



Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego – zarządzanie informacją i nowymi technologiami

**Pod redakcją
Mariana Duczmala
Tadeusza Pokusy**

Opole 2015

**Ekonomiczno-społeczne
uwarunkowania rozwoju gospodarczego
- zarządzanie informacją i nowymi technologiami**



Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

**Ekonomiczno-społeczne
uwarunkowania
rozwoju gospodarczego
– zarządzanie informacją
i nowymi technologiami**

Pod redakcją
Mariana Duczmala
Tadeusza Pokusy

Opole 2015

Recenzenci
prof. dr hab. Lidia Sobolak
prof. dr hab. Marian Ciepaj

Komitet Redakcyjny
Marian Duczmal (przewodniczący)
Józef Kaczmarek
Franciszek Antoni Marek
Tadeusz Pokusa
Tatiana Nestorenko
Witold Potwora (zastępca przewodniczącego)

Projekt okładki i redakcja techniczna
Janina Drozdowska

Redakcja i korekta
Violetta Sawicka

Adiustacja tekstów w języku ukraińskim
Maria Szwed

ISBN 978-83-62683-84-0
978-83-7511-237-5

Seria MONOGRAFIE I OPRACOWANIA
pod redakcją **prof. dr. hab. Mariana Duczmała**

WYDAWNICTWA
WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA I ADMINISTRACJI W OPOLU

Dystrybucja
Biblioteka Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu
ul. Niedziałkowskiego 18
45-085 Opole
tel. 77/4021 900 do 901, 4021 930
fax 77/4566 494
e-mail: info@poczta.wszia.opole.pl
www.wszia.opole.pl



®WYDAWNICTWO INSTYTUT ŚLĄSKI Sp. z o.o.
45-082 Opole, ul. Piastowska 17, tel. 77/4540 123
e-mail: wydawnictwo@is.opole.pl
Nakład 150 egz. Objętość 34,23 ark. wyd., 31,75 ark. druk.

Spis treści

Wstęp [*Marian Duczmal, Tadeusz Pokusa*] 9

* * *

ROBERT RAUZIŃSKI
Uwarunkowania demograficzne strategii rozwoju regionalnego
Śląska Opolskiego na lata 2016–2020–2050 13

OLENA VLASENKO, NATALIJA VLASENKO
Zarządzanie komunikacjami w projektach międzynarodowych:
metody porównawczej oceny efektywności tradycyjnych
i współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych
opartych na normatywnych wymogach programów UE 32

OLENA VLASENKO, NATALIJA VLASENKO
Zarządzanie komunikacjami w projektach międzynarodowych:
struktura systemu informacyjno-analitycznego wsparcia menedżera
w kontekście właściwości korelacyjnych modeli procesowych 53

WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ
Przejawy wdrożeń systemów informatycznych w logistyce 85

AGNIESZKA TŁUCZAK, MIROŚŁAWA SZEWCZYK
Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw województwa opolskiego
w kontekście realizacji Programu Operacyjnego
Innowacyjna Gospodarka 109

RYSZARD BROSKIEWICZ, WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ
Modelowanie procesów zarządzania do implementacji 124

DOROTA FLESZER
Godność i prywatność osoby w świetle Konstytucji
Rzeczypospolitej Polskiej 147

BARTOSZ OLSZEWSKI
Zasady ogólne prawa administracyjnego – sukces czy legislacyjna
porażka? 159

