lepsze funkcjonowanie kraju i finansowanie usług, z których wszyscy korzystamy na co dzień. Loteria tym samym podkreśla związek między braniem paragonu a wpływami do budżetu państwa. Dzięki temu możemy liczyć na sprawniejszą służbę zdrowia, oświatę czy transport publiczny. Pamiętanie o paragonach to również wspieranie uczciwych przedsiębiorców i kształtowanie zdrowej konkurencji między nimi. Jednocześnie podatnicy biorący udział w loterii, spełniając warunki udziału w niej, biorą udział w losowaniu nagród. Oficjalna strona Ministerstwa Finansów, <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/aktualnosci/ministerstwo-finansow> (dostęp: 1.08.2016 r.).

- sprawiedliwość retrybutywną, która wiąże się z postrzeganą zasadnością sankcji nakładanych w przypadku łamania norm podatkowych.

Aby podatnik postrzegł sprawiedliwość i uczciwość w systemie podatkowym, niezbędne jest postrzeganie sprawiedliwości we wszystkich trzech obszarach. Takie postrzeganie zwiększy gotowość do wypełniania obowiązków podatkowych²⁷.

Normy społeczne mogą być postrzegane jako wartości respektowane w pewnej grupie społecznej. Normy osobiste są własnymi wartościami etycznymi i przekonania-
mi moralnymi danej jednostki. Normy społeczne mogą zostać przekształcone w nor-
my osobiste wówczas, gdy zostaną one zinternalizowane przez jednostkę i staną się
integralną częścią przestrzeganych przez nią wartości. Jednostka może podjąć decyzję
o przestrzeganiu zasad – norm społecznych, a ponieważ zostały przez nią recypowa-
ne, stały się one częścią jej przekonań. Stały się one jej normami osobistymi. Osoba
kierująca się normami osobistymi (również własnym sumieniem), jest zawsze kontro-
lowana „przez samego siebie”. Osoba taka będzie postępować zgodnie z własnym prze-
konaniem, niezależnie od potencjalnego ryzyka wykrycia, czy nawet kary. Dlatego tak
ważną sprawą jest wypracowanie norm społecznych, w ramach których płacenie po-
datków byłoby sprawą elementarną. Ważną rolę w tym względzie wypełniają zarówno
sposób funkcjonowania administracji podatkowej w relacjach z podatnikiem oraz jej
obraz prezentowany przez mass media.

Działania odstrasżające polegają na wspieraniu norm społecznych na rzecz wypeł-
niania obowiązków podatkowych. Strach przed poczuciem winy oraz ryzyko stygma-
tyzacji społecznej mają znacząco większy wpływ na decyzję o płaceniu podatków niż
czysto ekonomiczny interes własny.

Przestrzeganie przepisów wynikające z własnych przekonań jednostki lub jej
norm osobistych oznacza, że jednostka ta ma wewnętrzną motywację do robienia tego,
co jest słuszne. Natomiast przestrzeganie przepisów wynikające z groźby wykrycia lub
zastosowanie kary oznacza, że jednostka ma zewnętrzną motywację do robienia tego,
co słuszne. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że przepisy będą przestrzegane w naj-
wyższym stopniu wówczas, gdy motywacja wewnętrzna i zewnętrzna będą na tym
samym wysokim poziomie.

Na motywację wewnętrzną mogą mieć wpływ różne formy stymulacji zewnętrz-
nych, zarówno pozytywne (nagrody), jak i negatywne (kary). Istotne znaczenie ma
okoliczność, że stymulacje zewnętrzne mogą zarówno zwiększać (wspierać) lub
zmniejszać (destruować) motywację wewnętrzną²⁸. Na to, czy motywacja wewnętrzna
ulegnie zmniejszeniu czy zwiększeniu w pewnej mierze mogą mieć wpływ niżej przed-
stawione czynniki.

²⁷ E. Kirchler, E. Hoelzl, *Modelling Taxpayers Behaviour as a Function of Interaction Between Tax Authorities and Taxpayers*. Managing and Maintaining Compliance, (red. H. Elfers, P. Verboon, W. Huisman), 2006, Legal Publisher, Haga.

²⁸ B.S. Frey, R. Jegen, *Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Journal of Economic Surveys, 2001, vol. 15 (5), s. 589–611.

Możemy postawić tezę, że motywacja wewnętrzna zmniejsza się, gdy stymulacja zewnętrzna jest postrzegana jako forma kontroli. Gotowość jednostki do przestrzegania przepisów nie zostaje dostrzeżona lub doceniona, co zmniejsza poczucie jej własnej wartości oraz zaangażowania. Oznaczać to może, że osoba gotowa do przestrzegania przepisów, zmuszana do ich przestrzegania, zmieni swoją postawę i przestanie wyrażać akceptację wypełniania obowiązków podatkowych. Motywacja wewnętrzna zostaje wówczas zastąpiona motywacją zewnętrzną. W takim przypadku motywacja zewnętrzna – kara, może mieć efekt przeciwny do zamierzonego. Motywacja wewnętrzna może rosnąć, gdy zachęty zewnętrzne są postrzegane jako forma wsparcia. Stymulacja zewnętrzna może wzmocnić motywację wewnętrzną, potwierdzając jej słuszność. Jeżeli jednostka czuje się wspierana i ma swobodę działania, jej poczucie własnej wartości i zaangażowania wzrasta²⁹.

Podsumowanie

Zmieniające się warunki społeczno-ekonomiczne mają wpływ zarówno na sposób respektowania systemu prawa podatkowego przez podatników, jak również na sposób funkcjonowania administracji podatkowej w otoczeniu interesariuszy zewnętrznych. Tylko wzajemne pozytywne relacje dają szansę na respektowanie wspólnie ustalonych zasad – norm prawnych. Mając wizję budowania prawa w oparciu o koncepcję typu prawa responsywnego, gdzie prawo to nie tylko wynik działalności ustawodawcy, ale wzajemnego dialogu „władzy” ze społeczeństwem, należy uzasadniać i wyjaśniać rolę podatków, jako pewnego rodzaju decyzji prawnych o charakterze aksjologiczno-celowościowym, bez których we współczesnych czasach nie sposób bezpiecznie żyć (wpływy z podatków są redystrybuowane między innymi na: obronność – bezpieczeństwo, służbę zdrowia, administrację). Należy wpływać na postrzeganie podatków nie jako na przymus, ale jako samoograniczające zobowiązanie społeczne, nie na rzecz nieokreślonej podmiotowości, ale na rzecz wszystkich nas – społeczeństwa państwa polskiego.

Streszczenie

Współczesność zmierza ku prawu responsywnemu, gdzie prawo to nie tylko wynik działalności ustawodawcy, ale także wzajemnego dialogu „władzy” ze społeczeństwem. Procesom tym podlega również prawo podatkowe wraz z odpowiadającą im polityką stosowania norm. Artykuł podkreśla ważną rolę wpływu czynników społeczno-ekonomicznych na charakter zmian prawa podatkowego oraz przeobrażeń w funkcjonowaniu administracji podatkowej.

Słowa kluczowe: podatek, prawo podatkowe, administracja podatkowa.

²⁹ Komisja Europejska, Zespół do spraw platformy zarządzania ryzykiem w ramach programu Fiscalis, *Zarządzanie ryzykiem związanym...*, op. cit., s. 31.

Summary

Modern world is heading towards the response law, where this law is not only a result of the activity of legislator but also a dialogue between the authorities and the society. Tax law together with the corresponding policy of the application of standards is also a subject to these processes. The article emphasises the important role of the impact of the socio-economic factors on the nature of changes in the tax law and transformations in the tax administration.

Key words: Tax, tax law, tax administration.

Literatura:

1. Bogacka-Kisiel E., *Finanse osobiste. Zachowania – produkty – strategie*, Warszawa 2012.
2. Drenth P., Thierry H., De Wolff C., *Work Psychology*, Psychology Press 1998.
3. Frey B.S., Jegen R., *Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, *Journal of Economic Surveys*, 2001.
4. Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, *Econometrica* XLVII, 1979.
5. Karwat P., *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
6. Kazimierzczak C., *To urzędnicy tworzą mafię podatkową*, Forbes 2014.
7. Kirchler E., Hoelzl E., *Modelling Taxpayers Behaviour as a Function of Interaction Between Tax Authorities and Taxpayers*. Managing and Maintaining Compliance, H. Elffers, P. Verboon, W. Huisman (red.), Haga 2006.
8. Kleczkowski L., *Unikanie opodatkowania a obejście prawa*, „Monitor Podatkowy” 2000, nr 7.
9. Komisja Europejska, Zespół do spraw platformy zarządzania ryzykiem w ramach programu Fiscalis, Zarządzanie ryzykiem związanym z wypełnianiem obowiązków podatkowych, Unia Europejska 2010.
10. Kustra E., *Polityczne problemy tworzenia prawa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1994.
11. Łętowska E., „Multicentryczność” systemu prawa i wykładnia jej przyjazna, *Rozprawy prawnicze. Księga pamiątkowa Profesora Maksymilina Pazdana*, L. Ogiegło, W. Popiołek, M. Szponar (red.), Kraków 2005.
12. Łętowska E., *Multicentryczność współczesnego systemu prawa i jej konsekwencja*, „Państwo i Prawo” 2005.
13. Marody M., Giza-Poleszczuk A., *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
14. Niesiołędzka M., *Relacje podatnik – państwo jako predyktor moralności podatkowej*, „Psychologia Społeczna”, tom 4/3, M. Lewicka (red.), Polskie Stowarzyszenie Psychologii Społecznej, Warszawa 2009.
15. Nonet Ph., Selznick Ph., *Law and Society in Transition, Towards Responsive Law*, New York 1978.
16. Pieszko G., *Zjawisko fałszowania dokumentów na przykładzie regionu podkarpackiego w latach 1990–2005 (Studium kryminologiczno-kryminalistyczne)*, Bikstudio, Kraków 2012.
17. Pieszko G., *Rys historyczny administracji podatkowej w Polsce z uwzględnieniem aktualnego bytu prawnego Urzędu Skarbowego w Jarosławiu*, *Rocznik Stowarzyszenia Miłośników Jarosławiu*, t. XX, Jarosław 2014.

18. Pieszko G., *Moralność podatkowa mieszkańców powiatu jarosławskiego*, Rocznik Miłośników Jarosławia, t. XXI, Jarosław 2015.
19. Podgórecki A., *Spółczesność polskie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1995.
20. Radwański Z., Glosa do wyroku NSA z 10 listopada 1999 r., O.Z. Białystok, SA/Bk 289/99, OSP 2000.
21. Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Znak, Kraków 2005.
22. Woleński J., *Okolice filozofii prawa*, Universitas, Kraków 1999.
23. Zalewski D., *Firmanctwo jako oszustwo podatkowe*, Radca Prawny 2010, nr 2.

Stanisław Popek

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

Adam Popek

Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

POPRAWA JAKOŚCI STANOWISKA PRACY POPRAZ WDROŻENIE METODY 5S IMPROVING THE QUALITY OF THE WORKPLACE USING OF 5S METHOD

Wstęp

Wraz z rozwojem techniki i sposobów produkcji rozwija się podejście do zagadnień związanych z jakością. Ze względu na fakt, że na współczesnym, globalnym rynku działa silna konkurencja, przedsiębiorstwa, bez względu na swoją wielkość, szukają sposobów tworzenia nowych dziedzin działalności, zachowując dotychczas istniejące oraz czynią je bardziej wydajnymi i efektywnymi. Wdrażanie systemów zarządzania jakością (SZJ) jest coraz bardziej popularną i skuteczną metodą osiągania tych celów. Pozwala to lepiej wykorzystać zasoby, którymi zakłady dysponują. Systemy te nie tylko poprawiają ogólną rentowność, ale znacznie umacniają ich pozycję na rynku i zwiększają zaufanie klientów^{1, 2, 3}.

W ramach przygotowań do wdrażania systemowych rozwiązań w zakresie jakości, organizacje decydują się na stosowanie różnych metod jakościowych, które mogą ułatwić proces wdrażania Systemu Zarządzania Jakością. Jedną z nich może być metoda 5S. Stosowanie tej metody w firmie praktycznie nie wiąże się z żadnymi nakładami finansowymi – jeśli już takie wystąpią, to są one niewielkie w porównaniu z korzyściami.

¹ R. Kraszewski, *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

² A. Mazur, H. Golaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 113.

³ R. Sosnowski (red.), *Wdrażanie nowoczesnych systemów i narzędzi zarządzania procesem technologicznym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

mi, które finalnie firma osiąga. Dodatkowo, poprzez eliminację niektórych elementów towarzyszących procesowi funkcjonowania organizacji, rośnie jakość współpracy wewnątrz zakładu^{4, 5, 6, 7}.

W niniejszej pracy przedstawiono możliwość zastosowania metody 5S, na przykładzie jednego ze stanowisk pracy o charakterze biurowym.

1. System 5S – wprowadzenie

System 5S to efekt wielu lat praktyk i doświadczeń wiodących japońskich firm. Nazwa 5S pochodzi od pierwszych liter japońskich wyrazów Seiri (selekcja), Seiton (systematyka), Seiso (sprząatanie), Seiketsu (standaryzacja) i Shitsuke (samodoskonalenie). Do nich też przystosowano odpowiednie słowa w j. polskim. One również rozpoczynają się na literę „S”, tzn. selekcja – systematyka – sprząatanie – schludność – samodyscyplina. Niemniej ich pełny zestaw oznacza ogólnie: „Dbalność o porządek i skrzętne gospodarowanie” w każdym czasie i miejscu, u siebie i wokół siebie^{8, 9, 10}.

Celem 5S jest zaprowadzenie i utrzymanie porządku i dyscypliny w miejscu (na stanowisku) pracy. Zasada 5S to metodologia tworzenia i utrzymywania dobrze zorganizowanego, czystego, wysokowydajnego i wysokiej jakości stanowiska pracy. Tworzy środowisko niezbędne dla wdrożenia „odchudzonej produkcji” (Lean Manufacturing) oraz pomaga pracownikom w zwiększaniu efektywności oraz bezpieczeństwa pracy^{11, 12, 13, 14}.

„Programy 5S” obejmują serię działań zmierzających do eliminacji marnotrawstwa, przyczyniającego się do błędów, defektów i wypadków przy pracy^{15, 16}.

⁴ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

⁵ W. Pawlak, O „Praktykach 5S” ponownie; „Problemy Jakości”, 4, 2004, s. 42–46.

⁶ R. Sosnowski (red.), *Wdrażanie nowoczesnych...*, op. cit.

⁷ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

⁸ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów, 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*, ProdPress, Wrocław 2008.

⁹ J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie modelowania procesów na stanowisku pracy*, [w:] *Inżynieria systemów zarządzania*, L. Zawadzka (red.), Gdańsk 2002.

¹⁰ B. Predoń, A. Raszka, *Dlaczego program 5S czasami nie działa?*, „Problemy Jakości”, 5, 2009, s. 12.

¹¹ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów...*, op. cit.

¹² J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

¹³ B. Predoń, A. Raszka, *Dlaczego program 5S...*, op. cit.

¹⁴ Wstęp do Kaizen i TPM. Materiały szkoleniowe Arcelor Mittal Poland S.A., Sosnowiec 2008.

¹⁵ J.K. Liker, *Droga toyoty - 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. Z o.o., Kraków 2004.

¹⁶ A. Mazur, *Kaizen in production process improvement*, [w:] *Contemporary corporate management*, Poznań University of Technology, Poznań, 2009, s. 127–138.

Opis poszczególnych działań zobrazowanych na rysunku 1 przedstawiono poniżej^{17, 18, 19, 20}.

Selekcja – należy przeglądać wszystko i zachowywać tylko to, co jest potrzebne, pozbywając się rzeczy niepotrzebnych; podczas akcji selekcji wszystkie materiały, zapasy, narzędzia, dokumenty itp. zostają sprawdzone i ocenione pod kątem ich faktycznej niezbędności do wypełniania obowiązków na danym stanowisku pracy. Wszystkie zbędne przeznaczone są do usunięcia (utylizacji bądź odpowiedniego dla nich miejsca), co czyni stanowisko pracy znacznie efektywniejszym.



Rysunek 1. Etapy programu 5S

Źródło: <http://pl.kaizen.com/>

W przeglądzie danego stanowiska pomocne są Karty oceny stanowiska pracy (rys. 2), które umożliwiają pogrupowanie rzeczy i przedmiotów wg odpowiedniego systemu.

¹⁷ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów...*, op. cit.

¹⁸ J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

¹⁹ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit.

²⁰ J. Szpineter, S. Węgrzynkiewicz, *Odcudzenie firmy*, „Przegląd Techniczny”, Gazeta Inżynierska, 2008, s. 23.

SELEKCJA NA STANOWISKU						
wykonał			zatwierdził.....			
data			data			
stanowisko			operator			
POTRZEBNE	używane zawsze	używane okazjonalnie	używane bardzo rzadko	NIEPOTRZEBNE	do likwidacji	transfer
1.				1.		
2.				2.		

Rysunek 2. Karta oceny stanowiska pracy

Źródło: <http://www.zie.pg.gda.pl/~jcz/5S.pdf>

Wszystkie aktualnie zbędne przedmioty oraz rzeczy przeznaczone do eliminacji, oznaczane są za pomocą tzw. Czerwonych Kartek (rys. 3). Kartki te umożliwiają likwidację przyczyn pojawiania się na stanowisku zbędnych rzeczy.

Rodzaj <i>zakreślić właściwe</i>	1. Materiał 2. Maszyna 3. Produkcja w toku	4. Narzędzie 5. Zbędne dokumenty 6. Inne
Nazwa		
Numer kartki		
Liczba	Liczba jednostek	
	Wartość jednostki	
	Suma	
Przyczyna eliminacji <i>zakreślić właściwe</i>	1. Niepotrzebne 2. Uszkodzone 3. Przystarzałe	Nadwyżka 5. Niewłaściwe przeznaczenie 6. Inne
Wystawił	Stanowisko	
	Operator	
Działania	Złomowanie/odpad Zaniechać dalszych działań Zwrot	Przenieść do magazynu Czerwonych Kartek Inne
Data wystawienia		Data anulowania
		Podpis

Rysunek 3. Czerwona Kartka

Źródło: <http://www.zie.pg.gda.pl/~jcz/5S.pdf>

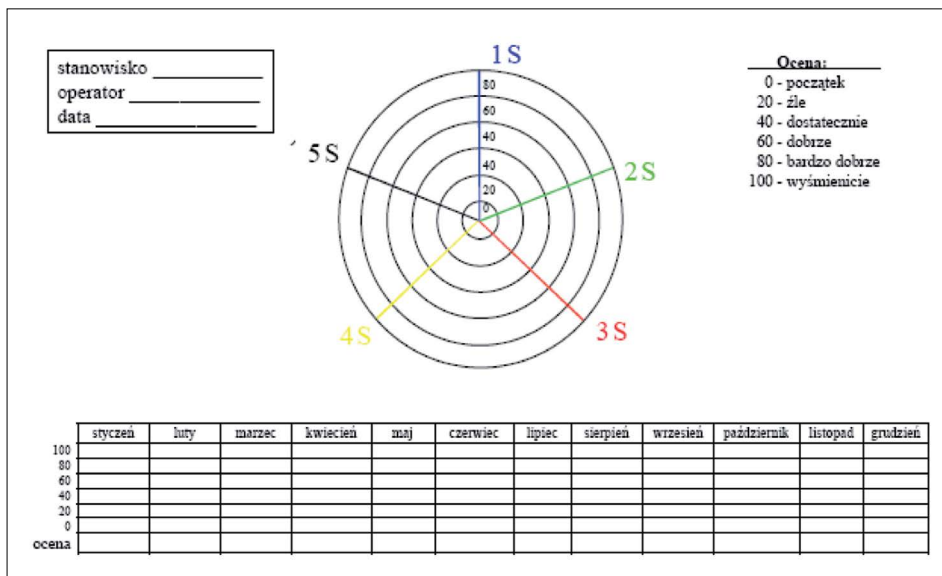
Systematyczność – w ramach tego etapu funkcjonuje zasada, że wszystko ma swoje miejsce i wszystko jest na swoim miejscu. Należy przyporządkować miejsce wszystkim przedmiotom tak, aby były gotowe do użycia, gdy zajdzie potrzeba: urzą-

dzenia i przedmioty, które zostały określone jako niezbędne, w razie potrzeby poddawane są naprawie, aby mogły być zdane do użytkowania. Każde urządzenie otrzymuje wyłącznie dla siebie przypisane miejsce. Uzyskuje się to poprzez oznakowanie kolorami bądź etykietami.

Sprzątanie – często jest praktyczną formą inspekcji: ujawnia nieprawidłowości i sytuacje mogące zaszkodzić jakości lub doprowadzić do awarii maszyny; stanowisko pracy jest przez pracowników utrzymywane w porządku i systematycznie sprzątane. Porządek i czystość stanowi konieczną bazę odpowiedniej jakości produktów, jak również umożliwia odpowiednio wczesne wykrycie problemów. Ważne jest tutaj przekonanie, że sprzątanie jest formą kontroli.

Standaryzowanie (formułowanie reguł) – opracowywanie systemów i procedur utrzymywania i monitorowania wyników wymienionych trzech pierwszych czynności; przy ustanawianiu standardów należy pamiętać, aby były ułatwieniem dla pracowników i nie powodowały w ich pracy utrudnień. Standardy pomagają w odciążeniu pamięci i dbają o bezproblemowe wykonywanie rutynowych obowiązków. Przykładowymi standardami mogą być instrukcje pracy, procedury, oznaczenia, czy też opisy.

Samodyscyplina – zachowanie ładu na stanowisku pracy jest nieprzerwanym procesem ciągłej poprawy; aby wszystkie punkty były faktycznie przestrzegane i ciągle doskonałe, niezbędna jest wysoka samodyscyplina pracowników. Przejrzyste i doskonałe miejsce pracy sprawia, że sukces ma o wiele większe szanse powodzenia. Wszystko następuje w uporządkowany sposób. Istotną rolę na tym etapie odgrywają kontrole stosowania 5S. Dokonywać jej można za pomocą tzw. list kontrolnych oraz tworzonych na ich podstawie wykresów radarowych (rys. 4).



Rysunek 4. Wykres oceny wdrożenia zasady 5S

Źródło: <http://www.zie.pg.gda.pl/~jcz/5S.pdf>

Jak wynika z powyższej charakterystyki, trzy pierwsze „S” służą do wprowadzenia systemu „PRAKTYK 5S”, zaś dwa ostatnie „S” – do jego utrzymywania, dalszej poprawy i rozwoju. Każde „S” nie może być realizowane oddzielnie i w oderwaniu od innych „S” lub działań, jeśli myśli się o dobrym wizerunku i reputacji firmy. Ma to ogromne znaczenie w gospodarce rynkowej, gdzie konkurencyjność stanowi o powodzeniu przedsiębiorstwa lub społecznej akceptacji instytucji lub organizacji. Dlatego też używa się pojęcia „PRAKTYKI 5S”, wskazując na konieczność ich stosowania w sposób zbiorczy, pełny i skuteczny. Bez „5S” w przedsiębiorstwach narasta marnotrawstwo, ukrywając problemy i stając się akceptowanym, choć dysfunkcyjnym elementem prowadzenia działalności^{21, 22, 23, 24, 25}.

Wdrożenie filozofii 5S w przedsiębiorstwie składa się z kilku kroków (rys. 5). Podstawą jest czynny udział najwyższego kierownictwa oraz wszystkich pracowników. Istotne jest promowanie zasad 5S tak, aby cele i korzyści płynące z tej metodologii były jasne i zrozumiałe dla wszystkich. Kampania promocyjna powinna objąć całe przedsiębiorstwo. Wdrożenie powinno być poprzedzone opracowaniem planu oraz przygotowaniem odpowiednich materiałów dotyczących wdrożenia 5S. W celu zrozumienia idei 5S oraz zapewnienia istnienia filozofii w dłuższej perspektywie czasu, przeprowadza się szkolenia zarówno kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników. Po tych działaniach przygotowawczych, możliwe jest wdrożenie systemu w organizację przedsiębiorstwa, które polega na wprowadzeniu w życie zasad 5S na wybranym obszarze lub też w całej organizacji. Aby zapewnić najlepsze warunki wdrażania i przeciwdziałać ich pogarszaniu, konieczne jest ciągle kontrolowanie systemu²⁶.

Zagadnienie 5S traktowane powinno być jako system i filozofia działania. Niekiedy błędnie „PRAKTYKI 5S” interpretuje się wyłącznie jako sprzątanie, co zdecydowanie nie odpowiada rzeczywistości. Jest to cały system, którego celem jest dbałość o porządek i skrzętne gospodarowanie, stanowiąc podstawowy i najważniejszy element dobrego, efektywnego i skutecznego zarządzania^{27, 28, 29, 30, 31}.

W praktyce, są to ciągle zadania realizowane na rzecz poprawy warunków pracy, doskonalenia jakości, obniżki kosztów, upraszczania procesów, zwiększania sprawności dostaw, udroźnienia wzajemnej komunikacji, lepszego obiegu i przygotowania doku-

²¹ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów...*, op. cit.

²² J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

²³ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit.

²⁴ J. Szpineter, S. Węgrzynkiewicz, *Odchudzenie firmy...*, op. cit.

²⁵ R. Wolniak, *Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.

²⁶ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów...*, op. cit.

²⁷ Ibidem.

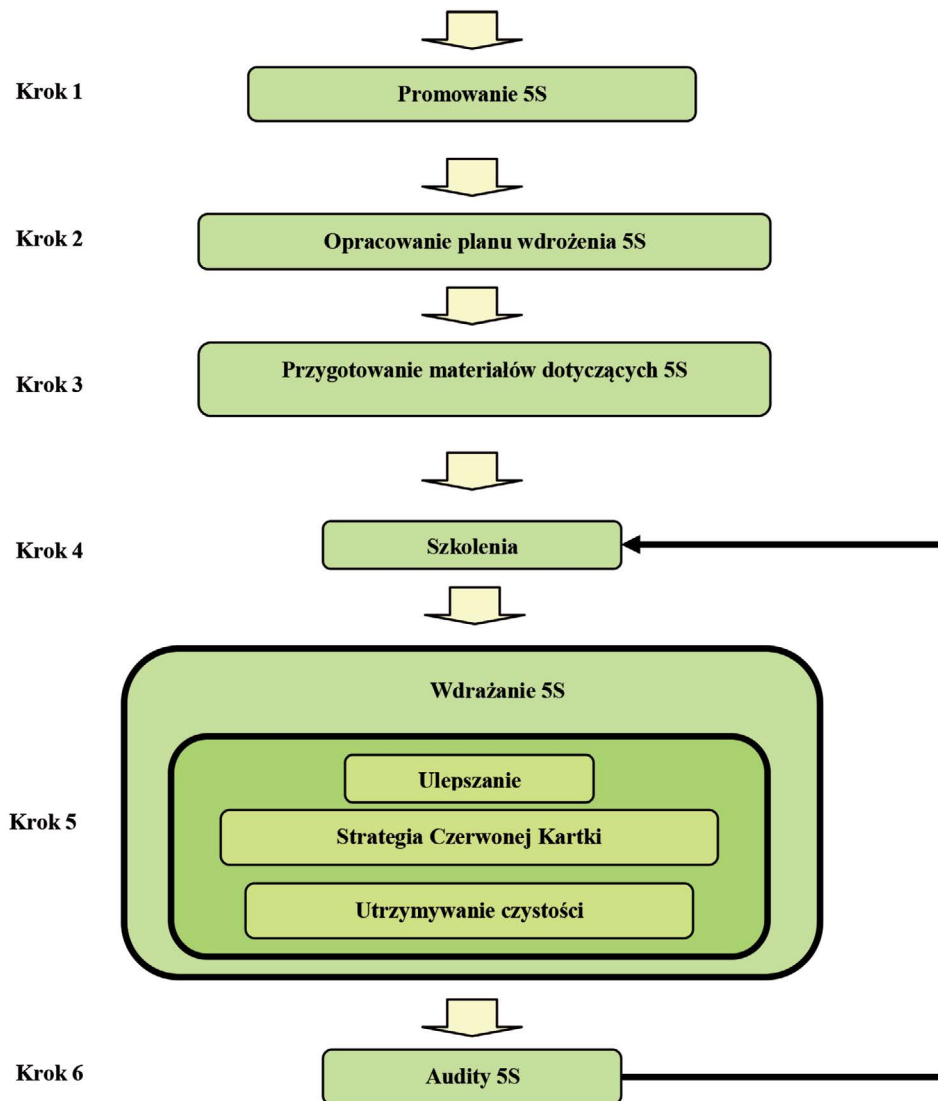
²⁸ J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

²⁹ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit.

³⁰ J. Szpineter, S. Węgrzynkiewicz, *Odchudzenie firmy...*, op. cit.

³¹ R. Wolniak, *Metody i narzędzia Lean...*, op. cit.

mentów, rozwoju kontaktów z klientem, poprawy ochrony środowiska i własnego otoczenia, zwiększenia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz nieustannego ulepszania na każdym stanowisku pracy. Dlatego w ruch na rzecz „PRAKTYK 5S” powinno się zaangażować całe kierownictwo i wszyscy pracownicy, niezależnie od swojego stanowiska i miejsca pracy, włączając w to oczywiście najwyższe kierownictwo. Zaangażowanie to powinno być rzeczywiste i ciągle³².



Rysunek 5. Etapy wdrażania zasad 5S

Źródło: opracowanie własne na podstawie.

³² W. Pawlak, O „Praktykach 5 S”..., op. cit.

Programy 5S są najtrwalsze, gdy menedżerowie poddając je regularnym przeglądom, posługują się standardowymi formularzami. W firmach zaawansowanych już w obszarze 5S, przeglądy stanowisk pracy przeprowadzane są cyklicznie (np. raz w tygodniu) przez same zespoły robocze, a menedżerowie ograniczają się do doraźnych, losowych inspekcji.

Często zapomina się, że „PRAKTYKI 5S” stanowią najważniejszą bazę do odpowiedniego wdrożenia i utrzymywania systemów zarządzania jakością, opartych o normy serii ISO 9000, ISO 14000, QS 9000, TQM, JIT oraz innych zintegrowanych i ciągle rozwijanych systemów zarządzania organizacją^{33, 34, 35}.

W systemie i filozofii wdrażania „PRAKTYK 5S” ważna jest kolejność poszczególnych „S”. Stanowi to o zwartości i spójności systemu, bo każde „S” spełnia określoną rolę. Dlatego trzeba zaczynać od selekcji, przechodząc przez systematykę, sprzątanie, by przejść do schludności i samodyscypliny, ciągle nadzorując wszystkie elementy systemu. Okazuje się to najtrudniejsze w dłuższym okresie pracy, gdyż przyzwyczajenie może doprowadzić do powrotu do starych nawyków. W związku z tym, czynniki odpowiedzialne za funkcjonowanie systemu muszą czuwać nad ciągłą „żywołnością” całego systemu i brać bezpośredni udział w jego funkcjonowaniu^{36, 37, 38}.

W systemie „PRAKTYK 5S” postępowanie każdego pracownika ma stanowić naturalny odruch, stać się nowym nawykiem, zdecydowanie wspomagającym ciągle usprawnianie sposobów działania. To właśnie one prowadzą do wyższej efektywności osób, zespołów i całych organizacji^{39, 40, 41, 42, 43}.

Z tego właśnie powodu określa się je systemem i filozofią działania, ponieważ stanowią początek i pierwszy krok do dalszych sukcesów. To właśnie „PRAKTYKI 5S” tworzą bazę i fundamenty przyszłego postępu i ciągłego wzrostu konkurencyjności. Dowodzą tego przykłady nie tylko z Japonii, ale i z USA, krajów europejskich i innych oraz wywodzące się z tradycji i działań dobrych przedsiębiorstw i instytucji polskich⁴⁴.

2. Praktyczna realizacja wdrożenia i działania systemu 5S

Stosowanie metody 5S starano się zainicjować w części administracyjnej przedsiębiorstwa dystrybucyjno-produkcyjnego. W tym celu przygotowano prezentację metody,

³³ R. Kraszewski, *Nowoczesne koncepcje...*, op. cit.

³⁴ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit.

³⁵ R. Sosnowski (red.), *Wdrażanie nowoczesnych...*, op. cit.

³⁶ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe...*, op. cit.

³⁷ J.K. Liker, *Droga toyoty - 14...*, op. cit.

³⁸ J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

³⁹ L. Kornicki, S. Kubik, *5S dla operatorów...*, op. cit.

⁴⁰ J. Łopatowska, *Metoda 5S jako narzędzie...*, op. cit.

⁴¹ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody...*, op. cit.

⁴² J. Szpineter, S. Węgrzynkiewicz, *Ochudzenie firmy...*, op. cit.

⁴³ R. Wolniak, *Metody i narzędzia Lean...*, op. cit.

⁴⁴ W. Pawlak, *O „Praktykach 5S”...*, op. cit.

aby zapoznać z nią Zarząd oraz szefów działów zakładu. Na spotkaniu przedstawiono podstawy stosowania Praktyk 5S oraz korzyści, które firma może osiągnąć poprzez wdrożenie i utrzymanie tej metody.

Zaproponowano na wstępie wdrożenie metody na jednym ze stanowisk pracy, aby pracownicy zobaczyli dzięki temu, że łatwiej i wydajniej pracuje się na stanowisku uporządkowanym.

Na omawianym stanowisku pracy wykonuje się następujące czynności:

- odbiór i wysyłka poczty;
- segregacja dokumentów wpływających do firmy oraz krążących po firmie;
- wprowadzanie faktur do specjalnego systemu komputerowego, a także przydzielanie faktur do odpowiednich działów firmy;
- obsługa telefoniczna zainteresowanych;
- obsługa gości odwiedzających firmę.

Wdrożenie technik 5S na stanowisku biurowym oszacowano na 14 dni. Proces wdrażania rozpoczęto od działań przygotowawczych, na które składało się m.in. zapoznanie pracowników oraz kierownictwa z zasadami i metodologią 5S. Odbyło się to za pomocą krótkiego szkolenia przeprowadzonego w firmie. Po dokładnym zapoznaniu się z materiałami i wytycznymi do stosowania metody 5S, rozpoczęto jej wdrażanie.

Pierwszym etapem było przejrzanie wszystkich przedmiotów na stanowisku pracy znajdujących się na biurku, szafach oraz na półkach. Przeanalizowano po kolei wszystkie czynności wykonywane na stanowisku i wyselekcjonowano przedmioty, które są niezbędne do ich wykonywania. Szczególną uwagę zwrócono na uporządkowanie tzw. „korytek” niezbędnych do segregacji dokumentów oraz na fakt, iż koperty potrzebne do wysyłki poczty znajdują się w zupełnie innym pomieszczeniu.

Następnie usuwano rzeczy nieużywane i zbędne. Były to m.in. niepotrzebne kartki z numerami telefonów oraz nadmierna liczba „korytek” z dokumentami. Stare dokumenty zniszczono, dzięki czemu zwiększono miejsce w szufladach biurka i na pulpicie biurka. Dokumenty potrzebne i bieżące umieszczono w segregatorach, których zawartość opisano starannie na grzbiecie każdego z nich. Zakupiono specjalną matę na biurko, a także nowe „korytka” – zarówno ze względów estetycznych, jak i praktycznych. Każde z „korytek” zostało opisane zgodnie z zawartością. Ułatwiło to pracę innym osobom, które od tej pory nie miały problemu z umieszczaniem dokumentów w odpowiednim miejscu. Kolejny zakup związany był z podkładkami z zaciskiem na kartki. Wybrano dwa rodzaje podkładek – czarne oraz czerwone. Ułatwiły one znacznie współpracę z Zarządem firmy, gdyż dokumenty o charakterze strategicznym, dostarczano do prezesów na podkładkach czerwonych, natomiast dokumenty o mniejszej wadze – na czarnych. Stanowisko uporządkowano i zorganizowano w sposób ułatwiający jego użytkowanie. Odległości narzędzi pracy dostosowano do częstości ich użytkowania. W zasięgu ręki pozostawiono przedmioty używane najczęściej, takie jak aparat telefoniczny, zszywacz, koperty. Rzeczy stosowane okazjonalnie umieszczono poza bezpośrednią strefą użytkowania, lecz w pobliżu stanowiska (np. umowy z pracownikami o używanie telefonu służbowego, a także dokumenty kolekcjonowane przez Zarząd).

Na etapie „sprzątanie – 3S” – starano się wpoić współpracownikom konieczność odkładania i zostawiania dokumentów według ściśle przydzielonych im miejsc. Pamiętając o tym, że stanowisko pracy powinno być utrzymywane w czystości, jedną z półek przeznaczono na środki czystości, aby w każdej chwili mieć w zasięgu ręki produkty przydatne do oczyszczenia stanowiska pracy. Zrezygnowano na stanowisku pracy z pracy sprzątaczkii, która miała w zakresie obowiązków przecieranie biurka.

Proces standaryzacji obejmował stworzenie instrukcji „korzystania” z omawianego stanowiska pracy. Każdemu z pracowników przesłano drogą mailową wytyczne przyjmowania dokumentów do wysyłki (np. określono godzinę, do której dokumenty są przyjmowane, aby „wysyły” jeszcze tego samego dnia oraz określono miejsce składania owych dokumentów). Po rozmowach z Zarządem, opracowano procedurę związaną z wysyłką poczty. Każdy pracownik zobowiązany był do zapoznania się z treścią zarządzenia i wprowadzenia zasady 5S w życie tak, aby stały się nawykiem nienaruszającym harmonogramu codziennej pracy. Takie same kroki postawiono w kierunku dokumentów dostarczanych na stanowisko pracy, w celu wprowadzenia ich do systemu.

Plan wdrożeniowy zakończył się kontrolą przestrzegania wprowadzonych wcześniej zasad. Istotną rolę odgrywało tu zaangażowanie poszczególnych pracowników w cały projekt. W ramach kontroli ustalono, że co miesiąc będzie przeprowadzany „miniaudit 5S”, mający na celu ocenę zaangażowania pracowników w rozwój i doskonalenie przyjętych standardów.

Poniżej przedstawiono zdjęcia obrazujące efekty wprowadzenia zasady 5S.

PRZED WDROŻENIEM



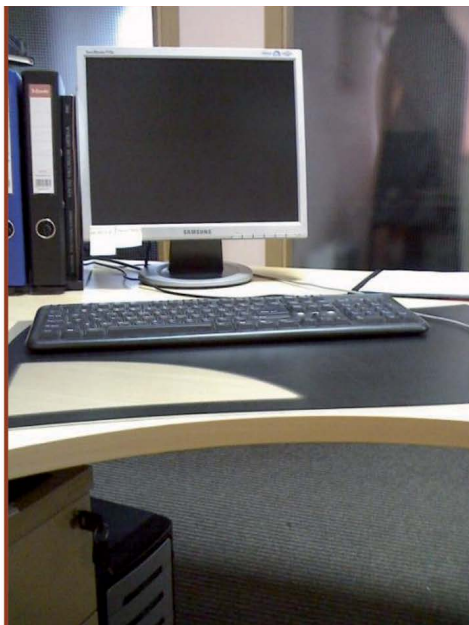
PO WDROŻENIU



PRZED WDROŻENIEM



PO WDROŻENIU



PRZED WDROŻENIEM



PO WDROŻENIU



PRZED WDROŻENIEM



PO WDROŻENIU



Podsumowanie

Często wśród pracowników oraz najwyższego kierownictwa organizacji postrzega się prace związane z poprawą jakości w firmie jako proces nadzwyczaj kosztowny i wymagający ogromnych nakładów pracy. Opisana w pracy metoda jest dowodem na coś zupełnie innego. Przeprowadzona w ramach niniejszej pracy analiza opisanej propozycji wdrożenia metody 5S dowodzi, że najważniejsza w kontekście końcowego sukcesu jest motywacja oraz kreowanie cech wolicjonalnych pracowników organizacji.

Zastosowanie technik 5S na poddanym analizie stanowisku pracy nie wymagało w zasadzie od przedsiębiorstwa żadnych nakładów finansowych, a przyniosło wiele korzyści, takich jak:

- czyste, uporządkowane i efektywnie zorganizowane stanowisko pracy;
- eliminacja strat czasu;
- lepszy obieg i przygotowywanie dokumentacji;
- wzrost zaangażowania pracowników;
- polepszenie warunków pracy;
- bardziej płynna współpraca pracowników z Zarządem.

Doświadczenia wyniesione z procesu wdrożenia systemu 5S oraz uzyskanie wymiernych korzyści, także ekonomicznych, gdyż uzyskano około 20% redukcji kosztów ponoszonych na funkcjonowanie analizowanego stanowiska pracy, spowodowało zainteresowanie rozszerzeniem praktyk 5S na całą organizację.

Streszczenie

Metoda 5S powiązana jest bezpośrednio z zagadnieniami dotyczącymi doskonalenia jakości oraz organizacji i bezpieczeństwa pracy. Metoda ta stanowi podstawę efektywnego, zgodnego z koncepcją odchudzonej produkcji (lean manufacturing), zarządzania organizacją. W niniejszej pracy zaprezentowano praktyczne aspekty wdrażania metody 5S, na które składa się pięć kolejnych etapów metody, stanowiących działania zapewniające organizacji, niezależnie od jej charakteru, realne korzyści.

Słowa kluczowe: jakość, metoda 5S, przedsiębiorstwo produkcyjne.

Summary

The 5S method is directly related to the issues of quality improvement and organization and work safety. This method is the basis for effective, lean manufacturing and organizational management consistent with the concept. This paper presents practical aspects of implementation of the 5S method, which consists of five subsequent stages of the method, which are actions that ensure the organization, regardless of its nature, real benefits.

Key words: quality, 5S method, production company.

Literatura:

1. Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
2. Kornicki L., Kubik S., *5S dla operatorów, 5 filarów wizualizacji miejsca pracy*, ProdPressl, Wrocław 2008.
3. Kraszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
4. Liker J.K., *Droga toyoty – 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Kraków 2004.
5. Łopatowska J., *Metoda 5S jako narzędzie modelowania procesów na stanowisku pracy*, [w:] *Inżynieria systemów zarządzania*, L. Zawadzka (red.), Gdańsk 2002.
6. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 113.
7. Mazur A., *Kaizen in production process improvement*, [w:] *Contemporary corporate management*, Poznań University of Technology, Poznań 2009, s. 127–138.
8. Pawlak W., O „Praktykach 5S” ponownie; „Problemy Jakości”, 4, 2004, s. 42–46.
9. Predoń B., Raszka A., *Dlaczego program 5S czasami nie działa?*, Problemy Jakości, 5, 2009, s. 12.
10. Sosnowski R. (red.), *Wdrażanie nowoczesnych systemów i narzędzi zarządzania procesem technologicznym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
11. Szpineter J., Węgrzynkiewicz S., *Odchudzanie firmy*, „Przegląd Techniczny”, Gazeta Inżynierska, 2008, s. 23.
12. Wolniak R., *Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
13. Wstęp do Kaizen i TPM. Materiały szkoleniowe Arcelor Mittal Poland S.A., Sosnowiec 2008.
14. Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Heorhiy Cherevko

Lwowski Narodowy Uniwersytet Agrarny w Dublanach
Uniwersytet Rzeszowski

AGROHOLDINGI NA UKRAINIE: STAN OBECNY I PERSPEKTYWY

AGROHOLDINGS IN UKRAINE: STATE AND PROSPECTS

Wstęp

Obecny system produkcji rolnej na Ukrainie jest rezultatem dostosowania sektora rolnego do rzeczywistych warunków funkcjonowania quasi-rynkowej gospodarki Ukrainy i braku inwestycji podczas przeprowadzenia systemowych reform. Z tego powodu, pragnienie spełnienia jednego z najważniejszych zadań reformy rolnej – przyciągnięcia do gospodarki prawdziwego, potężnego inwestora – spowodowało w ukraińskiej agrarnej gospodarce ekspansję wielkiego kapitału. Poprzez tworzenie tak zwanych agroholdingów, realizowane są odpowiadające zasadom ekonomii obiektywne zalety produkcji na dużą skalę. Powstanie agroholdingów wiąże się z potrzebą wzmocnienia pozycji producenta na rynku za sprawą powiększenia arealów stref, gdzie dostępne są surowce dla produkcji krajowej, podwyższenia swojej konkurencyjności, dzięki prowadzeniu zamkniętego cyklu produkcji i wspólnej logistyki, a także skoordynowanego zarządzania całym łańcuchem technologicznym wytwarzania produktu końcowego oraz zmniejszenia stopnia finansowego ryzyka w biznesie. Ponieważ takie przedsiębiorstwa na Ukrainie są stosunkowo nowe, ich tworzenie, rozwój i perspektywy wymagają naukowej podbudowy tak, aby mogły one zająć odpowiednią niszę w strukturze agrarnego biznesu, jako skuteczna i równoprawna organizacyjna forma gospodarowania, co jest szczególnie ważne w okresie przejściowym, biorąc pod uwagę kwestię własności, co ma nie tylko znaczenie gospodarcze, ale także społeczne i środowiskowe. W tym kontekście, celem przeprowadzonego badania jest określenie istoty i znaczenia agroholdingów, jako relatywnie nowej integracyjnej formy organizacji gospodarowania w agrobiznesie, analiza współczesnego ich stanu i roli, a także możliwości ich rozwoju w warunkach procesu przechodzenia do rynkowych uwarunkowań w gospodarce krajowej.