ADAM WALAWENDER, DARIUSZ RAJCHEL Prawnofinansowe podstawy funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce	176
PIOTR JANUS Sąd Polubowny przy Krajowej Izbie Sportu – podstawy funkcjonowania i orzekania	197
MAGDALENA KRZYŻANOWSKA Pozycja konsumenta na rynku dóbr i usług	220
ADAM WALAWENDER Zarządzanie usługami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego	243
TADEUSZ POKUSA, KAJA POPEK Logistyka w sporcie na przykładzie Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego w szpadzie	252
RYSZARD BROSZKIEWICZ, MAGDALENA BROSZKIEWICZ Odmienne podejścia w budowaniu zasad ładu korporacyjnego a międzynarodowa mobilność kapitału	264
WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ EDI w procesie logistycznym	278
JADWIGA RATAJCZAK, ARTUR MICHALAK Logistyka zwrotna a świadomość społeczna w zakresie gospodarki odpadami	302
PAWEŁ BROSZKIEWICZ Zarządzanie międzykulturowe w biznesie międzynarodowym – zjawisko bankowości etnicznej	313
LUDMILA ZALYUBINSKA, KATERYNA LYTVYVENKO Commercial real estate market in the cycle model of national economy	325
AGNIESZKA BOBROWSKA Aktywność opolskich instytucji otoczenia biznesu w zakresie pozyskiwania środków unijnych	331
MAREK IDZIK Trzyetapowa analiza procesu jakości oceniania pracowników	342
WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ Analityka biznesowa	356

TADEUSZ POKUSA, FILIP POKUSA
Zawodnik na rynku sportowym w Polsce (na przykładzie
Michała Winiarskiego) 376

* * *

Татьяна П. НЕСТОРЕНКО, Владимир Гонда
Международный рынок услуг высшего образования (пример
Украины и Словакии) 399

Валентина Г. Воронкова
Особливості сучасної адміністративної парадигми
менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку
організації в умовах глобалізації 404

Надя І. Кобзар, Ольга М. Кірієнко
Екологічні аспекти соціальної відповідальності бізнесу в Україні 413

Владислав Ю. Кузнецов
Забезпечення енергоефективності поведінки підприємств
як основи підвищення соціальної відповідальності бізнесу 424

Наталія М. Мащак, Ольга Данильців
Сутність та роль спритності ланцюгів поставок в гуманітарній
логістиці 433

Ольга Попова, Олена Борисенко
Ефективне забезпеченням водними ресурсами промислових
підприємств як підґрунтя підвищення соціальної
відповідальності бізнесу 443

Татьяна Кривомаз
Экологическая составляющая корпоративной социальной
ответственности в строительной отрасли 453

OKSANA JARASHINSKAJA, OLEKSANDR NESTORENKO, SVETLANA BELOUSOVA
Problems and constrains of the agricultural entrepreneurship
development in Belarus, 1990–2010 459

Андрій В. Олійник
Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків 465

МАРИНА Ю. МАКСИМЕНЮК
Організація як об'єкт інноваційного управління в контексті
системного аналізу і системного підходу 477

ЕЛЕНА В. КРИВДА Риски в управленні бізнес-процесами	486
ІРИНА БУЧАЦЬКА, ТЕТЯНА ДУБОВИК Напрями реалізації концепції соціально-етичного маркетингу підприємствами торгівлі	494
АНДРІЙ СТАРОДУБЦЕВ, СЕРГІЙ ЧУМАЧЕНКО Виховання патріотичного духу особистості – крок до формування безпеки держави	502

Wstęp

Osiągnięcie sukcesu rynkowego wiąże się z zapewnieniem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Można ją osiągnąć między innymi przez rozwój nowych technologii, sprawne zarządzanie informacjami czy też dostarczanie nowych towarów na rynek. Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone zatem szukać nowych, różnorodnych dróg prowadzących do osiągnięcia sukcesu coraz częściej dostrzegają potencjał w innowacyjnym zarządzaniu, procesach obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw, co objawia się ich zadowoleniem i lojalnością, ale także społecznymi aspektami tych działań. Działania te stają się zatem jednym z głównych celów wielu przedsiębiorstw stosujących nowoczesne koncepcje zarządzania. W dorobku publikacyjnym Wydziału Ekonomiczno-Pedagogicznego, powołanego 1 października 2015 roku, problematyka ta wielokrotnie znajdowała wyraz w przygotowywanych opracowaniach¹, będących głównie efektem prac własnych prowadzonych przez pracowników i współpracowników WSZiA.

Tym razem książka zawiera również artykuły pracowników naukowo-dydaktycznych Państwowego Uniwersytetu Pedagogicznego w Berdiańsku na Ukrainie, uczelni z nami współpracującej. Niniejsza publikacja jest więc kontynuacją wydawanych przez WSZiA monografii prezentujących szerokie spektrum aspektów zarządzania, a jednocześnie stanowi kolejną jej pozycję z obszaru interdyscyplinarnego innowacyjnego zarządzania przede wszystkim w odniesieniu do nowoczesnych technologii i informacji. Problematyka ta wynika, co podkreślono, m.in. z sytuacji gospodarki światowej, która

¹ W Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji istniały dwa Wydziały: Ekonomiczny i Pedagogiczny, w tym roku akademickim połączono je w jeden, zatem dorobek wydawniczy liczony jest wspólnie od początku założenia Szkoły; por m.in. *Orientacja rynkowa a zarządzanie* (2002), *Nowoczesne koncepcje zarządzania i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości* (2003), *Modelowanie procesów zarządzania* (2004), *Przejawy i instrumenty nowoczesnego zarządzania* (2004), *Dylematy teorii i praktyki zarządzania t. 1-2* (2006), *Doświadczenia i perspektywy nowoczesnego zarządzania* (2007), *Ekonomiczno-społeczne problemy współczesnego zarządzania i komunikacji* (2008), *Szkoły wyższe – ważny etap uczenia się przez całe życie. Teoria i praktyka* (2008), *Preferencje zawodowe polskich studentów a kwestia zagranicznych migracji zarobkowych* (2008), *Zarządzanie kryzysowe i działania logistyczne – na przykładzie wybranych instytucji* (2009), *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe – wybrane problemy* (2009), *Kreowanie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych* (2009), *Idea wolontariatu w kształtowaniu społeczności lokalnych* (2009), *Zarządzanie i polityka społeczna – wybrane problemy* (2010), *Przejawy wielowymiarowości współczesnego zarządzania. Formy i instrumenty ekonomiczno-społeczne* (2011), *Zarządzanie. Logistyka. Finanse. Problemy innowacyjności i instrumenty analizy* (2012), *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania i administracji – innowacyjność, komunikacja* (2013), *Zarządzanie, logistyka – procesy, koncepcje, narzędzia* (2013).

w ostatnich latach przeżyła szczególnie proces zdecydowanej transformacji. Zmniejszanie się barier komunikacyjnych i transportowych oraz równoległe zacieranie się różnic kulturowych pomiędzy poszczególnymi krajami pozwoliło przedsiębiorstwom znacznie poszerzyć ich rynki oddziaływania, jak również źródła dostaw. Z jednej strony zatem pojawiają się przed przedsiębiorstwami szersze możliwości dzięki łatwiejszemu dostępowi do najlepszych zasobów, najbardziej utalentowanych ludzi, chłonnych rynków, zaawansowanych, nowoczesnych technologii i cennych informacji oraz najtańszych dostawców i najlepszych odbiorców. Z drugiej strony firmy natrafiają na wzmożoną konkurencję, zwiększone ryzyko działania, a globalne realia prowadzenia biznesu sprawiają, że przyszłość staje się coraz trudniejsza do przewidzenia, stąd też wyjątkowego znaczenia nabiera właśnie zagadnienie nowoczesnych technologii i szybkość informacji. Praca nasza w różnym zakresie dotyka właśnie tak scharakteryzowanych problemów, co, jak sądzimy, w sposób zauważalny wzbogaci potencjał dydaktyczny uczelni, szczególnie w obszarze nauk o zarządzaniu.

Tym razem przekazujemy Czytelnikom wydawnictwo zatytułowane *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania rozwoju gospodarczego – zarządzanie informacją i nowymi technologiami*. Kontynuuje ono prezentację dorobku i wiedzy na temat doświadczeń i perspektyw stosowania różnych, nowoczesnych koncepcji zarządzania, informacji i nowych technologii z tym zarządzaniem związanych oraz narzędzi i społecznych aspektów tego zarządzania.