1. Metody i materiały badawcze

W badaniu wykorzystano dostępne dane statystyczne z oficjalnych źródeł, a także materiały z literatury naukowej zawierające wyniki badań dotyczące rozwoju agroholdingów na Ukrainie. Wśród głównych metod zastosowanych w trakcie badań warto wymienić ogólne metody naukowe, takie jak metoda analizy i syntezy (w procesie badania warunków powstania i rozwoju agroholdingów, jako nowej formy organizacji gospoda-

rowania w strefie agrarnej); indukcja i dedukcja przewidywania naukowego (podczas badania głównych czynników, które przyczyniły się do rozwoju agroholdingów w kraju lub go hamują, a także przy określaniu podstawowych perspektyw rozwoju tego procesu w przyszłości); metoda monograficzna (podczas studiowania problemów przebiegu zjawiska na podstawie danych z konkretnych przedsiębiorstw, które funkcjonują jako agroholdingi); analiza porównawcza (przy realizacji współlistnienia ekonomicznych charakterystyk agroholdingów i innych form gospodarowania).

2. Przedstawienie wyników badań

Z prawnego punktu widzenia, agroholdingiem „jest stowarzyszenie kapitałów przedsiębiorstw pod kontrolą zarządzającej korporacji. Z organizacyjnego punktu widzenia – to jest swoiste *państwo w państwie*, z wszystkimi jego funkcjami. Z punktu widzenia zarządzania – jest to symbioza standardów planowanej gospodarki na nowej, technologicznej, organizacyjnej i innowacyjnej bazie, opartej na systemach zarządzania, rachunkowości i audycie działalności produkcyjnej, a z ekonomicznego punktu widzenia – jest skutecznym narzędziem do wzmocnienia konkurencyjności gospodarki narodowej i podwyższania standardu życia pracowników, poprawy sytuacji w obszarach wiejskich i realizacji programów społecznych”¹.

Agroholdingi obejmują zazwyczaj cały cykl wytwarzania produkcji, jej przetwarzanie i proces sprzedaży oraz cechują się ukierunkowanym odtwarzaniem branży na całkiem nowej technologicznej, organizacyjnej i zasobowej bazie. Holding, jako integracyjna struktura, pozwala zjednoczyć – na pierwszy rzut oka – niespójne elementy, co jest głównym gwarantem sukcesu w kraju, w którym zajmowanie się jednym, wybranym segmentem rynku jest mocno ryzykowne. Struktura typu holdingu sprzyja utworzeniu wielu centrów zysku, pozwala ocenić wkład poszczególnych jednostek biznesowych i oddzielnych działań w końcowe wyniki finansowe, promuje awanse profesjonalnych menedżerów. Jest w stanie optymalnie dostosować się do zmian środowiska, pozwalając kierownictwu wyższego szczebla przyłączyć się do rozwiązywania operacyjnych problemów strategicznych. Zapewnia także szybkie wprowadzanie nowych pomysłów – zarówno technologicznych i marketingowych; wybiera i kształci przedsiębiorców spośród szerokiej gamy pracowników; umożliwia osiągnięcie optymalnych kosztów zarządzania przedsiębiorstwem; w razie potrzeby – umożliwia stosunkowo proste (bezbolesne dla całego przedsiębiorstwa) zamknięcie (likwidację) jednej z jednostek, czy jednego z rodzajów (kierunków) działań².

Ukraińskie agroholdingi zaczęły powstawać głównie w wyniku przepływu kapitału (inwestycji) z wysoko dochodowych gałęzi przemysłu, takich jak wydobywanie ropy i gazu, hutnictwa – do rolnictwa (jak Kopalnia im. Zasiad’ka, PP „Nafkom-

¹ A. Dankevych, *Podstawy organizacyjne-ekonomiczne rozwoju agroholding*, „Ekonomika APK”, 2012, 1, s. 140.

² O. Żywajewa, *Transformacja systemu informacyjno-kierującego przedsiębiorstwa w formę korporacyjną*, Moskwa 2002, s. 45.

-Agro”, „Myronivskij chliboprodukt”, „Astarta-Kyiv”, „Ukrzernoprom” i inne)³. NCH Capital na Ukrainie formował bank ziemi (450 tys. ha) w 16 obwodach Ukrainy na dwa sposoby: poprzez kupowanie istniejących obiektów i zawarcie umowy dzierżawy gruntów bezpośrednio od rolników.

Według rezultatów badań Ukraińskiego Klubu Agrarnego Biznesu, udział agroholdingów w ogólnej powierzchni użytkowania gruntów gospodarstw rolnych w 2015 roku zmniejszył się o 0,25 mln ha - do 26,7%. W sumie, bank ziemi w agroholdingach wyniósł 5,6 mln ha (w roku 2014 - 5,85 mln ha)⁴, a 45 agroholdingów wspólnie kontrolują około 4,1 mln ha gruntów rolnych, których łączny dochód przekracza 10,8 mld \$⁵.

W przeciwieństwie do zwykłych przedsiębiorstw rolnych, gdzie główny udział (44,5%) w środkach trwałych zajmują budynki i budowle, czyli ich pasywna część, w środkach trwałych agroholdingów ponad 41% zajmują maszyny i urządzenia - najbardziej aktywna część tych środków. W rezultacie, w agroholdingach stosunek produkcji ogółem do wykorzystanych środków trwałych jest prawie trzy razy wyższy niż w innych przedsiębiorstwach⁶.

W agroholdingach skoncentrowanych jest 14,5% pogłowia bydła, 15,7% - krów, 23,1% - trzody chlewnej, 66% - drobiu, z całkowitej ich liczby w przedsiębiorstwach rolnych. Udział największych agroholdingów w produkcji mięsa drobiowego w wadze ubojowej stanowi 55%, wieprzowiny - 10,6%, wołowiny - 4,8%, mleka - 3,5%. Agroholdingi modernizują istniejące zwierzęce systemy produkcyjne i wprowadzają nowoczesne metody technologiczne. W rezultacie, średnia produktywność mleczna krowy w głównych agroholdingach sięga 4,2 t mleka wobec 3,7 t w innych przedsiębiorstwach rolnych i 4,1 t - w gospodarstwach domowych. W niektórych agroholdingach mleczność krów sięga 5-7,5 t, a w „Agro-Sojuz” - 7,9 t⁷.

Na podstawie dostępnych rezultatów sformowano ranking TOP-5 agroholdingów-latyfundystów Ukrainy:

a) UkrLandFarming

Rok założenia: 2008. Wielkość banku ziemi: 653 tys. ha. Największy na Ukrainie i w całym regionie Eurazji agroholding co do wielkości banku ziemi. Główne kierunki działania: produkcja roślinna, nasiennictwo, mleczna i mięsna hodowla zwierzęca, przemysłowa produkcja jaj i produktów jajecznych, wytwarzanie cukru; przetwarzanie, przechowywanie i sprzedaż zbóż i roślin przemysłowych; dystrybucja agrotechniki, części zamiennych, środków ochrony roślin, nawozów mineralnych i specjalnych, a także nasion. Grupa jest obecna w 22 z 24 obwodów Ukrainy⁸. Ukrlandfarming jest również

³ S. Didus, *Agroholdingi w Ukrainie: osobliwości powstania i rozwoju*, „Ekonomika APK”, 2011, 12, s. 99.

⁴ *Pięć największych agrokompacji w Ukrainie*, opublikowano: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompaiy_ukraini.html (dostęp: 10.04.2017 r.).

⁵ O. Druzeruczenko, D Isakowa, *Ranking największych agroholdingów*, 2016, opublikowano: <http://landlord.ua/rejting-krupneyshih-agroholdingov/> (dostęp: 12.05.2017 r.).

⁶ A. Dankevych, op. cit., s. 142.

⁷ A. Dankevych, *Rozwój zintegrowanych struktur w rolnictwie*, NNC IAE, Kyjiv, 2011, s. 72.

⁸ *Top-10 agroholdingów Ukrainy*, 2016, opublikowano: http://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902 (dostęp: 12.05.2017 r.).

właścicielem i eksploatuje cztery elewatory i 110 poziomych spichlerzów o łącznej pojemności około 1,1 mln t. Od 2008 roku Ukrlandfarming PLC zarejestrowana na Cyprze w formie spółki akcyjnej, której kapitał został podzielony na akcje. EBITDA (wskaźnik analityczny równy kwocie dochodu przed odliczeniem kosztów odsetek, podatków i amortyzacji) spadł o 47% do \$ 108,6 mln.

b) Grupa „Agroprosperis” (główny inwestor – NCH Capital)

New Century Holdings został założony w 1993 (na Ukrainie – od 2006 roku). Wielkość banku ziemi – 800 tys. ha (430 tys. ha – na Ukrainie). Główna siedziba NCH, który operuje aktywami o wartości 3,5 mld \$, znajduje się w Nowym Jorku. Od 2006 roku firma zgromadziła około 820 tys. ha na Ukrainie, w Rosji, Mołdawii, Kazachstanie, Bułgarii i Rumunii, tworząc jedną z największych sieci elewatorów w Europie Wschodniej. Ponad połowa banku ziemi znajduje się w 16 obwodach Ukrainy. W przedsiębiorstwach grupy „Agroprosperis” zatrudniono około 7000 osób. Firma zgromadziła najbardziej urodzajne pola na Ukrainie z obwodów Chmielnickiego, Winnickiego, Połtawskiego i Charkowskiego, gdzie uzyskuje się urodzajność głównych upraw 30–35% wyższą od średniej krajowej.

Większość holdingów grupy, z wyjątkiem „Promień Agro”, jest spółkami typu „joint venture”, w których NCH występuje jako większościowy akcjonariusz. NCH – holdingi specjalizują się głównie w produkcji roślinnej. Uprawiają zboża i nasiona roślin oleistych, które następnie są sprzedawane handlowcom „Alfred S.Topfer”, „Nibulon” i innym. Wszystkie firmy mają własne elewatory. Według Forbes, w roku 2011 szacowany dochód wyniósł \$410 mln, EBITDA – \$ 180 mln.

c) Kernel Group

Rok założenia: 1995. Wielkość banku ziemi – 390 tys. ha. Wiodąca zróżnicowana rolno-przemysłowa organizacja na Ukrainie i w Rosji. Eksportuje rocznie około 5 mln t produktów rolnych, jest największym dostawcą oleju słonecznikowego („Szczedryj Dar”, „Stozhary”, „Chumak Domowy”, „Chumak Złota”) i śruty na rynku międzynarodowym oraz jest jednym z największych eksporterów zboża z regionu Morza Czarnego. Jego zasoby ziemskie są półtora raza mniejsze niż w przypadku Ukrlandfarming, ale dwukrotnie osiąga wyższe przychody – dochód roczny w 2016 r. dotarł do poziomu 49 mld hrn⁹. Produkcyjne aktywa firmy obejmują zasoby, począwszy od czarnoziemów do fabryk skoncentrowanych na produkcji masła, a logistyka jest zbudowana w oparciu o największą infrastrukturę rolną, obejmującą głęboką sieć elewatorów i terminalów eksportowych. Kernel Holding S.A. jest spółką akcyjną zarejestrowaną w Luksemburgu¹⁰.

d) Myroniŭskij Chliboprodukt (MChP)

Rok założenia: 1998. Wielkość banku ziemi – 380 tys. ha. Największy producent Ukrainy jeżeli chodzi o mięso drobiowe i wyroby mięsne (produkty marek „Nasza

⁹ *Top-10 agroholdingów Ukrainy*, 2016, opublikowano: http://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902 (dostęp: 12.05.2017 r.).

¹⁰ *Top-10 agroholdingów Ukrainy w jednej infografice*, 2016, opublikowano: <http://businessviews.com.ua/ru/business/id/top-10-agroholdingov-ukrainy-v-odnoj-infografile-1151/> (dostęp: 12.05.2017 r.).

Ryaba”, „Łechko”, „Baschynskyj” i inne). Agroholding łączy moce produkcyjne całego technologicznego łańcucha produkcji mięsa – od produkcji pasz, jaj lęgowych, hodowli bydła (32 tys głów), trzody chlewnej (40 tys głów) i drobiu (217 mln głów), do przetwarzania i sprzedaży gotowych produktów. Ten segment działalności zapewnia 80% EBITDA agroholdingu. W ogólnej EBITDA uprawa roślin zajmuje nie więcej niż 15%. Większą część plonów zboża firma wykorzystuje do własnych celów – wytwarzania paszy dla kurcząt. Tylko rzepak ozimy i część pszenicy sprzedawane są na eksport.

e) Ukraińskie Agrarne Inwestycje

Główny właściciel: ONEXIM Group. Rok założenia: 2005. Wielkość banku ziemi – 261 tys. ha. Zaangażowany w rolnictwie i produkcji rolnej. Stosuje różne kombinacje tradycyjnej i minimalnej uprawy (mini-till technology). Czasami holding stosuje technologię no-till technology (bez orki): pszenica jest wysiewana po rzepaku ozimym i soi bez orania gleby. Główne uprawiane rośliny – pszenica, słonecznik i kukurydza. Struktura firmy obejmuje 62 przedsiębiorstwa i 5 elewatorów w 16 obwodach Ukrainy. „UAI” należy do grupy „Renaissance Capital”¹¹.

Pod względem efektywności ekonomicznej, najbardziej rozpowszechnionym i stosowanym w rolnictwie wskaźnikiem jest EBITDA. Ogólny ranking 20 największych agroholdingów Ukrainy wygląda następująco: „Swarog West Group” - \$700 (EBITDA na hektar.); „Grain Alliance” - \$560; „Agrospetsstservis” - \$520; „Czysta kryńcica” - \$500; „Przemysłowa kompania mleczna” - \$420; „Winnicka grupa rolno-przemysłowa” - \$347; „Trigon Agri” \$336; „UkrLandFarming” - \$311; „Agreyn” - \$300; „Rostock-Holding” - \$297; „AgroGeneration” - \$244; „UPI-Agro” - \$237; „Agroprosperys” (NCH Capital) - \$231,5; „MChP” - \$231; „Nibułon” - \$225; „KSG Agro” - \$200; „APK-Invest” - \$190; „UAI” - \$179; „Agro Invest Ukraina” - \$156; „Astarta” - \$124¹².

Zgodnie z informacją Land Matrix (landmatrix.org), Ukraina znajduje się wśród dziesięciu krajów według powierzchni gruntów rolnych najbardziej kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych¹³. Według tego raportu, kapitał zagraniczny kontroluje na Ukrainie 2,4 mln ha z łącznej powierzchni użytków rolnych kraju (42,7 mln ha). Pod tym względem przodują – Demokratyczna Republika Konga, Papua – Nowa Gwinea i Federacja Rosyjska. Tylko 7 przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego na Ukrainie wykorzystuje grunty rolne o łącznej powierzchni ponad 2 mln ha. Tylko jeden NCH Capital obecnie kontroluje więcej niż 400 tys. ha¹⁴.

¹¹ O. Łuczka *5 największych agrokompacji Ukrainy pod względem banku ziemi*. 2016, opublikowano: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompaniy_ukraini.html (dostęp: 12.05.2017 r.).

¹² *Wyznaczone najbardziej efektywne agroholdingi w Ukrainie*, 2017, opublikowano: <http://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/opredeleny-naibolee-effektivnye-agroholdingi-ukra/> (dostęp: 10.05.2017 r.).

¹³ *Infografika: jak agroholdingi rozdzieliły Ukrainę*, 2016, opublikowano: http://www.liga.net/infografica/302143_kak-agroholdingi-podelili-ukrainu.htm (dostęp: 12.05.2017 r.).

¹⁴ *Ibidem*.

Agroholding jako organizacyjna forma agrobiznesu jest dość kontrowersyjny pod względem skuteczności działania: z jednej strony zapewnia koncentrację zasobów i optymalizację stosunków gospodarczych między producentami i przetwórcami surowca, co w sumie stwarza obiektywne warunki dla poprawy efektywności takich struktur; z drugiej strony, agroholdingi nie są zainteresowane inwestycjami długoterminowymi w ziemię rolną, ponieważ nie mają pewnych gwarancji długotrwałego użytkowania gruntów: większość z umów dzierżawy ziem zawarta jest na okres 4-5 lat - 49%, na 6-10 lat - tylko 30%¹⁵. Ale z drugiej strony, rozwój agroholdingów w pewnym stopniu wspomaga poprawę sytuacji finansowej właścicieli gruntów i udziałów ziemskich (akcji), w szczególności - emerytów, których udział w ogólnej liczbie właścicieli działek przewyższa 50%. W firmach, które wchodzą do składu agroholdingów, nie ma zaległości wynagrodzeń i czynszów¹⁶.

Świadectwem nieracjonalnego wykorzystania gruntów w agroholdingach są wyniki badań dotyczące sytuacji w rolnictwie agroholdingu OJSC „Nafkomagro” (148,5 tys ha wydzierżawionych u mieszkańców setek wsi gruntów uprawnych i 1038 pracowników), specjalizującej się w eksporcie zboża (kukurydza, pszenica i jęczmień), gdzie w strukturze produktu towarowego prawie 100% stanowi ziarno (w tym 65% - ziarno kukurydzy), na skutek czego w istniejących warunkach braku płodozmianu, nawozów organicznych i prowadzenia monokultury zawartość humusu w warstwie gleby ornej zmniejszyła się od 3,97 do 3,32%; w przeliczeniu na 1000 ha użytków rolnych. Jest tu zatrudnionych statystycznie tylko 10,4 pracownika, co oznacza masowe bezrobocie na obszarach wiejskich, gdzie firma dzierżawi ziemię¹⁷.

W tym kontekście sprawiedliwym wydaje się pogląd w tej sprawie M. Kalinchyka, że „duże latyfundia za pomocą zaawansowanych technologii zagranicznych w produkcji upraw rolnych powodują tylko wzrost renty gruntowej i obniżają do zera opłacalność produkcji. Tak więc, w obszarze tych tworów, w każdej z wiosek może pracować tylko 10-15 osób, nie więcej”¹⁸. Prowadzi to do wniosku o konieczności uregulowania prawnego ziemskich latyfundiów oraz o potrzebie skutecznego wsparcia państwowego rozwoju organizacyjno-prawnych form gospodarowania, które promują rozwój tradycji chłopskich prywatnościowego stosunku do ziemi w procesie jej eksploatacji.

Pozytywne i negatywne aspekty agroholdingów jako organizacyjnej formy gospodarowania w agrobiznesie Ukrainy usystematyzowane i przedstawione zostały w tabeli 1.

¹⁵ Derżkomzem, 2012, opublikowano: http://www.dkzr.gov.ua/terra/control\uk\publish\article?art_id=10768&cat_=36903 (dostęp: 12.05.2017 r.).

¹⁶ A. Dankevych, *Rozwój zintegrowanych struktur w rolnictwie*, NNC IAE, Kyjiv, 2011, s. 31-32.

¹⁷ W. Nelep, *Ziemia Ukrainy i zdrowie narodu*, „*Ekonomika APK*”, 2011, 11, s. 24-25.

¹⁸ M. Kalinczyk, *Co będzie, gdy zaprowadzić rynek ziemi? „Propozycja”*, 2007, 4, s. 6.

Tabela 1. SWOT-analiza funkcjonowania agroholdingów jako nowych form organizacyjnych gospodarowania w agrobiznesie Ukrainy *

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksowy tryb prowadzenia gospodarki • Możliwość stosowania nowych technologii i wysokowydajnych technik • Wysoki stopień koncentracji kapitału • Lepszy dostęp do kredytów i wyższa inwestycyjna atrakcyjność • Wysoki udział aktywnej części w składzie głównych środków i materialno-technicznej bazy • Niższy koszt własny produkcji i wyższa efektywność produkcji ogólnej na podstawie synergii • Oszczędzanie kapitałowych i eksploatacyjnych kosztów na jednostkę powierzchni • Możliwości szybkiego innowacyjnego rozwoju wszystkich uczestników holdingu • Większe możliwości dla racjonalnej organizacji procesu wytwarzania produkcji, wykorzystania techniki i osiągnięć nauki • Oszczędzanie na stałych kosztach • Przechowywanie i realizacja produkcji w lepszych terminach i wyższej jakości • Stworzenie warunków dla rozwoju rolniczo-przemysłowej integracji • Zabezpieczenie wielu źródeł dochodu w jednej strukturze 	<ul style="list-style-type: none"> • Mało korzystna polityka rządu, brak wsparcia państwowego • Rosnące bezrobocie na obszarach wiejskich i nasilenie problemów społecznych • Brak zainteresowania długoterminowymi inwestycjami w grunty ze względu na brak gwarancji dla ich długotrwałego użytkowania • Brak zainteresowania w racjonalnym i oszczędnym użytkowaniu gruntów • Przeważająca dzierżawna forma użytkowania gruntów
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Poprawa konkurencyjności krajowych produktów na rynkach światowych • Kluczowa rola w rozwiązywaniu problemu żywnościowego w kraju • Rozwój infrastruktury społecznej i rozwiązywanie problemów społecznych na obszarach wiejskich • Wzmocnienie pozycji producenta na rynku poprzez zwiększenie obszarów wytwarzania surowca dla produkcji krajowej • Zmniejszenie stopnia ryzyka finansowego agrobiznesu 	<ul style="list-style-type: none"> • Utworzenie monopolistycznego wpływu na rynek produktów rolno-spożywczych • Wyczerpanie gruntów • Ustalenie latyfundiów • Możliwość odpływu kapitału z rolnictwa do innych sektorów w celu uzyskania większego zysku

Źródło: opracowanie własne autora.

Negatywne cechy agroholdingów są skutkiem głównie braku właściwego prawnego pola ich funkcjonowania, braku państwowego programu rozwoju i odpowiedniego wsparcia ze strony rządu, niedopasowania warunków możliwości ich rozwoju

- brak rynku ziemi, przeważający brak zewnętrznej motywacji do realizacji projektów i programów społecznych, wieloznaczność percepcji agroholdingów przez społeczność, szczególnie na wsi. To znaczy, że w dużym stopniu negatywne cechy agroholdingów mogą być zniwelowane poprzez odpowiednio uzasadnione naukowo kroki i działania państwa.

Przeciwnicy agroholdingów na Ukrainie mają poważne argumenty: negatywne doświadczenie z Brazylii, gdzie przez dziesięciolecie w gonitwie za rynkowo-dochodową produkcją rolną, transnarodowe kompanie rzeczywiście osłabiły setki tysięcy hektarów gruntów ornych, ignorując przede wszystkim zasady agrokultury, dlatego rząd musiał pilnie wykupić te opuszczone połacie ziemi i rozdawać je wszystkim chętnym dla podjęcia pracy rolnej. Ale te argumenty są również niepewne pod względem ich absolutności - państwo jest w stanie kontrolować jakość gruntów rolnych, stworzyć odpowiednie struktury kontrolujące i opracować odpowiednie sankcje za naruszenie wymagań do ich jakości. „Prawo powinno wyraźnie przewidywać zakaz uprawy gruntów rolnych lub rolnictwo ogółem firmom zubożającym ziemię i niemającym odpowiedniego sprzętu, bądź technologii dla ochrony gleby”¹⁹.

Podsumowanie

Agroholdingi jako stosunkowo nowa forma organizacji gospodarowania oraz stosunków gospodarczych w agrobiznesie mają zarówno zalety, jak i negatywne aspekty, które pojawiają się w trakcie ich funkcjonowania. Charakterystycznym jest, że duża liczba zalet agroholdingów wynika ze stosunkowo dużej skali funkcjonowania tych struktur. Ponadto, jeśli przewagi agroholdingów w stosunku do innych organizacji gospodarczych w działalności rolniczej mają głównie charakter ekonomiczny, to ich wady związane są zarówno z ekonomicznymi (być może nawet w większym stopniu), środowiskowymi, jak i społecznymi aspektami ich funkcjonowania.

Taki sposób organizacji produkcji i stosunków gospodarczych w agrarnej strefie gospodarki stopniowo staje się wiodącym i liczba agroholdingów, pomimo obecności pewnych niedociągnięć w ich działalności oraz oddzielnych sprzeczności między nimi a środowiskiem gospodarczym i społecznym, będzie się stopniowo zwiększać, przysparzając krajowemu rolnictwu charakter o dużej skali.

Powiązanie działalności agrohodingów, z dużą liczbą zarówno pozytywnych, jak i negatywnych cech, stwarza potrzebę opracowania ram prawnych działalności tych struktur w branży rolniczej, w celu zwiększenia ich korzyści i zminimalizowania negatywnych skutków. Ważne również jest uwzględnienie potrzeby opracowania kierunków działań w celu uniknięcia lub złagodzenia negatywnych skutków funkcjonowania agrohodingów na obszarach wiejskich, takich jak masowe zwolnienia siły roboczej z sektora rolnego. Potrzebne są prawdziwe programy rozwoju strefy pozarolniczej na obszarach wiejskich poprzez dywersyfikację kierunków biznesu w kontekście realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju regionów wiejskich.

¹⁹ W. Jasynowskiy, *Nie agriholdingi są przyczyną nędzy na wsi*, „Zemlewporiadnyj wisnyk”, 2012, 7, s. 18.

Streszczenie

Reakcją na irracjonalny charakter reform w sektorze rolnictwa Ukrainy i konieczność rozwiązania problemu poszukiwania inwestycji jest pojawienie się agroholdingów. Funkcjonowanie tych struktur trudno ocenić jednoznacznie, ponieważ interesy właścicieli nie pokrywają się z interesami społeczeństwa, choć te struktury charakteryzuje wysoki poziom technologii, innowacyjności i efektywności. Mimo niekorzystnych skutków o charakterze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, liczba agroholdingów na Ukrainie będzie wzrastać, choć proces ten obiektywnie wymaga wsparcia regulacyjnego państwa, mającego na celu zmniejszenie tych negatywów.

Słowa kluczowe: agroholdingi, efektywność, mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia.

Summary

Reaction on the irrational nature of reforms in the agricultural sector of Ukraine and on the need of problem of investment solution is the emergence of agricholdings. The functioning of these structures is difficult to assess unambiguously, because the interests of the owners do not coincide with the interests of society, although those structures have a high level of technologies, innovations and efficiency. Despite the presence of negative effects of economic and social and environmental issues, the number of holdings in Ukraine will rise, although this process objectively requires regulatory support of the state, aiming to reduce these negatives.

Key words: agricholdings, effectiveness, strengths and weaknesses, opportunities and threats.

Literatura:

1. Dankevych A., *Podstawy organizacyjne-ekonomiczne rozwoju agrohholding*, „*Ekonomika APK*”, 2012, 1.
2. Dankevych A., *Rozwój zintegrowanych struktur w rolnictwie*, NNC IAE, Kyiv, 2011.
3. Derżkomzem, 2012, opublikowano: http://www.dkzr.gov.ua/terra\control\uk\publish\article?art_id=10768&cat_=36903 (dostęp: 12.05.2017 r.).
4. Didus S., *Agrohholdingi na Ukrainie: osobliwości powstania i rozwoju*, „*Ekonomika APK*”, 2011, 12.
5. Drużeruczenko O., Isakowa D., *Ranking największych agrohholdingów*, 2016, opublikowano: <http://landlord.ua/rejting-krupneyshih-agrohholdingov/> (dostęp: 12.05.2017 r.).
6. Żywajewa O., *Transformacja systemu informacyjnego zarządzającego przedsiębiorstwa w formę korporacyjną*, Moskwa 2002.
7. *Infografika: jak agrohholdingi rozdzieliły Ukrainę*, 2016, opublikowano: http://www.liga.net/infografica/302143_kak-agrohholdingi-podelili-ukrainu.htm (dostęp: 12.05.2017 r.).
8. Jasynowski W., *Nie agriholdingi są przyczyną nędzy wsi*, „*Zemfeporiadnyj wisnyk*”, 2012, 7.
9. Kalinczyk M., *Co będzie, gdy otworzą rynek ziemi?* „*Propozycja*”, 2007, 4.
10. Łuczka O., *5 największych agrokompnii Ukrainy pod względem banku ziemi*, 2016, opublikowano: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompnii_ukraini.html (dostęp: 12.05.2017 r.).
11. Nelep W., *Ziemia Ukrainy i zdrowie narodu*, „*Ekonomika APK*”, 2011, 11.
12. *Pięć największych agrokorporacji na Ukrainie*, opublikowano: https://lb.ua/economics/2016/01/13/325366_5_naybilshih_agrokompnii_ukraini.html (dostęp: 10.04.2017 r.).

13. *Top-10 agroholdingów Ukrainy*, 2016, opublikowano: http://hyser.com.ua/business_and_finance/88902-88902 (dostęp: 12.05.2017 r.).
14. *Top-10 agroholdingów Ukrainy w jednej infografice*, 2016, opublikowano: <http://businessviews.com.ua/ru/business/id/top-10-agroholdingov-ukrainy-v-odnoj-infografike-1151/> (dostęp: 12.05.2017 r.).
15. *Wyznaczone najbardziej efektywne agroholdingi na Ukrainie*, 2017, opublikowano: <http://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/opredelen-y-naibolee-effektivnye-agroholdingi-ukra/> (dostęp: 10.05.2017 r.).

Elżbieta Ważna

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

**RYNEK CATALYST JAKO ŹRÓDŁO POZYSKANIA KAPITAŁU
DLA ROZWOJU MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW
CATALYST MARKET AS A SOURCE OF CAPITAL COLLECTION
FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

Wstęp

W rozwiniętej gospodarce rynkowej zasadniczym źródłem finansowania przedsiębiorstw są środki własne oraz kredyty bankowe, które przed kryzysem finansowym były stosunkowo łatwo dostępne i relatywnie tanie. Jednakże zaostrzone zasady polityki kredytowej powodują, że podmioty gospodarcze z trudem spełniają wymagania banków. Niestabilizowana sytuacja na rynkach finansowych powoduje, że interesującą alternatywą finansowania działalności innowacyjnej dla polskich przedsiębiorstw może być rynek instrumentów dłużnych, który w Polsce cały czas dojrzewa, wykształcając różne formy finansowania i pozyskania kapitału oraz dostarczając inwestorom różnych sposobów lokowania wolnych środków finansowych¹.

Kryzys finansowy pokazał przedsiębiorstwom w Polsce, jak ważna jest dywersyfikacja źródeł kapitału. Okazało się bowiem, że współpraca jedynie z bankami może nieść za sobą ryzyko. Zarządy banków pod wpływem zagranicznych właścicieli często decydowały o ograniczeniu akcji kredytowej dla przedsiębiorstw. Pokazało to menedżerom i przedsiębiorstwom, że trzeba szukać innych sposobów finansowania. Jednym z nich jest z pewnością kapitał pochodzący z emisji obligacji, zwłaszcza że obligacje korporacyjne w ostatnim czasie cieszą się niezmiernie sporym zainteresowaniem ze strony inwestorów. Przełomem popularyzacji dla tej formy finansowania było powstanie w 2009 rynku Catalyst, który stworzył nowe możliwości dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce².

¹ B. Słowik, *Emisja obligacji jako źródło finansowania działalności podmiotów gospodarczych*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia* 48/2, s. 102.

² J. Grzywacz, K. Gemra., *Obligacje jako instrumenty finansowania przedsiębiorstw – stan obecny i perspektywy rozwoju*, Warszawa 2015, s. 120.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie rynku Catalyst jako alternatywnego źródła pozyskiwania kapitału dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce oraz uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy alternatywne formy finansowania działalności gospodarczej są efektywnie wykorzystywane przez przedsiębiorców. Postanowiono także zweryfikować następującą hipotezę badawczą: Rynek Catalyst w przyszłości może okazać się znaczącym źródłem finansowania przedsiębiorstw w Polsce.

1. Źródła finansowania przedsiębiorstw w Polsce

Dostęp do finansowania działalności gospodarczej jest jednym z podstawowych warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Stopień dostępności środków finansowych i warunki, na których przedsiębiorcy mogą z nich korzystać jest czynnikiem stymulującym wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, nowych produktów i usług.

Dokonując wyboru źródła finansowania, należy wziąć pod uwagę więcej czynników niż tylko porównanie bieżących kosztów pozyskania kapitału, ponieważ może się to okazać zbyt dużym uproszczeniem. Warto zastanowić się nie tylko nad bieżącą sytuacją, ale także perspektywami rozwoju sytuacji w przyszłości i zmiany trendów rynkowych. Ponadto niezależnie od uwarunkowań rynkowych, niezmiennie aktualnym argumentem pozostaje dywersyfikacja źródeł finansowania, dlatego warto zapoznać się z możliwościami i wymaganiami, jakie stwarza emisja obligacji, aby być przygotowanym na możliwość skorzystania z tej formy pozyskania kapitału³.

Emisja obligacji jest istotną formą pozyskiwania kapitału przez podmioty gospodarcze na rozwój i bieżącą działalność. Obligacje odgrywają różną rolę ze względu na rozmaite cele gospodarcze, które można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia emitenta, jak i nabywcy obligacji. Najważniejsza wydaje się funkcja kredytowa, często określana jako pożyczkowa lub pożyczkowo-inwestycyjna⁴. Dotyczy ona emitenta i polega na tym, że pozyskuje on w ten sposób kapitał na sfinansowanie bieżącej działalności lub jej rozwój. Podjęcie decyzji o emisji obligacji zależy przede wszystkim od preferencji kapitałobiorcy, dostępności i kosztu poszczególnych źródeł, który w przypadku obligacji obejmuje oprocentowanie lub dyskonto oraz koszty związane z emisją. Funkcja ta – z punktu widzenia nabywcy obligacji – jest funkcją lokacyjną, ponieważ papiery te są jedną z potencjalnych form zainwestowania wolnych środków. O wyborze tej właśnie możliwości decyduje jej atrakcyjność w stosunku do innych walorów. Istotne znaczenie ma również funkcja obiegową, która umożliwia dokonywanie obrotu wtórnego tymi papierami wartościowymi. Zapewnia ona bezpieczny i płynny obrót na rynku, a bez niej nie można byłoby mówić o realizacji dwóch wyżej wymienionych funkcji.

Zdolność obiegową instrumentu finansowego należy do najważniejszych elementów decyzji inwestycyjnej, jest także niezbędna dla realizacji przez obligacje funkcji płatniczej, która polega na spełnieniu przez dłużnika świadczeń wynikających z określonego

³ <http://bestcapital.pl/tag/alternatywne-formy-pozyskania-kapitalu/> z dnia 30.05.2017

⁴ I. Weiss, *Zastosowanie obligacji w gospodarce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 4/1992, s. 69.

stosunku zobowiązaniowego poprzez przeniesienie własności obligacji na wierzyciela, zamiast spełnienia świadczeń pieniężnych⁵. Można mówić również o funkcji gwarancyjnej obligacji, dzięki której istnieje możliwość wyegzekwowania świadczeń należnych od emitenta w drodze przymusowej. Obligacje dają nabywcom spore korzyści, są bezpiecznym sposobem lokaty kapitału, bezpieczniejszym od akcji – emitent odpowiada całym majątkiem za zobowiązania z tytułu obligacji, a ponadto mogą być one gwarantowane przez Skarb Państwa. Zazwyczaj są wyżej oprocentowane od lokat bankowych i realizowane w pierwszej kolejności⁶.

Obligacje mogą stanowić dla przedsiębiorstw atrakcyjną alternatywę finansowania działalności w porównaniu z kredytem bankowym czy emisją akcji (tab. 1). Emitując obligacje, przedsiębiorstwo nie płaci prowizji, tak jak w przypadku kredytu bankowego. Nie musi dokumentować wykorzystywania środków na konkretne cele, tak jak w przypadku wpłat kolejnych transz kredytu. Emisja obligacji uważana jest za tańsze źródło kredytowania niż emisja akcji. Odsetki wypłacane obligatariuszom stanowią koszt finansowy, co pomniejsza podstawę opodatkowania wyniku finansowego, a takiej możliwości nie ma w przypadku akcji. Dodatkowo dywidenda wypłacana akcjonariuszom pochodzi z zysku po opodatkowaniu, co stanowi o wyższym koszcie kapitału w przypadku emisji akcji⁷.

Tabela 1. Porównanie emisji obligacji i kredytu bankowego

Emisja obligacji	Kredyt bankowy
Emitent ponosi wydatki organizacyjne i formalno-prawne związane z emisją i ewentualnym prowadzeniem jej do obrotu na rynku zorganizowanym	Bank pobiera opłaty i prowizje (przygotowawcza, za rozpatrzenie wniosku, za udzielenie kredytu, z tytułu wcześniejszej spłaty, sporządzenie aneksów, ustanowienie zabezpieczeń kredytu itp.).
Informowanie o sytuacji finansowej emitenta jest sformalizowane, zwłaszcza w przypadku, gdy obligacje są notowane na rynku zorganizowanym.	Kredytobiorca informuje bank o sytuacji finansowej za pomocą sprawozdań. Bank ma prawo wymagać dodatkowych informacji.
Jeśli obligacje są notowane na rynku organizowanym, ma miejsce publiczna promocja emitenta.	Nie występuje publiczna promocja kredytobiorcy.

Źródło: opracowanie na podstawie danych <http://bossa.pl/> 12.06.2017 r.

Tak jak każdy rodzaj pozyskiwania kapitału na rozwój nowej lub bieżącej działalności gospodarczej, ten też nie jest pozbawiony wad. Dotyczy to w szczególności trudności ze sprzedażą obligacji na rynku, niepewności co do sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w długiej perspektywie (wykup obligacji może następować po kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu latach), wyższe ryzyko działalności wynikające z konieczności płacenia odsetek zgodnie z warunkami emisji, niezależnie od sytuacji finansowej emi-

⁵ L. Sobolewski, *Obligacje i inne papiery dłużne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 5.

⁶ B. Słowik, *Emisja obligacji ...*, op cit., s. 106.

⁷ W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 234–235.

tenta. W przypadku wysokiego zadłużenia spółki wzrasta ryzyko jej działalności i akcjonariusze oczekują wyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, więc wzrasta koszt kapitału własnego⁸.

2. Rynek Catalyst a finansowanie instrumentami dłużnymi

Rynek Catalyst rozpoczął działalność 30 września 2009 roku. Prowadzony jest na platformach transakcyjnych Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i BondSpot (dawniej: MTS CeTO). Catalyst tworzą cztery platformy obrotu. Dwie prowadzone przez GPW – w formule rynku regulowanego i ASO – przeznaczone są dla klientów detalicznych, analogiczne dwa rynki BondSpotu dedykowane są klientom hurtowym.

Catalyst to rynek papierów dłużnych, który został uruchomiony przez GPW w Warszawie w celu stworzenia w Polsce zorganizowanego i transparentnego rynku dla instrumentów dłużnych emitowanych przez przedsiębiorstwa i samorządy⁹. Obecnie na Catalyst mogą być wprowadzane do obrotu obligacje przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, banków spółdzielczych i skarbu państwa oraz listy zastawne. W dniu uruchomienia w obrocie znajdowały się 32 serie papierów dłużnych, w których skład wchodziło: 6 serii obligacji korporacyjnych, 10 serii obligacji komunalnych oraz 16 serii listów zastawnych. Od początku jego funkcjonowania systematycznie zwiększa się liczba przeprowadzanych emisji i ich wartość. Cztery segmenty (subrynki) Catalyst tworzą w Polsce pierwszą platformę obrotu instrumentami wierzytelnościami tak szerokiego kręgu emitentów¹⁰.

Emisja obligacji na rynku Catalyst może być przeprowadzona przez ofertę publiczną, której warunki są określone w ustawie o ofercie publicznej i ofertę prywatną¹¹. Ofertą publiczną jest udostępnianie co najmniej 150 osobom lub nieoznaczonemu adresatowi, w dowolnej formie i w dowolny sposób, informacji o papierach wartościowych i warunkach ich nabycia, stanowiących wystarczającą podstawę do podjęcia decyzji o nabyciu tych papierów wartościowych. Oferta publiczna wymaga sporządzenia publicznego dokumentu informacyjnego – prospektu emisyjnego lub memorandum informacyjnego, uzyskania zatwierdzenia go przez Komisję oraz udostępnienia go do publicznej wiadomości. Emisja obligacji na podstawie takiego prospektu może być przeprowadzona na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz pozostałych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Przeprowadzenie oferty publicznej wymaga zawarcia umowy z domem maklerskim, który będzie pełnił funkcję Oferującego. Podmiot taki przygotowuje i prowadzi proces emisji oraz koordynuje działania innych podmiotów uczestniczących w tym procesie, jak: firma konsultingowa, kancelaria prawna, audytor, agencja reklamowa. Oferujący przyjmuje zapisy na obligacje za pośrednictwem swoich punktów obsługi klientów. Może również utworzyć konsorcjum dystrybucyjne, co zwiększa szansę powodzenia emisji.

⁸ A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2003, s. 272–275.

⁹ www.gpw.pl z dnia 22.05.2017.

¹⁰ D. Kordela, *Nowe rynki giełdowe – analiza i ocena rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 73/2015, s. 662.

¹¹ <http://www.wspolnota.org.pl/aktualnosci/aktualnosc/rynek-obligacji-catalyst-szansa-na-finansowanie-dluzne-firm-i-samorzadow> z dnia 12.06.2017 r.

Ofertą prywatną jest proponowanie nabycia papierów wartościowych skierowane do najwyżej 149 imiennie wskazanych osób. W tym przypadku nie jest wymagane sporządzenie prospektu emisyjnego, ani memorandum informacyjnego. Emitent sporządza Propozycję Nabycia zgodnie z ustawą o obligacjach i udostępnia ją wybranym osobom. Przyjęcie propozycji następuje poprzez złożenie odpowiedniego oświadczenia woli oraz dokonanie wpłaty na wskazany rachunek subskrypcyjny. Jeżeli obligacje emitowane są w formie dokumentu – emitent wydaje obligatariuszowi dokument obligacji. Natomiast obligacje niemające formy dokumentu winny być zarejestrowane na rachunku prowadzonym przez uprawniony podmiot, którym może być firma inwestycyjna (np. dom maklerski), bank lub Krajowy Depozyt, co oznacza ich dematerializację. Podmiot prowadzący rejestr rachunków posiadaczy obligacji zapewnia również obsługę wypłaty świadczeń związanych z obligacjami odsetek i kwoty wykupu¹².

Rynek Catalyst od momentu powstania w 2009 roku rozwijał się dynamicznie. Wzrosła zarówno wartość obrotów, jak i liczba emitentów. W 2009 roku wartość obrotów sesyjnych wynosiła 169 mln zł, w 2011 roku już 1,2 mln zł, a w 2013 roku ponad 2,7 mln zł, zauważalny jest spadek w 2014 i 2015, ale rok 2016 zamyka się tendencją wzrostową. Podobna sytuacja ma miejsce przy wzroście liczby debiutów, w 2009 roku było ich 35, a w 2013 roku już 196 natomiast kolejne lata to okres stabilizacji. Dynamiczny wzrost można odnotować przy liczbie zawartych transakcji sesyjnych, w 2009 roku zawarto 318 transakcji sesyjnych, a w 2016 roku 68 622 (tab. 2). Świadczy to o wzroście zainteresowania rynkiem Catalyst oraz jest dowodem na to, że rynek ten stał się coraz atrakcyjniejszym miejscem pozyskiwania kapitału przez emitentów.

Tabela 2. Podstawowe parametry charakteryzujące rozwój rynku Catalyst w latach 2009–2016

Parametry	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Liczba debiutów	35	69	146	173	196	191	147	167
Liczba emitentów	18	50	100	156	176	193	194	176
Wartość emisji (mln zł)	10 690,79	21 552,76	531 651,77	567 364,66	619 218,93	544 588,06	613 147,67	707 435,25
Wartość obrotów sesyjnych (mln zł)	169,97	751,06	1 214,31	1 665,95	2 757,18	2 327, 06	2 154,63	2 351,92
Liczba transakcji sesyjnych	318	4 300	2 9978	42 323	60 101	64 084	65 835	68 622
Średnia wartość transakcji sesyjnej (tys. zł)	534,50	174,67	40,51	39,36	45,88	36,32	65 835	68 622
Wartość obrotów w transakcjach pakietowych (mln zł)	4978,79	255,20	1 279,90	1 355,77	1 573,21	788,20	366,98	779,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu Catalyst z dnia 12.06.2017 r.

¹² <http://www.idmsa.com.pl/repo/dzial-brokerski/gieldowe-abc/pozyskiwanie-kapitalu-za-posrednictwem-obligacji.pdf> z dnia 12.06.2017 r.