W tytule – tak całej książki, jak i artykułach – występują aspekty ekonomiczne i społeczne, stanowiące fundamentalne obszary dociekań w ramach dokonywanych w naszym kraju i na Ukrainie przeobrażeń rzutujących na ich rozwój gospodarczy. Praca składa się z dwóch części – polskiej i ukraińskiej – i adresowana jest przede wszystkim do studentów tych kierunków uczelni, na których wykładana jest wiedza o organizacji i zarządzaniu, nowych technologiach i informacji, logistyce i marketingu, finansach i rachunkowości oraz prawie i polityce społecznej, zarówno na studiach pierwszego i drugiego stopnia, jak i podyplomowych. Monografię przygotowaliśmy też z myślą o menedżerach i konsultantach, którzy swą wiedzą i doświadczeniem mają służyć firmom i instytucjom.

Dziękujemy bardzo wszystkim Autorkom i Autorom za pracę włożoną w przygotowanie naszej publikacji. Podziękowania składamy również Zespołowi Wydawnictwa Instytut Śląski Sp. z o.o. w Opolu, który podjął się redakcji, opracowania wydawniczego i druku tej książki. Zachęcając do zapoznania się z treścią tej książki, żywimy nadzieję, że Czytelnik uzupełni swą wiedzę o wartościowe tezy i myśli z obszaru współczesnego zarządzania w skali mikro i makro, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych technologii i informacji.

Marian Duczmal
Tadeusz Pokusa



ROBERT RAUZIŃSKI*

Uwarunkowania demograficzne strategii rozwoju regionalnego Śląska Opolskiego na lata 2016–2020–2050

Procesy demograficzne a strategia rozwoju regionalnego

Procesy demograficzne wiążą się ściśle z wieloma dziedzinami życia społecznego i gospodarczego. Wpływają na kształtowanie się: polityki edukacyjnej, rynku pracy, zatrudnienia, bezrobocia, ubóstwa, wykluczenia społecznego, sytuacji mieszkaniowej, zdrowia, dochodów i wydatków ludności, patologii społecznej i innych problemów społecznych. Uwarunkowania demograficzne będą istotnym czynnikiem rozwoju regionalnego. O przestrzennym zróżnicowaniu sytuacji demograficznej świadczy załączony aneks.

Zmienność struktur demograficznych wymaga zróżnicowanej lokalnej polityki społeczno-gospodarczej Śląska Opolskiego, szczególnie że region jest przykładem dramatycznej sytuacji demograficznej i kryzysu demograficznego o głębokich konsekwencjach.

Jak wynika z prognozy demograficznej do 2050 r., podstawową cechą przyszłego rozwoju województwa opolskiego będą głębokie zmiany w strukturze wieku w czasie (2016–2050) i układach przestrzennych. Starzenie się ludności wyłania się na czoło polityki społecznej i będzie głównym wyzwaniem dla społeczności regionalnej i lokalnej.

Z analizy prognozy demograficznej do 2050 r. wynikają pozytywne i negatywne procesy i tendencje demograficzne o charakterze doraźnym i długofalowym. Do pozytywnych tendencji demograficznych należy zaliczyć:

- 1) wzrost przeciętnego trwania życia;
- 2) wzrost poziomu wykształcenia ludności;
- 3) spadek śmiertelności noworodków i ludzi młodych;
- 4) zmniejszenie się emigracji zagranicznych;
- 5) wzrost współczynników dzietności;
- 6) stabilizacja instytucji małżeńskich i rodzin w większości jako związków wyznaniowych;

* Prof. zw. dr hab., Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

7) wzrost semiurbanizacji wsi (malejąca mobilność przestrzenna ludności umacnia więzi społeczne);

8) wzrost kapitału ludzkiego i społecznego (Opolszczyzna ośrodkiem kształcenia wyższego).

Do negatywnych tendencji należy zaliczyć:

1) depopulację ludności (spadek urodzeń i przyrostu naturalnego oraz brak zastępowalności pokoleń);

2) ubytek mieszkańców miast;

3) proces starzenia się ludności i rodzin;

4) proces starzenia się zasobów pracy;

5) malejącą skłonność do zawierania małżeństw;

6) wzrost liczby rozwodów;

7) wzrost liczby osób niepełnosprawnych i niesamodzielnych (40% osób 80+ stanowią osoby niesamodzielne).

Tabela 1

Prognoza demograficzna województwa opolskiego na lata 2020–2025–2050

Wyszczególnienie	Stan w 2013 roku	Lata		
		2020	2025	2050
Ludność	1 004,4	966,6	935,9	744,6
Ludność miast	523,4	498,1	478,0	359,9
Ludność wsi	481,0	468,5	457,9	384,6
Współczynnik dzietności	1,07	1,01	1,17	1,35
Średni wiek rodzenia [lata]	28,56	29,52	29,95	31,4
Oczekiwana długość życia [lata]:				
mężczyzn	75,5	75,3	76,6	82,5
kobiet	80,9	82,1	83,3	87,4
Saldo migracji:				
wewnętrznych	-892	-557	-515	-466
zagranicznych	-2 439	-1 800	-1 697	-1 491
Urodzenia	8 227	7 092	6 382	4 560
Zgony	10 267	10 542	10 569	10 683
Przyrost naturalny	-2 040	-3 450	-4 187	-6 123
Wiek 0–17 [%]	16,3	15,3	14,8	12,2
Wiek 18–55/60 [%]	65,2	64,2	62,5	55,3
Wiek 60+ [%]	18,8	20,5	22,7	32,5

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014, s. 168 i nn.

Prognoza dla województwa opolskiego do 2050 r. jako punkt wyjścia przyjmuje stan rzeczywisty ludności (1004,4 tys. osób) w dniu 31 grudnia 2013 r. Prognoza dla powiatów jest spójna z opracowaną od 1 października 2014 r. dla Polski i województw do 2050 r. Niewielkie różnice wynikają z zaokrągleń.

Wyjaśniamy, że spis ludności (NSP z 2011 r.) podaje podstawowe kategorie ludności:

- 1) ludność faktycznie zamieszkała (1016,2 tys. osób);
- 2) rezydenci (ludność rezydująca – 908,0 tys. osób).

Różnice między ludnością faktycznie zamieszkałą (1016,2 tys. osób) a rezydującą (908,0 tys. osób) wynoszą aż 10,6%. Różnice te w ocenie uwarunkowań demograficznych rozwoju województwa w układach przestrzennych są znaczne i muszą być brane pod uwagę.

Przedstawiona prognoza demograficzna dla Śląska Opolskiego do 2050 r. zawiera analizę i ocenę prognozy ludności województwa na lata 2014–2050, i prognozę dla powiatów i miast na prawach powiatu, opracowane przez GUS. Analiza prognozy dla województwa opolskiego została przedstawiona w dziewięciu grupach wiekowych (0–2; 3–6; 7–12; 13–15; 16–18; 19–24; wiek przedprodukcyjny; wiek produkcyjny, wiek poprodukcyjny).

Myślą przewodnią dokonanej analizy i oceny zmian w strukturze demograficznej wieku i płci ludności jest powiązanie badanych zmian z regionalną i lokalną polityką społeczną. Szczegółowe założenie prognozy płodności, umieralności i migracji dla Polski zostały opisane i wyjaśnione w publikacji pt. *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014.

Prognoza ma strategiczne znaczenie dla dalszego rozwoju Opolszczyzny, jest prognozą ostrzegawczą, o dużym prawdopodobieństwie realizacji, z uwagi na brak zastępowalności pokoleń i niską płodność oraz wzrost znaczenia migracji zagranicznych.

Niekorzystna sytuacja demograficzna powoduje też zwiększenie dysproporcji terytorialnych w zakresie edukacji, napięć na rynku pracy oraz zrównoważonego rozwoju.

Tabela 2
*Prognoza spadku ludności woj. opolskiego
w latach 2016–2050*

Lata	Liczba osób
2016–2020	-27 881
2021–2025	-30 771
2026–2030	-33 824
2031–2035	-36 880
2036–2040	-39 322
2041–2045	-40 576
2046–2050	-50 546
Razem 2016–2050	-259 800

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, GUS, Warszawa 2014.