W latach 2009–2016 stale rosła wartość emitowanych obligacji korporacyjnych, wyjątek stanowił rok 2011. W 2009 roku było to ok. 107 mln zł, w 2010 roku – 626 mln zł, w 2016 roku 1373 mln zł (tab. 3). Ponad 90% wartości całego rynku stanowiły obligacje korporacyjne. Ponadto zauważalny jest również wzrost wartości emisji obligacji komunalnych – w 2009 roku było to 930 mln zł, a w 2016 roku już 3 mld zł, przy czym rynek obligacji komunalnych charakteryzuje się mniejszą płynnością. Płynność rynku to możliwość dokonania w każdym momencie transakcji kupna-sprzedaży aktywów finansowych, która zależy bezpośrednio od wielkości popytu i podaży na danym rynku.

Na problem płynności na rynku Catalyst zwraca uwagę również Mirosław Wypych, który wskazuje jako przyczynę charakter papieru dłużnego, który w Polsce traktowany jest jako inwestycja średnio- lub długookresowa¹³. Z kolei w Raporcie Catalyst niska płynność tłumaczona jest początkową fazą rozwoju rynku oraz niską świadomością inwestorów odnośnie do możliwości inwestowania w obligacje¹⁴.

Tabela 3. Wartość obrotów sesyjnych i wartość emisji na rynku Catalyst wg kryterium emitenta w latach 2009–2016 w mln zł

2009				
Rodzaj instrumentu	Transakcje secesyjne		Transakcje pakietowe	
	Wartość obrotów (mln zł)	Liczba transakcji	Wartość obrotów (mln zł)	Liczba transakcji
Korporacyjne, w tym	107,29	137	4 964,79	72
Obligacyjne	105,25	132	4 964,79	72
Listy zastawne	0,04	5	-	-
Obligacje komunalne	62,68	181	14	1
2010				
Korporacyjne, w tym	626,85	3 679	1 234,34	174
Obligacyjne	587,54	3 661	1 234,34	174
Listy zastawne	39,30	18	-	
Obligacje komunalne	124,21	621	69,60	9
2011				
Korporacyjne, w tym	444,72	13 281	185,59	34
Obligacyjne	421,16	3 661	123,13	33
Listy zastawne	23,56	18	60,47	1
Obligacje komunalne	124,21	621	69,60	9

¹³ M. Wypych (2013), *Analiza strukturalna rynku Catalyst*, [w:] *Rynki kapitałowe. Skuteczne inwestowanie*, W. Gos (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 768, „Finanse, Rynki Finansowe i Ubezpieczenia” nr 63, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 516.

¹⁴ B. Mitoraj, *Podsumowanie rozwoju Catalyst*, [w:] Raport Catalyst 2013 www.gpwcatalyst.pl (dostęp: 30.01.2017 r.).

2012				
Korporacyjne, w tym	1 115,71	29 886	1 347,44	192
Obligacyjne	967,53	29 870	1 247,27	186
Listy zastawne	148,18	16	100,17	6
Obligacje komunalne	10,83	279	-	0
2013				
Korporacyjne, w tym	2 198,66	5 1643	1 547,20	370
Obligacyjne	2 086,93	5 1590	881,47	330
Listy zastawne	111,73	53	665,73	40
Obligacje komunalne	7,23	169	12,33	13
2014				
Korporacyjne, w tym	1 710,85	56 925	775,15	258
Obligacyjne	1627,01	52 548	748,24	229
Listy zastawne	83,84	4 376	5,18	1
Obligacje komunalne	17,48	204	0,56	1
2015				
Korporacyjne, w tym	1 453,77	58 836	357,54	187
Obligacyjne	1 433,17	54 869	172	148
Listy zastawne	39,09	14	5,13	1
Obligacje komunalne	10,29	69	1,74	1
2016				
Korporacyjne, w tym	1 373	62 233	765,00	119
Obligacyjne	1 302,82	58 767	763,75	117
Listy zastawne	40,30	41	0	0
Obligacje komunalne	3,3	71	4,99	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu Catalyst z dnia 12.06.2017 r.

Rynek Catalyst charakteryzował się stałym wzrostem wartości obrotu transakcji sesyjnych obligacji korporacyjnych (wyjątkiem był 2011 r., gdzie załamanie nastąpiło w 2010 roku, kiedy to dokonano tylko 33 transakcji wartości 123 mln zł). Ponadto do 2012 roku wartość transakcji pakietowych obligacji korporacyjnych była wyższa niż wartość transakcji sesyjnych. Tendencja ta odwróciła się w 2013 roku, gdzie wartość obrotów transakcji sesyjnych wynosiła 2198 mln zł, a transakcji pakietowych 1547 mln zł. Można to interpretować jako wzrost zainteresowania inwestorów indywidualnych. W latach 2009–2016 zauważalny jest spadek wartości obrotów sesyjnych obligacjami komunalnymi – w 2010 roku wartość obrotów sesyjnych obligacjami municypalnymi wynosiła 124,21 mln zł, a w 2013 roku 3,3 mln zł.

Natomiast wartość obrotów pakietowych 2009 roku wynosiła 14 mln zł, znacznie wzrosła w 2010 roku – do 69 mln zł. Później utrzymująca tendencja spadkowa jest widoczna do 2016. Do 2012 roku obligacje komunalne w przeciwieństwie do korporacyjnych były bardziej atrakcyjnym instrumentem dla inwestorów indywidualnych niż instytucjonalnych. Tendencja ta zmieniła się w 2013 roku, kiedy to po raz pierwszy wartość obrotów transakcji sesyjnych była wyższa niż transakcji pakietowych, podobna sytuacja daje się też zauważyć w 2016, co może wskazywać na wzrost zainteresowania inwestorów instytucjonalnych.

Podsumowanie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że podmioty gospodarcze mają do dyspozycji różnorodne formy finansowania. Zapotrzebowanie na określone źródło kapitału jest uzależnione od wielu czynników, jak: stopień rozwoju przedsiębiorstwa czy rodzaj i ryzyko projektu, który jest przewidziany do realizacji i finansowania. Również zróżnicowane są sposoby pozyskiwania każdej z form finansowania oraz ich dostępność. W konsekwencji wiele potencjalnych źródeł kapitału, z uwagi na konieczność spełnienia wymogów stawianych przez ich właścicieli, staje się niedostępnych dla tych, którzy tego kapitału potrzebują.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych wzbogaconych doświadczeniami praktycznymi stwierdzić należy, że emisja obligacji z perspektywy małego i średniego przedsiębiorstwa stanowi korzystny instrument finansowania jego działalności. Decyzja o powstaniu Catalyst na pewno była jedną z lepszych, jakie podjęto w historii naszego rynku kapitałowego. Catalyst wypełnił lukę w dostępnych źródłach finansowania, a inwestorom stworzył nowe możliwości finansowania dla rozwoju przedsiębiorstw. Z pewnością przyczynił się do rozwoju instrumentu, jakim są obligacje w Polsce, ponieważ powstał rynek wtórnego ich obrotu. Przeprowadzona analiza i obserwacja aktualnej sytuacji na rynku Catalyst pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Głównym sposobem pozyskiwania kapitału tytułu emisji obligacji jest emisja prywatna kierowana do wąskiego grona inwestorów. Ten rodzaj emisji nadal będzie dominował ze względu na koszty i szybkość przeprowadzenia.
2. Udział inwestorów indywidualnych, którzy kupują obligacje w nowych emisjach, będzie rósł.
3. Głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw w Polsce jest kredyt bankowy. Jego udział w strukturze finansowania utrzymuje się na stosunkowo stałym poziomie. Natomiast wśród niefinansowych źródeł kapitału przedsiębiorstw coraz większą rolę odgrywają obligacje, które dostarczają więcej kapitału niż emisje akcji. Wartość tak pozyskiwanego kapitału rośnie i będzie rosła. Jednym z czynników stymulujących wzrost było powstanie rynku Catalyst.

Streszczenie

W praktyce, w początkowym okresie działalności, przedsiębiorstwa finansowane są najczęściej ze środków własnych założycieli oraz z wypracowywanych zysków, co wydawać się może najprostszą i najtańszą metodą finansowania. Jednak w miarę rosnących potrzeb inwestycyjnych źródła te okazują się niewystarczające i właściciele muszą podjąć decyzję o pozyskaniu środków zewnętrznych. Rozwijający się polski rynek kapitałowy stwarza właśnie najlepsze możliwości wyboru najefektywniejszego źródła finansowania, począwszy od zwykłych akcji, a kończąc na wszelkiego rodzaju instrumentach dłużnych, do których niewątpliwie należy rynek Catalyst stanowiący alternatywne źródło pozyskiwania kapitału dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: źródła finansowania, obligacja, małe i średnie przedsiębiorstwa, działalność gospodarcza, rynek Catalyst.

Summary

In practice, at the beginning of business activity, enterprises are largely financed with founders' own funds and earned profit, which seems to be the easiest and cheapest method of financing. However, as the investment needs grow, such sources turn out to be insufficient and owners have to take decision to obtain external funds. The growing Polish capital market offers the best opportunities to choose the most efficient sources of financing, starting from common shares and ending up with different kinds of debt instruments such as the Catalyst market, which is an alternative source of obtaining capital for development of small and medium enterprises.

Key words: sources of financing, bonds, small and medium enterprises, business activity, Catalyst market.

Literatura:

1. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Dziawgo D., *Rynek finansowy – istota, instrumenty, funkcjonowanie*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2007.
3. Kordela D., *Nowe rynki giełdowe – analiza i ocena rozwoju*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73/2015.
4. Mitoraj B., *Podsumowanie rozwoju Catalyst*, Raport Catalyst 2013 www.gpwcatalyst.pl (dostęp: 30.01.2017 r.).
5. Nawrot W., *Rynek kapitałowy i jego rozwój*, CeDeWu, Warszawa 2008.
6. Raport Catalyst (2016), GPW SA, www.gpwcatalyst.pl (dostęp: 30.01.2017 r.).
7. Sobolewski L., *Obligacje i inne papiery dłużne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999.
8. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, Dz.U. 1995, nr 83, poz. 420 z późn. zm., art. 4, ust. 1, art. 5a; ust. 3, art. 10, ust. 2.
9. Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych, Dz.U. 2005, nr 184, poz. 1539 z późn. zm., art. 3, ust. 1; art. 7, ust. 1.
10. Weiss I., *Zastosowanie obligacji w gospodarce*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 4/1992.

Dorota Dejniał

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

ZASTOSOWANIE MODELU ARIMA DO PROGNOZOWANIA WIELKOŚCI OSOBOWEGO RUCHU GRANICZNEGO

THE APPLICATION OF THE ARIMA MODEL FOR FORECASTING PASSENGER TRAFFIC VOLUME

Wstęp

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej uczyniło wschodnią granicę RP jednocześnie zewnętrzną granicą Wspólnoty. Kolejnym krokiem w ramach integracji europejskiej było wejście Polski do strefy Schengen. Obywatele RP mogą swobodnie podróżować po obszarze Schengen, a Polska została zobligowana do uszczelnienia wschodniej granicy. W kontekście nowych uwarunkowań niezbędne stało się prowadzenie badań dotyczących ruchu granicznego, w szczególności na wschodniej granicy.

Głównym celem artykułu jest zbadanie możliwości prognozowania osobowego ruchu granicznego za pomocą modeli ARIMA. Potwierdzenie tych możliwości wydaje się niezwykle istotne. Może zostać wykorzystane do podejmowania oraz wspomagania decyzji o charakterze inwestycyjnym, organizacyjnym. Dodatkowo może stanowić wsparcie przy działaniach dotyczących problemów migracyjnych. Możliwość prognozowania ruchu osobowego na przejściach granicznych jest ważna ze względu na dużą zmienność oraz wrażliwość danych opisujących działania migracyjne.

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie informacji udostępnionych przez Straż Graniczną. Na potrzeby sporządzonej analizy wykorzystano miesięczne dane o osobowym ruchu granicznym od stycznia 2012 do grudnia 2016 roku, które dotyczą liczby przekroczeń granicy przez cudzoziemców, a nie liczby osób, które tę granicę przekraczają.

1. Osobowy ruch graniczny na przejściach granicznych z Ukrainą

Granica państwowa Polski z Ukrainą o całkowitej długości 535 km (15,2% ogólnej długości granicy RP) jest jednocześnie zewnętrzną granicą UE. W województwie podkarpackim jej długość wynosi 239 km, a w województwie lubelskim 296 km. W województwie podkarpackim, Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej obejmuje przejścia graniczne z Ukrainą w Medyce, Korczowej, Krościenku, Budomierzu, Werchracie (przejście kolejowe i tylko ruch towarowy) oraz Jasionce (przejście lotnicze).

Wejście Polski do strefy Schengen spowodowało otwarcie granic dla Polaków wewnątrz Unii Europejskiej, ale także utrudniło przekraczanie granicy dla obywateli Ukrainy (konieczność posiadania wiz). W celu ułatwienia ruchu przygranicznego w marcu 2008 r. została podpisana umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Gabinetem Ministrów Ukrainy o zasadach małego ruchu granicznego, która weszła w życie 1 lipca 2009 r., a następnie dokonano jej modyfikacji Ustawą z 25 czerwca 2015 r. o ratyfikacji Drugiego Protokołu między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Gabinetem Ministrów Ukrainy o zasadach małego ruchu granicznego, podpisaną 17 grudnia 2014 r. w Warszawie, zmieniającą pierwszą Umowę.

Postanowieniami umowy są objęci obywatele obu państw zamieszkujący w strefie przygranicznej, sięgającej nie dalej niż 30 km od wspólnej granicy. Jeżeli część jednostki podziału administracyjnego jest położona w odległości między 30 a 50 km od linii granicy, uznaje się ją mimo tego za część strefy przygranicznej. Zgodnie z zawartą umową, w skład polskiej strefy przygranicznej na terenie województwa podkarpackiego wchodzi 588 miejscowości położonych w 43 gminach i 8 powiatach. W strefie przygranicznej znajdują się m.in. Przemyśl, Jarosław, Sanok, Zagórz, Lesko, Lubaczów. Gminy strefy przygranicznej po stronie polskiej obejmują łącznie obszar 13,4 tys. km², który zamieszkuje ok. 0,8 mln ludności. Ukraińska strefa przygraniczna obejmuje 1111 miejscowości znajdujących się w 23 rejonach, które obejmują łącznie obszar 24 tys. km², który zamieszkuje ok. 1,2 mln ludności.

Od kilku lat na granicy z Ukrainą obserwuje się mniejszy wzrost liczby odprawianych Polaków w stosunku do odprawianych cudzoziemców. Zapewne wpływ na to mają relacje cenowe między obydwojma krajami, a ostatnio niestabilna sytuacja międzynarodowa na Ukrainie. Z analiz dotyczących danych z pierwszego półrocza 2017 roku, a przedstawionych przez Straż Graniczną, wynika, że będzie to rok rekordowy pod względem liczby odprawianych na przejściach granicznych podległych Bieszczadzkiemu Oddziałowi Straży Granicznej (BOSG). Obywatele Ukrainy stanowią 85% osób przekraczających granicę. Znacząco zmniejsza się liczba osób z tego kraju przekraczających granicę na podstawie zasad Małego Ruchu Granicznego (MRG) na rzecz ruchu bezwizowego. Jest to konsekwencja zniesienia od 11 czerwca 2017 r. obowiązku wizowego dla Ukraińców, którzy posługują się paszportem biometrycznym. Obecnie ok. 30% Ukraińców przekracza granicę w ruchu bezwizowym. W pierwszym półroczu 2017 r. podkarpacką granicę przekroczyło ponad 860 tys. Polaków i stanowi to ok. 1% wzrost. Natomiast w pierwszym kwartale 2017 r. na granicy Polski z Ukrainą nastąpił wzrost ruchu osobowego cudzoziemców przekraczających granicę w kierunku do Polski o 2,4% (w odniesieniu do analogicznych danych z 2016 r.), a spadek o 4,9% dla liczby obywateli Polskich przekraczających granicę w kierunku z Polski.

Duża dynamika i zmienność oraz rozkład przestrzenny ruchu granicznego są uwarunkowane szeregiem czynników, w tym przede wszystkim sytuacją geopolityczną, rozwojem infrastruktury drogowej oraz koniunkturą ekonomiczną dla handlu przygranicznego. O wielkości i kierunkach ruchu osobowego decyduje sytuacja formalna związana umowami o małym ruchu granicznym oraz wydarzenia na Ukrainie. Spowodowało to wzrost ruchu granicznego, a dokładnie wzrost małego ruchu granicznego. Należy to wiązać z po-

garszającą się sytuacją ekonomiczną na Ukrainie, skutkującą poszukiwaniem dodatkowych źródeł dochodu, wykorzystującym różnice cen towarów, najczęściej w drobnym handlu oraz możliwością zatrudnienia w Polsce. W długim okresie czasu można zauważyć zmiany dotyczące poziomu skupienia ruchu. Początkowo dominowała tendencja do jego dekoncentracji, co było związane z otwieraniem nowych przejść granicznych oraz ich niską przepustowością (wybór odległych punktów granicznych). W ostatnich latach sytuacja ta uległa wyraźnemu odwróceniu. Obserwuje się koncentrację potoków osobowych na głównych szlakach drogowych. Istotnym czynnikiem w tym wypadku jest rozbudowa polskiej sieci autostrad i dróg ekspresowych. Polacy podróżujący na Ukrainę w celu zakupu towarów objętych akcyzą to głównie mieszkańcy bezpośredniej strefy przygranicznej, wybierający najbliższe punkty odprawy, korzystający z przywilejów MRG. Czynnikiem mającym wpływ na spadek osobowego ruchu granicznego Polaków są niewątpliwie kolejki i kilkugodzinny czas oczekiwania na przejściach z Ukrainą. Stąd zainteresowanie pociągiem relacji Przemysł – Kijów i plany uruchomienia połączenia kolejowego Kraków – Lwów.

Aby poznać strukturę wydatków poniesionych przez cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską, GUS przeprowadził badanie, którego wyniki przedstawiono w publikacji „Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2015 roku”¹. Według przeprowadzonych badań w 2015 r. odnotowano 10,7 mln przekroczeń granicy polsko-ukraińskiej w ramach Małego Ruchu Granicznego (o 27,6% więcej niż w 2014 r.). Stanowiło to 56,6% przekroczeń tego odcinka granicy przez cudzoziemców (w 2014 r. – 53,6%). W ramach MRG większość (75,3%) cudzoziemców przekraczała granicę kilka razy w tygodniu, przekraczający granicę kilka razy w miesiącu stanowili 18,3%, codziennie – 5,3%, kilka razy w kwartale – 0,9%, a kilka razy w roku lub rzadziej – 0,1%. Szacunkowa wartość wydatków poniesionych w Polsce przez cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską w ramach małego ruchu granicznego w 2015 r. wyniosła 2,9 mld zł (o 23,5% więcej niż w 2014 r.). Stanowiło to 44,6% wydatków cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską (w 2014 r. – 41,3%). Cudzoziemcy przekraczający granicę zdecydowaną większość wydatków (87,8%) przeznaczili na towary nieżywnościowe, podobnie jak ogół cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską (86,5%). W strukturze wydatków obu grup cudzoziemców występowały tylko niewielkie różnice. Średnie wydatki poniesione w Polsce przez cudzoziemca przekraczającego granicę polsko-ukraińską w ramach MRG w 2015 r. wyniosły ok. 540 zł (o 3% mniej niż w 2014 r.) i w porównaniu ze średnimi wydatkami ogółem (łącznie z MRG) cudzoziemca przekraczającego tę granicę były o 22,1% niższe.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że wprowadzenie przepisów ułatwiających przekraczanie granicy znacząco wpłynęło na ożywienie ruchu w pasie przygranicznym, a także na wzrost liczby spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego. W końcu 2015 r. w strefie przy granicy z Ukrainą było ich o 124,3% więcej niż w 2009 r.

¹ *Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, opublikowano: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/ruch-graniczny-oraz-wydatki-cudzoziemcow-w-polsce-i-polakow-za-granica-w-2015-r-,15,2.html> (dostęp: 09.10.2017 r.).

Na tle powyżej pisanych rzeczywistych warunków, problem modelowania wielkości granicznego ruchu osobowego zostanie przedstawiony za pomocą statystycznych metod analizy szeregu czasowego, przy wykorzystaniu modeli ARIMA.

2. Modele ARIMA

Modele ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) są bardzo ogólną klasą szeregów czasowych. Ich budowa oparta jest na zjawisku autokorelacji. Modele te stanowią podstawę metody prognozowania znanej jako metoda Boxa – Jenkinsa². Mogą być one stosowane do modelowania stacjonarnych szeregów czasowych lub szeregów niestacjonarnych sprowadzalnych do stacjonarnych. Wyróżnia się trzy podstawowe modele tej klasy: modele autoregresji (AR), modele średniej ruchomej (MA) oraz modele mieszane autoregresji i średniej ruchomej (ARMA). Symbol I użyty w nazwie modelu wskazuje, że szereg czasowy poddano operacji różnicowania. Do zapisu postaci modelu ARIMA (p, d, q) używa się notacji określającej rząd poszczególnych składowych modelu: autokorelacji – p, różnicowania – d, średniej ruchomej – q. Proces budowy modelu składa się z części dotyczących: identyfikacji, estymacji, testowania^{3, 4}.

W części pierwszej dokonuje się wstępnej identyfikacji szeregu czasowego pod względem stacjonarności poprzez badanie funkcji autokorelacji (ACF) i autokorelacji cząstkowej (PACF). Do sprawdzenia, czy badany proces jest stacjonarny, czy niestacjonarny wykorzystuje się fakt, że w przypadku procesów stacjonarnych funkcja autokorelacji maleje i to na ogół szybko. Jeżeli spadek funkcji autokorelacji jest bardzo powolny, to oznacza, że szereg czasowy jest niestacjonarny i należy go sprowadzić do postaci stacjonarnej za pomocą różnicowania. W drugiej fazie szacowane są parametry wybranych modeli. Etap identyfikacji dostarczył informacji co do możliwych wariantów procesu. Ostateczny wybór następuje na podstawie analizy kilku kryteriów: istotności parametrów modelu, błędu średniokwadratowego, kryterium informacyjnego. Następnie model poddawany jest analizie własności szeregu reszt modelu. Jeżeli reszty modelu są procesem białego szumu, nie występują znaczące wartości funkcji ACF lub PACF szeregu reszt modelu, to model może zostać zastosowany do prognozowania. W przeciwnym wypadku należy wybrać inny model lub dokonać jego ponownej identyfikacji. Po oszacowaniu parametrów modelu i sprawdzeniu ich statystycznej istotności, należy dokonać oceny dopasowania modelu^{5, 6}. Z testów dobroci dopasowania, bazujących na analizie korelacji reszt, należy wykorzystać test Q:

$$Q = n(n + 2) \sum_{\tau=1}^M (n - \tau)^{-1} r_{\tau}^2(a),$$

² E.P. Box, G.M. Jenkins, *Szeregi czasowe – analiza i prognozowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.

³ T. Kot, J. Jakubowski, A. Sokołowski, *Statystyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

⁴ A. Sokołowski, *Analiza szeregów czasowych i prognozowanie*, Statsoft, Kraków 2010.

⁵ Ibidem.

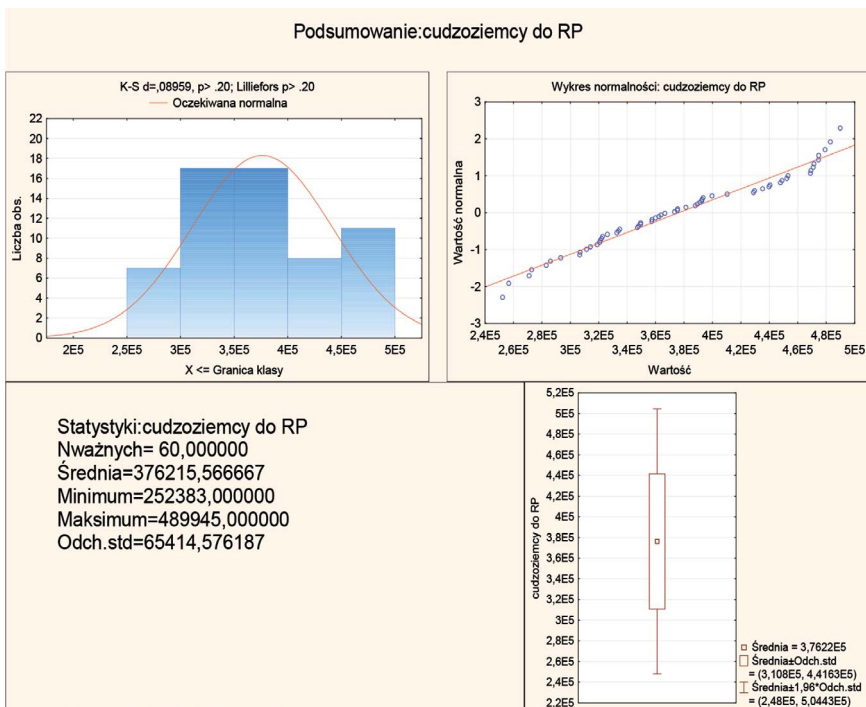
⁶ A. Zeliaś, B. Pawelek, S. Wanat, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

gdzie $r_r(a)$ jest funkcją autokorelacji reszt, a M jest maksymalnym opóźnieniem tej funkcji. Statystyka Q ma rozkład χ^2 M - p - q stopniach swobody. Dla testowania istotności parametrów, a także dla budowania przedziałów ufności dla prognoz, ważne jest, aby białe szum miał rozkład normalny.

Na zakończenie należy wykorzystać model do sporządzenia prognozy. Podstawową trudnością w wykorzystaniu modeli ARIMA jest fakt, że nie ma możliwości zautomatyzowania procedury ich budowy.

3. Budowa modelu

W artykule dokonano analizy szeregu czasowego, który opisuje wielkość granicznego ruchu. Do budowy modelu wybrana została zmienna opisująca miesięczne dane, od stycznia 2012 roku do grudnia 2016, przekroczeń granicy przez cudzoziemców do Polski. Do weryfikacji modelu pozostawiono dane z pierwszego kwartału 2017 r. Modelowanie zostało poprzedzone analizą danych, które dotyczą ilości przekroczeń granicy przez obywateli Polski w kierunkach z RP oraz do RP oraz cudzoziemców również w kierunkach z RP oraz do RP. Do budowy modelu wykorzystano program Statistica.

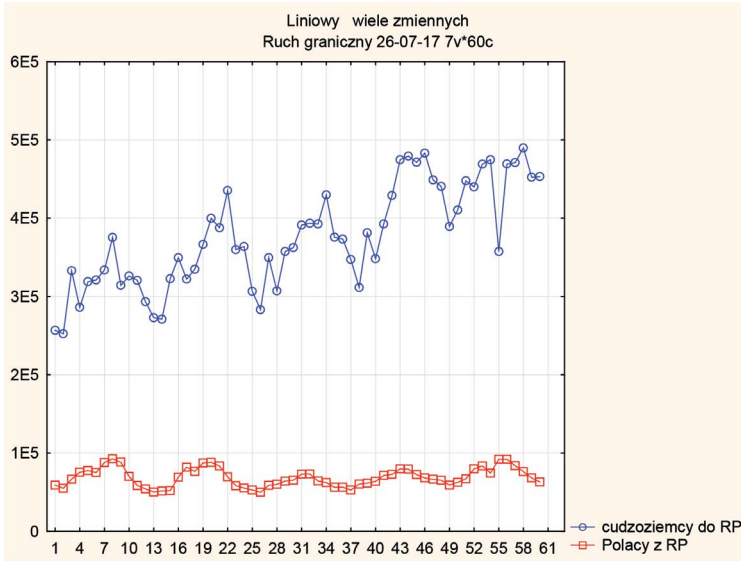


Rysunek 1. Statystyki podstawowe dla zmiennej opisującej miesięczną liczbę przekroczeń granicy przez cudzoziemców wjeżdżających do RP

Źródło: opracowanie własne.

Interesujący jest wykres liniowy przedstawiający liczbę Polaków wyjeżdżających z RP oraz liczbę cudzoziemców wjeżdżających do RP, który pokazuje znaczącą różnicę

w ilości przekroczeń. Liczba przekroczeń granicy przez cudzoziemców ma tendencję wzrostową. Istotny wpływ na to zjawisko ma fakt, że w grupie cudzoziemców ponad 80% stanowią obywatele Ukrainy.



Rysunek 2. Wykres liniowy zmiennych opisujących ruch osobowy na podkarpackiej części granicy Polski i Ukrainy w ujęciu miesięcznym

Źródło: opracowanie własne.

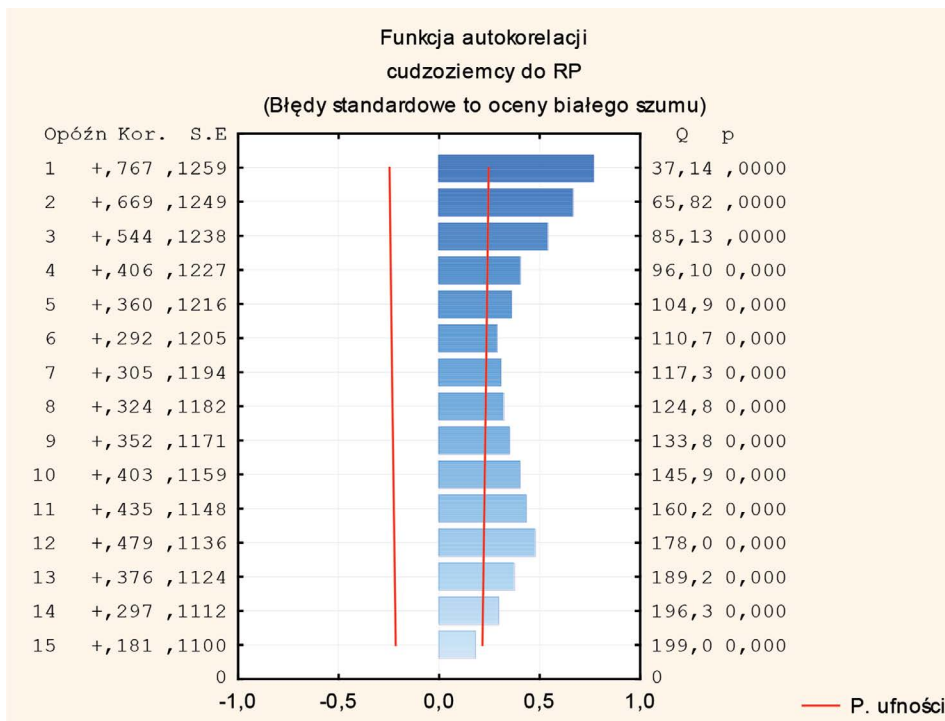
Ze wstępnej analizy dotyczącej zależności pomiędzy zmiennymi wnioskuje się o braku istotnej zależności między ilością obywateli Polski i cudzoziemców wjeżdżającymi oraz wyjeżdżającymi z Polski. Potwierdza to opinię o wpływie na wielkość osobowego ruchu granicznego sytuacji politycznej oraz cen towarów, w tym towarów objętych akcyzą.

Tabela 1. Korelacje między zmiennymi dotyczącymi ruchu osobowego na granicy polsko-ukraińskiej

Zmienna	Korelacje (Ruch graniczny 26-07-17) Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$ N = 60 (Braki danych usuwano przypadkami)					
	Średnia	Odch.std	Polacy z RP	Polacy do RP	obywatele Ukrainy do RP	cudzoziemcy do RP
Polacy z RP	68 943,5	11 861,25	1,000000	0,984250	0,324401	0,400424
Polacy do RP	69 350,8	12 219,35	0,984250	1,000000	0,344845	0,419303
obywatele Ukrainy do RP	361 631,0	63 742,68	0,324401	0,344845	1,000000	0,994848
cudzoziemcy do RP	376 215,6	65414,58	0,400424	0,419303	0,994848	1,000000

Źródło: opracowanie własne.

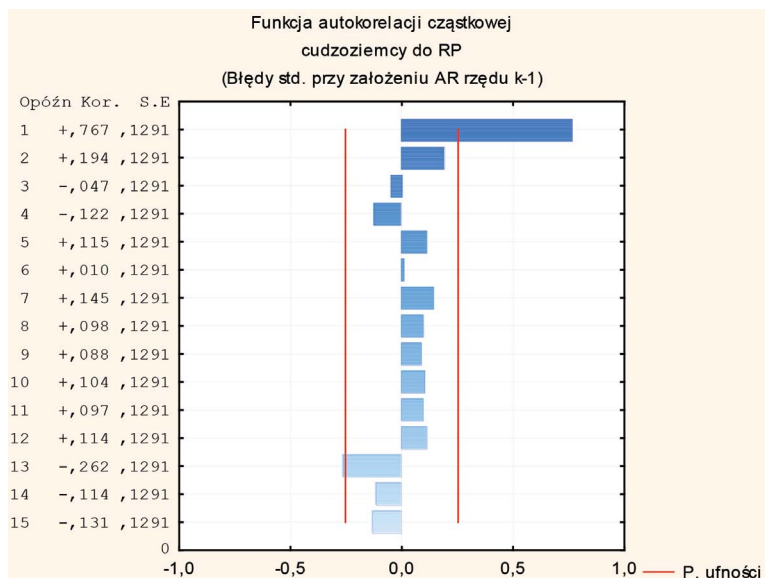
Ze względu na możliwość wielokrotnego przekraczania granicy przez osobę w okresie jednego miesiąca, dane przedstawiają liczbę przekroczeń, a nie liczbę osób, które granicę przekraczają. Sporządzony wykres szeregu sugeruje, że jest to szereg niestacjonarny, który należy poddać różnicowaniu. Niestacjonarność szeregu potwierdza funkcja autokorelacji. Dla przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$ statystycznie istotne od zera okazały się współczynniki autokorelacji dla opóźnień od 1 do 14 miesięcy. Potwierdza to wcześniejsze przypuszczenie o niestacjonarności szeregu czasowego badanej zmiennej.



Rysunek 3. Współczynniki autokorelacji szeregu czasowego ilości przekroczeń granicy przez cudzoziemców do RP

Źródło: opracowanie własne.

Nie do końca klarowny jest obraz funkcji PACF. Na przyjętym poziomie istotności $\alpha = 0,05$ istotne są wartości funkcji PACF dla opóźnień 1 i 13.



Rysunek 4. Współczynniki autokorelacji cząstkowej szeregu czasowego ilości przekroczeń granicy przez cudzoziemców do RP

Źródło: opracowanie własne.

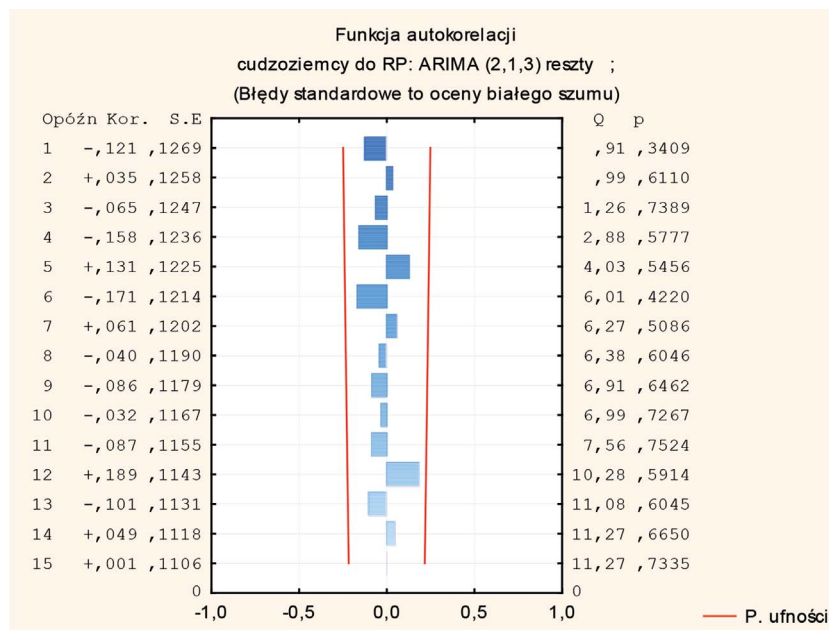
Dany szereg czasowy został opisany różnymi modelami ARIMA. Jako kryterium wyboru najlepszego modelu przyjęto istotność parametrów modelu, najmniejszą wartość błędu średniokwadratowego, kryterium informacyjne. Na podstawie przeprowadzonej analizy wybrano model ARIMA (2, 1, 3).

Tabela 2. Podsumowanie, oceny parametrów modelu ARIMA (2, 1, 3)

Parametr	Dane: cudzoziemcy do RP (Ruch graniczny 26-07-17) Przekształcenia: D(1) Model: (2, 1, 3) Resztowy MS = 1309E6					
	Parametr	Asympt. Błąd std	Asympt. t(54)	P	Dolna gr 95%p.ufn	Górna gr 95%p.ufn
p(1)	1,74370	0,051771	33,6813	0,000000	1,63991	1,84750
p(2)	-0,98063	0,049189	-19,9361	0,000000	-1,07925	-0,88201
q(1)	2,22235	0,114540	19,4024	0,000000	1,99271	2,45199
q(2)	-1,79281	0,213551	-8,3952	0,000000	-2,22095	-1,36467
q(3)	0,48433	0,124784	3,8813	0,000285	0,23415	0,73450

Źródło: opracowanie własne.

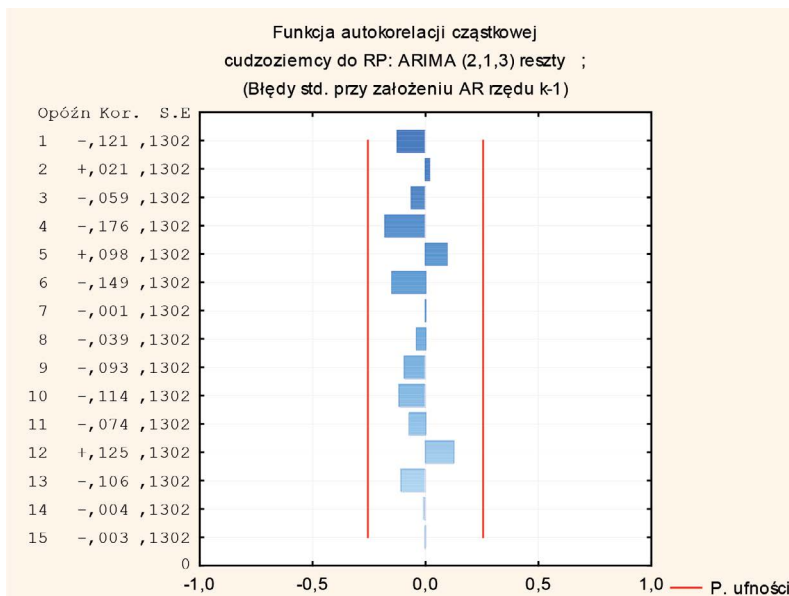
Po stwierdzeniu istotności ocen przystąpiono do analizy reszt. Z wykresu funkcji autokorelacji reszt wynika, że są one nieistotnie różniące się od zera. Łączne kryterium Q dla opóźnienia maksymalnego wynosi 11,27 z prawdopodobieństwem testowym $p = 0,7335$ większym od standardowego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Oznacza to poprawność wybranego modelu.



Rysunek 5. Wykres funkcji ACF reszt modelu ARIMA (2, 1, 3)

Źródło: opracowanie własne.

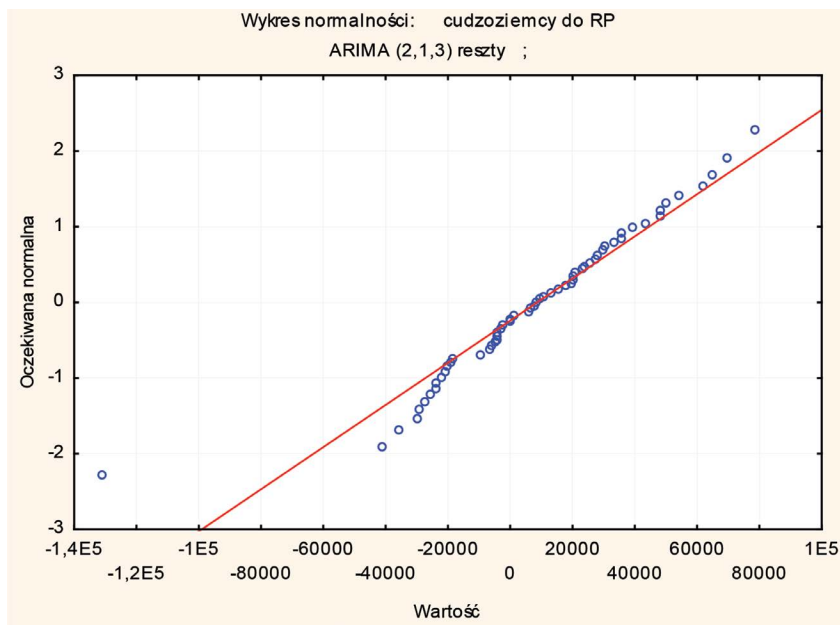
Wykres autokorelacji częściowej potwierdza, że reszty stanowią biały szum, ze względu na brak istotnych skorelowań typu autoregresyjnego.



Rysunek 6. Wykres funkcji PACF reszt modelu ARIMA (2, 1, 3)

Źródło: opracowanie własne.

Badanie rozkładu reszt potwierdziło w przybliżeniu kształt rozkładu normalnego. Normalny wykres reszt przedstawia kształtowanie się kwantyli na tej linii prostej, która odpowiada kwantylom rozkładu normalnego. Jeżeli punkty układają się na linii bądź blisko niej, to można uznać, że reszty mają rozkład normalny.



Rysunek 7. Wykres normalności reszt modelu ARIMA (2, 1, 3)

Źródło: opracowanie własne.

Wobec pozytywnych wyników sprawdzenia diagnostycznego wyznaczony model został uznany za przydatny do wyznaczenia prognozy. Korzystając z modelu, wyznaczono prognozy wielkości osobowego ruchu granicznego dla obywateli Ukrainy wjeżdżających do RP w kolejnych trzech miesiącach. Porównano je z rzeczywistymi danymi otrzymanymi z BOSG. Dla prognozy błąd względny nie przekracza 8%. Wyniki obliczeń przedstawiono w tabelach 3 i 4. Graficzny wykres prognozy przedstawiono na rycinie 8.

Tabela 3. Prognoza wyznaczona dla modelu ARIMA (2, 1, 3)

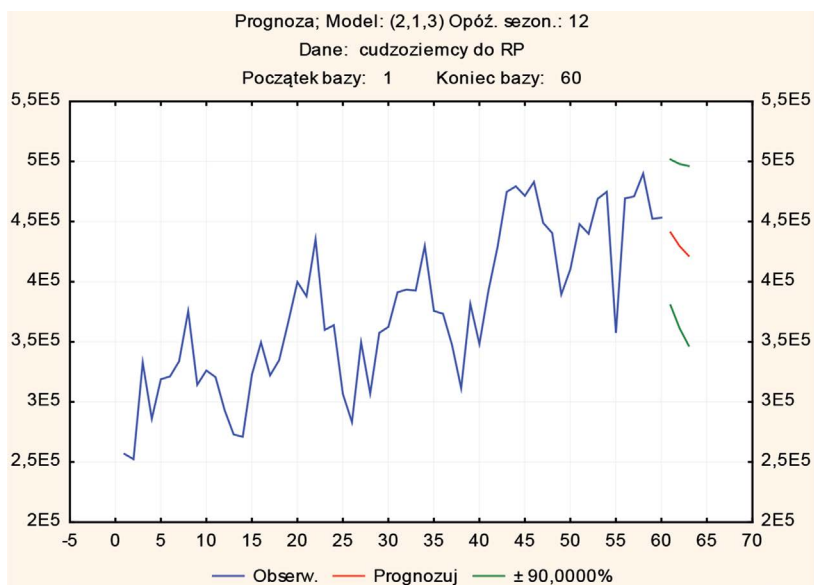
Nr obs.	Prognoza; Model: (2, 1, 3) Opóz. sezon.: 12 (Ruch graniczny 26-07-17) Dane: cudzoziemcy do RP Początek bazy: 1 Koniec bazy: 60			
	Prognoza	Dolne 90,0000%	Górne 90,0000%	Błąd std
61	441091,3	380531,4	501651,3	36186,22
62	429630,1	361333,8	497926,3	40808,85
63	421460,0	346778,8	496141,3	44624,06

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Prognoza wyznaczona dla modelu ARIMA (2, 1, 3) w porównaniu z danymi obserwowanymi

Nr kolejnego miesiąca	Prognoza; Model: (2, 1, 3) Opóź. sezon.: 12 (Ruch graniczny 26-07-17) Dane: cudzoziemcy do RP Początek bazy: 1 Koniec bazy: 60		
	Prognoza	Dane obserwowane	Błąd względny
61	441091,3	456728	-3,5%
62	429630,1	420535	2,1%
63	421460,0	454036	-7,7%

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 8. Prognoza dla trzech miesięcy I kwartału 2017 r. przy zastosowaniu modelu ARIMA (2, 1, 3)**

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono możliwość prognozowania osobowego ruchu granicznego za pomocą modeli ARIMA. Wykorzystując tego rodzaju modele do prognozowania szeregów czasowych, otrzymuje się ważne narzędzie decyzyjne. Istnieje bezpośrednia, dodatnia zależność pomiędzy wielkością ruchu osobowego na granicy, a wydatkami poniesionymi przez przekraczających, dlatego otrzymane prognozy mają charakter biznesowy. Mogą pomóc w podjęciu decyzji związanych z infrastrukturą komunikacyjną, a także handlową. Uniwersalny charakter badania pozwala na zastosowanie modeli ARIMA w odniesieniu do badania ruchu granicznego w dowolnym odcinku lub przejściu granicznym.

Obok ekonomicznych decyzji uwzględniających generowane prognozy, równie ważne są zastosowania w sferze społecznej, związanej z polityką migracyjną.

Dalszych prac w badaniach wymaga kwestia uwzględnienia w liczbach przekroczeń granicy przez cudzoziemców liczby osób, które tę granicę przekraczają.

Streszczenie

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej uczyniło wschodnią granicę RP jednocześnie zewnętrzną granicą Wspólnoty. Analiza ruchu osobowego na przejściach granicznych jest niezbędna do podejmowania decyzji o charakterze ekonomicznym, inwestycyjnym, organizacyjnym. Liczba osób przekraczających granicę jest wielkością niezwykle wrażliwą na sytuację polityczną, uwarunkowania społeczno-prawne. W artykule przedstawiono analizę szeregu czasowego opisującego wielkość ruchu osobowego cudzoziemców wjeżdżających do RP przez podkarpackie przejścia graniczne – za pomocą modelu ARIMA. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie baz danych udostępnionych przez Straż Graniczną, które obejmują lata 2012–2017. Przedstawiona analiza szeregu czasowego może zostać wykorzystana do podejmowania decyzji inwestycyjnych, organizacyjnych, biznesowych.

Słowa kluczowe: osobowy ruch graniczny, modele ARIMA, analiza szeregów czasowych.

Summary

Poland's accession to the European Union made the eastern border of Poland simultaneously the external border of the Union. The analysis of passenger traffic at border crossing points is essential for economic, investment and organizational decisions. The number of people crossing the border is a quantity which is highly sensitive to the political situation and socio-legal conditions. The article shows an analysis of time series presenting the number of passenger traffic at the border crossing points in the Podkarpackie Voivodship using the ARIMA model. The survey was conducted on the basis of databases provided by the Polish Border Guard covering the years 2012–2017.

Key words: border traffic, time series analysis, ARIMA models.

Literatura:

1. Box E.P., Jenkins G.M., *Szeregi czasowe – analiza i prognozowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
2. Kot T., Jakubowski J., Sokołowski A., *Statystyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
3. Luszniwicz A., Słaby T., *Statystyka z pakietem komputerowym Statistica PL Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
4. Maddala G.S., *Ekonometria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Maksimczuk A., Sidorowicz L., *Graniczny ruch osobowy i towarowy w Unii Europejskiej*, Almamer, Warszawa 2007.
6. Maksimczuk A., Sidorowicz L., *Ochrona granic i obsługa ruchu granicznego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2007.
7. *Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, opublikowano: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/ruch-graniczny-oraz-wydatki-cudzoziemcow-w-polsce-i-polakow-za-granica-w-2015-r-,15,2.html> (dostęp: 09.10.2017 r.).
8. Sokołowski A., *Analiza szeregów czasowych i prognozowanie*, Statsoft, Kraków 2010.

9. Tang X., Deng G. (2016) Prediction of Civil Aviation Passenger Transportation *Based on ARIMA Model*, Open Journal of Statistic, 6, p. 824–834 <http://dx.doi.org/10.4236/ojs.2016.65068>.
10. Tsui Wai Hong Kan, Hatice Ozer Balli, Hamish Gow (2011), *Forecasting airport passenger traffic: the case Hong Kong International Airport*, Aviation Education and Research Proceedings, vol 2011, p. 54–62.
11. Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. <http://www.bieszczadzki.strazgraniczna.pl/bie/aktualnosci/25368,12-milionow-podroznych-odprawionych-w-przejsciach-granicznych-Bieszczadzkiego-OS.html> (dostęp: 30.11.2017 r.).

Jarosław Kaczmarek

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

CIĄGŁOŚĆ A FINALIZACJA PROCESU TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ W UJĘCIU TEORII I POLITYKI EKONOMICZNEJ

THE CONTINUITY AND FINALIZATION OF THE ECONOMIC TRANSFORMATION PROCESS IN ECONOMIC THEORY AND POLICY

Wstęp

Zmiany związane z transformacją gospodarczą, zdaniem L. Csaby, różnią się w sposób jakościowy od zmian określanych pojęciem reform gospodarczych¹. Zmienia się bowiem sama istota systemu ekonomicznego, a nie tylko zakres czy sposób samoregulacji i kierowania. Jak wskazuje M.G. Woźniak, transformacja gospodarcza obejmuje całokształt zmian sfery regulacyjnej w gospodarce związanych z przejściem do nowego typu systemu ekonomicznego² – w przypadku Polski jest to przejście do systemu policentrycznego.

Transformacja obejmuje usunięcie bezpośrednich powiązań między państwem, jako domeną sfery regulacyjnej, a podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w sferze realnej, co stanowi proces deregulacji. Zdaniem S. Fischera i A. Gelba, proces ten współlistnieje z procesem powstawania i rozwoju rynków, a warunek kompleksowości wprowadzanych zmian transformacyjnych oznacza konieczność objęcia nimi również obszarów działań określanych mianem deflacji, demonopolizacji, denacjonalizacji, restrukturyzacji oraz związanych z tworzeniem nowych instytucji gospodarczych³. Takie rozumienie transformacji znajduje wyraz w poglądach M. Nasiłowskiego, który porządkuje następujące pojęcia: transformacja systemowa oraz, składające się na nią, transformacja gospodarcza i ustrojowa⁴.

¹ L. Csaba, *The Capitalist Revolution in Eastern Europe. A Contribution to the Economic Theory of Systemic Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1995, s. 295; A. Kondratowicz, *Od niewoli do wolności gospodarczej?*, [w:] *Wkład transformacji do teorii ekonomii*, J. Kleer, A. Kondratowicz (red.), CeDeWu, Warszawa 2006, s. 67.

² M.G. Woźniak, *Ekonomiczne problemy krajów postsocjalistycznych – cz. II*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 8.

³ S. Fischer, A. Gelb, *Problemy reformy gospodarki socjalistycznej*, „*Ekonomista*”, 1991, nr 2 i 3, s. 24–25.

⁴ M. Nasiłowski, *Transformacja systemowa w Polsce*, Key Text, Warszawa 1995, s. 17.

Wśród elementów transformacji gospodarczej najczęściej wymienia się: stabilizację makroekonomiczną, liberalizację mikroekonomiczną, przebudowę instytucjonalną wraz z prywatyzacją⁵. Transformacja ustrojowa jest rozumiana bardzo szeroko – to nie tylko demokratyzacja życia i swobody obywatelskiej, ale są to także zmiany postaw i zachowań ludzi.

Sformułowany tytuł artykułu wyznacza główny cel prowadzonego wnioskowania badawczego. Jest nim rozstrzygnięcie pytania o ciągłość występowania bądź zakończenie procesu transformacji gospodarczej w Polsce, rozważane w kontekście intensywności oraz efektów tego procesu. Prowadzone wnioskowanie mieści się w warstwie analizy teorio-poznawczej (analiza kwalitatywna), stąd artykuł stanowi naukową refleksję opartą na analizie i krytycznej ocenie literatury przedmiotu, wpisującą się w całokształt badań odnoszących się do poszukiwania rozstrzygnięć co do istoty, przebiegu i oceny efektów transformacji gospodarczej w Polsce.

Stawianymi hipotezami badawczymi odnoszącymi się do transformacji gospodarczej w Polsce są:

- 1) cele transformacji gospodarczej są zróżnicowane w ujęciu teorii systemów ekonomicznych i polityki gospodarczej;
- 2) wyznacznikiem zakończenia transformacji gospodarczej jest charakter polityki gospodarczej jako czynnika zmian;
- 3) dla transformacji gospodarczej pozostającej w opozycji do tranzycji zakończyła się jej pierwsza faza zmian;
- 4) ocena transformacji gospodarczej zawiera przewagę elementów pozytywnych nad negatywnymi, co dotyczy w szczególności jej wpływu na wzrost gospodarczy.

1. Transformacja a teoria i polityka ekonomiczna

Transformację gospodarczą można postrzegać jako kategorię teorii systemów ekonomicznych oraz polityki gospodarczej. Zdaniem M. Bałtowskiego i M. Miszewskiego, w pierwszym ujęciu transformacja gospodarcza obejmuje procesy rozwojowe gospodarki, które nie stanowią kontynuacji wcześniejszej ewolucji systemu gospodarczego. Procesy te są inicjowane przez formalną zmianę ustroju politycznego i są z nią immanentnie związane⁶. Wyróżnikami systemu ekonomicznego są struktura własnościowa gospodarki i rodzaj mechanizmu regulacji⁷, dlatego też, według A. Wojtyny, transformacja gospodarcza⁸ to głębokie, radykalne zmiany w zakresie dominującej formy własności i mechanizmu alokacji⁹. Wyróżnienie dwóch podstawowych charakterystyk systemu

⁵ A.H. Gelb, C. Grey, *The Transformation of Economies in Central and Eastern Europe*, „The World Bank Policy and Research Series”, 1991, nr 17, s. 7–8; M. Dewatripont, G. Roland, *Transition as a Process of Large-scale Institutional Change*, „Economics of Transition”, 1996, nr 4, s. 2.

⁶ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 24.

⁷ S.G. Kozłowski, *Systemy ekonomiczne. Analiza porównawcza*, UMCS, Lublin 1998, s. 10–11.

⁸ A. Wojtyna, *Strategia gospodarcza a ekonomia polityczna reform*, [w:] *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, M. Belka, W. Trzeciakowski (red.), tom I, INE PAN, Poltext, Warszawa 1997, s. 9.

⁹ Podobne zdanie wyraża D. Rosati. Zob.: D. Rosati, *Polska droga do rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 9.

ekonomicznego w definiowaniu transformacji gospodarczej podkreśla i szerzej opisuje J. Kornai¹⁰. Głębsza analiza tych zagadnień prowadzi M. Bałtowski i M. Miszewski do wyodrębnienia, w ramach charakterystyki własnościowej systemu ekonomicznego, dwóch komponentów, tj.: struktury własności i praw własności, a w ramach mechanizmu regulacji: zasad koordynacji i instytucji sfery regulacji¹¹.

Bazująca na strukturze własnościowej i mechanizmie regulacji teoria transformacji gospodarczej posiada walory poznawcze, dlatego też jest częścią ekonomii pozytywnej. Opisuje ona i wyjaśnia transformację jako zjawisko gospodarcze. Aspekt utylitarny można dostrzec w przypadku analizy zróżnicowania tempa przemian w różnych transformujących się krajach oraz patologii i naturalnych ułomności powstałych systemów¹².

Rozumienie transformacji gospodarczej – jako kategorii polityki gospodarczej – skłania do objaśniania tego, jaka ona powinna być, a nie jaka jest. Odbyna się to poprzez pryzmat celów polityczno-gospodarczych, w tym zwłaszcza rozwoju gospodarczego. Dla D. Filara postrzeganie transformacji gospodarczej, jako kategorii ekonomii normatywnej, stanowi odwołanie się do transformacyjnej polityki gospodarczej¹³.

Jak wskazano za S. Fischerem i A. Gelbem, transformacja jako kategoria systemu ekonomicznego obejmuje proces zmian własnościowych, deregulacji, powstawania i rozwoju rynków, deflacji, demonopolizacji, denacjonalizacji, restrukturyzacji i tworzenia nowych instytucji gospodarczych. Natomiast w ujęciu polityki gospodarczej transformacja obejmuje dodatkowo takie zagadnienia, jak: cele transformacji, docelowy model gospodarki, instrumenty polityki transformacyjnej oraz jej uwarunkowania społeczno-polityczno-gospodarcze. Prowadzą one do określenia niezbędnej roli państwa w procesie transformacji¹⁴.

Pojmowanie transformacji gospodarczej jako kategorii teorii systemów ekonomicznych oraz polityki gospodarczej skłania do próby jej umiejscowienia w nauce ekonomii. Pierwsze ujęcie odnosi się do walorów poznawczych i ekonomii pozytywnej, drugie natomiast – do ekonomii normatywnej. Niewątpliwie transformacja gospodarcza nie poddaje się wyjaśnieniu zgodnie z tradycyjnym ujęciem teorii, ukierunkowanej na analizę stanów równowagi (choć oczywiście pojawiały się takie próby¹⁵). Częściej wykorzystywano podejścia częściowe nowej teorii instytucjonalnej, teorii prawa własności, kosztów transakcyjnych, publicznego wyboru, poszukiwania renty, czy też teorii regulacji¹⁶. Szer-

¹⁰ J. Kornai, *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton University Press, Princeton 1992, s. 27–31.

¹¹ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza ...*, op. cit., s. 53–55.

¹² J. Kaczmarek, *Mezostuktura gospodarki Polski w okresie transformacji – uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa 2012, s. 19–39.

¹³ D. Filar, *Ekonomiczno-społeczna transformacja postsocjalistyczna*, [w:] *Ekonomia wobec zagadnień transformacji*, Z. Hockuba (red.), Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1993, s. 17.

¹⁴ J. Kaczmarek, *The Disharmonies, Dilemmas and Effects of the Transformation of the Polish Economy*, „The Business & Management Review”, 2012, Vol. 2, Number 2, s. 103–111.

¹⁵ P.G. Hare, *From Central Planning to Market Economy*, „The Economic Journal”, 1990, nr 100, s. 581–595.

¹⁶ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza ...*, op. cit., s. 30.

szej perspektywy dostarczyła teoria ordoliberalizmu, rozwijana za W. Euckenem, opisująca transformację gospodarczą jako zmianę porządku, tj. zastąpienie starego porządku nowym, istotnie odmiennym porządkiem¹⁷. Nie przyjęły się natomiast poglądy opisujące transformację gospodarczą w ramach ekonomii przejścia czy tranzytologii¹⁸. Stąd przy braku istnienia ukształtowanej odrębnej teorii transformacji, najbardziej zasadne jest zwrócenie się do koncepcji O. Blancharda¹⁹, G. Rolanda²⁰, czy też T. Mickiewicza²¹, które istotnie zbliżają się do takiego ujęcia, nie dostarczając jednak, zdaniem P. Murella, nie tylko całościowego obrazu, ale także jednoznacznych wskazań do działania²².

2. Cele transformacji gospodarczej, jej modele i strategie

Poszczególne obszary transformacji gospodarczej charakteryzują się odmienną i zróżnicowaną adaptacyjnością, elastycznością oraz zmiennością w czasie, co oznacza trudności nie tylko w opisie przebiegu zmian, ale przede wszystkim w przewidywaniu ich efektów. Zatem w takich warunkach konieczne jest formułowanie propozycji dotyczących celów, metod i instrumentów wprowadzanych zmian oraz tempa ich realizacji²³. Patrząc na transformację gospodarczą z punktu widzenia teorii systemów ekonomicznych, jej cel wynika z istoty transformacji – ustanowienie nowego ładu gospodarczego. Natomiast zwrócenie się ku polityce gospodarczej opisuje podstawowy cel jako zapewnienie efektywnego i stabilnego rozwoju gospodarki i państwa²⁴.

Jeśli tak formułuje się cel nadrzędny transformacji, to należy równocześnie określić warunki, jakie powinna spełniać przyjęta strategia rozwoju. Odnoszą się one do określenia takich zadań, które spowodują, że siły rynkowe będą najlepiej służyć rozwojowi, będą spójne i pozbawione cech patologicznych. Ponadto konieczne jest wskazanie tych obszarów i procesów, które wymagają aktywnej polityki, jej korekt i wsparcia ze strony państwa. Pojawia się zatem problem wyboru wzorca (modelu) systemu docelowego²⁵.

¹⁷ Z. Hockuba, *Transformacja jako zmiana porządku ekonomicznego*, [w:] *Transformacja gospodarki postkomunistycznej a teoria ekonomii*, J. Winiecki (red.), „Zeszyt Towarzystwa Ekonomistów Polskich”, 2000, nr 5, s. 18.

¹⁸ Z. Poliński, *Prawidłowości transformacji systemów ekonomicznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2003, s. 15.

¹⁹ O. Blanchard, *The Economics of Post-communist Transition*, Oxford University Press, Oxford–New York 1997, s. 45–50.

²⁰ G. Roland, *Transition and Economics: Politics, Markets and Firms*, The IMT Press, London 2000, s. 54–56.

²¹ T. Mickiewicz, *Economic Transition in Central Europe and the CIS*, Palgrave–McMillan, New York–London 2005, s. 238–241.

²² P. Murell, *Evolution in Economics and in the Economic Reform of the Centrally Planned Economies*, University of Maryland, College Park 1991, s. 1–27, opublikowany: <http://econweb.umd.edu/~murrell/articles/Evolution%20in%20Economics.pdf> (dostęp: 10.06.2017 r.).

²³ J. Wilkin, *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 25.

²⁴ D. Hübner, *Ekonomia polityczna wzrostu: przypadek strategii dla Polski*, INE PAN, Warszawa 1995, s. 24.

²⁵ Tzn.: wybór rodzaju gospodarki rynkowej, dążenie do samoregulacji rynku czy regulacji rynku przez państwo, wdrażanie zmian „szokowo”, czy też „gradualnie”, kształtowanie odpowiedniej struktury własnościowej gospodarki itp.

Pojęcie modelu ekonomicznego obejmuje zachodzące w systemie gospodarczym związki, które mogą przybrać różne formy²⁶. K. Żukrowska wskazuje, że zasady tworzenia modeli ekonomicznych są utożsamiane przez autorów z teoriami ekonomicznymi²⁷, a niektórzy podnoszą, że modele te są bardziej skomplikowane niż opisywana przez nie rzeczywistość. Częściej jednak, tak jak wykazał M. Gärtner, model określa się jako uproszczenie rzeczywistości dla potrzeb analizy i odbiorców²⁸, które nie obejmuje wszystkich jej aspektów.

Dla transformacji systemowej model jest opisem związków między podjętymi działaniami a spodziewanymi skutkami. Natomiast sposób rozpowszechnienia zastosowanego modelu przybiera postać strategii. Należy zatem odpowiedzieć na pytanie: czy optować za podejściem radykalnym, czy też wybrać drogę gradualną²⁹. Modele transformacji są klasyfikowane w literaturze przedmiotu z użyciem wielu kryteriów, tj.: czasu trwania, dynamiki zmian, rodzaju stosowanych rozwiązań, stopnia instytucjonalizacji. Ich szczegółowego przedstawienia wraz z analizą skuteczności dokonała K. Żukrowska, co pozwala także na określenie rodzaju polskiego modelu transformacji³⁰.

3. Zakończenie procesu przemian – transformacja a tranzycja

Transformacja rozpoczęła się w Polsce ponad dwadzieścia pięć lat temu, a jednym z podstawowych pytań jest to, czy została ona zakończona, czy też trwa nadal. Sam termin transformacja, wskazujący na permanentne zmiany, wywołuje silne kontrowersje wśród autorów³¹. Dlatego też odwołują się oni do terminu tranzycja, obecnego szeroko w literaturze zagranicznej³², co umożliwiła podjęcie dyskusji o zakończeniu transformacji. Istotne zdarzenia, jakie miały miejsce w ostatnich latach, stanowią niewątpliwie „kamienie milowe” tego procesu³³, wyznaczając jego etapy. Rok 2004 i moment wejścia Polski do Unii Europejskiej jest – dla J. Wilkina³⁴ i J. Kalińskiego³⁵ – podstawą do stwierdzenia, że proces transformacji zakończył się. Według D. Filara, zakończenie

²⁶ G. Bannock, R.E. Baxter, E. Davis, *The Penguin Dictionary of Economics*, 4th ed., Penguin Books, Harmondsworth 1987, s. 274.

²⁷ K. Żukrowska, *Modele transformacji: różne kryteria*, [w:] *Transformacja systemowa w Polsce*, K. Żukrowska (red.), SGH, Warszawa 2010, s. 283.

²⁸ M. Gärtner, *A Primer in European Macroeconomics*, Prentice Hall, London 1997, s. 20.

²⁹ W. Wilczyński, *Warianty polityki transformacyjnej*, „*Ekonomista*”, 1995, nr 1–2, s. 29–32.

³⁰ K. Żukrowska, *Modele transformacji ...*, op. cit., s. 290–291.

³¹ G.W. Kołodko, *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość*, „*Ekonomista*”, 2007, nr 6, s. 802.

³² D. Gros, A. Steinherr, *Economic Transition in Central and Eastern Europe: Planting the Seed*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 362; A. Koźmiński, *How it all happened. Essays in Political Economy of Transition*, Difin, Warszawa 2008, s. 240.

³³ Chociażby członkostwo w OECD czy wstąpienie do Unii Europejskiej.

³⁴ J. Wilkin, *Co wniosła transformacja postsocjalistyczna do teorii ekonomii*, [w:] *Wkład transformacji do teorii ekonomii*, J. Kleer, A. Kondratowicz (red.), CeDeWu, Warszawa 2006, s. 113.

³⁵ J. Kaliński, *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989–2004*, SGH, Warszawa 2009, s. 9.

procesu transformacji gospodarczej jest związane z ukształtowaniem systemu gospodarczego, w którym polityka ekonomiczna zmienia się w czynnik egzogeniczny, regulujący tylko dynamikę tego systemu³⁶. Rozróżnienie pomiędzy normalną a szczególną transformacyjną polityką gospodarczą jest tym trudniejsze, im bliższe jest zakończenie transformacji, które wskaże zrealizowanie jej celów. Możliwa jest także sytuacja przewidziana przez J. Winieckiego, polegająca na wcześniejszym zakończeniu prowadzenia transformacyjnej polityki gospodarczej, co przyniesie stan niedokończonych transformacji³⁷. W kontekście rozróżniania transformacji gospodarczej i ustrojowej, wśród autorów zarysowuje się także pogląd, że ta ostatnia jest zdecydowanie daleka od zakończenia ze względu na wolniejszą dynamikę przemian postaw społecznych, przekonań i zachowań. W sposób zbliżony do D. Filara o zakończeniu transformacji wypowiada się także A. Lipowski, według którego nastąpi ono wobec braku stosowania politycznej alokacji zasobów³⁸. W związku z dyskusją o zakres współczesnej ingerencji państwa w gospodarkę, kryterium to, zdaniem M. Bałtowskiego i M. Miszewskiego, powinno być wyrażone jako poziom alokacji politycznej właściwy dla rozwiniętych gospodarek rynkowych³⁹. Z. Sadowski stwierdza wprost, że transformacja nie dobiegła końca – została jedynie zakończona jej pierwsza faza⁴⁰, co jest wynikiem niezrealizowania podstawowych celów, tj.: modernizacji struktury gospodarczej oraz prywatyzacji. Pierwsza faza transformacji przyniosła wprowadzenie rozwiązań nieaktualnych dla współczesnej gospodarki – cywilizacja przemysłowa jest bowiem zastępowana cywilizacją informacyjną i gospodarką opartą na wiedzy. Należy zatem kontynuować zmiany strukturalne⁴¹ z aktywną, wspierającą rolą państwa, zmierzające do budowy gospodarki pokapitalistycznej⁴², w której podstawowym czynnikiem wytwórczym jest wiedza.

4. Efekty transformacji gospodarczej

Pytanie o koniec transformacji zmierza w naturalny sposób w kierunku wyrażenia ogólnej opinii o przebiegu tego procesu w podstawowym obszarze prowadzonej analizy, jakim jest transformacja gospodarcza⁴³. W zakresie zmian własnościowych efekty polskiej transformacji uznaje się powszechnie za pozytywne, jako ogólny ich obraz. Pozytywnie należy ocenić wybór sposobu prywatyzacji w postaci prywatyzacji ekwiwalentnej, jednak wątpliwości budzą przede wszystkim: oddolny jej charakter, indywidual-

³⁶ D. Filar, *Ekonomiczno-społeczna transformacja postsocjalistyczna*, [w:] *Ekonomia wobec zagadnień transformacji*, Z. Hockuba (red.), Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1993, s. 18.

³⁷ J. Winiecki, *Nauka dla Polski z reform. Zbyt wolna zmiana systemu*, „Gospodarka Narodowa”, 1991, nr 3, s. 8–10.

³⁸ A. Lipowski, *Dualizm transformacyjny: przypadek Polski 1990–1998*, INE PAN, Warszawa 2000, s. 23.

³⁹ M. Bałtowski, M. Miszewski, *Transformacja gospodarcza ...*, op. cit., s. 329.

⁴⁰ Z. Sadowski, *Transformacja i rozwój. Wybór prac*, PTE, Warszawa 2005, s. 426–429.

⁴¹ J. Kaczmarek, *Intensywność przemian strukturalnych mezostruktury gospodarki Polski*, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 7, s. 27–33.

⁴² P.F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Harper Collins Publishers, New York 1994, s. 109.

⁴³ J. Kaczmarek, *Intensywność i efekty transformacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 10, s. 62–71.

alizacja projektów i prawne ograniczenia dotyczące potencjalnych ścieżek prywatyzacji. Najwięcej negatywnych uwag odnosi się do tzw. prywatyzacji pracowniczej, a za całkowite niepowodzenie należy uznać prywatyzację masową⁴⁴.

Toczące się spory o głębokość szoku transformacyjnego na początku przemian nie przesłaniają pozytywnej oceny polityki stabilizacyjnej. Opanowanie destrukcyjnego oddziaływania inflacji i osiągnięcie pełnej wymienialności waluty krajowej przy uniknięciu kryzysu walutowego to poważne sukcesy. W sferze regulacyjnej pozytywnie ocenia się także uchronienie NBP przed bezpośrednią ingerencją państwa, ale całość polityki antymonopolowej skłania do ocen o niezadowolającym postępie zmian, a nawet ponownej polityzacji gospodarki. Z jednej strony, dzięki oddziaływaniu instytucji Unii Europejskiej, wzrasta wsparcie państwa dla podmiotów małych i średnich (uznawanych za bardziej elastyczne w dostosowaniu się do zmian na rynku), jednak z drugiej strony wskazuje się na ograniczanie sfery wolności gospodarczej poprzez reglamentację ze strony państwa⁴⁵. Za dobrze rozwiniętą należy uznać infrastrukturę rynku kapitałowego – zarówno od strony instytucji, jak i dostępnych instrumentów. Jako deficyt traktowany jest natomiast brak jednoznacznych wskazań w zakresie polityki właścicielskiej państwa, ważnej w kontekście prowadzonych procesów prywatyzacji.

Wpływ transformacji na wzrost gospodarczy to domykający wymiar oceny jej efektów. Większość autorów, tak jak S. Fischer, R. Sahay i C.A. Vegh⁴⁶, uznaje wpływ stabilizacji makroekonomicznej za jednoznacznie pozytywny. W początkowym okresie dochodzi jednak, jak wskazuje J. Fidmuc, do obniżenia tempa wzrostu gospodarczego⁴⁷, co jest skutkiem określanego przez O. Blancharda efektu dezorganizacji⁴⁸. Wpływ reform rynkowych i liberalizacji także jest oceniany pozytywnie, podobnie zresztą jak wpływ małej prywatyzacji⁴⁹. Ponadto przeprowadzenie ich w sposób radykalny pozwala zwiększyć, zdaniem A. Åslunda, tempo wzrostu gospodarczego⁵⁰. Liczne kontrowersje budzi natomiast wpływ dużej prywatyzacji. K. Staehr twierdzi wprost, że ma ona negatywny wpływ na wzrost gospodarczy, zarówno w krótkim, jak i długim okresie⁵¹. Natomiast

⁴⁴ J. Kaczmarek, P. Krzemiński, P. Litwa, W. Szymła, *Procesy zmian w okresie transformacji systemowej. Prywatyzacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, s. 165–222, 262–306, 378–425.

⁴⁵ Z. Paczocha, W. Rogowski, *Reglamentacja gospodarki polskiej w latach 1989–2003*, NBP, „Studia i materiały”, 2005, nr 187, s. 19–20.

⁴⁶ S. Fischer, R. Sahay, C.A. Vegh, *Stabilization and Growth in Transition Economies: the Early Experience*, „Journal of Economic Perspectives”, 1996, nr 2, s. 84.

⁴⁷ J. Fidmuc, *Forecasting Growth in Transition Economies: A Reassessment*, ZEI, Bonn 2001, s. 8–9.

⁴⁸ O. Blanchard, *Assessment of the Economic Transition in Central and Eastern Europe – Theoretical Aspects of Transition*, „American Economic Review”, 1996, nr 2, s. 57.

⁴⁹ R. Radulescu, D. Barlow, *The Sequencing of Reform in Transition Economies*, „Journal of Comparative Economics”, 2005, nr 33, s. 837.

⁵⁰ A. Åslund, P. Boone, S. Johnson, *How to Stabilize: Lessons from Post-Communist Countries*, „Brookings Papers on Economic Activity”, 1996, nr 1, s. 236.

⁵¹ K. Staehr, *Reforms and Economic Growth in Transition Economies: Complementarity, Sequencing, and Speed*, BOFiT, „Discussion Papers”, 2003, nr 1, s. 27.

inni autorzy dowodzą o możliwości pozytywnego wpływu dużej prywatyzacji, co jednak zależy od sposobu jej przeprowadzenia⁵². Zmiany instytucjonalne są w większości przypadków oceniane jako zmienna pozytywnie oddziałująca na wzrost gospodarczy⁵³. Jednak konieczne jest, jak twierdzi A. Brunetti, podniesienie jakości rządzenia, zwiększenie sprawności działania i przestrzeganie praw własności⁵⁴. Jak wskazują B. Heybey i P. Murrell, wpływ warunków początkowych transformacji na wzrost gospodarczy jest powszechnie uznawany za negatywny, ale o malejącej dynamice wraz z upływem czasu od jej rozpoczęcia⁵⁵.

Podsumowanie

Realizując cel główny artykułu, dokonano odpowiedzi na postawione w nim pytania badawcze, będące podstawą sformułowania czterech hipotez badawczych. Odpowiedzi te stanowią kluczowe ustalenia zawarte we właściwych częściach artykułu, odpowiadając teorio-poznawczej warstwie prowadzonych badań. Konkludując zatem, postawione hipotezy odnoszące się do oceny transformacji gospodarczej w Polsce zostały zweryfikowane pozytywnie, tj.:

- 1) Cele transformacji gospodarczej są zróżnicowane w ujęciu teorii systemów ekonomicznych i polityki gospodarczej:
 - z punktu widzenia teorii systemów ekonomicznych, cel transformacji wynika z jej istoty – ustanowienie nowego ładu gospodarczego. Natomiast zwrócenie się ku polityce gospodarczej opisuje jako cel podstawowy jako zapewnienie efektywnego i stabilnego rozwoju gospodarczego.
- 2) Wyznacznikiem zakończenia transformacji gospodarczej jest charakter polityki gospodarczej jako czynnika zmian:
 - zakończenie procesu transformacji gospodarczej jest związane z ukształtowaniem systemu gospodarczego, w którym polityka ekonomiczna zmienia się w czynnik egzogeniczny, regulujący tylko dynamikę tego systemu.
- 3) Dla transformacji gospodarczej pozostającej w opozycji do tranzycji zakończyła się jej pierwsza faza zmian:
 - transformacja przyniosła niezrealizowanie podstawowych jej celów, tj. modernizacji struktury gospodarczej oraz prywatyzacji. Powstałe rozwiązania są nieaktualne względem współczesnej gospodarki – cywilizacja przemysłowa jest bowiem zastępowana cywilizacją informacyjną i gospodarką opartą na wiedzy.

⁵² W.L. Megginson, J.M. Netter, *From State To Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization*, „Journal of Economic Literature”, 2001, nr 6, s. 36.

⁵³ L. Grogan, L. Moers, *Growth Empirics with Institutional Measures for Transition Countries*, „Economic Systems” 2001, nr 25, s. 327.

⁵⁴ A. Brunetti, G. Kisunko, B. Weder, *Institutions in Transition. Reliability of Rules and Economic Performance in Former Socialist Countries*, The World Bank, „Working Paper”, 1997, nr 1809, s. 32.

⁵⁵ B. Heybey, P. Murrell, *The Relationship between Economic Growth and the Speed of Liberalization during Transition*, „Journal of Policy Reform”, 1999, nr 3, s. 14.

4) Ocena transformacji gospodarczej zawiera przewagę elementów pozytywnych nad negatywnymi, co dotyczy w szczególności jej wpływu na wzrost gospodarczy:

- pozytywna ocena dotyczy zmian własnościowych (niepowodzenie stanowi prywatyzacja masowa oraz częściowo pracownicza), polityki stabilizacyjnej (dyskusyjna jest głębokość zadanego szoku transformacyjnego) oraz zmian regulacyjnych i rozwoju infrastruktury rynku kapitałowego. Niedobory widoczne są w obszarze polityki właścicielskiej państwa oraz wypracowania systemowej polityki strukturalnej. Wpływ transformacji na wzrost gospodarczy jest pozytywny w zakresie stabilizacji makroekonomicznej, reform rynkowych i liberalizacji, małej prywatyzacji i zmian instytucjonalnych, a negatywny w zakresie warunków początkowych i dużej prywatyzacji.

Kierunkiem dalszych możliwych badań jest porównawcza ocena modeli, przebiegu i efektów transformacji z wykorzystaniem miar tranzycji (ujęcie ogólne) oraz zmian strukturalnych (ujęcie szczegółowe) w przekroju krajów i ich grup realizujących drogę transformacji gospodarczej.

Streszczenie

Transformacja systemowa usuwa bezpośrednie powiązania między państwem jako domeną sfery regulacyjnej, a podmiotami sfery realnej. Jak się wydaje, nie można skonstruować docelowej wizji nowego systemu ekonomicznego – istnieje tylko możliwość określenia kierunku zmian. W tym ujęciu, model ekonomiczny to opis związków między działaniami a spodziewanymi skutkami, natomiast sposób jego rozpowszechnienia to strategia.

Transformacja systemowa rozpoczęła się w krajach Europy centralnej i wschodniej ponad ćwierć wieku temu, a głównym pytaniem jest to, czy została ona zakończona. Z nim wiąże się także dyskusja co do istoty terminów transformacja (permanentne zmiany) i tranzycja (przejście do nowego systemu). Pytanie o koniec transformacji wymusza ocenę jej przebiegu – intensywności i efektów.

Słowa kluczowe: transformacja, tranzycja, system ekonomiczny.

Summary

A systemic transformation aims to eliminate direct relations between the state's role of a major regulator and business entities operating in a real economy. Developing a target vision for a new economic system is not feasible – instead, it is possible to outline directions for changes. In this approach, an economic model describes relations between activities and outcomes – the manner in which it is disseminated is reflected in national strategies. Transformation started in CEE countries more than 25 years ago. Has this process come to an end? Another issue is the use of terminology: “transformation” (permanent changes), and “transition” – a shift towards a new system. Other issues relate to the intensity and effects of the process.

Key words: transformation, transition, economic system.

Literatura:

1. Åslund A., Boone P., Johnson S., *How to Stabilize: Lessons from Post-Communist Countries*, „Brookings Papers on Economic Activity”, 1996, nr 1.
2. Bałtowski M., Miszewski M., *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
3. Bannock G., Baxter R.E., Davis E., *The Penguin Dictionary of Economics*, 4th ed., Penguin Books, Harmondsworth 1987.
4. Blanchard O., *Assesment of the Economic Transition in Central and Eastern Europe – Theoretical Aspects of Transition*, „American Economic Review”, 1996, nr 2.
5. Blanchard O., *The Economics of Post-communist Transition*, Oxford University Press, Oxford–New York 1997.
6. Brunetti A., Kisunko G., Weder B., *Institutions in Transition. Reliability of Rules and Economic Performance in Former Socialist Countries*, The World Bank, „Working Paper”, 1997, nr 1809.
7. Csaba L., *The Capitalist Revolution in Eastern Europe. A Contribution to the Economic Theory of Systemic Change*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1995.
8. Dewatripont M., Roland G., *Transition as a Process of Large-scale Institutional Change*, „Economics of Transition”, 1996, nr 4.
9. Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, Harper Collins Publishers, New York 1994.
10. Fidmuc J., *Forecasting Growth in Transition Economies: A Reassessment*, ZEI, Bonn 2001.
11. Filar D., *Ekonomiczno-społeczna transformacja postsocjalistyczna*, [w:] *Ekonomia wobec zagadnień transformacji*, Z. Hockuba (red.), Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1993.
12. Fischer S., Gelb A., *Problemy reformy gospodarki socjalistycznej*, „Ekonomista”, 1991, nr 2 i 3.
13. Fischer S., Sahay R., Vegh C.A., *Stabilization and Growth in Transition Economies: the Early Experience*, „Journal of Economic Perspectives”, 1996, nr 2.
14. Gärtner M., *A Primer in European Macroeconomics*, Prentice Hall, London 1997.
15. Gelb A.H., Grey C., *The Transformation of Economies in Central and Eastern Europe*, „The World Bank Policy and Research Series”, 1991, nr 17.
16. Grogan L., Moers L., *Growth Empirics with Institutional Measures for Transition Countries*, „Economic Systems”, 2001, nr 25.
17. Gros D., Steinherr A., *Economic Transition in Central and Eastern Europe: Planting the Seed*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
18. Hübner D., *Ekonomia polityczna wzrostu: przypadek strategii dla Polski*, INE PAN, Warszawa 1995.
19. Hare P.G., *From Central Planning to Market Economy*, „The Economic Journal”, 1990, nr 100.
20. Heybey B., Murrell P., *The Relationship between Economic Growth and the Speed of Liberalization during Transition*, „Journal of Policy Reform”, 1999, nr 3.
21. Hockuba Z., *Transformacja jako zmiana porządku ekonomicznego*, [w:] *Transformacja gospodarki postkomunistycznej a teoria ekonomii*, J. Winiecki (red.), „Zeszyt Towarzystwa Ekonomistów Polskich”, 2000, nr 5.
22. Kaczmarek J., *Mezostuktura gospodarki Polski w okresie transformacji – uwarunkowania, procesy, efektywność*, Difin, Warszawa 2012.
23. Kaczmarek J., *The Disharmonies, Dilemmas and Effects of the Transformation of the Polish Economy*, „The Business & Management Review”, 2012, Vol. 2, Number 2.

24. Kaczmarek J., *Intensywność przemian strukturalnych mezostruktury gospodarki Polski*, „Prze-
gląd Organizacji”, 2013, nr 7.
25. Kaczmarek J., *Intensywność i efekty transformacji gospodarczej*, „Prze-
gląd Organizacji”, 2016,
nr 10.
26. Kaczmarek J., Krzemiński P., Litwa P., Szymła W., *Procesy zmian w okresie transformacji sys-
temowej. Prywatyzacja, restrukturyzacja, rynek kapitałowy*, Akademia Ekonomiczna w Kra-
kowie, Kraków 2005.
27. Kaliński J., *Transformacja gospodarki polskiej w latach 1989–2004*, SGH, Warszawa 2009.
28. Kołodko G.W., *Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość*,
„Ekonomista”, 2007, nr 6.
29. Kondratowicz A., *Od niewoli do wolności gospodarczej?*, [w:] *Wkład transformacji do teorii
ekonomii*, J. Kleer, A. Kondratowicz (red.), CeDeWu, Warszawa 2006.
30. Kornai J., *The Socialist System. The Political Economy of Communism*, Princeton University
Press, Princeton 1992.
31. Kozłowski S.G., *Systemy ekonomiczne. Analiza porównawcza*, UMCS, Lublin 1998.
32. Koźmiński A., *How it all happened. Essays in Political Economy of Transition*, Difin, Warszawa
2008.
33. Lipowski A., *Dualizm transformacyjny: przypadek Polski 1990–1998*, INE PAN, Warszawa 2000.
34. Nasiłowski M., *Transformacja systemowa w Polsce*, Key Text, Warszawa 1995.
35. Megginson W.L., Netter J.M., *From State To Market: A Survey of Empirical Studies on Privat-
ization*, „Journal of Economic Literature”, 2001, nr 6.
36. Mickiewicz T., *Economic Transition in Central Europe and the CIS*, Palgrave–McMil-
lan, New York–London 2005.
37. Murrell P., *Evolution in Economics and in the Economic Reform of the Centrally
Planned Economies*, University of Maryland, College Park 1991, opublikowano:
<http://econweb.umd.edu/~murrell/articles/Evolution%20in%20Economics.pdf>
(dostęp: 10.06.2017 r.).
38. Paczocha Z., Rogowski W., *Reglamentacja gospodarki polskiej w latach 1989–2003*,
NBP, „Studia i materiały”, 2005, nr 187.
39. Polišński Z., *Prawidłowości transformacji systemów ekonomicznych*, Uniwersytet War-
szawski, Warszawa 2003.
40. Radulescu R., Barlow D., *The Sequencing of Reform in Transition Economies*, „Journal
of Comparative Economics”, 2005, nr 33.
41. Roland G., *Transition and Economics: Politics, Markets and Firms*, The IMT Press,
London 2000.
42. Rosati D., *Polska droga do rynku*, PWE, Warszawa 1998.
43. Sadowski Z., *Transformacja i rozwój. Wybór prac*, PTE, Warszawa 2005.
44. Staehr K., *Reforms and Economic Growth in Transition Economies: Complementarity,
Sequencing, and Speed*, BOFiT, „Discussion Papers”, 2003, nr 1.
45. Wilczyński W., *Warianty polityki transformacyjnej*, „Ekonomista”, 1995, nr 1–2.
46. Wilkin J., *Co wniosła transformacja postsocjalistyczna do teorii ekonomii*, [w:] *Wkład
transformacji do teorii ekonomii* J. Kleer, A. Kondratowicz (red.), CeDeWu, Warszawa
2006.
47. Wilkin J., *Jaki kapitalizm, jaka Polska?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

1995.

48. Winiecki J., *Nauka dla Polski z reform. Zbyt wolna zmiana systemu*, „Gospodarka Narodowa”, 1991, nr 3.
49. Wojtyna A., *Strategia gospodarcza a ekonomia polityczna reform*, [w:] *Dynamika transformacji polskiej gospodarki*, M. Belka, W. Trzeciakowski (red.), tom I, INE PAN, Poltext, Warszawa 1997.
50. Woźniak M.G., *Ekonomiczne problemy krajów postsocjalistycznych – cz. II*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
51. Żukrowska K., *Modele transformacji: różne kryteria*, [w:] *Transformacja systemowa w Polsce*, K. Żukrowska (red.), SGH, Warszawa 2010.

Waldemar Zadworny

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO PODSTAWA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU W OBSZARZE ŚRODOWISKA NATURALNEGO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF RESPONSIBLE BUSINESS IN THE ENVIRONMENTAL AREA

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, oczekując społecznej akceptacji dla sposobów i efektów funkcjonowania, coraz częściej skupiają się nie tylko na różnego rodzaju świadczeniach na rzecz pracowników, ale rozszerzają swoją odpowiedzialność w stosunku do otoczenia. Większa świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu problemów związanych z oddziaływaniem ich organizacji na otoczenie przyczynia się do uwzględniania, już na etapie tworzenia strategii, ochrony środowiska, interesów społecznych oraz relacji z różnymi grupami interesariuszy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Przyjęcie takiej postawy określane jest jako koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*), która zakłada uwzględnienie w działalności przedsiębiorstwa celów społecznych, ekologicznych, a także kształtowanie odpowiednich relacji z pracownikami. Z punktu widzenia zarządzania CSR jest jedną z najnowocześniejszych i najbardziej obiecujących strategii biznesowych¹.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz idei zrównoważonego rozwoju w budowie wartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Zaprezentowane zostaną przy tym wyniki badań w zakresie wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób strategiczny.

Mając na uwadze powyższy cel badawczy, autor postawił hipotezę, iż idea społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z koncepcją zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*), który jest takim przebiegiem rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, godząc prawa przyrody i prawa ekonomii².

¹ M. Sikorska, *CSR w Polsce. Forum UNDP. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Kultura i gospodarka*, J. Kochanowicz, M. Marody (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 143.

² S. Kozłowski, *Droga do ekorozwoju*, PWN, Warszawa 1994, s. 57.

Podstawą charakterystyki badanego problemu jest analiza literatury przedmiotu oraz danych zawartych w raportach badawczych.

1. Istota zrównoważonego rozwoju

Pojęcie zrównoważonego rozwoju po raz pierwszy zostało zdefiniowane w raporcie „Nasza wspólna przyszłość” w 1987 r., opracowanym przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych, a następnie przyjęte na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku przez niemal cały świat (179 państw) w postaci Globalnego Programu Działań, tzw. Agendy 21³. Zrównoważony rozwój został określony jako „rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”⁴. Raport został uznany przez społeczność międzynarodową za wzorzec rozwoju społeczno-gospodarczego i postępowania w sprawach dotyczących środowiska naturalnego.