Szczególną uwagę należy zwrócić na lata 2016–2020, charakteryzujące się spadkiem liczby ludności o 27,9 tys. osób, spadkiem zasobów pracy o 25,9 tys. osób i starzeniem się społeczeństwa o +8,2 tys. osób. Zmiany demograficzne wymagają opracowania doraźnej (do 2020 r.) i długofalowej (do 2050 r.) polityki rozwoju regionalnego i lokalnego.

Prognoza demograficzna ludności Opolskiego do 2050 r. jest niekorzystna, gdyż charakteryzuje się ubytkiem liczby ludności o 259,8 tys. osób, czyli o 25,9% (2013=1004,4 tys. osób; 2050=744,6 tys. osób).

Tabela 2 ukazuje spadek liczby ludności w poszczególnych pięcioleciach 2016–2050.

Ubytek liczby ludności związany będzie z głębokimi zmianami jej struktury. Gwałtowne zmniejszenie liczby urodzeń od 1984 r. (19,5 tys. osób) do 2010 (9,2 tys. osób) spowodował spadek liczebności roczników wchodzących w wiek prokreacji i zawierania małżeństw. Jest to tendencja trwała, powodująca systematyczne zmniejszanie się liczby ludności województwa opolskiego do 2050 r. Współczynniki dzietności nie zapewniają prostej zastępowalności pokoleń. W 2020 r. liczba ludności województwa opolskiego wyniesie 966,6 tys. osób, w 2030 r. 902,0 tys. osób, w 2040 r. 825,8 tys. osób, w 2050 r. 744,6 tys. osób. Do roku 2050 spadnie udział ludności w wieku przedprodukcyjnym z 16,3% w 2013 r. do 12,2% w 2050 r., w wieku produkcyjnym z 65,2% do 55,3%, a w wieku poprodukcyjnym wzrośnie z 18,8% do 32,5%.

W województwie opolskim i we wszystkich powiatach przewidywany jest od 2013 r. do 2050 r. systematyczny spadek ludności o 25,9%; w powiatach: brzeskim o 21,5%, głubczyckim o 32,4%, kędzierzyńsko-kozielskim o 31,2%, kluczborskim o 28,4%, krapkowickim o 28,7%, namysłowskim o 19,9%, nyskim o 31,1%, oleskim o 27,0%, opolskim o 14,5%, prudnickim o 30,5%, strzeleckim o 26,7%, w mieście Opolu o 24,6%. Jak widać, populacja zmniejszy się we wszystkich powiatach. Ubytek ludności miejskiej przekracza 30% (opolskie i świętokrzyskie). Wyludnianie się oraz proces dezurbanizacji staje się trwałym elementem sytuacji demograficznej województwa, a w powiązaniu z wyludnianiem się obszarów wiejskich i przygranicznych stanowi czynnik hamujący rozwój regionu.

W latach 2013–2050 we wszystkich powiatach nastąpi ujemny przyrost naturalny (urodzenia minus zgony) i rzeczywisty (saldo migracji); ujemny przyrost naturalny, zarówno w miastach, jak i na obszarach wiejskich, będzie się pogłębiał. Wyłania się problem jakości społeczeństwa, a więc jego szeroko rozumianych warunków życia i pracy oraz edukacji, zdrowia, zatrudnienia, warunków mieszkaniowych, dochodów, patologii społecznej. Jakość kapitału ludzkiego i społecznego (wykształcenie i zatrudnienie absolwentów szkół wyższych) wyłania się na czoło polityki społecznej.

Prognoza demograficzna opolskiego do 2050 r. wskazuje, że współczynnik dzietności wzrośnie do 1,17% w 2025 r. i 1,35% w 2050 r. Pomimo pozytywnego wzrostu współczynników dzietności, liczba urodzeń będzie miała tendencje spadkowe, co jest rezultatem zmniejszenia się liczby kobiet w wieku prokreacji. Równocześnie średni wiek rodzenia kobiet podwyższy się z 28,91 lat w 2015 r. do 31,14 lat w 2050 r., długość życia mężczyzn z 74,2 lat do 82,5, kobiet z 81,2 do 87,4 lat.