Z raportu płynie jasny wniosek, iż cywilizacja osiągnęła poziom dobrobytu, który może się utrzymywać na stałym poziomie pod warunkiem umiejętnego gospodarowania. Model takiej gospodarki sugeruje utrzymywanie zrównoważonych relacji pomiędzy: wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz zdrowiem człowieka.

Agenda 21 stanowiła inspirację do zmian prawa ogólnego w Polsce. Zasada zrównoważonego rozwoju została wprowadzona do prawodawstwa polskiego w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej w 1997 r. w art. 5, który mówi, że: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swego terytorium, zapewnia wolność i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”⁵. Natomiast definicja zrównoważonego rozwoju podana została w ustawie Prawo ochrony środowiska: jest to „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń”⁶.

Kierowanie się zasadą zrównoważonego rozwoju oznacza także konieczność uwzględniania celów gospodarczych oraz społecznych w działaniach państwa, i to we wszystkich, a nie tylko tych, które koncentrują się na ochronie środowiska. Tak więc z konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju będzie wynikał obowiązek równoważenia wszelkich działań (gospodarczych, społecznych i zmierzających do ochrony środowiska) na wszystkich etapach działalności władz publicznych⁷.

³ Agenda 21 jest dokumentem programowym, który przedstawia sposób opracowania i wdrażania programów zrównoważonego rozwoju w życiu lokalnych społeczności.

⁴ G.H. Brundtland, *Nasza wspólna przyszłość*, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.

⁵ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 ze sprost.).

⁶ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz. U. Nr 62, poz. 627, art. 3 pkt 50).

⁷ Z. Bukowski, *Pojęcie zrównoważonego rozwoju w prawie międzynarodowym, unijnym i polskim*, [w:] *Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego*, S. Kozłowski (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004, s. 171.

Zrównoważony rozwój jest zatem koncepcją dobrobytu, która harmonizuje, łączy wartości ekonomiczne, ekologiczne i społeczne⁸. Poszczególne jego składniki oznaczają:

- ekonomiczny – zaspokojenie materialnych potrzeb człowieka przy wykorzystaniu dostępnych technologii nieniszczących środowiska naturalnego;
- ekologiczny – praktyka zachowań ograniczających degradację środowiska;
- społeczny – zapewnienie społeczeństwu podstawowych warunków życia, np. dostępu do ochrony zdrowia, edukacji⁹.

Dziedziny te wzajemnie na siebie zachodzą oraz się uzupełniają, czy też w wielu przypadkach równoważą, stad też określa się je jako „Three P’s Balance™” The three P’s: „Profit”, „Planet”, „People”.

W 2000 r. podczas szczytu europejskiego w Lizbonie Rada Europejska przedstawiła plan społeczno-gospodarczy, zwany Strategią Lizbońską, którego celem stało się uczynienie z Unii Europejskiej dynamicznej gospodarki wspólnotowej opartej na zrównoważonym rozwoju, z wieloma miejscami pracy oraz jednością społeczną.

Kontynuacją Strategii Lizbońskiej stał się dokument pt. *Green Paper on Corporate Social Responsibility* przedstawiony przez Komisję Europejską w 2001 r., który dał początek dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu.

2. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Kierowanie się aspektami zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej staje się niejako podstawą odpowiedzialności w nowoczesnym biznesie. W tym kontekście realizacja idei zrównoważonego rozwoju to poszukiwanie takich rozwiązań dla działalności gospodarczej, które są społecznie odpowiedzialne, ekologicznie przyjazne i ekonomicznie wartościowe jednocześnie¹⁰. Koncepcję zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa można rozumieć jako proces uczenia się przedsiębiorstwa, co pozwala mu na zwiększenie adaptacyjności do zmian zachodzących w otoczeniu, jak i podnoszenia zdolności do wykorzystywania pojawiających się w nim szans oraz niwelowania zagrożeń.

W przypadku zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa mogą określić pewne specyficzne, unikatowe, ekologiczne instrumenty konkurowania. Zaliczyć do nich można:

- jakość ekologiczną produktów i technologii;
- innowacyjność ekologiczną oznaczającą umiejętność organizacji do realizacji innowacji w powiązaniu z rynkiem w kontekście zewnętrznych tendencji ekologicznych i wewnętrznych uwarunkowań firmy;

⁸ A. Bogumił, *Zrównoważony rozwój*, PWN, Warszawa 2004, s. 19.

⁹ A. Skowroński, *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwaju” 2006, nr 2, s. 51.

¹⁰ B. Rok, *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Centrum Etyki Biznesu, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 239–254.

- elastyczność dostosowania ekologicznych produktów do potrzeb klienta w powiązaniu z działaniami w obszarze marketingu mix;
- tworzenie proekologicznego wizerunku firmy w powiązaniu z postrzeganą pozytywnie ekologiczną marką produktu;
- obniżenie kosztów działalności poprzez proekologiczne zarządzanie¹¹.

Istota rozwoju zrównoważonego w odniesieniu do przedsiębiorstwa została zawarta w postaci obowiązujących zasad:

- 1) zasady związane z wykorzystywaniem zasobów i walorów przyrodniczych w procesie produkcyjnym: ekologizacji, integralności oraz prewencji;
- 2) zasady dotyczące relacji między działalnością gospodarczą a ładem społeczno-kulturowym: współdziałania w zakresie ochrony środowiska, ekonomizacji, partycypacji społecznej oraz sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej;
- 3) zasady związane z obowiązującym prawem: praworządności oraz „sprawca zanieczyszczenia płaci”¹².

Nie została stworzona hierarchia powyższych zasad. Wszystkie są równie ważne, natomiast można przyjąć, że są podrzędne w stosunku do zasady generalnej – równości trzech wymiarów rozwoju zrównoważonego. Tym samym można powiedzieć, że działalność gospodarcza powinna być dostosowana do potencjału środowiska przyrodniczego i prowadzona w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów.

W kontekście zrównoważonego rozwoju powstało 10 kroków na drodze do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, są to:

1. Innowacyjne rozwiązywanie w obszarze zrównoważonego wzrostu muszą być częścią misji firmy.
2. Powinny znaleźć swoje miejsce w strategii przedsiębiorstwa.
3. Koncepcję zrównoważonego rozwoju trzeba wbudować we wszystkie aspekty prowadzonej działalności.
4. Najważniejsze są działania, nie deklaracje.
5. Każda firma powinna powołać organ, który będzie odpowiadał za realizację polityki zrównoważonego rozwoju.
6. Opracuj kodeks zachowań dotyczących zrównoważonego rozwoju.
7. Zaangażuj do działania całe przedsiębiorstwo i otoczenie.
8. Korzystaj z kreatywności swoich ludzi.
9. Działaj w sieci.
10. Dostosuj systemy biznesowe do firmowej wizji¹³.

¹¹ A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, [w:] „Zarządzanie” M. Jabłoński (red.), 2010, Zeszyt 2, s. 19.

¹² T. Borys, J. Śleszyński, *Ekorozwój jako zbiór zasad*, [w:] *Wskaźniki ekorozwoju*, T. Borys (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 84–94.

¹³ Raport „Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju korporacji”.

Przedsiębiorstwo postępujące zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju powinno dążyć do harmonii między celami ekonomicznymi, ekologicznymi oraz społecznymi. W skali przedsiębiorstwa zrównoważony rozwój oznacza:

- wyznaczanie strategii rozwoju, uwzględniając uwarunkowania ekologiczne;
- przestrzeganie przyjętych norm w ujęciu ekologicznym;
- uwzględnianie uwarunkowań regionalnych i lokalnych w potrzebach rozwojowych przedsiębiorstwa¹⁴.

Przedsiębiorstwa wdrażając technologie proekologiczne, równoważą globalny rozwój poprzez:

- wykorzystanie potencjału stosowanej technologii dla realizacji wyzwań ekologicznych;
- zwiększanie wzrostu gospodarczego i konkurencyjności;
- łączenie realizacji celów ekonomicznych i ekologicznych;
- oddzielanie rozwoju gospodarczego od wpływu na środowisko;
- obniżanie jednostkowych kosztów produkcji;
- obniżanie ilości zużywanych zasobów naturalnych, przy jednoczesnym zmniejszaniu ilości wytwarzanych odpadów;
- poprawę zdrowia publicznego¹⁵.

Popularną praktyką wśród firm kierujących się filozofią zrównoważonego rozwoju jest tworzenie tzw. programów etycznych. Przedsięwzięcie to ma na celu integrowanie pracowników firmy wokół wspólnych wartości. Przykładowe deklaracje pojawiające się w kodeksach etycznych to:

- minimalizowanie zużycia zasobów naturalnych oraz wytwarzanie odpadów powstających w wyniku bieżącej działalności;
- przestrzeganie zasady dyskryminacji ze względu na: rasę, status społeczny, pochodzenie etniczne, religie, upośledzenie, inwalidztwo, płeć, orientację seksualną, związek lub przynależność polityczną, wiek czy stan cywilny;
- gwarantowanie wolności poglądów, sumienia i religii oraz swobodę przekonań i wypowiedzi¹⁶.

Realizowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do poszczególnego przedsiębiorstwa odbywa się poprzez działania wprowadzające energooszczędne i materiałoszczędne techniki produkcji, ograniczanie zanieczyszczeń przy jednoczesnym dbaniu o osiągnięcie wyznaczonych celów ekonomicznych. Ekologiczne znaczenie tego typu zachowań to wolniejsze tempo korzystania z zasobów przyrody i wzrostu zanieczyszczeń, co prowadzi do wzrostu poziomu jakości życia pokoleń obecnych oraz przyszłych. To podejście do zarządzania nawiązuje do koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

¹⁴ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 183; J.W. Przybytniowski, *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje - strategie - analiza*, S. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 33-34.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (dostęp: 12.12.2017 r.).

3. Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa – zarys problematyki

Ekologiczny wymiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw niezaprzeczalnie łączy się z terminem zrównoważonego rozwoju. To właśnie na podwalinach koncepcji zrównoważonego rozwoju powstała społeczna odpowiedzialność biznesu¹⁷. Koncepcja CSR uważana jest za odpowiedź biznesu na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Pojęcie zrównoważonego rozwoju jest zdecydowanie szerszym zagadnieniem od społecznej odpowiedzialności. Koncepcja zrównoważonego rozwoju odnosi się nie tylko do działalności biznesu, ale dotyczy także postaw rządów, jednostek samorządu terytorialnego, wszelkich instytucji państwowych i całego społeczeństwa. Z kolei koncepcja CSR koncentruje się na danej organizacji, stanowi zarówno pewną filozofię, jak i zestaw narzędzi pozwalających osiągnąć stan zrównoważonego biznesu, który w dłuższej perspektywie, poza korzyściami środowiskowymi i społecznymi, gwarantuje długotrwały wzrost wartości przedsiębiorstwa¹⁸.

Koncepcja CSR rozumiana jest jako dobrowolna strategia uwzględniająca społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym¹⁹.

Według A.B. Carroll istnieją cztery poziomy społecznej odpowiedzialności biznesu:

- odpowiedzialność ekonomiczna: „przynoś zysk”, osiąganie zysku, maksymalizacja dochodów ze sprzedaży i minimalizacja kosztów, podejmowanie dobrych decyzji strategicznych, prowadzenie starannej polityki podziału wypracowanych zysków, zrównoważony rozwój;
- odpowiedzialność prawna: „przestrzegaj prawa”, przestrzeganie wymagań prawnych, dostarczanie wyrobów zgodnych z przepisami, przeciwdziałanie korupcji, przestrzeganie prawa pracy, honorowanie gwarancji;
- odpowiedzialność etyczna: „działaj etycznie”, działanie zgodne z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością, etyczna spójność przedsiębiorstwa, zapewnienie etycznego przywództwa;
- odpowiedzialność filantropijna: „bądź dobrym obywatelem”, działalność dobroczynna, wspieranie sztuki i edukacji, podnoszenie jakości życia społecznego, bycie dobrym obywatelem²⁰.

¹⁷ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 8–9; J.W. Przybytniowski, *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje-strategie-analiza*, S. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 37–38.

¹⁸ Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 34.

¹⁹ <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (dostęp: 12.12.2017 r.).

²⁰ A.B. Carroll, A.L. Buchholtz, *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College 2003, s. 39.

Ponadto występuje jeszcze odpowiedzialność ekologiczna z hasłem „Chroń środowisko i zasoby”, zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu – ograniczanie i adaptacja, ochrona i naprawa szkód w środowisku²¹.

Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez organizacje biznesowe wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność tych organizacji oraz ich innowacyjność. Zatem wydatki tego rodzaju należy traktować jako inwestycję i źródło innowacji, a nie jako koszt.

Przedsiębiorstwo, które może poszczycić się mianem firmy odpowiedzialnej społecznie, osiąga korzyści, które rozpatrywane powinny być w perspektywie długofalowej. Można do nich zaliczyć:

1. Wzrost zainteresowania inwestorów. Kredytodawcy są bardziej zainteresowani współpracą z odpowiedzialnymi firmami, które oprócz dobrych wyników finansowych, zarządzane w sposób przejrzysty, odpowiedzialnie budują swój wizerunek i dobre relacje z otoczeniem. Dla wielu inwestorów wiarygodność finansowa firmy jest uzależniona od jej wiarygodności społecznej.
2. Zwiększenie lojalności konsumentów i interesariuszy. Wzrost świadomości społecznej konsumentów powoduje, iż w swoich wyborach kierują się oni także zaufaniem do danej firmy i jej wizerunkiem. Rosnąca grupa konsumentów zwraca uwagę na „ekologiczność” produktu lub usługi, przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności w procesie jego wytworzenia oraz ogólną reputację firmy.
3. Poprawa relacji ze społecznością i władzami lokalnymi. Udział firmy w życiu społeczności lokalnej, podejmowanie długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych, ułatwia jej sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie. Społeczna odpowiedzialność umożliwia jej trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców, a także zdobycie zaufania władz samorządowych.
4. Wzrost konkurencyjności. Wprowadzanie zasad odpowiedzialnego biznesu to jeden z atutów, dzięki którym firmy zdobywają przewagę konkurencyjną. Dla polskich firm przejrzysta polityka CSR może być jednym ze sposobów budowania swojej pozycji na rynkach światowych, gdzie oczekiwania dotyczące spełniania standardów odpowiedzialnego biznesu są bardziej oczywiste.
5. Podnoszenie poziomu kultury organizacyjnej firmy. Poprzez podejmowanie wyzwań społecznej odpowiedzialności firma podnosi swoje standardy postępowania wobec interesariuszy (pracowników, kontrahentów, klientów), a przez to unika kosztów „złego partnerstwa”. Zmiany te wpływają na kształtowanie kultury organizacyjnej firmy opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych.

²¹ M. Rojek-Nowosielska, *Nie tylko zysk. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw nowej generacji CRM*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 24.

6. Kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników. Społeczna odpowiedzialność firmy stanowi jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy, widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych.
7. Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Gdy poprawie ulega wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników, to zwiększa się również atrakcyjność firmy na rynku pracy, co pozwala przyciągnąć nowych i zatrzymać najlepszych pracowników²².

Ponadto należy wskazać na wzrost świadomości CSR wśród pracowników, wzrost motywacji pracowników, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, poprawę relacji ze społecznością lokalną. Można wskazać także na poprawę efektywności gospodarowania, skuteczności zarządzania, wzrost zaufania klientów, poprawę relacji z inwestorami oraz zwiększenie atrakcyjności organizacji w opinii inwestorów.

Długofalowe działanie uwzględniające społeczny dialog może stać się korzystne zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i otoczenia, w którym funkcjonuje (wszystkich zainteresowanych).

4. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w polskim biznesie – wyniki badań

Badania dotyczące świadomości idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są obiecujące. Z badań przeprowadzonych przez GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2010 roku wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstwami znajdującymi się na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że 58% z nich uważa, iż ich wiedza na temat społecznej odpowiedzialności biznesu jest na wysokim poziomie. Na podstawie deklarowanych odpowiedzi należy wnioskować, że prawidłowo rozumieją idee tej koncepcji, postrzegając ją przez pryzmat strategiczności. Jedynie 20% twierdzi, że nie ma żadnej wiedzy na ten temat. Pozostali respondenci kojarzą biznes odpowiedzialny społecznie z budowaniem pozytywnego wizerunku²³.

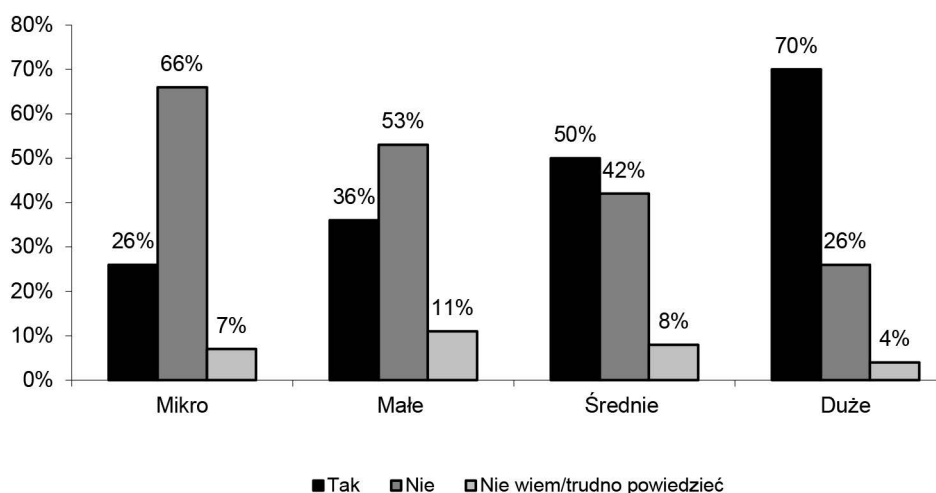
W Polsce koncepcja CSR coraz częściej jest wykorzystywana w strategiach przedsiębiorstw. O wzroście zaangażowania polskich jednostek w tym zakresie świadczy między innymi zwiększająca się liczba firm, które prezentują swoje dokonania w corocznym raporcie *Odpowiedzialny Biznes w Polsce*, opracowywanym przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

²² K. Bem-Kozieł, *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Kraków 2008, nr 4.

²³ FOB, *Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR*, Good-Brand & Company Polska, Warszawa 2010, s. 8.

Jak wskazują wyniki badania z 2012 roku – *Komunikacja działań CSR*, w Polsce aż 83% firm społecznie odpowiedzialnych wskazało, że działania z tego zakresu są wpisane w strategię organizacji. Uspokajający jest także fakt, że prawie 60% badanych posiada komórkę poświęconą tworzeniu i wdrażaniu strategii CSR²⁴. Powiązanie CSR ze strategią jednostki i dedykowanie do tego celu odrębnego stanowiska wskazuje, jak poważne jest podejście firm w tym zakresie. Ponadto, badanie ujawnia chęć wzmożonego zaangażowania przedsiębiorstw w tym zakresie. Ważne jest, że 43% respondentów ma zamiar realizować projekty CSR na dotychczasowym poziomie bądź planuje poszerzenie ich zakresu²⁵.

Należy podkreślić, że coraz większa liczba przedsiębiorstw zauważa potrzebę bycia społecznie odpowiedzialnym, dotyczy to jednak głównie dużych przedsiębiorstw²⁶. Sektor MSP niestety jest na początku drogi do sukcesu. Fakt ten potwierdzają wyniki badania *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*²⁷. Wynika z nich, że znajomość pojęcia CSR w polskich przedsiębiorstwach spada wraz z rozmiarem firmy (rys. 1).



Rysunek 1. Znajomość społecznej odpowiedzialności biznesu w podziale na kategorie wielkości firm

Próba: N = 870, w tym: mikro N = 208, małe N = 254, średnie N = 312, duże N = 96.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Skrzek-Lubińska, *Ocena stanu wdrażania standardów...*, op. cit., s. 51.

²⁴ Effective Public Relations, *Komunikacja działań CSR w Polsce*, opublikowano: www.effectivepr.pl/, s. 10 (dostęp: 15.12.2017 r.).

²⁵ Ibidem, s. 11.

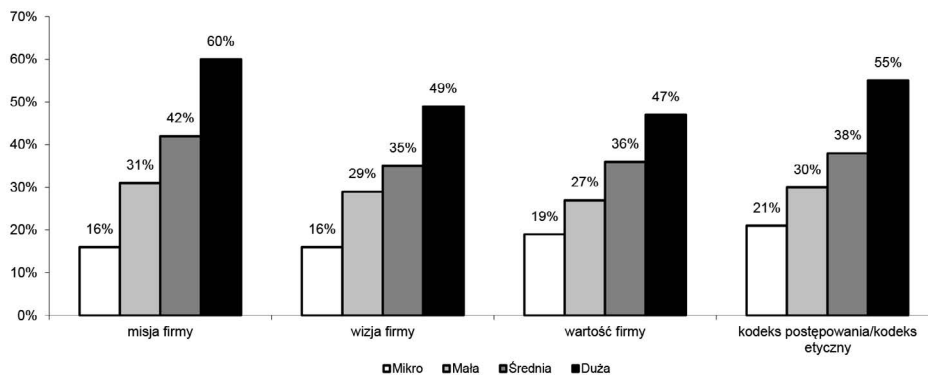
²⁶ Z. Bierzański, *Historia CSR*, opublikowano: http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article-&id=57&Itemid=78, s. 4 (dostęp: 15.12.2017 r.).

²⁷ M. Skrzek-Lubińska, *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011, s. 51.

Logicznym wnioskiem jest, że jeżeli jedynie 26% polskich mikrofirm, 36% małych i 50% średnich firm zna termin społecznej odpowiedzialności biznesu, to na pewno nie większa ich część wdraża tę koncepcję w sposób strategiczny. Mikro i małe przedsiębiorstwa z uwagi na swój rozmiar mają ograniczone możliwości doradcze i szkoleniowe. Jest to spowodowane zbyt dużym kosztem, jaki się z tym wiąże.

Przyjęcie postawy społecznie odpowiedzialnej przez przedsiębiorstwo z założenia powinno być wpisane w jego wizję i misję. Jednak przywoływane badania wskazują, że w wersji spisanej te dokumenty (misja, wizja, wartości i kodeks etyczny) występują niestety rzadko (rys. 2).

Większe firmy zdecydowanie częściej niż mniejsze decydują się na utrwalenie wyżej wspomnianych dokumentów w formie pisemnej. Misja firmy jest spisana w 60% firm dużych i zaledwie 16% firm mikro, wizja – 49% firm dużych i 16% mikro, wartości – 47% firm dużych i 19% firm mikro, a kodeks etyczny w 55% firm dużych i 21% firm mikro.



Rysunek 2. Zawarcie w dokumentach dotyczących misji, wizji, wartości firmy zagadnień związanych z CSR

Próba: N = 870, w tym: mikro N = 208, małe N = 254, średnie N = 312, duże N = 96.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Skrzek-Lubińska, *Ocena stanu wdrażania standardów...*, op. cit., s. 87.

Należy jednak podkreślić ogromną wagę i potrzebę wdrażania tej koncepcji oraz korzyści, jakie można osiągnąć z właściwego stosowania rozwiązań CSR. Trzeba więc podejmować próby zachęcania polskich przedsiębiorców do edukacji w zakresie CSR i wdrażania społecznej odpowiedzialności do strategii działania przedsiębiorstw. Inicjatywą wspierającą sektor MSP w tym zakresie jest projekt *Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu* realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w latach 2012–2015²⁸.

²⁸ A. Kmiecik, R. Siemieniecki, *Odpowiedzialność społeczna biznesu w sektorze MSP*, [w:] *Współczesne problemy ekonomii*, A. Krzysztofek, J. Rogalska (red.), ATW, Kraków 2014, s. 212.

Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu jest w obecnych czasach coraz większe. Potrzeba rozwoju wspomnianej koncepcji wpływa nie tylko od samych przedsiębiorstw, ale także od społeczności lokalnej, konkurencji, władz szczebla lokalnego i centralnego oraz wielu innych uczestników życia społeczno-gospodarczego, mających pośredni lub bezpośredni wpływ na podmioty gospodarcze.

Rozważania podjęte w niniejszym artykule pozwalają potwierdzić tezę, iż idea społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwo, które działa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, a także CSR, a co za tym idzie – trwale poprawia jakość życia współczesnych i przyszłych pokoleń, poprzez kształtowanie właściwych proporcji między trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym może oczekiwać, że jego pozycja rynkowa zostanie zachowana, a nawet ulegnie polepszeniu, a co za tym idzie – poprawia się stan środowiska naturalnego czy bezpieczeństwo użytkowników danych dóbr, czyli wszystkich ludzi, ale także poprawia się wizerunek firm, które CSR stosują. Nowoczesny i odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym aspektem funkcjonowania, budując kompleksową strategię rozwoju firmy w oparciu o założenia CSR.

Należy wnioskować, iż mimo wysokiej świadomości menedżerów polskich przedsiębiorstw na temat istoty i samego faktu istnienia CSR, pełna wiedza dotycząca problematyki społecznej, odpowiedzialności jest niezadowalająca. Nadal istnieją organizacje postrzegające ją przez pryzmat PR. W konsekwencji CSR w Polsce to nadal w większym stopniu idea niż narzędzie przyczyniające się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Tendencja ta dotyczy szczególnie małych firm.

Należy mieć nadzieję, że wraz z coraz dłuższym okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w gospodarce wolnorynkowej, strategia CSR stanie się standardowym elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa, a działania w jej ramach będą postrzegane jako inwestycja, nie zaś jako koszt.

Streszczenie

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR, Corporate Social Responsibility) stanowi nowoczesną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, która uwzględnia aspekt ekonomiczny, środowiskowy i społeczny. Warunkuje ona trwały rozwój organizacji. W ramach CSR biznes jest zobowiązany do zrównoważonego rozwoju oraz szukania sposobów poprawy jakości życia. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz idei zrównoważonego rozwoju w budowie wartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Zaprezentowane zostaną przy tym wyniki badań w zakresie wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób strategiczny.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, zrównoważony rozwój, strategia, zarządzanie przedsiębiorstwem, środowisko naturalne.

Summary

Corporate Social Responsibility is a modern company management concept, which takes into account economic, environmental and social aspects. CSR is an essential prerequisite for the permanent organizational development. The aim of article is outline the concept of corporate social responsibility and the idea of sustainable development in the process of shaping values of socially responsible business. It is presented the research results regarding strategic implementation of CSR by Polish enterprises.

Key words: corporate social responsibility, sustainable development, strategy, business management, environment area.

Literatura:

1. Adamczyk J., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001.
2. Bem-Koziół K., *Korzyści z wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Kraków 2008, nr 4.
3. Bierzanski Z., *Historia CSR*, opublikowano: http://www.asbiznesu.pl/index.php?option=com_content&view=article-&id=57&Item (dostęp: 15.12.2017 r.).
4. Bogumił A., *Zrównoważony rozwój*, PWN, Warszawa 2004.
5. Borys T., Śleszyński J., *Ekorozwój jako zbiór zasad*, [w:] *Wskaźniki ekorozwoju*, T. Borys (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
6. Brundtland G.H., *Nasza wspólna przyszłość*, Raport Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.
7. Bukowski Z., *Pojęcie zrównoważonego rozwoju w prawie międzynarodowym, unijnym i polskim*, [w:] *Regionalne strategie rozwoju zrównoważonego*, S. Kozłowski (red.), Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2004.
8. Caroll A.B., Buchholtz A.L., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thomson Learning, South-Western College 2003.
19. Effective Public Relations, *Komunikacja działań CSR w Polsce*, opublikowano: www.effectivepr.pl/ (dostęp: 15.12.2017 r.).
10. FOB, *Raport z badań CSR w Polsce. Menedżerowie/Menedżerki 500, Lider/Liderka CSR*, Good-Brand & Company Polska, Warszawa 2010.
11. <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html> (dostęp: 12.12.2017 r.).
12. Jabłoński A., *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, [w:] „Zarządzanie” M. Jabłoński (red.), 2010, Zeszyt 2.
13. Kmieciak A., Siemieniecki R., *Odpowiedzialność społeczna biznesu w sektorze MSP*, [w:] *Współczesne problemy ekonomii*, A. Krzysztofek, J. Rogalska (red.), ATW, Kraków 2014.
14. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. nr 78, poz. 483 ze sprost.).
15. Kozłowski S., *Droga do ekorozwoju*, PWN, Warszawa 1994.
16. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
17. Przybytniowski J.W., *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje - strategie - analiza*, S. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

18. Raport „*Nowe podejście do zrównoważonego rozwoju korporacji*”.
19. Rojek-Nowosielska M., *Nie tylko zysk. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw nowej generacji CRM*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 24.
20. Rok B., *Etyczność, ekonomiczność i efektywność w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Współczesne wyzwania nauk praktycznych*, Centrum Etyki Biznesu, WSPIZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2007.
21. Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004; Przybytniowski J.W., *Odpowiedzialny biznes nie dla wszystkich*, [w:] *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje-strategie-analiza*, S. Borowiecki, A. Jaki (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
22. Sikorska M., *CSR w Polsce. Forum UNDP. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Kultura i gospodarka*, J. Kochanowicz, M. Marody (red.), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
23. Skowroński A., *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacyjnego*, „Problemy Ekorozwoju” 2006, nr 2.
24. Skrzek-Lubińska M., *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, Warszawa 2011.
25. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz. U. Nr 62, poz. 627, art. 3 pkt 50).

Donata Adler, Beata Paliś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA W ZARZĄDZANIU ZRÓWNOWAŻONYMI WYDARZENIAMI – STUDIA PRZYPADKÓW¹

CROSS-SECTORAL COOPERATION IN MANAGING SUSTAINBLE EVENTS – CASE STUDIES

Wstęp

Współpraca międzysektorowa podmiotów nabiera współcześnie coraz większego znaczenia nie tylko w życiu społecznym, ale również w relacjach biznesowych. Szczególną rolę odgrywa w zakresie organizacji zrównoważonych wydarzeń. Bez tego typu współpracy nie byłyby spełnione zasady ich przygotowania. Celem artykułu było znalezienie odpowiedzi na pytania: czym wyróżnia się współpraca międzysektorowa podmiotów w ramach organizacji zrównoważonych wydarzeń na tle innego rodzaju przedsięwzięć oraz jaką pełni rolę? W ramach artykułu zaprezentowano w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, zagadnienia dotyczące m.in. partnerstwa, współpracy międzysektorowej, zrównoważonych wydarzeń oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Zastosowano takie narzędzia badawcze, jak: studia przypadków, wywiad nieskategoryzowany oraz obserwację uczestniczącą. Postawiono tezę, iż współpraca z prawidłowo dobranymi partnerami jest jednym z głównych kryteriów zielonych norm. Współpraca międzysektorowa jest obligatoryjna dla organizacji wydarzenia w sposób zrównoważony, dlatego temat ten wydaje się być istotnym przedmiotem podjętych przez autorki badań naukowych.

1. Współpraca międzysektorowa a wydarzenie zrównoważone w ujęciu teoretycznym

Współpraca międzysektorowa podmiotów jest definiowana jako m.in. dobrowolna relacja pomiędzy różnymi stronami, w której łączą one siły po to, aby osiągnąć wspólnie zamierzony cel. Dzięki połączeniu możliwości każdego z partnerów współpraca gwarantuje nowy, lepszy rozwój². W ramach organizacji wydarzenia

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków MNiSW przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

² *Współpraca międzysektorowa jako narzędzie promowania CSR na terenie Warmii i Mazur*, Kadry – Wolters Kluwer, opublikowano: <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wspolpraca-miedzysektorowa-jako-narzedzie-promowania-csr-na-terenie-warmii-i-mazur> (dostęp: 27.02.2016 r.) za: B. Paliś, D. Adler, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu organizacjami publicznymi poprzez współpracę międzysektorową w przemyśle spotkań – dobre praktyki*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami publicznymi*, K. Krukowski, J. Sasak (red.), Studia i Monografie, Instytut Spraw Społecznych UJ, Kraków, 2016, s. 148.

zrównoważonego współpraca międzysektorowa stanowi jedną z głównych zasad decydujących o powodzeniu tego przedsięwzięcia.

Omawiając zagadnienie współpracy międzysektorowej podmiotów, należy na wstępie wyjaśnić ideę partnerstwa. Partnerstwo można zdefiniować jako relację pomiędzy różnymi podmiotami, która opiera się na wspólnych celach. Cele te są realizowane dzięki zrozumieniu racjonalnego podziału pracy przy uwzględnieniu przewagi komparatywnej każdego partnera. W idei partnerstwa charakterystyczne są: wzajemny szacunek partnerów, równy udział w procesie decyzyjnym, wzajemna odpowiedzialność i przejrzystość³. Według A. Niemczyk: „partnerstwo jest inicjatywą przynoszącą zarówno materialne, jak i niematerialne korzyści osiągnięte w wyniku ujawniającego się efektu synergii⁴”. Autorka zauważa także, że koncepcja partnerstwa na rynku:

- jest inicjatywą zarządzania i działania, w której skuteczność rynkowa zależna jest od nawiązywania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku;
- zakłada budowanie długoterminowych i jednocześnie opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych zależności z szeroko pojętymi odbiorcami⁵.

Partnerstwo ma istotne znaczenie na poziomie lokalnym dla efektywności realizowania zamierzonych celów zrównoważonego rozwoju. W szerokim ujęciu oznacza ono wprowadzanie w życie partnerstwa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej o zasięgu regionalnym, a w węższym wspólną realizację działania czy projektu⁶.

Specyficzny rodzaj partnerstwa stanowi partnerstwo międzysektorowe, które według definicji *Overseas Development Institute (ODI)* oraz *International Business Leaders Forum (IBLF)* oznacza dobrowolne, świadome i strategiczne przymierze partnerów, reprezentujących różne sektory, tj.: publiczny, komercyjny i pozarządowy⁷.

Ponadto M. Karwacka zauważa, że współpraca międzysektorowa jest sposobem odbudowania zaufania w biznesie, który świetnie wpisuje się w potrzebę redefinicji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), jak również odpowiada na problemy społeczne i środowiskowe⁸. Taką właśnie rolę pełni również współpraca międzysektoro-

³ J. Brinkerhoff, *Government-Nonprofit partnership: A defining framework*, „Public Administration and Development”, vol. 22, 2002, s. 19–30.

⁴ A. Niemczyk, *Partnerstwo na rynku kultury*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, G. Rosa, A. Smalec (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 437. Ekonomiczne Problemy Usług nr 12, Szczecin 2007, s. 2.

⁵ Ibidem, s. 92

⁶ M. Geddes, J. Benington, *Local partnership and social exclusion in European Union: new forms of local social governance*, London, 2001, s. 5.

⁷ M. Rymsha, A. Hryniewiecka, P. Derwich, *Zasada pomocniczości państwa w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, [w:] *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, M. Rymsha (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 180; za: M. Kaliszewska, *Partnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem*, [w:] *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, A. Handzlik, J. Głowacki (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21.

⁸ M. Karwacka, *Partnerstwo międzysektorowe*, 2015, opublikowano: <http://odpowiedzialny.biznes.pl/artykuly/partnerstwo-miedzysektorowe/> (dostęp: 28.02.2016 r.).

wa w ramach organizacji zrównoważonych wydarzeń, których celem oraz założeniem jest zminimalizowanie negatywnego wpływu spotkania na środowisko (stąd nazwa wydarzenie zrównoważone). Wydarzenie może zostać zorganizowane zarówno w sposób ekologiczny, jak i społecznie odpowiedzialny. Zorganizowanie konferencji zgodnie z założeniami CSR uwzględnia aspekty społeczne, etyczne i ekologiczne. Korzyści są widoczne dla środowiska, prestiżu organizowanego wydarzenia, a tym samym dla wizerunku i działalności firmy. Stanowi to także pozytywny wkład w rozwój społeczny. Co więcej, współpraca z partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi może obniżyć koszty organizacji wydarzenia⁹. Jak podkreśla M.E. Porter w swojej pracy *America's Green strategy* – prowadzenie zrównoważonych działań, w tym w zakresie współpracy międzysektorowej, ma bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁰.

Jak konstatują W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, główną cechą *sustainability* jako koncepcji zarządzania jest uwzględnianie w działalności gospodarczej aspektów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych¹¹. A. Poczowski podkreśla, że kwestia ta oznacza tworzenie wartości ekonomicznej, ekologicznej i społecznej w procesach biznesowych¹². Tematykę realizacji celów społecznych przez poszczególnych przedstawicieli różnych sektorów działalności społeczno-gospodarczej we współpracy międzysektorowej opisuje szeroko D. Adler¹³. Podkreślić należy, że istotna jest także równowaga pomiędzy osiąganiem celów własnych organizacji a spełnianiem oczekiwań jej interesariuszy¹⁴. W związku z tym, w ramach organizowania wydarzeń w sposób zrównoważony, punktem wyjścia są etyczne i społecznie odpowiedzialne zasady prowadzenia działalności przez podmioty gospodarcze w skali lokalnej i globalnej¹⁵. Strategia zrównoważonych wydarzeń obejmuje zarządzanie poprzez współpracę międzysektorową opartą na trzech filarach:

⁹ P. Oczip, *Zielone wydarzenia. Jak zorganizować ekologiczny event?*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, opublikowano: <http://www.ekologia.pl/srodowisko/ochrona-srodowiska/organizacja-zrownowazonych-eventow-ekologia-i-nie-tylko,13829.html> (dostęp: 17.05.2017 r.).

¹⁰ M.E. Porter, *America's Green strategy*, "Scientific American", 264 (4), 1991, za: Adler D., Paliś B., *Management of sustainable events – case studies*, Knowledge, Economy, Society: Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas / ed. by Andrzej JAKI, Bogusz MIKUŁA, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, 2017, p. 389–398.

¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 27.

¹² A. Poczowski, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, [w:] „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 2/1/2016, s. 303–314.

¹³ D. Adler, *Spoleczna odpowiedzialność administracji publicznej na przykładzie międzynarodowego projektu Climathon – studium przypadku*, referat wygłoszony podczas I Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej *Psychologia pracy a nowy wymiar ekologii życia człowieka*, zorganizowanej przez Instytut Psychologii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, 25–27 listopada 2016 rok, publikacja w monografii Wydawnictwa UJ, w druku.

¹⁴ U. Bukowska, *Rozwój zasobów ludzkich w raportowaniu społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, R. Oczkowska, U. Bukowska (red.), Difin, Warszawa 2014, s. 160–179.

¹⁵ D. Adler, J. Chmura, M. Cieciora, K. Czechowska, D. Korenik, A. Niedźwiecki, J. Wiśniewska, *Wpływ etyki na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego*, Warszawa, Wydawnictwo Texter Sp. z o.o., 2015, s. 8–49.

- racjonalnym korzystaniu z zasobów naturalnych i ograniczaniu negatywnego wpływu na środowisko;
- wpływie na rozwój społeczny z uwzględnieniem specyfiki różnych grup;
- ekonomicznej efektywności i stabilności¹⁶.

Osiągnięcie ww. efektów nie byłoby możliwe bez wdrożenia skutecznej współpracy międzysektorowej. W dalszej części artykułu poprzez studia przypadków przeanalizowano znaczenie jak również rolę współpracy międzysektorowej w zakresie organizacji wydarzeń zrównoważonych.

2. Studia przypadków współpracy międzysektorowej zrównoważonych wydarzeń – badania własne

Przedmiotem badań, przeprowadzonych w okresie od lutego do czerwca 2017 r., była współpraca międzysektorowa podmiotów w organizacji zrównoważonych wydarzeń. Postawiono pytanie, czym wyróżnia się ona na tle innego rodzaju przedsięwzięć oraz jaką rolę pełni.

Pierwszą część badań stanowiła analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja uczestnicząca i przeprowadzenie wywiadów nieskategoryzowanych dotyczących organizacji wydarzeń. Kolejnym etapem była analiza dokumentów i danych wtórnych dotyczących wybranych wydarzeń wg kryterium zrównoważonych standardów. Ostatnim etapem była analiza współpracy międzysektorowej w zarządzaniu tymi eventami (studia przypadków) oraz wyciągnięcie wniosków.

Wśród zorganizowanych wydarzeń jako zrównoważone określa się przedsięwzięcia z różnych dziedzin i o różnym charakterze (naukowe, kulturalne, artystyczne, branżowe), co będzie też w sposób zróżnicowany ujmować znaczenie współpracy międzysektorowej¹⁷. Przeprowadzony w ramach niniejszego badania przegląd wydarzeń pod kątem zrównoważonego zarządzania (*sustainable event management*) pozwolił na wyłonienie kilkunastu przypadków tego typu, krajowych i międzynarodowych, których przykłady zaprezentowano w tabeli 1.

W studiach wymienionych przypadków badano aspekt współpracy międzysektorowej, jako jednego z kryteriów organizacji zrównoważonych wydarzeń¹⁸, takich jak: zarządzanie wydarzeniem, podróże i transport, lokalizacja, catering, komunikacja i promocja, gospodarka odpadami, offset i emisje CO₂¹⁹. Wynikają one z szeregu obowiązujących zielonych norm, wśród których wymienia się: model systemu zrównoważonego

¹⁶ J. Mieszkowicz (red.), *Praktyczny poradnik. Jak zorganizować wydarzenie w zielonym standardzie? Doświadczenia i najlepsze praktyki polskiej prezydencji w Radzie UE*, Fundacja Aeris Futuro i Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Kraków 2012, s. 10.

¹⁷ Więcej: www.aerisfuturo.pl (dostęp: 1–15.05.2017 r.).

¹⁸ D. Adler, B. Paliś, *Management of sustainable events – case studies, Management of sustainable events – case studies*, Knowledge, Economy, Society: Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas / ed. by Andrzej JAKI, Bogusz MIKUŁA, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, 2017, p. 389–398.

¹⁹ D. Adler, *Zielone Wydarzenia... czyli jakie?*, *Magazyn Brief*, 4 (138), 2011, s. 68–71.

zarządzania eventami według ISO 20121, British Standard BS 8901, ISO 14001 (Normę Zarządzania Środowiskowego), ISO 9001 (Normę Zarządzania Jakością), inicjatywę na rzecz raportowania (*Global Reporting Initiative GRI*), Normę S.A. 8000 (Social Accountability 8000), Certyfikat Zielonych /Zeroemisyjnych/ Zrównoważonych Wydarzeń, Certyfikat Zielonych Festiwali, Certyfikat Ekobiuro. Normy te zestawiono na rycinie 1 i opisano w dalszej części analizy. Zaobserwowane w studium przypadku procesy wdrażania i realizacji opisywanych warunków przeanalizowano celem udzielenia odpowiedzi na postawione w niniejszych badaniach pytania. Wydarzenie, aby mogło być uznane za zrównoważone, musi zostać zorganizowane według opisywanych kryteriów zgodnie z obowiązującymi normami.

Tabela 1. Przykłady wydarzeń krajowych i międzynarodowych zorganizowanych według standardów zrównoważonych wydarzeń

Sportowe i artystyczne	Branżowe	Naukowe
Zimowe Igrzyska Olimpijskie i Paraolimpijskie 2010 w Vancouver – pierwsze zrównoważone wydarzenie	Jedyny w Polsce festiwal poświęcony filmom promocyjnym i reklamowym z zakresu Corporate Social Responsibility (CSR) i zrównoważonego rozwoju – I Festiwal Filmów Odpowiedzialnych „17 Celów” w Poznaniu 25 września 2016 roku, w dniu pierwszej rocznicy Szczytu ONZ, na którym ogłoszono Agendę ONZ na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 i zawarte w niej 17 Globalnych Celów.	Ogólnopolska Konferencja Naukowa OSA – w dniach 20–21 kwietnia 2016 roku na Wydziale Inżynierii Środowiska Politechniki Krakowskiej (II edycja).
Wydarzenia z okazji Polskiej Prezydencji w UE w 2011 r.		Konferencja pt. „Implementacja Wytocznych ONZ ds. Biznesu i Praw Człowieka. Szanse, Wyzwania i Krajowy Plan Wdrażania Wytocznych ONZ” 25 stycznia 2013 r. w Ministerstwie Gospodarki w Warszawie. Organizatorem był Instytut Allehandra w Krakowie.
Letnie Igrzyska Olimpijskie w Londynie w 2012 r.		Zrównoważone wydarzenia szansą konkurencyjności regionów – konferencja Urzędu Miasta Krakowa i Fundacji Aeris Futuro – 3 grudnia 2010 r.
Mistrzostwa UEFA EURO 2012TM	Gala Jubileuszowa Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Targi Dobrych Praktyk, 2010 r. (i wszystkie kolejne Targi FOB).	„Zielone wydarzenia” Kampania i program promujący innowacje ekologiczne i społeczne w organizacji wydarzeń. Finansowany z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Wdrożony w 2010 r.
Festiwal Woodstock	European Chapter Leaders Forum (ECLF), które odbyło się w październiku 2009 w krakowskim Hotelu Radisson Blu – pierwszym hotelu na świecie posiadającym prestiżowy certyfikat BS8901.	

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

3. Studia przypadków – analiza sposobów współpracy międzysektorowej podmiotów wg kryteriów zrównoważonych wydarzeń

Pierwszym z kryteriów zrównoważonych wydarzeń jest sposób (metodyka) zarządzania wydarzeniem. Wytyczne mogą tu odnosić się do różnych norm bazowych, które zostały zebrane i przedstawione na rycinie 1. Badanymi przedsięwzięciami zarządzano w oparciu o współpracę międzysektorową lokalną i międzynarodową, zgodnie z metodyką zarządzania projektami wg normy ISO 2012²⁰. Dla prowadzenia prawidłowej współpracy istotny jest system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej projektów. Elementem procedury w zakresie współpracy w zielonym zarządzaniu są przetargi zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju czy przygotowanie oraz dystrybucja poradników dotyczących zielonych wydarzeń²¹. Przykładowo, w Polskiej Prezydencji w UE w 2011 r. współpraca międzysektorowa na poziomie krajowym i międzynarodowym opierała się na: 1) prowadzeniu grup roboczych związanych z aspektami środowiskowymi prac Unii Europejskiej (*green teams*); 2) zachęcaniu osób odpowiedzialnych za Prezydencję do organizowania wydarzeń; 3) zorganizowaniu szkolenia Korpusu Prezydencji z tematyki zielonych zamówień publicznych²².

Drugim kryterium normy zielonego wydarzenia jest konieczność organizowania przedsięwzięć w oparciu o współpracę międzysektorową. Już sam ten fakt stawia współpracę międzysektorową w zarządzaniu zielonym wydarzeniem w szczególnej roli. Nacisk położony jest na udział partnerów stosujących ideę zrównoważonego rozwoju, wdrażających proekologiczne postawy obywatelskie, specjalizujących się w tematyce ekologicznych produktów, usług. Dobór partnerów jest elementem strategicznym dla realizacji projektu²³. Przykładowo – podczas Targów CSR, organizowanych od 2010 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wprowadzenie scenariusza zrównoważonych wydarzeń zwiększyło zakres zaangażowania uczestników Targów, poszerzyło zakres merytoryczny komunikowania o wydarzeniu z jednej strony, a o zielonych wydarzeniach – z drugiej²⁴. Dobór partnerów z różnych sektorów, jak wynika z przeprowadzonych badań, wpływa na efektywność zarządzania.

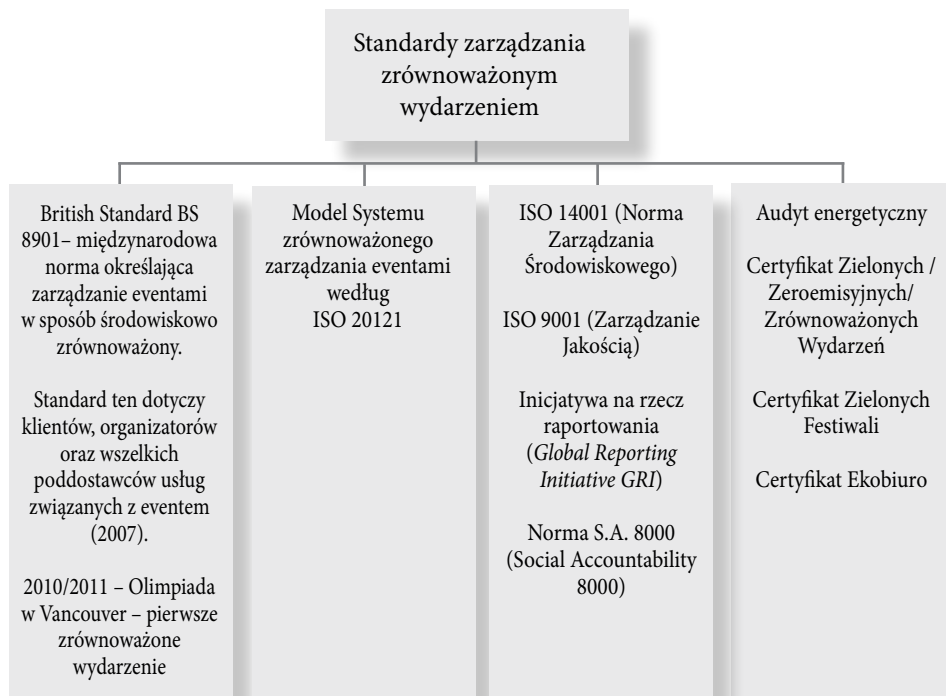
²⁰ *Sustainable events with ISO 20121*, International Organization for Standardization, Geneva 2012.

²¹ D. Adler, B. Paliś, *Management...*, op. cit.

²² *Przewodnictwo Polski w Radzie Unii Europejskiej. Raport końcowy z przygotowania i sprawowania Prezydencji*. Przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 kwietnia 2012 r., Warszawa, s. 40–60 oraz 90–92; oraz *Program polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2011.

²³ D. Adler, B. Paliś, *Management...*, op. cit.

²⁴ *Targi CSR – odpowiedzialny biznes w praktyce*, informacja własna FOB z dnia 28 marca 2012, opublikowano: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/targi-csr-odpowiedzialny-biznes-w-praktyce/> (dostęp: 10.04.2017 r.).



Rysunek 1. Standardy zarządzania zrównoważonym wydarzeniem – zestawienie

Zródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Kontynuując, w zarządzaniu zielonym wydarzeniem należy zwrócić uwagę na sposób zorganizowania transportu zbiorowego i indywidualnego. Dzięki współpracy międzysektorowej wdraża się procedury, które redukują potrzeby transportowe²⁵. Stosuje się transport zbiorowy (busy, autokary) oraz miejski. Poleca się telekonferencje i transmisje on-line. Jak wynika z badań, podczas konferencji Urzędu Miasta Krakowa i Fundacji Aeris Futuro „Zrównoważone wydarzenia szansą konkurencyjności regionów” (2010 r.) uczestników zachęcano do stosowania carpoolingu, roweru, pieszego przemieszczania się²⁶. Podczas Prezydencji zastosowano autokar z napędem na baterie słoneczne, 3 elektryczne samochody osobowe²⁷.

W kwestii kolejnego kryterium, jakim jest lokalizacja wydarzenia, Norma BS8901 czy Green Key dotyczy obiektów przemysłu spotkań, które odpowiadają zielonym standardom. Dobór partnerów w tym zakresie jest więc ściśle określony. I tak, Euro-

²⁵ J. Buchwald, *Kraków. Małopolska. Spotkania zrównoważone* Wydawca Województwo Małopolskie, Departament Turystyki, Sportu i Promocji, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków, 2012, s. 2–3.

²⁶ *Zrównoważone wydarzenia szansą konkurencyjności regionów – konferencja*, informacja własna FAF, opublikowano: http://zielonewydarzenia.pl/pl/i.32.id.181.0/Zr%C3%B3wnowa%C5%BConowa%20wydarzenia_szansa%C4%85_konkurencyjno%C5%9Bci_region%C3%B3w_-_konferencja.html (dostęp: 15.03.2017 r.).

²⁷ *Przewodnictwo Polski...*, op. cit., s. 90–92.

pean Chapter Leaders Forum (ECLF) odbyło się w październiku 2009 r. w krakowskim Hotelu Radisson Blu – pierwszym hotelu na świecie posiadającym prestiżowy certyfikat BS8901²⁸. W przypadku Targów FOB 2012 miejscem było Centrum Nauki Kopernik – nowoczesne i energooszczędne, położone w centrum miasta (możliwe ograniczenie potrzeb transportowych)²⁹. W Urzędzie Miasta Krakowa w 2010 roku organizowano wydarzenie w Sali obrad, ze względu na jej dostępność (ograniczenie kosztów), lokalizację (możliwe ograniczenie potrzeb transportowych) oraz jej prestiżowy wizerunek (aspekt promocyjny), aczkolwiek zastosowano energooszczędne rozwiązania, oznakowano miejsce instrukcjami z poradnika zielonych wydarzeń, by każdy z uczestników stosował się do zielonych procedur³⁰. W przypadku Prezydencji w ramach dekoracji obiektów stosowano wykładzinę oraz meble z włókien naturalnych, niełatwopalnych, przewożone do kolejnych obiektów. Rośliny doniczkowe w salach zwrócono po wydarzeniach do szkoły ogrodniczej. Ponadto ważne jest przystosowanie dla niepełnosprawnych czy wdrożenie zasad recyklingu (pojemniki na papier, szkło, plastik i aluminium)³¹.

Współpraca międzysektorowa w zakresie kolejnego kryterium, jakim jest catering oferowany podczas wydarzenia, polega na współpracy z lokalnymi dostawcami, przedsiębiorcami i producentami rynku towarów i usług ekologicznych. Istotne jest ekologiczne, zdrowe menu, np. świeże owoce i warzywa, co oznacza położenie nacisku na wspólne interesy i wzrost popytu na produkty i usługi podmiotów gospodarstw lokalnych, przedsiębiorstw społecznych, spółdzielni. W aspekcie zarządzania wprowadza się system planowania zakupów i porcji na podstawie danych z rejestracji (liczba osób podczas poszczególnych posiłków, preferencje żywieniowe). W aspekcie gospodarki odpadami stosuje się zbiorcze opakowania dla artykułów spożywczych oraz wyposażenia³². Podczas Polskiej Prezydencji wydano publikację promującą polską kuchnię z lokalnych produktów³³. Realizacja tej zasady również możliwa jest dzięki współpracy międzysektorowej. Czołowym partnerem w tej dziedzinie na skalę ogólnosiwiatową jest organizacja Fair Trade. Współpraca międzysektorowa w tym zakresie ma zapewnić zrównoważone korzystanie z zasobów, ochronę bioróżnorodności, wspólne kreowanie wartości produktów lokalnych³⁴.

We współpracy międzysektorowej realizowane jest komunikowanie zrównoważonego charakteru organizowanego wydarzenia wewnątrz i na zewnątrz. Spójnym przypadkiem połączenia komunikacji i wdrażania zasad Zielonych Wydarzeń jest

²⁸ J. Buchwald, op. cit. s. 4–6.

²⁹ *Targi CSR...*, op. cit.

³⁰ *Zrównoważone wydarzenia szansą...*, op. cit. oraz J. Janek, J. Mieszkowicz, *Organizacja Wydarzeń w Zielonym Standardzie*, Wydawnictwo Fundacji AERIS Futuro, Kraków 2010.

³¹ *Przewodnictwo Polski...*, op. cit., s. 90–92.

³² J. Mieszkowicz (red.), op. cit., s. 7, 26–28.

³³ *Przewodnictwo Polski...*, op. cit., s. 91.

³⁴ E. Vandecandelaere, F. Arfini, G. Belletti, A. Maescotti, *Człowiek, miejsce, produkt – tworzenie szczególnej więzi*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, 2013 (edycja polska), s. 19–48.

I Festiwal Filmów Odpowiedzialnych „17 Celów” w Poznaniu 25 września 2016 roku, w dniu pierwszej rocznicy Szczytu ONZ, na którym ogłoszono Agendę ONZ na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 i zawarte w niej 17 Globalnych Celów³⁵. Praktyki w tym obszarze obejmują ograniczanie liczby drukowanych materiałów na rzecz materiałów elektronicznych, stosowanie papieru z recyklingu. Możliwość wykorzystania nowych technologii (prezentacje multimedialne, materiały on-line) pozwala na promocję zgodnie z ograniczaniem odpadów i ochroną środowiska. Przykładowo na Targach FOB wprowadzono Program Ponownego Użycia Materiałów dystrybuowanych w trakcie wydarzenia wśród uczestników³⁶. Zadbano o ponowny obieg, selekcję, redystrybucję i recykling wszystkich materiałów powstałych w czasie organizacji Eventu. Reasumując, w przypadku analizowanych wydarzeń w ramach komunikacji wewnętrznej stosowano przykładowo system wymiany dokumentów i aktualności (Extranet), a w ramach komunikacji zewnętrznej: „stronę internetową, elektroniczny system akredytacji, telekonferencje, rozmowy telefoniczne, korespondencję e-mailową, sprzęt i materiały wystawiennicze wielokrotnego użytku, ołówki nadające się do recyklingu, gadżety i prezenty wykonane przez polskich artystów i rzemieślników, publikacje promocyjne w formie aplikacji na tablety”³⁷. Działania wdrażano we współpracy międzysektorowej, co oznacza, że każdy partner stosuje te same wytyczne odnośnie do zrównoważonej komunikacji.

Kolejną istotną kwestią realizowaną w partnerstwie jest prawidłowa gospodarka odpadami. Na każdym z etapów wydarzenia (przygotowanie, przeprowadzenie, sprzątanie) oraz we współpracy z odpowiednimi organizacjami prowadzona jest odpowiedzialna, selektywna zbiórka odpadów. Ważne jest odpowiednie planowanie wydarzenia, dla minimalizowania liczby śmieci do utylizacji. W czasie badanych wydarzeń organizowano recycling i offset przedsięwzięcia, tj. kalkulację śladu klimatycznego konferencji, sadzenie drzew w celu zneutralizowania śladu klimatycznego. W czasie Polskiej Prezydencji „przekazano materiały informacyjno-promocyjne, które nie nadawały się do dalszego użytku do ekologicznej utylizacji, a w 2012 r. posadzono drzewa w ilości odpowiadającej wartości poddanych recyklingowi odpadów”³⁸. Ponadto wspólnie z partnerami przeprowadzono zbiórkę materiałów: makulatury, złomu i banerów. Innym przykładem wartym podkreślenia była II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „OSA – Odpady, środowisko, atmosfera” na Wydziale Inżynierii Środowiska Politechniki Krakowskiej. Za współpracę międzysektorową odpowiadało: Studenckie Koło Naukowe Wentylacji, Klimatyzacji i Ogrzewnictwa „Equilibrium”, Studenckie Koło Naukowe Gospodarki Odpadami, działające na Wydziale Inżynierii Środowiska

³⁵ Pierwszy festiwal filmowy dla przedsiębiorców I Festiwal Filmów Odpowiedzialnych „17 Celów”, informacja własna FAF z dnia 18.08.2016, opublikowano: http://zielone.wydarzenia.pl/pl/i.43.id.1271.0/Pierwszy_festiwal_filmowy_dla_przedsi%C4%99biorc%C3%B3w__I_Festiwal_Film%C3%B3w_Odpowiedzialnych_%E2%80%9E17_Cel%C3%B3w%E2%80%9D.html (dostęp: 1.04.2017 r.).

³⁶ Targi CSR..., op. cit.

³⁷ D. Adler, B. Paliś, *Management...*, op. cit.

³⁸ Ibidem.

Politechniki Krakowskiej oraz Fundacja Aeris Futuro odpowiedzialna za zorganizowanie jej w standardzie Zielonego Wydarzenia³⁹.

Podsumowując, współpraca międzysektorowa w organizacji zrównoważonych wydarzeń polega na tym, że każdy z partnerów realizuje cel minimalizowania negatywnego wpływu przedsięwzięcia na środowisko naturalne i społeczne, w zakresie i dziedzinie dla siebie specyficznej. Kooperanci wspólnie dbają o poprawę społeczności lokalnej. Przykładowo, na okoliczność Polskiej Prezydencji zwrócono uwagę na estetykę krajobrazu poprzez konkurs MSZ „Warszawa w kwiatach i zieleni 2011”;⁴⁰ wsparcie przez MŚ festynu „Dzień zielonej Prezydencji (upominki – 300 bratków w kolorach UE i Polski); przywrócenie stanu pierwotnego plaży w Sopocie⁴⁰. Z kolei Urząd Miasta Krakowa oraz Fundacja Aeris Futuro zorganizowali Targi Ekologiczne, gdzie partnerzy komercyjni i organizacje pozarządowe współpracowali w celu promocji ekologicznych produktów wchodzących na rynek, np. sanitarnych, rowerów generujących energię elektryczną, spiworów wykonanych z butelek, a także pojazdów elektrycznych⁴¹. Niewątpliwie pozytywnym efektem dla całego społeczeństwa w przypadku wszystkich wydarzeń zrównoważonych jest współpraca w realizacji programów typu „Carbon Offset”, czyli sadzenie odpowiedniej ilości drzew, które zrekompensują produkcję CO₂ towarzyszącą organizacji eventów⁴².

Na podstawie opisanej przeprowadzonej analizy danych można stwierdzić, że współpraca międzysektorowa w zarządzaniu zrównoważonymi wydarzeniami wiąże się z możliwością zaspokajania potrzeb organizacji oraz ich grup interesariuszy „dzięki czerpaniu z zasobów miejscowych o charakterze naturalnym, infrastrukturalnym, społecznym kulturowym i intelektualnym”⁴³. Omówione przypadki opisują, jak wdrażane są zrównoważone standardy przy udziale podmiotów różnych sektorów, a współpraca międzysektorowa oznacza zrównoważone zarządzanie relacjami.

Podsumowanie

Przeprowadzone studia wybranych przypadków pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków. Po pierwsze dowodzą, iż organizacja w partnerstwie jest jednym z głównych kryteriów zakwalifikowania wydarzenia do zrównoważonych. Po drugie, współpraca międzysektorowa podmiotów w organizacji zielonych wydarzeń ma charakter szczególny.

³⁹ Fundacja Aeris Futuro partnerem Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej OSA: ODPADY – ŚRODOWISKO – ATMOSFERA, informacja własna FAF z dnia 14.04.2016, opublikowano: http://zielonewydarzenia.pl/pl/i.43.id.1244.0/Fundacja_Aeris_Futuro_partnerem_Og%C3_%B3lnopolskiej_Konferencji_Naukowej_OSA:_ODPADY_%E2%80%93_%C5%9ARODOWISKO_%E2%80%93_ATMOSFERA_.html (dostęp: 13.04.2017 r.).

⁴⁰ Przewodnictwo Polski..., op. cit., s. 90–92.

⁴¹ Zrównoważone wydarzenia..., op. cit.

⁴² Galkowska M., *Targi Dobrych Praktyk CSR jako „Zielone Wydarzenie”*, opublikowano: http://poradnik.ngo.pl/x/596689/site_skin/es_teamlab (dostęp: 15.02.2017 r.).

⁴³ A. Niemczyk, T. Załona, D. Adler, *Gminy w czasie kryzysu gospodarczego XXI w. w świetle podejmowanych działań marketingowych*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014, s. 506.

Jest jednym z narzędzi wymienionych na liście kryteriów według norm, co ma kluczowe znaczenie w doborze partnerów, doborze zrównoważonych interesariuszy w łańcuchu dostaw (eko – dostawcy). Oznacza to promocję infrastruktury zrównoważonych dostawców, obiektów, partnerów oraz wsparcie lokalnej przedsiębiorczości i dobrych praktyk. Takie postrzeganie jest uzasadnione, bowiem w ramach współpracy międzysektorowej nacisk położony jest przede wszystkim na rozwój społeczności lokalnej i rozwiązywanie lokalnych problemów. Tym właśnie wyróżnia się współpraca międzysektorowa podmiotów w ramach organizacji zrównoważonych wydarzeń na tle innego rodzaju przedsięwzięć.

Współpraca międzysektorowa jako zarządzanie relacjami oznacza dobór zrównoważonych interesariuszy na każdym etapie realizacji wydarzenia. Wewnątrz organizacji i zespołów, a więc w różnych podmiotach reprezentujących różne sektory, realizowane jest zielone zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez przykładowo: szkolenia, wdrażanie odpowiedniej w tym zakresie kultury organizacyjnej. Współpraca międzysektorowa przyczynia się do kształtowania postaw, proekologicznych zachowań, zdrowego i oszczędnego trybu życia – interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz projektu.

Ponadto, w ramach tej współpracy kluczowy jest aspekt komunikacji, czy też integracji partnerów lokalnych. Organizacja wydarzeń w sposób zrównoważony pozwala na współpracę z partnerami społecznymi, organizacjami pozarządowymi. Taka realizacja zadań w projekcie pozwala obniżyć koszty organizacji i zarządzania wydarzeniem.

Podsumowując, można stwierdzić, iż rolą współpracy międzysektorowej w obszarze organizacji wydarzeń zrównoważonych jest nie tylko osiągnięcie celu projektu, ale również lokalnych celów społecznych związanych z ochroną środowiska, gospodarką zasobami, odpadami oraz przedsiębiorczością lokalną. Wdrażanie współpracy międzysektorowej przyczynia się bowiem do zrównoważonego rozwoju, tworzenia miejsc pracy, w tym dla osób wykluczonych lub zagrożonych marginalizacją, tworzenia zrównoważonych przedsiębiorstw (*sustainable enterprise*), a przede wszystkim odpowiedzialności społecznej. Nowe, lepsze rozwiązania generowane w zarządzaniu wydarzeniem w partnerstwie to potencjał do budowania więzi i społecznego zaangażowania w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Streszczenie

Artykuł podejmuje tematykę współpracy międzysektorowej w zarządzaniu zrównoważonymi wydarzeniami. Zgodnie z zasadami organizacji tego typu wydarzeń współpraca międzysektorowa ma w tym przypadku kluczowe znaczenie. Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytania: czym wyróżnia się współpraca międzysektorowa w ramach organizacji zrównoważonych wydarzeń na tle innego rodzaju przedsięwzięć oraz jaką rolę pełni? W ramach artykułu zaprezentowano w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym zagadnienia dotyczące m.in. współpracy międzysektorowej, zrównoważonych wydarzeń oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Znaczenie współpracy międzysektorowej dla organizacji zrównoważonych wydarzeń zbadano przy wykorzystaniu studiów przypadków tego typu projektów.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, współpraca międzysektorowa, zielone wydarzenie, zrównoważone wydarzenie, zarządzanie wydarzeniami.

Summary

The article takes the theme of cross-sectoral cooperation in the management of sustainable events. According to the principles of the organization of this type of events the cross-sectoral cooperation is essential in this case. The aim of the study was to find the answers to the questions: what makes that the cross-sectoral cooperation in the framework of the organization for sustainable events is different from on the other projects, and what is the role of this cooperation? The cross-sectoral cooperation, sustainable events and corporate social responsibility were presented in terms of the theoretical and practical in the article. The importance of cross-sectoral cooperation for the organization of sustainable events was examined using case studies of three of some type of projects.

Key words: corporate social responsibility, CSR, cross-sectoral cooperation, green event, sustainable event, event management.

Literatura:

1. Adler D., *Spoleczna odpowiedzialność administracji publicznej na przykładzie międzynarodowego projektu Climathon – studium przypadku*, referat wygłoszony podczas I Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej „Psychologia pracy a nowy wymiar ekologii życia człowieka”, zorganizowanej przez Instytut Psychologii Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zakład Psychologii Pracy i Organizacji, 25–27 listopada 2016 rok, publikacja w monografii Wydawnictwa UJ, w druku.
2. Adler D., *Zielone Wydarzenia... czyli jakie?*, „Magazyn Brief”, 2011, 4 (138).
3. Adler D., Chmura J., Cieciora M., Czechowska K., Korenik D., Niedźwiecki A., Wiśniewska J., *Wpływ etyki na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego*, Wydawnictwo Texter Sp. z o.o., Warszawa 2015.
4. Adler D., Paliś B., *Management of sustainable events – case studies*, Knowledge, Economy, Society: Management in the Face of Contemporary Challenges and Dilemmas / ed. by Andrzej JAKI, Bogusz MIKUŁA, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2017.
5. Brinkerhoff J., *Government-Nonprofit partnership: A defining framework*, „Public Administration and Development”, 2002, vol. 22.
6. Buchwald J., *Kraków. Małopolska. Spotkania zrównoważone*, Wydawca Województwo Małopolskie, Departament Turystyki, Sportu i Promocji, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2012.
7. Bukowska U., *Rozwój zasobów ludzkich w raportowaniu społecznej odpowiedzialności*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014.
8. *Fundacja Aeris Futuro partnerem Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej OSA: ODPADY – ŚRODOWISKO – ATMOSFERA*, informacja własna FAF z dnia 14.04.2016, opublikowano: http://zielone.wydarzenia.pl/pl/i.43.id.1244.0/Fundacja_Aeris_Futuro_partnerem_Og%C3%B3lnopolskiej_Konferencji_Naukowej_OSA:_ODPADY_%E2%80%93_%E2%80%93_%E2%80%93_ATMOSFERA_.html (dostęp: 13.04.2017 r.).
9. Gałkowska M., *Targi Dobrych Praktyk CSR jako „Zielone Wydarzenie”*, opublikowano: http://poradnik.ngo.pl/x/596689/site_skin/es_teamlab (dostęp: 15.02.2017 r.).
10. Geddes M., Benington J., *Local partnership and social exclusion in European Union: new forms of local social governance*, London 2001.

11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
12. Janek J., Mieszkowicz J., *Organizacja Wydarzeń w Zielonym Standardzie*, Wydawnictwo Fundacji Aeris Futuro, Kraków 2010.
13. Kaliszewska M., *Partnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem*, Handzlik A., Głowacki J. (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
14. Karwacka M., *Partnerstwo międzysektorowe*, 2015, opublikowano: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/partnerstwo-miedzysektorowe> (dostęp: 28.02.2016 r.).
15. Mieszkowicz J. (red.), *Praktyczny poradnik. Jak zorganizować wydarzenie w zielonym standardzie? Doświadczenia i najlepsze praktyki polskiej prezydencji w Radzie UE*, Fundacja Aeris Futuro i Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Kraków 2012.
16. Niemczyk A., *Partnerstwo na rynku kultury*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. W kierunku zintegrowanej komunikacji marketingowej*, G. Rosa, A. Smalec (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 437. Ekonomiczne Problemy Usług nr 12, Szczecin 2007.
17. Niemczyk A., Załcona T., Adler D., *Gminy w czasie kryzysu gospodarczego XXI w. w świetle podejmowanych działań marketingowych*, [w:] *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*, A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), PWE, Warszawa 2014.
18. Oczyp P., *Zielone wydarzenia. Jak zorganizować ekologiczny event?*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, opublikowano: <http://www.ekologia.pl/srodowisko/ochrona-srodowiska/organizacja-zrownowazonych-eventow-ekologia-i-nie-tylko,13829.html> (dostęp: 17.05.2017 r.).
19. Paliś B., Adler D., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu organizacjami publicznymi poprzez współpracę międzysektorową w przemyśle spotkań – dobre praktyki*, [w:] *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami publicznymi*, K. Krukowski, J. Sasak (red.), Studia i Monografie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2016.
20. *Pierwszy festiwal filmowy dla przedsiębiorców I Festiwal Filmów Odpowiedzialnych „17 Celów”*, informacja własna FAF z dnia 18.08.2016, opublikowano: http://zielonewydarzenia.pl/pl/i.43.id.1271.0/Pierwszy_festiwal_filmowy_dla_przedsi%C4%99biorc%C3%B3w_I_Festiwal_Film%C3%B3w_Odpowiedzialnych_%E2%80%9E17_Cel%C3%B3w%E2%80%9D.html (dostęp: 1.04.2017 r.).
21. Poczrowski A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, [w:] „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, No. 2/1/2016, Vol. 14.
22. *Program polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2011.
23. *Przewodnictwo Polski w Radzie Unii Europejskiej. Raport końcowy z przygotowania i sprawowania Prezydencji przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 17 kwietnia 2012 r.*, Warszawa.
24. *Sustainable events with ISO 20121*, International Organization for Standardization, Geneva 2012.
25. *Targi CSR – odpowiedzialny biznes w praktyce*, informacja własna FOB z dnia 28 marca 2012, opublikowano: <http://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/targi-csr-odpowiedzialny-biznes-w-praktyce/> (dostęp: 10.04.2017 r.).

26. www.aerisfuturo.pl (dostęp: 1–15.05.2017 r.).
27. Vandecandelaere E., Arfini F., Belletti G., Marescotti A., *Człowiek, miejsce, produkt – tworzenie szczególnej więzi*, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, 2013 (edycja polska).
28. *Zrównoważone wydarzenia szansą konkurencyjności regionów – konferencja*, informacja własna FAF, opublikowano: http://zielone.wydarzenia.pl/pl/i.32.id.181.0/Zr%C3%B3wnowa%C5%BCone_wydarzenia_szans%C4%85_konkurencyjno%C5%9Bci_region%C3%B3w_-_konferencja.html (dostęp: 15.03.2017 r.).

Oksana Sarahman, Ruslana Shurpenkova

Ministry of Education and Science of Ukraine

State Higher Educational Institution

“Banking University” Lviv educational institute

THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN THE BANK FOR TIMELY IDENTIFICATION AND INCONVENIENCIES IMPROVEMENT IN THE SYSTEM OF CREDIT MANAGEMENT

ROLA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO W BANKU W CELU AKTUALNEJ IDENTYFIKACJI I POPRAWY NIEDOSKONAŁOŚCI W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KREDYTAMI

Introduction

Economic crisis in Ukraine found a number of problems and deficiencies in the internal control system of banks that during growth remained invisible. Many banks were not ready to deteriorating loan portfolio quality, which would prevent the internal audit. The current situation calls for improvements in internal audit of the bank as one of the important elements of the internal control system aimed at early detection and correction of deficiencies in the management of bank loans.

The economic situation that has arisen in Ukraine, called for strengthening the monitoring and control measures for banks. This is due not only to the general macroeconomic instability in the banking sector, and the influence of negative factors arising from risky credit policy of banks. Every year the volume of credit transactions increased risks associated with non-return of loans, so it is necessary to strengthen the role of internal audit.

Conduct internal audit of credit operations is an important element in the control system because credit is one of the largest sources of bank profits, yet bank and exposed to great risks associated with lending activity. Therefore, the main focus of the audit is to ascertain how the organization of credit reduces credit risk in banking institutions.

1. The purpose and objectives of the audit of credit operations

The world experience in the development of market economic relations testifies to the considerable attention of scientists and practitioners to deepening the understanding of the place and role of the internal control system in these relations, a significant component of which is an internal audit. According to the requirements of the central banks of most European countries, the creation of internal audit services for financial and credit institutions is mandatory. The organization of intrabank control is always a topical question for managing the bank at all levels of management.

As for the main purpose of the audit of banking and lending operations, it may include verification of compliance with the legal regulation of settlement and credit operations, providing enterprises functioning in market conditions, the timely payments to the budget, transfer of debts to creditors and collecting amounts due from debtors compliance with conditions contracts with various counterparties; check facts now or pay off debts not paid him sums and check the quality of accounting calculations, the probability of accounting and reporting data on the availability of and changes in amounts receivable and payable; effectiveness of these operations in terms of their impact on the financial stability of commercial banks and their compliance with the strategic objectives of the bank, the accuracy and reliability of credit operations reflected in accounting and reporting banku¹. Reznyk.A.O., ZP Urusova believe that the purpose of internal audit operations on loans is much wider than the traditional audit objectives that were identified during the Soviet planned economy. The requirements of the market, expanding the range of banking activities resulted in significant development of theoretical and methodological developments on bank audit, including the inside.

Intra-audit bank lending activity is conducted with the purpose of:

- a) assessment of the current lending practices and its compliance with the current legislation of Ukraine, the NBU requirements, applicable regulations, bank charter, its strategy and credit policy;
- b) an assessment of the internal control system for credit operations, the adequacy of existing risks;
- c) assess the level of risk of the loan portfolio and determine increased risk for certain types of loans;
- d) provide reasonable conclusions and concrete recommendations for audit on improving internal controls, credit risk mitigation, improving the quality of credit portfelya²².

The task of auditing by the Law of Ukraine “On Auditing”, indicating that audit activity in Ukraine include audit and audit services.

Audit of credit operations should be aimed at obtaining objective information on the organization and implementation of credit operations Bank as portfolio credit transactions, ie quality assessment procedures, credit management and their effectiveness, risk. The appropriate level of risk include: misuse of credit; failure to return borrowed funds and interest; non-repayment of loan principal debt and non-payment of interest on the loan.

¹ А. Харченко, Економічна природа кредитного ризику як ключового ризику банківського кредитування, Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка». – 2014. – № 26. – С. 89–94.

² А.О. Резник, Внутрішній аудит кредитних операцій банку [b] А.О. Резник, З.П. Урусова, Економічні науки, 2014, с. 257–260.

The main tasks of the audit lending operations are the following:

1. Study and analysis of the domestic regulatory framework on bank lending.
2. Quality assurance acquisition credit cases borrowers.
3. Research accrual accounting accuracy and timely payment of interest and commission income on loans or their reflection at non-payment in the appropriate accounts.

Audit of credit operations should be aimed at obtaining objective information on the organization and implementation of credit operations Bank as portfolio credit transactions, ie quality assessment procedures, credit management and their effectiveness, risk. The appropriate level of risk include: misuse of credit; failure to return borrowed funds and interest; non-repayment of loan principal debt and non-payment of interest on the loan.

The main tasks of the audit lending operations are the following:

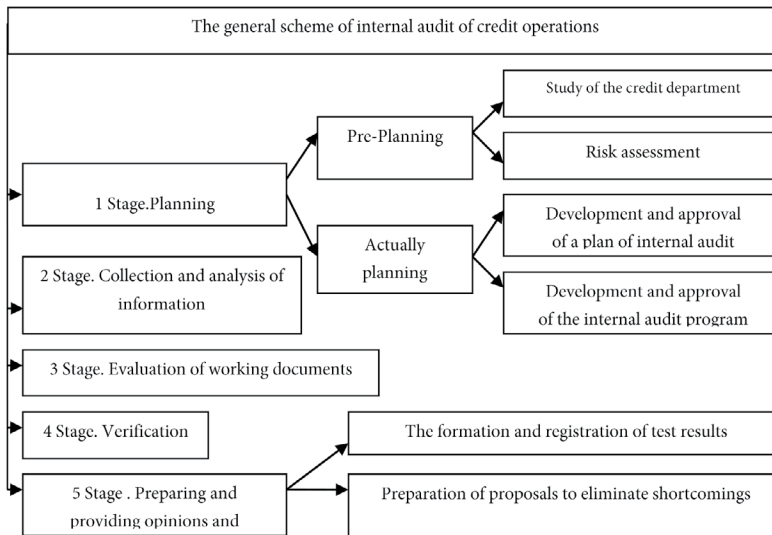
1. Study and analysis of the domestic regulatory framework on bank lending.
2. Quality assurance acquisition credit cases borrowers.
3. Research accrual accounting accuracy and timely payment of interest and commission income on loans or their reflection at non-payment in the appropriate accounts.
4. Check the recording repay debt on loans customers under contracts.
5. Evaluation of the efficiency of litigation with non-standard loans.
6. Commitment to credit (security, reversibility, serviceability, target orientation): Set the observance of banking legislation, identifying violations of the regulations of the National Bank of Ukraine, the commercial bank's internal regulations governing the work of loansbusinesses and individuals; evaluation of internal control; evaluation of measures to minimize risks.

The task of auditing transactions require credit set: availability of all documents on registration of loans; monthly interest charge and correctness of their reflection on the sources of coverage; compliance with the rules of valuation and collateral in obtaining credit; intended use now received loans; the timely repayment of principal and accrued interest; availability enterprise arrears on loans to banks; availability and accuracy of all documents received by long-term loans; availability of necessary resources, capital investments and contracting; correct classification on accounts paid interest on loans (including overdue loans); validity of attributing interest on loans to the cost of goods (works, services) depending on the source of the loan and the amount percent³.

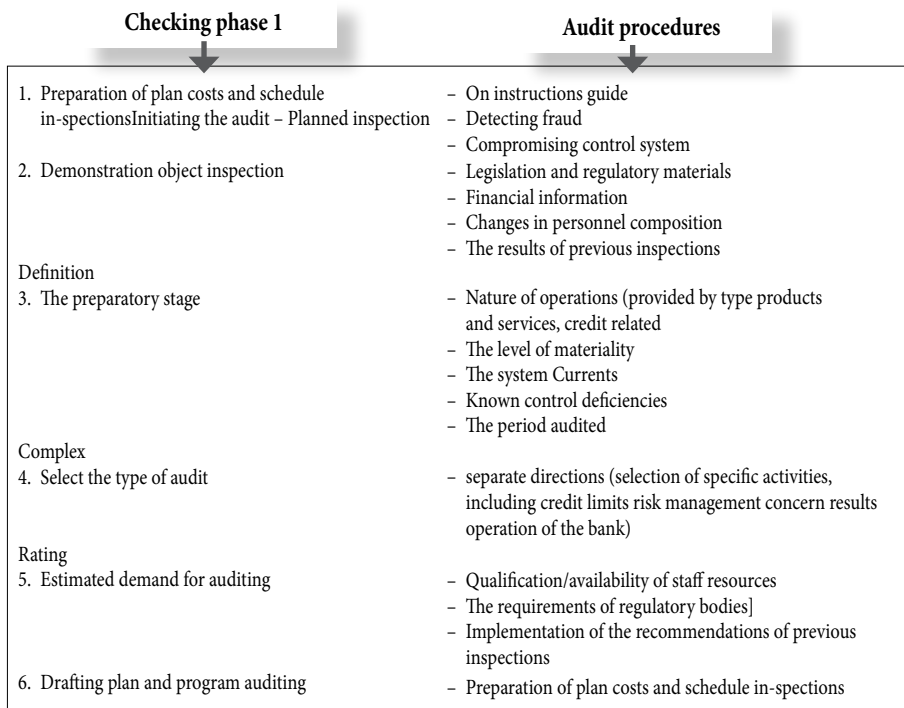
2. Stages audit of credit operations

During the audit organization's internal control bank credit operations proposed a systematic approach to planning and conducting individual inspections, which illustrates a schematic representation of one picture.

³ Міжнародний стандарт аудиту 610 «Використання результатів роботи внутрішнього аудитора» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minfin.gov.ua.



Picture 1. Stages state audit internal control bank lending operations⁴



Picture 2. Planning the audit of credit operations⁵

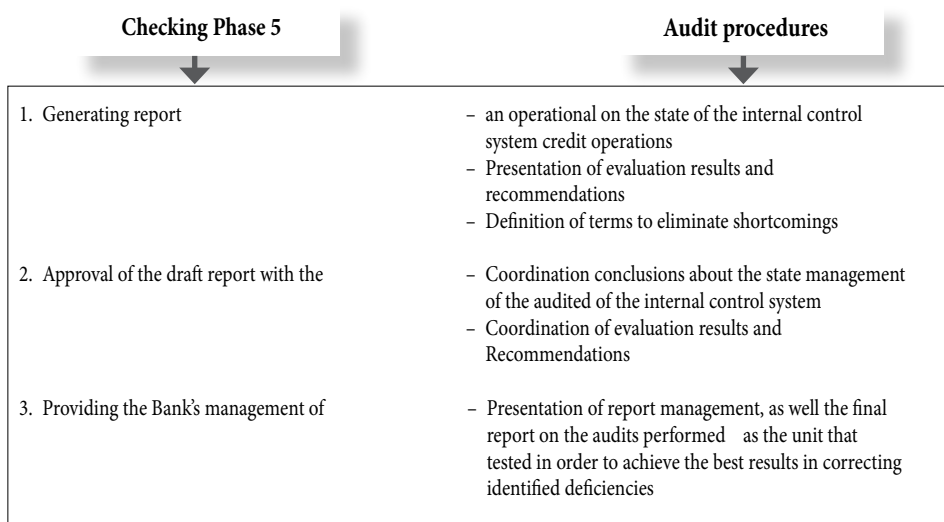
⁴ О. Саракман, Внутрішній аудит у банку: навч. посібник / О. М. Саракман, О. І. Скаско, О. Д. Вовчак, О. К. Волкова, К. УБС НБУ, 2015, с. 239.

⁵ І.Тимріко, Удосконалення методики проведення аудитук редитни хопер акцій комер ційних банків, 2015, p. fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1503/15tijump.pdf

First and responsible stage of the audit plan serves as the quality of its implementation depends on the effectiveness of the future work of the auditor. At this stage, made especially activities related to pretreatment, familiarization with the object of the audit, the selection of the type of inspection, assessment of necessary resources and an inventory cost (fig. 2).

The second stage includes data collection, review of the units inspected, the study and description of the general principles of the existing controls, control environment, as well as random testing of individual activities to ensure lending operations. The third stage is essential, because it includes an assessment of internal control principles of lending operations, consisting in identifying the shortcomings in the existing internal audit and develop recommendations needed to correct them. In the fourth phase, the auditor makes recommendations whose implementation should not allow repetition of the violations identified and qualitatively improve the level of internal control on the area being checked.

The fifth step is the formation of the report and conclusions on the state of the existing internal control system credit operations, coordination of the head unit report audited, submitting the final report on the results of the audit management bank (fig. 3).



Picture 3. Generating report and conclusions on the state of the existing internal control system credit operations⁶

The sixth step is the introduction of structural units of commercial banks change the system of internal controls in their area of responsibility and changes to internal regulations. The internal control (audit) monitors the implementation of recommendations and reports issued by management on the progress of their implementation.

⁶ O.M. Сарахман, Аудит у банках: навч. Посіб, О.М. Сарахман, К.: УБС НБУ, 2007, с. 334.

The novelty of the solution of this problem from a scientific point of view is that consolidation and legitimation of stages and circuits audit of credit operations allow external control authorities and owners / senior management of any bank to use standardized methods for evaluating the effectiveness created by the bank's internal control system and accurately identify "bottlenecks" of the system. Also proposed is the same phased audit system credit operations the bank will more correctly and quickly provide answers to queries of various external control bodies.

3. Improving audit of credit operations by tracking results correct identified deficiencies

The process further monitoring credit operations provides for two prolonged deadline for correcting observations, if approved measure is not implemented within the agreed period. A reasonable extension of this period can be coordinated with internal audit, depending on the justification and reasons for the delay. The procedure involves a prolongation of escalation (tab. 1).

Table 1. The process further tracking bank credit operations⁷

Concerted action date	Introduced	Not introduced
The initial date	Closed	Extension 1, if appropriate justification; otherwise – Transfer Board Process owner informs the responsible Member of the Board of the fact that the first extension
Extension 1	Closed	Extension 2, if appropriate justification; otherwise – Transfer Board The owner obtains the approval process, the Board Member responsible for the second extension
Extension 2	Closed	Consideration on the Board The transfer of the Supervisory Board

Having considered the practical aspects of the organization and functioning of the internal audit, including audit of credit operations, we can draw the following conclusions: Internal Audit Unit is subordinated and reports to the Supervisory Board. The Supervisory Board approves the budget of internal audit, the terms of employment contracts of internal auditors, the audit plan.

Thus, organizational unit independence provided; the role and function of internal audit are clearly defined internal regulations, these definitions are consistent with current legal and regulatory requirements and are based on international standards; program improving the quality of internal audit based on internal and external assessments. Internal evaluation carried out in a continuous monitoring and periodic

⁷ Саракман О. Внутрішній аудит у банку: навч. посібник / О. М. Саракман, О. І. Скаско, О. Д. Вовчак, О. К. Волкова. – К.: УБС НБУ, 2015. – 239 с.

evaluations performed as head of division; planning of internal audit is performed on a risk-based manner, in accordance with international standards and international best practice; tracking process further regulated properly, all comments and documentary confirmation of the execution of the agreed comments collected and stored. Late comments submitted to the leadership.

4. Conclusions

The economic situation that has arisen in Ukraine, called for strengthening the monitoring and control measures for banks. This is due not only to the general macroeconomic instability in the banking sector, and the influence of negative factors arising from risky credit policy of banks. Every year the volume of credit transactions increased risks associated with non-return of loans, so it is necessary to strengthen the role of internal audit.

The main purpose of intra audit of credit operations is and remains the help of commercial bank management to exercise effective control over the management of the credit portfolio and rapid response to changes in the financial market.

An audit of the bank's lending activities should include such a re-examination of the tasks and research areas: the state of the organization of credit activity, the assessment of the level of internal control, the state of elimination of violations and deficiencies identified by the preliminary audit and inspections of external co-supervising bodies, verification and evaluation of the current order of analysis materials for granting loans, assessing the procedure for issuing loans and assuming collateral for loans granted, adequacy of the credit monitoring system, verification of work on repayment of overdue debts, checking work on repayment of overdue debts, conformity of accounting of credit operations to the normative basis.

Summing up, it should be noted that the establishment of a single organizational basis of the audit of credit operations, strengthening the internal audit function in the lending process will help ensure the reliability of accounting and reporting information on the status of the loan portfolio of the bank and, ultimately, improve the quality of management of lending operations.

Internal audit must be independent in their activities and ensure effective implementation of the verification of credit operations, as audit encompassed all stages of the lending process, which helps optimize the implementation of this type of active operations.

Summary

The general assessment and analysis of the organization and conduct internal audit of credit operations and the system of phased audit of credit operations for banks. Provided a number of recommendations to improve the process of tracking the results of audits aimed at improving advised senior management on the implementation of corrective measures for credit operations, ensuring the proper performance discipline, increasing the share of internal audit recommendations implemented not later than originally specified date correction.

Key words: analysis, credit activities, internal audit, auditor, methodology, stages, process tracking.

Streszczenie

W artykule skoncentrowano się nad ogólną oceną i analizą organizacji i przeprowadzania wewnętrznego audytu operacji kredytowych oraz systemu stopniowego audytu operacji kredytowych dla banków. Podano szereg zaleceń mających na celu usprawnienie procesu śledzenia wyników audytów mających na celu poprawę doradztwa dla kierownictwa wyższego szczebla w zakresie wdrażania środków naprawczych w odniesieniu do operacji kredytowych, zapewnienie właściwej dyscypliny w zakresie wyników, zwiększenie udziału zaleceń audytu wewnętrznego wdrożonych później niż pierwotnie określona data korekty.

Słowa kluczowe: analiza, działalność kredytowa, audyt wewnętrzny, audytor, metodologia, etapy, śledzenie procesu.

Literature:

1. Харченко А., Економічна природа кредитного ризику як ключового ризику банківського кредитування, Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», – 2014. – № 26. – С. 89-94.
2. Резник А.О. Внутрішній аудит кредитних операцій банку / А.О. Резник, З.П. Урусова // Економічні науки. – 2014 р. – С. 257-260.
3. Міжнародний стандарт аудиту 610 «Використання результатів роботи внутрішнього аудитора» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minfin.gov.ua.
4. Сарахман О. Внутрішній аудит у банку: навч. посібник / О. М. Сарахман, О. І. Скаско, О. Д. Вовчак, О. К. Волкова. – К.: УБС НБУ, 2015. – 239 с.
5. Тимрієнко І. Удосконалення методики проведення аудиту кредитних операцій комерційних банків – 2015 р. fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1503/15tijump.pdf
6. Сарахман О.М. Аудит у банках: навч. посіб. / О.М. Сарахман – К.: УБС НБУ, 2007. – 334 с.
7. Сарахман О. Внутрішній аудит у банку: навч. посібник / О. М. Сарахман, О. І. Скаско, О. Д. Вовчак, О. К. Волкова. – К.: УБС НБУ, 2015. – 239 с.

Dariusz Kłak, Stanisław Gemra

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna
im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławiu

KAPITAŁ LUDZKI JAKO KREATOR JAKOŚCI USŁUG W ŚWIETLE BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTÓW

HUMAN CAPITAL AS A QUALITY SERVICES MAKER BASED ON THE SATISFACTION TESTS

Wstęp

Obecnie panujące warunki rynkowe skłaniają wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich charakteru czy wielkości, do poszukiwania czynników zwiększających atrakcyjność oferowanych usług. Niewątpliwie najistotniejszym z nich jest czynnik ludzki, określane często jako kapitał ludzki, warunkujący efektywność wszelkich podejmowanych działań, również w odniesieniu do sprostania niezwykle wysokim oczekiwaniom klientów, poprzez oferowanie im usług najwyższej jakości.

Celem publikacji uczyniono zaprezentowanie jakości świadczonych usług przez pryzmat oceny satysfakcji klientów korzystających z usług stołecznej firmy transportowej. W opracowaniu sformułowano następującą hipotezę badawczą: „Działania podejmowane przez kapitał ludzki przedsiębiorstwa komunikacji transportowej pozytywnie wpływają na postrzeganie jakości świadczonych usług przewozowych”. Do weryfikacji tak postawionej hipotezy badawczej zastosowano badania ankietowe z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Prezentację badań poprzedzono zarysem rozważań odnośnie pojmowania kapitału ludzkiego, istoty i cech wyróżniających usługi oraz satysfakcji klienta wraz z kształtującymi ją czynnikami.

1. Wpływ kapitału ludzkiego na jakość usług

Pojęcie „kapitał ludzki” w literaturze przedmiotu funkcjonuje od kilku dekad. Powszechnie przyjmuje się, iż pierwszym autorem, który użył wspomnianego terminu, był Theodore Schultz, według którego „kapitał ludzki jest miarą urzeczywistnionej w człowieku przydatności i przynosi określony dochód. Kapitał ten afirmuje wrodzone zdolności i talent, a także wykształcenie i otrzymane kwalifikacje”¹. W późniejszych pracach Schultz poruszał również kwestie dotyczące inwestycji w kapitał ludzki².

¹ T. Shultz, *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*, N.Y. 1968, vol. 6, s. 61.

² Zob. T.W. Schultz, *Investment in human capital*, „American Economic Review” 1981, no 51, March, s. 1 i nast.

Kapitał ludzki rozumiany bywa także jako „wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji”; „ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach”; „czynnik produkcji, nakład, efekt lub cel procesu wzrostu”; zasób będący „źródłem przyszłej satysfakcji, zarobków, czy też, ogólnie mówiąc – usług o jakiejś wartości”³.

Niezmiernie istotną właściwością kapitału ludzkiego jest perspektywa jego przyrostu wartości, przy wykorzystaniu nabywanej wiedzy i doświadczenia; nader ważny jest fakt, iż nie stanowi on własności konkretnej organizacji⁴.

Kapitał ludzki odgrywa bardzo ważną rolę w każdej organizacji, wpływając na pozostałe jej zasoby, a co za tym idzie – na konkurencyjność wobec innych podmiotów na rynku, poprzez kształtowanie jakości oferowanych usług.

Należy nadmienić, iż kapitał ludzki można rozpatrywać na wielu poziomach. Biorąc pod uwagę skalę makro, zwraca się szczególną uwagę na ogromny „(...) wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój społeczeństw, narodów, a nawet ludzkości”⁵, poprzez, jak podkreśla Makowski⁶, oddziaływanie na „(...) przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju”, czy chociażby sprzyjanie w odniesieniu do konsumpcji i jakości życia „propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców”.

W skali mikro wskazuje się na rozróżnienie kapitału ludzkiego o charakterze indywidualnym, zespołowym oraz całej organizacji. Na kształtowanie indywidualnego kapitału ludzkiego znaczny wpływ mają czynniki związane z państwem (system szkolnictwa, kultura narodowa, służba zdrowia), rodziną (posiadanie odpowiednich środków, zachęcanie do intensyfikacji umiejętności) oraz własnym zaangażowaniem w rozwój posiadanego potencjału w postaci przede wszystkim wiedzy, umiejętności, zdolności.

W zakresie zespołowego kapitału ludzkiego, częstokroć używa się pojęcia synergizmu⁷, który w tym przypadku sprowadza się do kształtowania więzi pośród uczestnikami zespołu w taki sposób, by „(...) efekt końcowy pracy zespołu był większy od prostej sumy efektów uzyskanych przez poszczególnych pracowników”⁸. Na kapitał

³ Zob. J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 42; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 45; B. Koźuch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Koźuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 56; S.R. Domański, *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998, s. 67.

⁴ Por. D. Kłak, *Organizational dimension of management of human capital selection process*, [w:] *Pragmata Tes Oikonomias VIII*. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, red. naukowa P. Ucieklak-Jeż, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014.

⁵ H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, A. Ludwiczynski, H. Król, PWN, Warszawa 2008, s. 111.

⁶ K. Makowski, *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, K. Makowski (red.), Wydawnictwo. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 181.

⁷ Według *Słownika języka polskiego PWN* – „współdziałanie różnych czynników, skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań”, <http://sjp.pwn.pl/sjp/;2576856>, 17.09.2016.

⁸ H. Król, *Kapitał ludzki organizacji*, op. cit., s. 115.

ludzki organizacji składają się indywidualny lub zespołowy kapitał ludzki, wzięwszy pod uwagę wspomniany efekt synergii.

Na wszystkich wymienionych poziomach kapitał ludzki oddziałuje na organizację poprzez tworzenie wartości dodanej, przyczyniając się do wzmożenia innowacyjności, poprawy infrastruktury czy efektywniejszego wykonywania zadań, również w zakresie świadczonych usług.

2. Istota i cechy usługi

Od zarania dziejów społeczeństwo dąży do zaspokojenia potrzeb poprzez rozmaite produkty. Produkt, choć najczęściej kojarzony jest z przedmiotami, rzeczami, nie ogranicza się jedynie do nich. W literaturze przedmiotu spotkać można autorów stojących na stanowisku, iż „(...) produktem można nazwać wszystko, co zdolne jest zaspokoić potrzebę”⁹. Zatem do produktów należy zaliczyć również usługi, czyli „(...) oferowane na sprzedaż działania lub korzyści niemające charakteru rzeczowego i nieprowadzące do posiadania czegokolwiek na własność”¹⁰. Tytułem przykładu można wskazać chociażby usługi fryzjerskie, kosmetyczne czy transportowe.

„Usługa” doczekała się wielu różnorodnych definicji. Ogromnym potencjałem w tym zakresie dysponuje literatura dotycząca marketingu. Do wskazanej uprzednio interpretacji nawiązuje Ph. Kotler, w którego opinii, usługa to nic innego jak jakiegokolwiek działanie „(...)”, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym”¹¹. W nieco podobnym tonie wypowiada się A. Payne, stwierdzając, iż „usługa jest to każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmiot bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym”¹². Na niematerialny efekt usługi zwraca uwagę W.J. Stanton, wskazując, że jest „(...)” to występująca odrębnie działalność, nieprzynosząca materialnego efektu, dostarczająca nabywcy określonych korzyści, które nie są konieczne związane ze sprzedażą produktów lub innych usług”¹³. Z kolei, zdaniem Ch. Grönroosa, usługa to „obiekt procesu transakcyjnego oferowany przez firmy i instytucje, które generalnie oferują usługi i które postrzegają się za organizacje usługowe”¹⁴. Szerokie spektrum ujęcia usługi prezentuje inna z definicji,

⁹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 13.

¹⁰ Ibidem, s. 13.

¹¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 426.

¹² A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

¹³ W.J. Stanton, *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, Nowy Jork 1981, s. 441.

¹⁴ Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund 1994, s. 19.

zakładająca, że „usługa to działalność, korzyść czy satysfakcja, która oferowana jest w procesie sprzedaży, lub dostarczana w powiązaniu ze sprzedażą towarów”¹⁵.

Również w literaturze krajowej nie brak prób interpretacyjnych, zmierzających do wyjaśnienia terminu „usługa”. I tak, K. Rogoziński za usługę uznaje „(...) podejmowane zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści”, dodając, iż pełni ona funkcję służebną, polegającą na „(...) wzbogaceniu walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje”¹⁶. Nieco inne aspekty usług eksponują L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek oraz M. Pluta-Olearnik, przyjmując odpowiednio, iż chodzi tu o „(...) działalność służącą zaspokajaniu potrzeb ludzkich, która nie znajduje żadnego ucieśnienia w nowych dobrach materialnych”¹⁷ oraz „(...) korzyści oferowane do sprzedaży w istocie swej niewymierne i subiektywnie oceniane przez nabywców”¹⁸.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, należy uznać, iż usługi posiadają szereg cech, pozwalających odróżnić je od produktów. Zaliczyć tu można:

- bezpośredniość, niemożność magazynowania, ulotność i nietrwałość;
- znaczny stopień interakcji z klientem (świadczone usługi w wysokim stopniu uzależnione są od konsumentów, powodując brak pewności odnośnie czasu świadczenia, jej jakości i stopnia zaspokojenia potrzeb klienta);
- niemożliwość transportowania usługi;
- niematerialność, powodująca, iż pomiar i ocena jakości poziomu świadczonych usług stają się niezwykle subiektywne, jakościowa konsumpcja usługi nie może być odłożona (produkcja i konsumpcja w jednym czasie)¹⁹.

Znacznie poszerzoną charakterystykę cech przypisywanych usługom prezentuje J. Rathmell, wymieniając kilkanaście właściwości²⁰:

- wyrażenie monetarnej wartości usług w kategoriach stricte pieniężnych, natomiast usług w kategoriach: opłat, prowizji, potrąceń, procentów, udziałów, dotacji, obciążeń;
- w przypadku wielu typów usług ich nabywca jest raczej konsumentem, a nie klientem, przez co występuje bardziej osobisty stosunek sprzedawcy do nabywającego usługę;
- różnicowanie poszczególnych systemów marketingowych, charakteru typów usług;
- niemożliwość magazynowania;
- problematyczność charakteru ekonomicznego usług (zorientowanie na zysk i typy non profit);
- utrudnione zastosowanie marketingu w usługach;

¹⁵ *Marketing Definitions*, A Glossary of Marketing Terms, Committee on Definitions of the American Marketing Association, Chicago AMA, 1960 s. 21.

¹⁶ K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 36.

¹⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 648.

¹⁸ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993, s. 21.

¹⁹ W. E. Sasser, *Match supply and demand in service industries*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1976, s. 133.

²⁰ J.M. Rathmell, *What is meant by services*, Journal of Marketing, October 1986, s. 38.

- brak precyzyjności odnośnie standardów usługi;
- zróżnicowanie w ustalaniu cen w takich samych kategoriach usług;
- utrudnione stosowanie zasad ekonomii w usługach ze względu na ich niematerialny charakter;
- występowanie wielu różnych, ale połączonych ze sobą korzyści;
- ograniczona koncentracja;
- uzależnienie wyróżniania się na rynku usług od działalności marketingowej z nim związanej;
- specyfika usług.

3. Satysfakcja i czynniki ją kształtujące

Termin satysfakcja wywodzi się od łacińskich słów: *satis* (dostatecznie) i *facere* (robić). W uproszczeniu satysfakcja oznacza robić coś dostatecznie, czyli spełnić oczekiwania²¹.

Satysfakcja klienta pozostaje w ścisłym związku z jakością, która w ujęciu ekonomicznym postrzegana bywa jako „(...) stopień zgodności produktu z wymaganiami odbiorcy, a te z kolei wynikają z jego potrzeb, dochodów i cen”²². Satysfakcja uzależniona jest od postrzegania przez klienta dostarczonej przez produkt wartości w stosunku do posiadanych oczekiwań. W grę mogą wchodzić następujące sytuacje: w przypadku, gdy przymioty produktu nie spełniają konkretnych oczekiwań, klient będzie zawiedziony; jeśli oczekiwania zostaną urzeczywistnione, wystąpi zadowolenie; jeżeli zaś przerosną oczekiwania, klient będzie zachwycony. Mamy więc do czynienia z trzema rodzajami jakości – niesatysfakcjonującą, satysfakcjonującą oraz zaskakującą.

Reasumując, satysfakcja klienta z zakupu towaru/usługi uzależniona jest od korelacji pomiędzy opinią o nabytym produkcie/usłudze a jego oczekiwaniami wobec tego produktu/usługi.

Należy wspomnieć, iż satysfakcja odgrywa ogromną rolę, bowiem związani z firmą klienci pozwalają na zapewnienie jej stabilności, zaś pozytywne nastawienie wobec niej może być przekazywane z pokolenia na pokolenie²³.

Niezwykle ciekawą kwestię stanowi sposób kształtowania się oczekiwań nabywców. Jak twierdzą niektórzy autorzy, „wynikają one z wcześniejszych doświadczeń nabywcy, opinii jego przyjaciół bądź krewnych oraz informacji i obietnic przekazywanych mu przez sprzedawcę i jego konkurentów”²⁴. Należy dodać, iż istotny wpływ na poziom zadowolenia klienta mają również indywidualne preferencje nabywcy, jego wymagania dotyczące zarówno produktu/usługi, polityki komunikacyjnej firmy oraz rzeczywiste

²¹ L. Niezurawski, J. Witkowska, *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości”, Lipiec 2007.

²² B. Oyrzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2, s. 586.

²³ A. Czerw, *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Wydawnictwo CEDEWU, Warszawa 2008.

²⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, op. cit., s. 133.

cechy produktu/usługi²⁵. Wymienione elementy w decydującej mierze oddziałują na postrzeganie produktu/usługi przez klienta, wpływają na oczekiwania, implikując tym samym określenie poziomu satysfakcji.

4. Ocena satysfakcji klientów przedsiębiorstwa komunikacji w świetle badań ankietowych

Celem dokonania weryfikacji hipotezy badawczej głoszącej, iż „Działania podejmowane przez kapitał ludzki przedsiębiorstwa komunikacji transportowej pozytywnie wpływają na postrzeganie jakości świadczonych usług przewozowych”, przeprowadzono badania ankietowe, którymi objęto pasażerów komunikacji dalekobieżnej wykonywanej przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A.

Dążąc do zachowania reprezentacji wszystkich obszarów, w których usługi świadczy wspomniane przedsiębiorstwo, spośród 40 wybrano 20 zadań przewozowych. Tym samym w pracach badawczych pod uwagę wzięto następujące tereny:

- województwa pomorskie i zachodniopomorskie – połączenia do Gdańska i Koszalina;
- województwa warmińsko-mazurskie i podlaskie – połączenia m.in. do Gołdapi, Suwałk, Mrągowo, Olsztyna, Ostródy;
- województwa podkarpackie, małopolskie i dolnośląskie – połączenia m.in. do Zakopanego, Kudowy Zdrój, Wisły, Łądko Zdrój, Rzeszowa;
- Ukraina – połączenie zagraniczne.

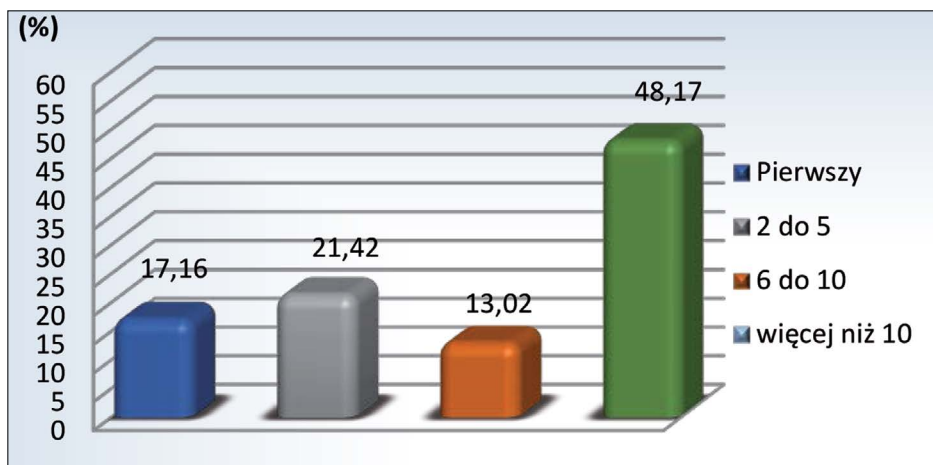
Badania przeprowadzone zostały przez doc. dra inż. Stanisława Gemrę i inż. Jacka Pudło. Próba badawcza liczyła 845 osób (spośród 1212 pasażerów, którym zaproponowano wypełnienie kwestionariusza ankiety). Okresem badawczym objęto IV kwartał 2011 roku.

W badaniu większość respondentów stanowiły kobiety (niemal 60%). Biorąc pod uwagę wiek, najliczniejszą grupę (prawie 37%) stanowiły osoby w przedziale wiekowym 19–26 lat, następnie 27–40 lat (26,27%), 51–60 lat (12,54%), 41–50 lat (9,47%), 60 i więcej 8,99% oraz do 18 roku życia (3,20%).

Pod względem wykształcenia, wyższym legitymowało się 46,75% ankietowanych; średnim, pomaturalnym 41,18% i podstawowym, zasadniczym – 8,40%. Wśród ankietowanych znajdowali się pracownicy fizyczni, umysłowi, prowadzący działalność gospodarczą, uczniowie, studenci, emeryci i renciści.

Wśród ankietowanych największy odsetek stanowiły osoby podróżujące autobusami PKS „POLONUS” w Warszawie ponad dziesięciokrotnie (niespełna 50% ogółu próby), prawie 1/5 respondentów po raz pierwszy korzystała z usług badanego przewoźnika. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

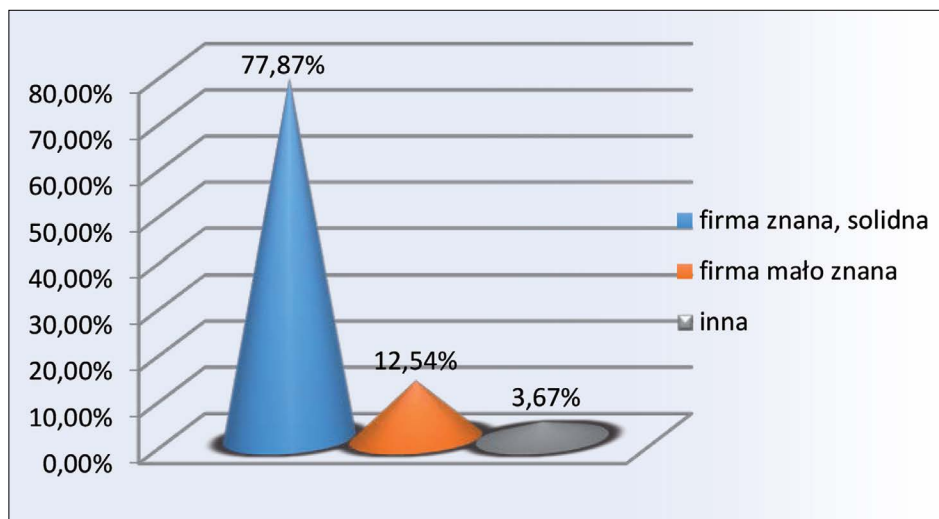
²⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.



Rysunek 1. Częstotliwość korzystania z autobusów PKS „POLONUS” Warszawa

Źródło: wyniki badań.

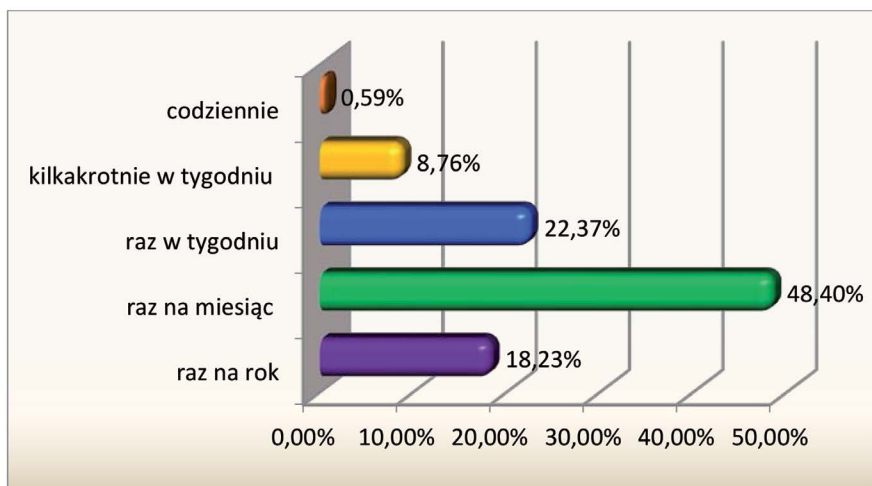
Respondentów poproszono o ocenę przedsiębiorstwa. Zdecydowana większość badanych określiła firmę jako znaną i solidną (rys. 2).



Rysunek 2. PKS „POLONUS” S.A. w Warszawie w opinii pasażerów

Źródło: wyniki badań.

Z analizy częstotliwości podróżowania pojazdami badanego przewoźnika wynika, iż zaledwie 0,59% pasażerów czyniło to codziennie, natomiast niemal 50% raz w miesiącu (rys. 3).

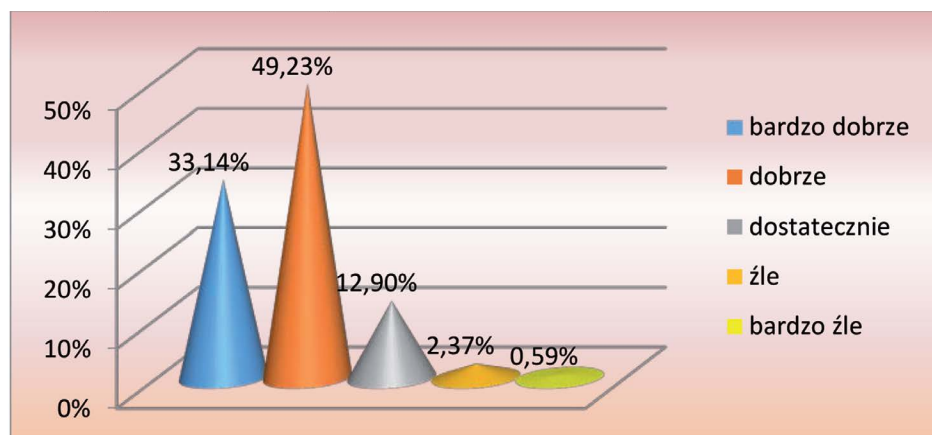


Rysunek 3. Struktura częstotliwości podróżowania (%)

Źródło: wyniki badań.

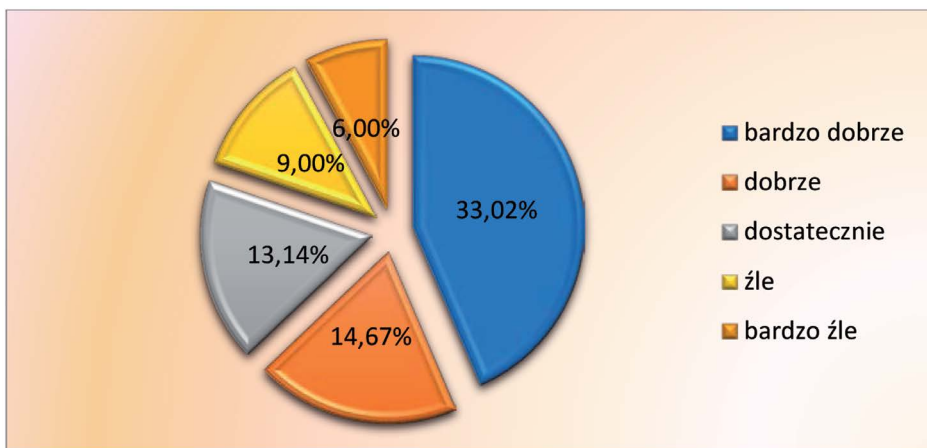
Badania wskazują, że aż 90,18% ankietowanych rozpoznawało autobusy z logo przedsiębiorstwa „Polonus”, zaś niemal 50% uznało ją za najlepszą firmę o charakterze przewozowym. Odnośnie przyczyn korzystania z usług innego przewoźnika okazało się, że 51% respondentów dokonało takiego wyboru z uwagi na dogodną godzinę odjazdu, 22,13% - niesprzyjający czas przejazdu, zaś dla ponad 15% pasażerów powód stanowiła cena biletu za przejazd.

W ankiecie poproszono także o ocenę urzędowego rozkładu jazdy autobusów przedsiębiorstwa „Polonus” na aktualnie wybranej oraz pozostałych liniach. Odpowiedzi przedstawiono na rysunkach 4 i 5.



Rysunek 4. Urzędowy rozkład jazdy w opinii respondentów (wybrana linia)

Źródło: wyniki badań.

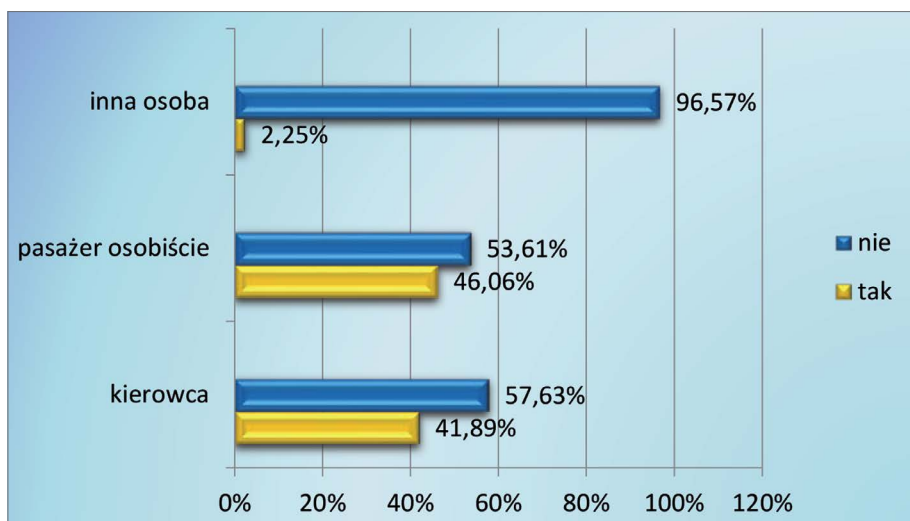


Rysunek 5. Urzędowy rozkład jazdy w opinii respondentów (pozostałe linie)

Źródło: wyniki badań.

Wyrażną większość respondentów oceniła bardzo dobrze i dobrze podróżowanie wybraną przez siebie linią (łącznie ponad 80% – rys. 4). Z kolei w przypadku pozostałych linii odsetek zadowolonych kształtował się na poziomie niespełna 50% (rys. 5).

Należy nadmienić, iż ankietowanym w 82,01% odpowiadała godzina odjazdu z Warszawy. Przeciwnego zdania było niemal 5% badanych, zaś pozostała część nie udzieliła odpowiedzi. Podobnie kształtowały się odpowiedzi o satysfakcjonującą godzinę odjazdu autobusu z miejscowości, w której pasażerowie rozpoczęli podróżowanie. Zadowolonych z godziny odjazdu było prawie 87% respondentów, zaś niezadowolonych ponad 3%.



Rysunek 6. Dodatkowe czynności kierowców

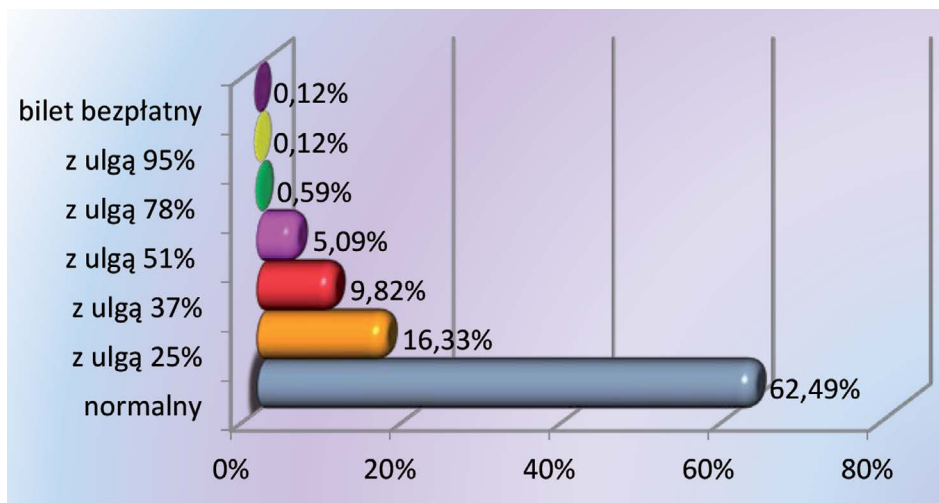
Źródło: wyniki badań.

Pod względem odpłaty biletowej 94,79% badanych stwierdziło, iż otrzymało bilet na przejazd, odpowiedzi negatywnej udzieliło zaledwie 0,71%. Powyższe wyniki świadczą o uczciwym spełnianiu obowiązków przez kierowców. Z kolei w przypadku odpłaty bagażowej, odbiór odpowiedniego kwitu bagażowego deklarowało 48% respondentów.

W ankiecie poruszono również niezmiernie istotną kwestię wpływającą na stopień zadowolenia pasażerów z przejazdu, mianowicie wykonywanie dodatkowych czynności przez prowadzących pojazd. Konkretnie chodziło o pomoc w umieszczaniu bagażu w luku bagażowym (rys. 6).

Jak wskazują wyniki zaprezentowane na rysunku 6, kierowca jedynie w nieco ponad 40% wywiązywał się ze swoich obowiązków. Pasażerom aż w prawie 97% pomagały inne osoby.

Badane przedsiębiorstwo dysponuje szeroką gamą biletów, zaś korzystanie z nich przez pasażerów przedstawia rysunek 7.

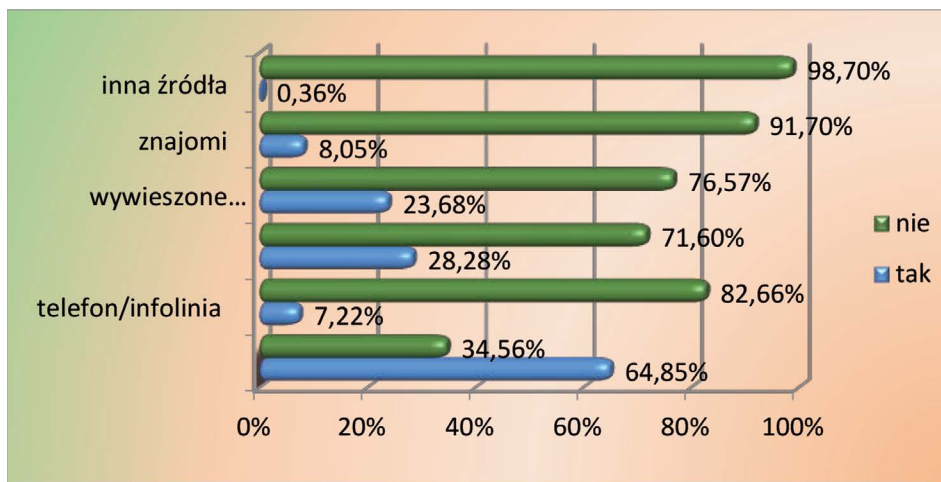


Rysunek 7. Rodzaje biletów oferowanych przez przedsiębiorstwo

Źródło: wyniki badań.

Z powyższego rysunku widać, iż największą popularnością cieszyły się bilety normalne, najmniejszą bezpłatne oraz z ulgami (odpowiednio 95 i 78%).

Przedmiotem zainteresowania objęto również źródła czerpania informacji o usługach przedsiębiorstwa (rys. 8).



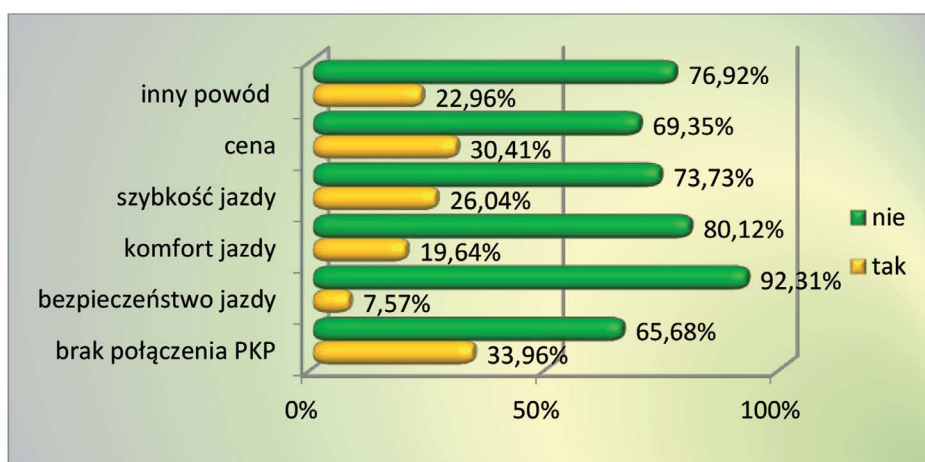
Rysunek 8. Źródła informacji o świadczonych przez przedsiębiorstwo usługach

Źródło: wyniki badań.

Dla przedsiębiorstwa niezwykle ważną informację powinien stanowić fakt, iż najczęściej badanych osób (niespełna 65%) czerpało informacje ze strony internetowej, co może świadczyć o profesjonalnym podejściu przez kapitał ludzki do prowadzonego marketingu usług.

W odniesieniu do jakości obsługi na linii komunikacyjnej przez kierowców, Polonus może poszczycić się świetnymi opiniami pasażerów, bowiem ponad 90% ankietowanych wyraziło swoje zadowolenie z obsługi kierowcy.

Dla kierownictwa firmy ważne wskazówki co do powodów podróżowania autobusem znalazły się w kolejnym z pytań (rys. 9).

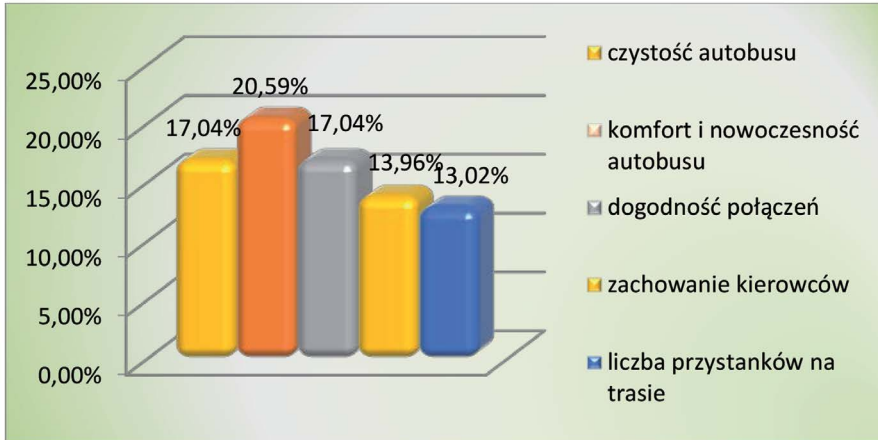


Rysunek 9. Powody podróżowania autobusem

Źródło: wyniki badań.

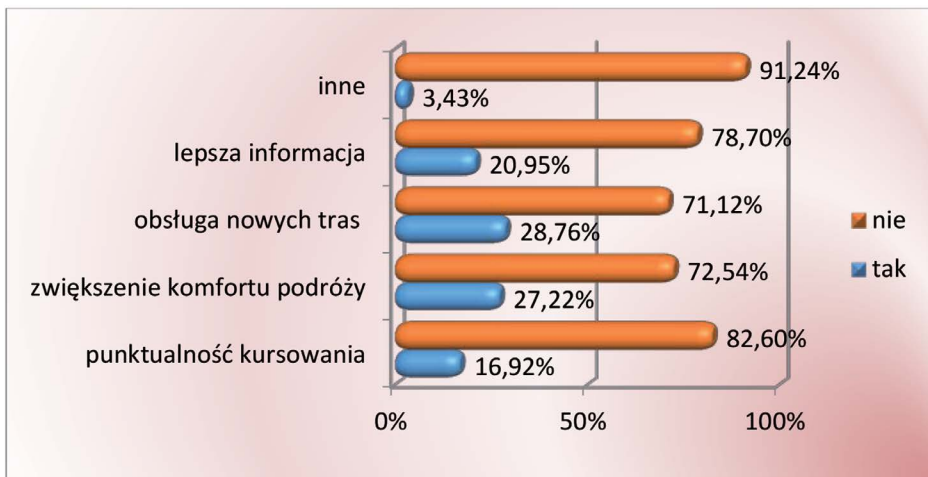
Jak wskazuje rysunek 9, największy odsetek podróżujących jako powód korzystania z usług autobusowych wskazał brak połączenia PKP, następnie cenę, szybkość jazdy, inny powód, komfort jazdy oraz bezpieczeństwo jazdy.

W kolejnym etapie badaniom poddano czynniki wpływające na jakość usług na danej linii komunikacyjnej oraz propozycje zmian poprawiających funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ich kształtowanie się zaprezentowano na rysunkach 10 i 11.



Rysunek 10. Czynniki wpływające na jakość usług na danej linii komunikacyjnej

Źródło: wyniki badań.



Rysunek 11. Jakość funkcjonowania PKS „POLONUS” Warszawa S.A.

Źródło: wyniki badań.

W opinii ankietowanych, szczególną uwagę przedsiębiorstwo powinno zwrócić na punktualność kursowania, polepszenie informacji, podniesienie komfortu podróżowania oraz poszerzenie kursów na nowe trasy.

Podsumowanie

Niezwykle mocna konkurencja rynkowa sprawia, iż bardzo trudno przyciągnąć, a następnie utrzymać klientów. Jednak przy odpowiednim wysiłku posiadanego przez przedsiębiorstwa kapitału ludzkiego, istnieje możliwość sprawienia, by oczekiwania klientów zostały zaspokojone. Przedstawione rozważania teoretyczne oraz analiza badań empirycznych zdają się potwierdzać powyższą tezę. Orientacja na klienta stanowi priorytetowy element we współczesnym podejściu do jakości świadczonych usług. Usatysfakcjonowani i lojalni klienci stanowią niezmiernie istotny walor przedsiębiorstwa.

Postawioną we wstępie hipotezę badawczą należy uznać za częściowo potwierdzoną. Bowiem jak wykazały przeprowadzone badania ankietowe, częstotliwość korzystania przez respondentów z autobusów przedsiębiorstwa, pozytywna ocena firmy na rynku, rozpoznawalność jej logo, satysfakcja pasażerów z godziny odjazdów, jak również z jakości odprawy biletowej czy obsługi na danej linii komunikacyjnej, sprawiają, iż na rynku usług przewozowych Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „POLONUS” w Warszawie S.A. postrzegane jest w bardzo pozytywnym świetle. Bez wątpienia powyższe przede wszystkim jest zasługą posiadanego przez firmę kapitału ludzkiego, zwłaszcza kadry zarządzającej i kierowców obsługujących dane linie dalekobieżne.

Nie należy jednak pominąć niepokojących sygnałów pasażerów, zwracających uwagę na bardzo ważne kwestie, takie jak choćby punktualność, bezpieczeństwo, odprawę bagażową, komfort podróży, które zostały ocenione negatywnie. Kierownictwo przedsiębiorstwa, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pasażerów, winno we wskazanych obszarach podjąć natychmiastowe kroki zmierzające do szybkiego wyeliminowania wskazanych nieprawidłowości.

Streszczenie

Czynnik ludzki, podniesiony ostatnimi laty do rangi kapitału organizacyjnego określane go mianem ludzkiego, odgrywa zasadniczą rolę w kreowaniu jakości wszelakich świadczonych usług. Z uwagi na powyższe, w publikacji podjęto problematykę pojmowania kapitału ludzkiego, istoty i cech wyróżniających usługi oraz satysfakcji klienta i kształtujących ją czynników. W części empirycznej jakość świadczonych usług przedstawiono przez pryzmat oceny satysfakcji klientów korzystających z usług jednej ze stołecznych firm transportowych.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, jakość usług, zarządzanie firmą transportową.

Summary

Human factor, raised in recent years to the rank of organizational capital called human, plays a fundamental role in creating the quality of all services provided. Considering the above, the issue of understanding human capital, the essence and characteristics distinguishing services and customer satisfaction as well as the factors that shape it have been addressed in the publication. In the empirical part, the quality of the services provided is presented through the prism of customer satisfaction using the services of one of the capital's transport companies.

Key words: human capital, quality of services, transport company management.

Literatura:

1. Czerw A., *Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym*, Wydawnictwo CEDE-WU, Warszawa 2008.
2. Domański S.R., *Kapitał ludzki. Stan i perspektywy*, [w:] *Kapitał ludzki*, RSSG przy Radzie Ministrów, Warszawa 1998.
3. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
4. Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
5. Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund 1994.
6. Kłak D., *Organizational dimension of management of human capital selection process*, [w:] *Pragmata Tes Oikonomias VIII. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, P. Ucieklak-Jeż (red.), Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014.
7. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
8. Kotler Ph., *Marketing. Analizowanie, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
9. Koźuch B., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a sukces rynkowy firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
10. Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, A. Ludwiczynski, H. Król, PWN, Warszawa 2008.
11. Makowski K., *Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej*, [w:] *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, K. Makowski (red.), Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
12. *Marketing Definitions*, A Glossary of Marketing Terms, Committee on Definitions of the American Marketing Association, Chicago AMA, 1960.
13. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
14. Niezurawski L., Witkowska J., *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości”, Lipiec 2007.
15. Oyrzanowski B., *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2.
16. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
17. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993.
18. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
19. Rathmell J.M., *What is meant by services*, Journal of Marketing, October 1986.
20. Rogoziński K., *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
21. Sasser W.E., *Match supply and demand in service industries*, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1976.
22. Schultz T.W., *Investment in human capital*, „American Economic Review” 1981, no 51, March.
23. Shultz T., *Human Capital in the International Encyclopedia of the Social Sciences*, N.Y. 1968, vol. 6.
24. *Słownik języka polskiego PWN* – <http://sjp.pwn.pl/sjp/;2576856>, 17.09.2016.
25. Stanton W.J., *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, Nowy Jork 1981.

Viktor Koval

Odessa Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

COMPETITIVE POLICY AND REGULATION OF OLIGOPOLISTIC MARKETS WITH NETWORK EFFECT

KONKURENCYJNA POLITYKA I REGULACJA RYNKU OLIGOPOLISTYCZNEGO Z EFEKTEM SIECIOWYM

Introduction

Post-industrial economy and its inherent multidimensional processes of transformation continue to accelerate with the transition to information technology nature of production and the increasing role of non-material sphere, and encompass more and more industries of the global and national economy. The results of scientific and technical progress and intensification of production, inherent in the present stage of development of the information society, affect the nature of competition in the market in the face of increasing customer-focused services. The process of postindustrial transformation of the domestic economy, connected with improvement of its competitiveness, features the increasing role of intellectual capital and technologization in the intensification of knowledge use and the development of service markets.

The rapid growth in the introduction of advanced technologies with the possibility of providing new services, which is characteristic of post-industrialism, showed not only the expansion and increase in complexity of the consumer needs structure, but also building sustainable demand for the network goods mainly due to the results of the development of the telecommunications sector. Activation of processes for these types of benefits is explained by the emergence of a stable demand for telecommunication and electronic services through the expansion of the number of users and the increase in GDP, which is associated with the enhancement of the network effect, and shows the monopolistic tendencies of market structures, which are virtually closed to state regulation¹. Therefore there is a need in the analysis of the network goods markets, among which, primarily, the field of telecommunication services with high network effects should be included, development of which results

¹ I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965.

in the structural change of concentration through the growing trend of consolidation of telecommunications operators towards oligopolistic coordination with the monopolization of certain markets.

The purpose is to substantiate the theoretical bases of the formation of competitive policy and regulation of oligopolistic markets with network effect.

Issues of formation and functioning of market structures are considered in the works of such scientists as E. Penrose, A. Williamson, G. Winter, H. White² etc. Significant contribution to the study of the problems of market concentration and the formation of a new system of technological and economic interrelationships of economic entities is made in the researches of I. Ansoff, N. Porter³ etc.

The impact of the electronic communications market on the economy produces changes in the output at the macro level and the creation of a more efficient intra-industry structures and markets. At the same time the implementation of the principles of the market model of management with the further improvement of the telecommunications infrastructure over the past decade has facilitated the dynamic development of the industry despite changes in the market conditions and increased competition.

It should be noted, that information-intensive industries gradually dominate in the structure of the economy, both global and domestic, which is necessary to the functioning of an effective system of services for population and organizations of all areas of activity that is the basis for creating the infrastructure of business activity, formation of positive investment climate.

Given the modern tendencies of economy development, over the recent years there has been the rapid development of the telecommunications market, especially mobile communications and the provision of Internet access markets, which accumulate most of the services, and the pace of their development has been several times higher than the GDP growth rate over the past 3 years. The penetration of telecommunications and electronic services is changing the terms of competition in other markets, so the stages of development of the telecommunications and e-services market can produce different options for competitive advantage. Such competitive advantages stem from the desire of market leaders to improve their competitiveness and feature the formation of horizontally or vertically integrated entities through acquisitions, more rarely mergers or the emergence of network business structures. In the first case, there is an increase in the capitalization of the operators by absorption of less successful regional companies, in the second case – through the mutual use of resources and sale of its products in various forms of inter-firm relations, but in both cases it happens

² Por. M. Piore, S. Charles, *The Second Industrial Divide*, 1984, Sidney G. Winter, Richard R. Nelson, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1982.

³ I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, op. cit., 17, M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review 1988.

in response to transformation of the internal or external environment of the organization, caused by the increased entry of foreign investors into the domestic market, with a gradual change of ownership of enterprises.

1. The oligopolistic interaction of the enterprises in the market

The main goal of combination is the increase in efficiency of activity of enterprises based on receipt of competitive advantage (through access to resources, decrease in business risks, maintaining the level of competition in the market), which is determined by the production, functional and consumer properties of services that can meet the needs of the user. Indicators for assessing relative competitive advantages determine the general level of satisfaction of consumer needs, which reflects competitiveness in the appropriate segment of enterprise activity, and the activity of the competitive environment. This fact determines the presence of various factors and trends of formation of competitiveness of the market entity⁴. The specificity of gradual innovative business development determines background to combination of enterprises, the type and form of their integration.

One of the most efficient ways of entrepreneurial activity is to consolidate not only financial resources, but also production capabilities, which enables the diversification of activities resulting in profitability increase and mitigation of investment risks⁵. Modern business activities involve a variety of entities whose interaction is based on the model of outsourcing or franchising, thus improving the competitiveness due to the growth in the share of enterprises in certain market segments, the synergies from the combination, the transition to joint use of assets.

Reduction in the number of enterprises through their combination, within the framework of horizontal or vertical integration, leads to monopolization of production by one or two entities that, on the one hand, own all the economic benefits of concentration, but, on the other hand, impedes the development of competition.

In some markets there is a concept of “Significant Market Power” (SMP), which is acknowledged for achievement of income not less than 25% of the total by the enterprise during the year. In the Directives of the European Union (EU) “Council Directive 97/33/EC” and “Council Directive 97/51/EC” the characteristics of market advantage also defined as revenue share of more than 25% in a given market in the geographical boundaries. As can be seen, the share of telecommunications operators in a given market of services is the baseline for the evaluation of its market position. However, a significant market advantage in the market defines the ability of the economic entity to operate in the short and medium term, regardless of the actions of its competitors.

In accordance with the provisions in these directives the European Union’s definition of significant market advantage is through the calculation of the proportion of operators that work in the respective segments.

⁴ M. Katz, C. Shapiro, *Network externalities, competition, and compatibility*, American Economic Review, No 75(3), pp. 424-440, 1985.

⁵ M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, op. cit.

In addition to the above-mentioned national legislative regulations on assessment of significant market advantage, it is necessary to consider the relevant factors causing it⁶:

1. Weak competition in the market and defects (failures) of the state: administrative and legal barriers to entry (licenses, patents); returns to scale; economies of scale; network effects; vertical integration (limiting the access of competitors to markets); promotion of the brands.
2. Weak competition conditions in the market: price competition (restriction of entry); infrastructure investment (significant competitors' infrastructure costs); technological leadership (lower costs of providing services through possession of technology); the diversification of services (lessening of competition through specialization in expanding the range and uniformity of services).

The determinants of the competition level are only one of the forces of influence according to the model of M. Porter and others are substitutes, potential competitors, suppliers and customers, which ultimately determine the characteristics of the effective (without a market or administrative barriers) competitive service market⁷.

As the number of market participants is negligible, which is characteristic of oligopoly, each of the existing dominant telecommunications operators in the relevant markets, and especially in combination with unjustified administrative barriers, is principally able to affect the conditions of competition and its complications because of their interdependence. The key here is the elimination of the institutional conflict of interest for the improvement of business. Achieving balance in the regulation of business activities is determined by the efficiency of the institutions related to the regulation of business, and complexity of regulatory procedures.

In turn, analysis of the competitive environment showed that the status of implementation of state regulatory policy in Ukraine is characterized by a high level of administrative barriers and inadequate development of market infrastructure, which encourages business entities to concentration on this market on the basis of integration and consequently leads to persistent restriction of competition. It is worth emphasizing that the increase in concentration, especially in the markets at the stage of changing technological structure and convergent shifts, acts as a measure of effectiveness, but it also entails gradual restriction of competition, which requires improving the quality of antitrust regulation in highly concentrated

⁶ Por. J. Arquilla, D. Ronfeldt, *Networks and Netware: The Future of Terror, Crime, and Militancy*, CA 2001, P. Beije, J. Groenewegen, *A Network Analysis of Markets*, Journal of economic issues, Vol. XXVI, №. 1, P. 18–27, 1992, K.J. Crocker, S.E. Masten, *Regulation and administered contracts revisited: Lessons from transaction-cost economics for public utility regulation*, Regulatory Econom, 9 (1), pp. 5–39, 1996, L. Fuentelsaz, E. Garrido, J.P. Maicas, *Strategic Approach to Network Value in Network Industries*, Journal of Management, Vol. XX, No. X, pp. 1-30, 2012, V. Koval, Y. Kvach, S. Makarov, *Efficiency of the controlling application in the corporate management*, Research Papers of Wroclaw University of Economics, №145, pp. 58-64, 2010.

⁷ J. Rohlfs, *A Theory of Interdependent Demand for Communication Service*, Bell Journal of Economics, Vol. 5, N 1, pp. 16-37, 1974.

markets. Therefore, the development of competition produces changes in public policy that not only provide control over competition legislation, but also effective regulation of relationships between state supervisory and regulatory bodies, as well as the extension and realignment of their functions.

The proposed measures produce a change of the institutional regulatory policy through the creation of a balanced model of regulation and control, which includes a compulsory element of the competition development by the sectoral regulators and the ability to make decisions aimed at restricting anti-competitive actions. In addition, responsibilities for the development of functional competition between the sectoral regulatory, competition and public authorities are not justified, which identifies the need to regulate the areas of competence between them. For this reason, an effective means of development of state policy in the sphere of economic competition is the extension and realignment of functions of state supervisory and regulatory authorities so that:

- 1) the sectorial regulators:
 - accept state (sectoral) programmes to promote competition with regulatory policies and indicators of openness of markets;
 - are responsible for the elimination of abuses of operators with significant market advantage in the market;
 - introduce institutional (structural) reforms to create a competitive environment;
 - control observance of the legislation on advertising (false advertising);
- 2) the competition authorities are responsible for:
 - control over introduction and implementation of regulatory measures for compliance with net neutrality;
 - development of market relations, facilitating the support of competition and entrepreneurship;
 - prevention and suppression of anticompetitive impact of normative legal acts on competition.

In addition, improving the effectiveness of competition policy is related to the regulation of competition control in the regulatory framework that will reduce duplication of state (anti-competitive) control.

However, there is a trend of companies' integration in the market, resulting in a threat of limiting competition in the markets through the entry barriers and the establishment of collective dominance. Under these conditions market structure changes towards increased level of concentration in the basic segments, and the higher it is, the smaller the number of firms in the market (or industry) is. And at two markets with equal number of firms the concentration level is the higher, the greater the inequality in market share distribution is. In the market with a high level of concentration telecommunications operators can be identified as dominant even if the single operator itself does not possess an ample market share to have significant market advantage if their joint (collective) actions result in the weakening of competition and diminution of the signs of effectively competitive telecommunications market.

Collective dominance refers to a situation where two or more telecommunications operators may jointly affect the competitive environment, which is equal to the monopoly position in the market, influence on the total amount of service delivery under the following conditions: relatively low costs of coordination among them, low costs of termination of the actions of competitors and relatively low costs due to actions of the rest of the potential competitors⁸. The main features of collective dominance are:

- the total share of no more than three companies exceeds 50% or the total share of no more than five operators (service providers) exceeds 70%, if the share of each of the entities is at least 6–8%;
- the proportion of market shares of telecommunication operators (providers) has remained relatively unchanged for 3 years or more and the access of new competitors to the market is limited.

To identify collective dominance world legislative practice suggests, in addition to analyzed changes in the total share and a limited range of new economic entities, taking into account the degree of economic concentration in the market. Collective dominance in the mobile market, and in terms of vertically integrated telecommunication operators generally in the field of telecommunications, is identified on the basis of objective factors that stem from the nature of oligopolistic competition, the tendency to copy the actions of the leader without coordinating their actions with each other. The negative manifestations of defining such anti-competitive policies of collective dominants as independent from each other are agreements or concerted actions that break competition rules. Additionally, the socio-economic consequences of oligopolistic interaction feature a tendency for enterprises to implement innovations. On the other hand, consolidation of companies into an integrated structure complicates the coordination of innovation activities and produces barriers to knowledge sharing with other market participants.

Let us highlight the main reasons for the formation and persistence of oligopolistic structures in markets⁹:

1. The manifestation of the economies of scale related to the significant capital investment in infrastructure and increase in revenue in the industry.
2. Switching costs and network effects associated with the achievement of a critical mass point with the rise in value of services.
3. Administrative restrictions through patents and licenses on the provision of services.

⁸ J. Tirol, *The markets and the market power: The organization and industry theory*, Translation from English by J.M. Donc, M.D. Facsirova, under edition A.S. Galperina and N.A. Zenkevich. SPb: Institute Economic school, 2000.

⁹ J. Arquilla, D. Ronfeldt, *Networks and Netware: The Future of Terror, Crime...*, op. cit., P. Beije, J. Groenewegen, *A Network Analysis of Markets*, op. cit., K.J. Crocker, S.E. Masten, *Regulation and administered contracts...*, op. cit., C. Friedrich, *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, Chicago 1929, J. Tirol, *The markets and the market power...*, op. cit..

4. The liberalization of state monopolies with retention of exclusive rights to the rent in private property.
5. Product with asymmetric marginal costs encourages business entities to increase production when the marginal costs are low, and reduce it when the marginal costs are high.
6. Price interdependence between actions of oligopolists.

The economic behaviour of enterprises in oligopolistic structure may constitute collusion between competitors, or the pursuit of it, not only in exercising methods of common planning but in participation in public procurement tenders. However, it is necessary to delineate the concept of “concerted actions” and “collective dominance” as their essence, which is manifested in the existence of market power, is similar from an economic point of view. The institution of collective dominance suggests implementing a concerted long-term program of concrete actions in a market where the subject of an antitrust study is inter-firm relationships¹⁰, and in turn, anticompetitive concerted actions are determined by the coordination of market behaviour¹¹, which may lead to the restriction of competition with short-term actions. Concerted action through coordination of market behaviour suggest a change in the behaviour of the competitor in the direction of cooperation in contrast to competition. A sign of the concerted action is the economic behaviour of economic entities that corresponds to a model of “tacit” collusion and the possible abuse of collective dominance. Additionally, let us define the characteristics by which it is possible to identify concerted actions.

1. Structural-functional characteristics: the level of concentration in the (segment of) market; strategic limitations of market and infrastructure access; dominance of vertically integrated structures.
2. Behavioural characteristics: a coordinated tariff policy of operators and providers; opportunism in tariff setting; stereotyping in action.

The influence of transformation processes on individual behaviour of a business entity involves selecting their most competitive behavioural model, but the institutional environment and informal practice may not improve the existing market situation through the formation of a group economic behaviour, because concerted actions restrict competition as they negate market regulators. Misuse of a dominant position or unfair competition in the small business sector regarding the conclusion of agreements is determined according to:

1. Goals that focus exclusively on the limitation of stakeholder’s interests (opportunism); the acquisition of resources and property enrichment.
2. Used tools by oligopolist in denial of access to its infrastructure.

¹⁰ D. Soulie, *Filières de Production et Intégration Verticale*, Annales des Mines, Janvier 1989.

¹¹ A. Odlyzko, B. Tilly, *A refutation of Metcalfe’s Law and a better estimate for the value of networks and network interconnections*. Available at: <http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/metcalfe.pdf>.

The abuse takes place on the part of the companies occupying a dominant position in the consumer market and in relations between other companies in the market. In the consumer market abuse manifests in the form of:

- inclusion conditions that limit the rights of the consumer in a contract;
- implicit imposition on subscribers to purchase additional services or goods, each of which has independent economic value and is able to satisfy certain needs of the subscriber.

In relations between enterprises it manifests in the form of:

- discriminatory policy of the dominant party in conclusion of the contract under conditions that are not mutually advantageous;
- unjustified economic and technological conditions of oligopolist's infrastructure use.

However, there may be a situation of abuse of dominant position by enterprises in other sectors of the economy that manifests in the establishment of economically unjustified prices for access to residential infrastructure, which limits the ability to provide services. In addition, there is the fact of anticompetitive actions of the authorities in relation to telecommunications operators, resulting in the creation of unfavourable conditions for development of the regional market, which leads to restriction on interests and economic competition. Interests of economic agents and appropriate institutional environment affect the nature of oligopolistic competition. Based on the characteristics of oligopoly and characteristics of economic behaviour of enterprises let us highlight the factors promoting and constraining the inter-firm relations in (table 1).

Table 1. Characteristics of inter-firm relations

Type of relations	Model of competition	Favorable factors	Limiting factors
Consolidation, merger and acquisition	Non-cooperative	Development of institutions of property rights protection	Concentration of production and capital
	Cooperative		
Competition and coordination	Non-cooperative	Antitrust regulation, enforcement of contracts	Asymmetric information, low level of computerization
Co-production	Cooperative	Foundation of sectoral business associations	Protection of intellectual property rights

Source: compiled by Beije P., Groenewegen J., A Network Analysis of Markets, Journal of economic issues, Vol. XXVI, №. 1, P. 18–27, 1992, C. Friedrich, *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, Chicago 1929, L. Fuentelsaz, J.P. Maicas, Y. Polo, *Switching Costs, Network Effects and Competition in the European Mobile Telecommunications Industry*, Information Systems Research, Vol. 23, No. 1, pp. 93–108, 2012, O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

A set of contracts is represented by the range of relations of oligopolists, the mutual dependence of which is determined by the aim of achieving and retaining a market advantage. To eliminate threats and reduce collusion among oligopolists the following measures may apply¹²: the establishment of an industry association, as well as institutional support for the development of small and medium businesses on the basis of access to telecommunications infrastructure of oligopolist.

Therefore, trends towards increase in efficiency of oligopolistic interaction require government regulation through the weakening of factors contributing to non-market linkages and coordination that is characterized by a high probability of transforming into monopoly, and factors that interfere with a favorable structural change towards more competitive models in the market of telecommunication services. If competition increases on the basis of antitrust policy, the conflict with tax policy may arise, since regulatory measures to limit oligopolistic coordination can lead to reduction in government revenues because they pursue different goals. Consequently, there is a need for a consistent solution to the problem of bridging institutional gaps (the simultaneous existence of both effective and ineffective norms) in the direction of harmonization of tax and competition policy in the system of integrative relationships.

As a consequence of the emerging new economic relations and organizational relationships, the integrated structures that occupy a monopoly position are formed through a process of consolidation, thus obtaining an advantage over other market participants. Identification of oligopolistic interaction and coordination is a very complex economic problem as to the discernment of discriminatory rates, localized market access of other operators and providers with the purpose of restricting competition. In addition to constraining factors (barriers) the impact of network effects in the sector on its structural concentration should be considered. It imparts unbalanced nature to competition, due to the increase in the number of members of the network and the excess of the share of one telecommunications operator over competitors¹³.

Therefore, the peculiarities of oligopolistic competition in the markets require consistency of measures of state economic policy (tax and antitrust policies), which are necessary for the development of antitrust regulation under conditions of collective dominance and constant adjustment of the current regulatory environment to ensure and support the interests of stakeholders: citizens (with respect to the provision of quality services, or their packaging, establishment of reasonable tariffs), the state (as to compliance with the legislation of all actors in the market, fulfilment of contractual and fiscal obligations) and businesses (in granting the state guarantees of the ownership of property and competitive conditions for development of entrepreneurship, improvement of the institutional structure of the national economy).

¹² E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell 1959.

¹³ K. Riemer, S. Klein, M. Gogolin, *Network Business Model Configuration – New Roles for Dynamic Network Arrangements, Challenges and Achievements* [in] *E-Business and E-Work* / ed. by B. Stanford-Smith, E. Chiozza, M. Edin. Part 2., 2002.

2. Organizational-economic bases for efficiency improvement of the mechanism of state regulation of the markets under conditions of network effects

Liberalization of high-tech industries and changes in the structure of the concentration through the intensification of processes of consolidation of companies contributed to the fact that the further ensuring the efficiency of the economy requires an optimal combination of markets self-regulation and government policy on regulation of oligopolistic markets towards the development of competition. The importance of providing favourable and equal conditions for activities and regulatory impact on all actors (population, enterprises, budget) is defined by its performance¹⁴. At the present stage intensification of business consolidation is the driver of investment support for domestic enterprises and entry into the international market and, as a consequence, promoting high rates of their development and integration of the state into the world community¹⁵.

The gradual transition from prescriptive regulation towards liberalization of the market is due to technological, managerial and institutional changes in economic development. The process of corporatization of state enterprises in the period of implementation of the program of economic reforms involves approaches and methods of system regulation policy as a tool for comprehensive strategic development of scientific-technical and innovation spheres and successful international cooperation and integration of the state into the world economic space¹⁶.

In addition to the support mechanism for market structures on legislative basis of economic policy of demonopolization and support for entrepreneurship, currently the urgent need is regulation of oligopolistic interaction and coordination with possible elements of collective dominance in the respective segments, which may manifest itself not only in unfair competition, but act as an integral part of the problem of social justice with respect to consumer protection and relations with employees¹⁷. The analysis of a combination of administrative and market methods of state regulation of economy under conditions of oligopolistic interaction and coordination is required at the stage of formation of a postindustrial economic structure with a change in factors that collectively determine the nature and level of competition in the market¹⁸:

¹⁴ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

¹⁵ S.G. Winter, R.R. Nelson, *An Evolutionary Theory of Economic Change...*, op. cit.

¹⁶ S.F. Nadel, *The theory of social structure*, London 1957.

¹⁷ N. Economides, C. Himmelberg, *Critical mass and network evolution in telecommunications. Toward a Competitive Telecommunications Industry*, Selected Papers from the 1994 Telecommunications Policy Research Conference. Gerard Brock (ed.), 1994, L. Fuentelsaz, J.P. Maicas, Y. Polo, *Switching Costs, Network Effects and Competition in the European Mobile Telecommunications Industry*, Information Systems Research, Vol. 23, No. 1, pp. 93-108, 2012.

¹⁸ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, EASST Review, Vol. 14, No. 1, pp. 14-19, 1995, M. Piore, S. Charles, *The Second Industrial Divide*, op. cit., J. Rohlfs, *A Theory of Interdependent Demand...*, op. cit.

1. Entrepreneurial activity of the population contributes to the emergence of competition in markets of goods and services.
2. The creation of effective ownership of property will determine the conditions for obtaining ownership by individuals and guarantees of its favourable operation and protection. Legal framework of the ownership of property is realized through the mechanism of regulation of property relations, which acts as an effective tool for stimulating economic activity of the population and financial development of economic entities.
3. Legal regulation of competition by government assumes economic and legal guarantee of the right to entrepreneurial activity and reconciliation between interests of the public, private and voluntary sectors. However, the existing model of state intervention in the economy creates barriers to entry into the market, the main of which are¹⁹: cost advantage (effective production methods gained through experience); product differentiation (patents on innovation); the need for capital. Therefore, the use of the self-regulation institution, as a complementarity for state regulation on a legal basis with the establishment of mutual representative offices would contribute to the development of market competition.

It is the existence of barriers of entry and exit as a sign of imperfect competition and restrictions of competition that permits collusion between oligopolists, and produces the risk of potential significant losses of interdependent enterprises from ineffective behaviour of such enterprises²⁰. Under these conditions, economic agents may intensify competition against other companies, or team up with some potential rivals to compete with others, which requires the framing of regulations in relation to opportunistic behaviour or protection of the interests of the parties. In accordance with the high interdependence of enterprises because of their strategic interaction at all stages of the decision-making process to analyse operation in the industry of the economic entity that performs coordinated activities with counterparties M in the model of oligopoly, it is advisable to take into account the indirect effect on competitors in the parameters μ_1 : q_i (output) and r_i (price) of the operator "A"²¹. The value of μ_1 (its increase) affects the activity (loss) of the operator B , which reacts by changing the value of the variable μ_2 . Then the strategic task of the operator "A" is to select such values of M that prompt the operator "B" to reduce the value of μ_2 through the influence on μ_1 . In the case of $MA \rightarrow \max$ operator "A", and $MS \rightarrow \max$ profit value M given the sign of $d\mu_1/d\mu_2$ and $d\mu_2/d$ we can get $MS > MA$, if $d\mu_1/d < 0$, then $MS > M$ with $d\mu_1/d\mu_2$ because the increase in M will lead to a decrease in μ_1 and μ_2 , which prompts operator "A" to contain the aggressiveness (price competition, a war of attrition), in response to actions of the operator "B".

¹⁹ N. Economides, C. Himmelberg, *Critical mass and network evolution...*, op. cit., L. Fuentelsaz, E. Garrido, J.P. Maicas, *Strategic Approach to Network Value...*, op. cit.

²⁰ J. Tirol, *The markets and the market power...*, op. cit.

²¹ Ibidem.

The development of transnational competition leads to the formation of multi-level regulation, which is carried out by international organizations and is related to the state regulation at the level of national economies and inter-firm regulation of market relations. The transformation of competitive market relations under the conditions of oligopoly manifested itself in the specific ratio of competitive market forces and regulatory impact of antitrust policy²². A characteristic feature of recent decades is the process of forming oligopolistic structures on the basis of the transnationalization of capital of market entities, whose interaction produces the formation of the main types of economic relations: harmonization and coordination of actions (mostly informal methods) in the markets, and restrictions on the activities of existing and new participants by establishing economic barriers to the movement / accumulation of capital (for example, a patent monopoly).

In a market economy keeping a balance between a liberal approach to entrepreneurship and state control to harmonize the interests of all actors in the markets is characterized by the necessity of measures to improve the mechanism of state regulation towards the development of a competitive environment. In turn, the economy stimulates transformation in the legislative field and the creation of organizational and legal conditions for an increase in competition. Approaches to the regulation of markets have been significantly changing in recent years in line with modern realities, owing to the identification of the necessity of regulatory impact in case of competition being limited²³. However, under modern conditions the problem of formation of a competitive market emphasises the issues of further development of the economy.

Taking the world trends into account, the economy development efficiency depends on the reduction of monopolies in markets and is determined by the balance between the methods of state influence and market self-regulation and co-regulation. Upsetting the balance leads to structural imbalances, as evidenced by negative trends in the reduction of industry revenue.

The vector of development of effective market relations in the world proved the need for structural changes in public policy, that is, the adjustment of forms of economic regulation and improvement of institutional environment for entrepreneurship. However, the transformational nature of the national economy, featuring weakening of the regulatory mechanisms for the protection of the natural monopolies, reflects the process of increasing complexity of ensuring its sustainability and effective functioning in the context of privatization and liberalization, and, consequently, open access to the infrastructure of other entities. These opposing trends of conducted privatizations, in the absence of competition, produced a reduction in state control and regulation of structural changes in the transition economy.

²² S.G. Winter, R.R. Nelson, *An Evolutionary Theory of Economic Change...*, op. cit.

²³ D. Soulie, *Filières de Production et Intégration Verticale*, op. cit.

Due to the special situation with the market infrastructure in the countries in transition, there is a scientific and practical problem of the analysis of the mechanism and structure of effective regulation of postnatural monopoly activities. In addition to these phenomena highly important is the effectiveness of the mechanism of state regulation of competitive environment and activities of business entities with the influence of external network effects and a high level of market concentration. The process of self-reproduction and increased popularity of the related product, as a result of network effects, help an enterprise to increase the client base and, consequently, obtain significant market advantages. Therefore, the formation of an institutional mechanism to prevent the negative impact of external network effects as to monopolization of the market needs to be adapted to the peculiarities of the national economic system.

The analysis of the approaches related to the development of the theory of monopolization in network markets and factors of its occurrence has been conducted in the works²⁴, including the issue of the methodology of state regulation of the market with ineffective competition²⁵. However, insufficient covering and analysis of separate cases of peculiarities of oligopolistic competition under the conditions of network effects and switching costs, quite objectively shows that without regulation and purposeful influence of the state it is problematic enough to solve the most pressing problems of development in the infrastructure sector. In addition, the dualistic nature of state role in the markets as product consumer and controller causes the ambiguity in approaches to institutional regulation and public policy, which can result in deformation of economic relations caused by creation of additional barriers that limit the market potential of enterprises.

The complexity and thoroughness of the approach to strategic development of competition in the market on the part of the state is determined by its high socio-economic importance, not only owing to the market mechanism, but the correcting regulatory impact due to the possible restriction of competition by use of significant market benefits or discriminatory tariff policy²⁶. Methodological need for justification of the importance of regulatory influence on the structure of the market increases in periods of recovery of economic and technological base for production as evidenced at the initial stage of postindustrial development of the society, namely: the rapid growth of its innovative orientation due to the scientific and technical progress in all spheres of economic activities and the formation of large infrastructure facilities. The most important characteristic of such enterprises is the existence of a natural monopoly core, which implies the necessity of a regulatory mechanism. Under the conditions of transformational change the mechanism of regulatory impact should complement the

²⁴ K.J. Crocker, S.E. Masten, *Regulation and administered contracts...*, op. cit., H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations...* op. cit., A. Odlyzko, T. Benjamin, *A refutation of Metcalfe's Law and a better estimate for the value of networks and network interconnections*. Available at: <http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/metcalfe.pdf>.

²⁵ P. Beije, J. Groenewegen, *A Network Analysis of Markets*, op. cit., L. Fuentelsaz, E. Garrido, J.P. Maicas, *Strategic Approach to Network Value...*, op. cit., M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, op. cit.

²⁶ L. Fuentelsaz, J.P. Maicas, Y. Polo, *Switching Costs, Network Effects...*, op. cit.

market self-development, which requires restricted state interference, along with the development of public-private partnerships and co-regulation²⁷. Since co-regulation encompasses the interaction between institutional and self-regulation, let us present possible structures of such co-regulation, for example in the telecommunications market.

The specific features of high-tech industry operation generate the need for state regulation due to the occurring “market failures”, which are characterized by the presence of natural monopoly and other forms of imperfections of competition, restriction of free entry of new actors or even the possibility of excessing competition. Since the problems of improving the regulatory effect on the activity of enterprises, cannot be solved by market mechanisms, efficient methods of state regulation are required. The influence of organizational, technological and institutional factors on telecommunications markets gradually changes their structure, and requires adaptation of the mechanism of structural and tariff regulation to the processes of reforming mechanisms of governance and restructuring²⁸:

- technological restructuring requires product diversification and changes in the technological processes applied;
- economic restructuring is characterized by ensuring the competitiveness and profitability of production;
- institutional restructuring results from deregulation, taking into account self-regulation of the market.

Emerging political, economic and technological shifts create specific conditions for introducing the strategy of regulation of the markets for their efficient functioning. The strategy of regulation of markets should be based on basic aspects (technological, organizational, economic, scientific and educational, institutional, social, information and communication) of increasing the competitiveness of the economy and must take into account sectoral characteristics of operation and development of natural monopoly infrastructure. State regulation of high-tech markets with natural monopoly core, as socially important industries, achieves the highest efficiency in combination with market mechanisms and is one of the priorities of the strategy for reforming the entire economy. As a result, there is a need to strengthen the regulatory influence of the state for radical changes in economic policy, which is due to the technological, legal and other barriers to market development support.

Multilocated processes determine strengthening of the role of competition in economies of all countries of the world, which increases the importance of the state as the guarantor of the institutional environment in which entities operate. However, there may be an imbalance in the development of economic relations because of the imperfection of legislative base and mechanisms of state regulation of activity of enterprises with a monopoly element of infrastructure.

²⁷ O.E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism...*, op. cit.

²⁸ A. Odlyzko, T. Benjamin, *A refutation of Metcalfe's Law and a better estimate...*, op. cit.

As seen from market liberalization practice, companies seek to increase their share in related sectors through the formation of sufficiently large trans-European integrated companies, which leads to the formation of oligopoly and not the de-monopolization of the industry. Therefore, an adequate model to describe such a market is a model of oligopoly and monopolistic competition, or even their combination.

According to the researches of scientists²⁹, an oligopoly is an active structure of the economy that features the formation of the corresponding type of relations and under the modern conditions of economy development determines its dynamics through the impact of factors of economies of scale and network effects. The service is characterized by a high network effect, because, as a result of new subscribers, consumer value of oligopolist's network increases in line with the growth of number of nodes of the network users and the connections between them, thereby, increases the value of the system for both current and future users. For clients, the usefulness of consumption as a key factor in the choice of services depends on the size of the network, which was originally described by Metcalfe's law, but the lack of full unleashing of the market potential produces the application of the empirical Zipf's law³⁰. A consequence of network effects is the increase in value of services of a particular oligopolist due to connection of new customers to the network, which makes the product more attractive to new customers even without marketing pressure³¹. Since there is an inverse relationship between the network effect and customer base, let us present the number of consumers of oligopolist's network as a function depending on the network effect, the tariff for the service, quality, and switching costs:

$$N(i) = f(C_i, P_i, Q_i, SC_i), \quad (1)$$

where $N(i)$ – subscribers of the i -th oligopolist, C_i – network effect, P_i is the tariff for the service (package), Q_i – quality of service, SC_i – the switching costs, which include the impact of its individual types for each operator, the main type of these costs is the costs of number change.

The quality of products is interdependent element of the function of client database (if there are economies of scale in the industry), which allows oligopolist to reduce tariffs as it increase, even with the use of the dumping method. Therefore, insignificant increase in the number of subscribers leads to the enhancement of the network effect, which changes the level of competition, resulting in higher utility from the network for consumers, and their increased willingness to pay a higher price for the service in the future for oligopolists³². Enterprises locally monopolize market environment on the basis

²⁹ J. Arquilla, D. Ronfeldt, *Networks and Netware: The Future of Terror, Crime...*, op. cit., H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix – University-Industry-Government Relations...*, op. cit., M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, op. cit.

³⁰ M. Katz, C. Shapiro, *Network externalities, competition, and compatibility*, op. cit.

³¹ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations...*, op. cit.

³² J. Rohlfs, *A Theory of Interdependent Demand...*, op. cit., D. Soulie D., *Filières de Production et Integration Vertical*, op. cit.

of product qualities that are unique for their consumers, which is reflected primarily in buyers' assessments. Therefore, attracting new customers by an enterprise with a growth of its share can increase its market advantage, because network effects can also influence the distribution of the market by consumers and income.

Probably the main explanation for this situation is the presence of switching costs and network effects, which reduce the necessary level of competition³³. The main consequence of the presence of switching costs and network effects is that the demand becomes inelastic. The higher the intensity of network effects, the bigger market share of the company, with minimal churn to competitors, but lesser the probability of users switching from competitors of this company. The lack of information about the significant switching costs among consumers contributes to the growth of network effects³⁴.

Significant network effects and the increasing trend towards integration increase market concentration with possible abuse of a dominant position by companies leading to adverse effects of monopolies, primarily in the retail market, although it allows reducing consumer prices or increasing range of services at the same cost at a certain time interval³⁵. The presence of network effects increases the market power of businesses with a high market share, allowing them to charge higher prices, and thus to form a more "aggressive" pricing policy. However, a positive external effect of price reduction is possible due to the increase in the number of clients.

That imposes a number of requirements on state regulation of oligopolistic markets as to the legislative approval, as a measure of reducing the influence of switching costs to promote competition. The processes of formation of vertically integrated enterprises by activation of the processes of mergers and acquisitions in major markets do not eliminate the problem of expanding a business into other market sectors in the framework of oligopolist's use of the system of packaged services. Industry consolidation and the impact of network effects can contribute to the organization of the market structure of imperfect competition and respectively arising necessity for control over the oligopoly on the part of the state and establishment of an effective regulatory mechanism, given the methods inherent to the economic system and institutional environment: the development of competition, for example through: the development of institutes of corporate social responsibility, an increase in innovative activity and technological transfer.

The impact of network effects on the formation of oligopoly manifests itself in the occurrence of risks (technological, investment), which should encourage the adoption of measures of state regulation at the appropriate stages of the technology lifecycle, as a tool to mitigate anti-competitive actions in the market. On the one hand, increased innovative activity facilitates the introduction of new technologies, which determines the development of the industry; however, it complicates the changes in technology under conditions of administrative restrictions (licenses, patents).

³³ M. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, op. cit.

³⁴ A. Odlyzko, T. Benjamin, *A refutation of Metcalfe's Law and a better estimate...*, op. cit.

³⁵ E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, op. cit.

State regulation of the market at the initial stage of the technology life cycle is aimed at: ensuring technological neutrality; protection from non-competitive advantages of any products of individual manufacturers through discriminatory technical, licensing, financial and other requirements; availability of regulatory processes, including the development of used standards³⁶. On the second and third stages of the life cycle regulatory objectives are: facilitating access to basic services through appropriate technologies; creating a favourable climate for increased investment and ensuring effective interaction among all participants. The fourth and fifth stages of the life cycle are determined by the regulatory influence to prevent the use of obsolete technology for anticompetitive concerted actions or collective behavior of oligopolists that can produce a sharp decline in income, and accordingly limit resource opportunities for investment in new technologies.

Therefore, it is advisable to change the approach to antitrust regulation towards the institutional increase in efficiency of competitive relations, through the effective control mechanism and possibility of the competitive impact of market participants (companies, business, population) through the promotion of initiatives of program-target management in the public-private partnership³⁷. To analyze the competitive model of state regulation let us consider the following events.

One of the major problems, which is a subject to a series of economic reforms, is to ensure the process of transition to market relations in a competitive environment and to develop an effective mechanism, allowing for consideration of the presence of network effects in high technology industries.

The possibility of abuse by the oligopolists of their position shows that state regulation of the markets does not meet modern requirements and needs consideration of the processes of mergers and acquisitions on the market, with improvement of its organizational structure, reformation of the regulatory framework, introduction of effective regulatory methods and monitoring activities of the enterprises. There is a need for improvement of the efficiency of state protection of competition by the compliance with the modern legal regulation in developed countries, harmonization between competition policies (prevention of discrimination of alternative operators in respect of market access and infrastructure), tariff policies (discrimination in relation to pricing, imbalance prices) and innovation and investment policies (preferential rates of taxation, institutional fostering a favourable investment climate). The principal tasks, on condition of their compatibility, are the encouragement of entities to develop technological infrastructure and enhance innovation activity in the market.

Targeted state competition policy should be directed to institutional support of market behavior of market participants (improvement of formal rules), taking into account the state of the competitive environment, the need to support small and medium businesses and creation of competition in the infrastructure by providing investment incentives. Strengthening and development of the most important institute of economy – competition

³⁶ N. Economides, C. Himmelberg, *Critical mass and network evolution...*, op. cit.

³⁷ Ibidem, L. Fuentelsaz, E. Garrido, J.P. Maicas, *Strategic Approach to Network Value...*, op. cit.

– through the effective combination of administrative and market mechanisms requires the adoption of a coherent set of interconnected activities to optimize regulatory measures on market access to promote the efficient operation of all participants of the “social” triangle (the state, the public and business), changes in the legislation concerning public services and its interchangeable types, under conditions of transformation of the sectoral structure.

Institutional support for competitive mechanisms in the development of oligopolistic markets of telecommunication services can be considered as a conceptual framework for the development of effective state policy regulation of entrepreneurial activities in sectors with network effects.

Conclusions

In accordance with the objectives, the chapter has outlined theoretical-methodological substantiation and assessment of the impact of oligopolistic coordination of integrated structures and the development of methods of state regulation of business structures under conditions of network effects. Competitive analysis of inter-firm interactions has allowed to substantiate the factors of influence on the formation and development of an oligopolistic type of market (economies of scale, switching costs, network effects, administrative restrictions, pricing interdependence, diversification of services, mergers and acquisitions), and to determine and reveal the nature of its structural and functional characteristics, which, in addition to basic ones, include the following elements: significant market advantage, anti-competitive concerted actions and collective dominance of business entities.

Negative manifestations of oligopolistic coordination, which are coordinated actions to violate the rules of competition (barriers to entry), depending on the trends of the current competitive process, has shown the need to eliminate institutional gaps in the direction of harmonization of state economic policy. Therefore, it is necessary to develop scientific and methodological support for state regulation of market development in the conditions of oligopolistic dominance, realized by the optimal combination of administrative measures and market methods and aimed at balancing interests to overcome the deformation of market relations.

The activation of horizontal and vertical integration produced increased concentration in the markets under the influence of network effects, the result of which is the increasing prevalence of certain oligopolist's product due to connection of new customers to the network, and economies of scale to reduce tariffs using the method of price dumping. The dual manifestation of network effects leads to the conclusion about the positive result of their impact on business and consumer activity at a certain time interval in the form of lower prices due to the increased number of customers, but with negative consequences related to the restriction of competition by oligopolist and reduced incentives to innovation and the risk of industry stagnation.

Modern mechanisms of state regulation of the development of a competitive environment in the conditions of network effects include strengthening control over mergers (acquisitions) agreements to eliminate restrictions on access to the market for new entities with insufficient level of investment.

Summary

The article is dedicated the main reasons for the formation and persistence of oligopolistic structures in markets. Analysis of the competitive environment depends on a level of administrative barriers and inadequate development of market infrastructure, which encourages business entities to concentration on this market on the basis of integration and consequently leads to persistent restriction of competition. The increase in concentration, especially in the markets at the stage of changing technological structure and convergent shifts, acts as a measure of effectiveness, but it also entails gradual restriction of competition, which requires improving the quality of antitrust regulation in highly concentrated markets. Therefore, the development of competition produces changes in public policy that not only provide control over competition legislation, but also effective regulation of relationships between state supervisory and regulatory bodies, as well as the extension and realignment of their functions.

The proposed measures produce a change of the institutional regulatory policy through the creation of a balanced model of regulation and control, which includes a compulsory element of the competition development by the sectoral regulators and the ability to make decisions aimed at restricting anti-competitive actions.

Key words: institutional regulatory, competition, oligopolistic structures, market, policy, sectoral regulators.

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest głównym przyczynom powstawania i trwałości struktur oligopolistycznych na rynkach. Analiza otoczenia konkurencyjnego zależy od poziomu barier administracyjnych i niedostatecznego rozwoju infrastruktury rynkowej, która zachęca podmioty gospodarcze do koncentrowania się na tym rynku w oparciu o integrację, a w konsekwencji prowadzi do trwałego ograniczenia konkurencji. Wzrost koncentracji, szczególnie na rynkach na etapie zmiany struktury technologicznej i zmian konwergencji, jest miarą skuteczności, ale pociąga za sobą również stopniowe ograniczanie konkurencji, co wymaga poprawy jakości przepisów antymonopolowych na wysoce skoncentrowanych rynkach. W związku z tym rozwój konkurencji sprzyja zmianom w polityce publicznej, które nie tylko zapewniają kontrolę nad prawodawstwem w zakresie konkurencji, ale także skuteczną regulację stosunków między organami nadzoru państwowego i organów regulacyjnych, a także rozszerzanie i dostosowywanie ich funkcji.

Proponowane środki powodują zmianę instytucjonalnej polityki regulacyjnej poprzez stworzenie zrównoważonego modelu regulacji i kontroli, który obejmuje obowiązkowy element rozwoju konkurencji przez sektorowe organy regulacyjne oraz zdolność do podejmowania decyzji mających na celu ograniczenie antykonkurencyjnych działań.

Słowa kluczowe: regulacje instytucjonalne, konkurencja, struktury oligopolistyczne, rynek, polityka, sektorowe organy regulacyjne.

Literature:

1. Ansoff I., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, 1965.
2. Arquilla J., Ronfeldt D., *Networks and Netware: The Future of Terror, Crime, and Militancy*, CA 2001.
3. Beije P., Groenewegen J., *A Network Analysis of Markets*, Journal of economic issues, Vol. XXVI, №. 1, P. 18–27, 1992.

4. Crocker K.J., Masten S.E., *Regulation and administered contracts revisited: Lessons from transaction-cost economics for public utility regulation*, Regulatory Economics, 9 (1), pp. 5–39, 1996.
5. Economides N., Himmelberg, C., *Critical mass and network evolution in telecommunications. Toward a Competitive Telecommunications Industry*, Selected Papers from the 1994 Telecommunications Policy Research Conference. Gerard Brock (ed.), 1994.
6. Etzkowitz, Henry, Leydesdorff, Loet, *The Triple Helix – University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*, EASST Review, Vol. 14, No. 1, pp. 14–19, 1995.
7. Friedrich, C., *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, Chicago 1929.
8. Fuentelsaz, L., Garrido, E., Maicas, J.P., *Strategic Approach to Network Value in Network Industries*, Journal of Management, Vol. XX, No. X, pp. 1–30, 2012.
9. Hamman R., *Computer Networks Linking Network Communities*. In C. Werry & M. Mowbray (Eds.), Online Communities 2001.
10. Katz M., Shapiro C., *Network externalities, competition, and compatibility*, American Economic Review. No 75(3), pp. 424–440, 1985.
11. Koval V., Kvach Y., Makarov S., *Efficiency of the controlling application in the corporate management*, Research papers of Wrocław University of Economics, №145, pp. 58–64, 2010.
12. Lucio Fuentelsaz, Juan Pablo Maicas, Yolanda Polo, *Switching Costs, Network Effects and Competition in the European Mobile Telecommunications Industry*, Information Systems Research, Vol. 23, No. 1, pp. 93–108, 2012.
13. Nadel S.F., *The theory of social structure*, London, 1957.
14. Odlyzko A., Benjamin Tilly, *A refutation of Metcalfe's Law and a better estimate for the value of networks and network interconnections*. Available at: <http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/metcalfe.pdf>.
15. Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell 1959.
16. Piore M., Charles S., *The Second Industrial Divide*, 1984.
17. Porter M., *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review 1988.
18. Riemer K, Klein S., Gogolin M., *Network Business Model Configuration – New Roles for Dynamic Network Arrangements*, Challenges and Achievements in E-Business and E-Work / ed. by B. Stanford-Smith, E. Chiozza, M. Edin. Part 2., 2002.
19. Rohlfs J., *A Theory of Interdependent Demand for Communication Service*, Bell Journal of Economics, Vol. 5, N 1, pp. 16–37, 1974.
20. Soulie D., *Filières de Production et Intégration Verticale*, Annales des Mines, Janvier 1989.
21. Tirol, Jean, *The markets and the market power: The organization and industry theory*. Translation from English by J.M. Donc, M.D. Facsirova, under edition A.S. Galperina and N.A. Zenkevich. SPb: Institute Economic School, 2000.
22. Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.
23. Winter, Sidney G., Nelson, Richard R., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1982.