Procesy migracyjne

Migracje zagraniczne będą istotnym czynnikiem wzrostu lub spadku rzeczywistego ludności. Wyczerpanie się potencjału demograficznego województwa (spadek liczebności roczników 19–24 lat aż o 56,7%, poprawa sytuacji na rynku pracy, wzrost gospodarczy) może być czynnikiem ograniczającym emigrację zagranicę. W sumie jednak prognozowane saldo migracji zagranicznych będzie ujemne.

Występujące tendencje w procesach migracyjnych to:

- przekształcenie części emigrantów (105,0 tys. osób) w emigrację stałą;
- dalsza emigracja czasowa, jednak o tendencji malejącej;
- wzrost sieci powiązań migracyjnych;
- ograniczone powroty;
- zróżnicowanie przestrzenne emigracji powiązane z przyrostem zasobów pracy i wielkością podaży pracy;
- odpływ mobilnej młodzieży z obszarów o wysokim bezrobociu i charakterze rolniczym.

Utrzymanie zatem więzi z emigrantami to główny cel regionalnej polityki społecznej.

Procesy edukacyjne

Procesy zmian w strukturze demograficznej w grupach wieku edukacyjnych i ekonomicznych będą występowały z różnym nasileniem w poszczególnych powiatach, miastach i gminach; będą charakteryzowały się:

1. Pogorszeniem relacji demograficznych między pokoleniami (dziadkowie, rodzice, dzieci, wnukowie).
2. Wchodzeniem społeczności wiejskiej w fazę starości demograficznej (60+, 80+). Wystąpią głębokie deformacje demograficzne.
3. Głębokim niżem demograficznym w edukacyjnych grupach wieku (0–17 lat) i grupie wieku produkcyjnego (18–59/65 lat).
4. Wzrostem udziału seniorów w grupie wieku 80 lat i więcej, i częściowo osób (40%) niesamodzielnymi i niepełnosprawnymi.
5. Spadkiem liczby młodzieży w wieku szkoły wyższej (19–24 lat) i spadkiem zasobów pracy.
6. Głębokimi deformacjami demograficznymi związanymi z emigracją zagraniczną i wewnętrzną (wyludnianie się licznych gmin i powiatów, deformacje wieku i płci).

Polityka edukacyjna rynku pracy w świetle prognozy demograficznej do 2050 r. musi być doraźna (2015–2020) i długofalowa (2020–2050).

Z punktu widzenia jakości kształcenia i polityki edukacyjnej jest to niepowtarzalna szansa podniesienia jakości edukacji, podniesienia profilaktyki zdrowotnej i zdrowia młodzieży powiązanej z powrotem pielęgniarek do szkolnictwa, oraz duża szansa uporządkowania infrastruktury edukacyjnej. Rozwój i dostosowanie kształcenia i edukacji do rynku pracy jest węzłowym celem regionalnej polityki zatrudnienia. Polityka rynku pracy i polityka edukacyjna związane będą z gwałtownym spadkiem zasobów pracy w latach 2016–2050 o 37,0 tys. osób i spadkiem podaży pracy. W latach 2013–2025 wejdzie na rynek pracy 114,3 tys. młodzieży bardzo dobrze przygotowanej do pracy. Saldo podaży pracy (napływ–odpływ) wyniesie 51,8 tys. osób. Analogiczny spadek zasobów pracy do 2050 r. wyniesie 234,1 tys. osób. Nastąpią systematyczne zmiany na rynku pracy charakteryzujące się przejściem od rynku pracodawcy (2013–2020) do zrównoważonego rynku pracy (2020–2025) i rynku pracy pracownika.

Procesy na rynku pracy

Rynek pracy w latach 2016–2020 będzie charakteryzował się dużym marnotrawstwem kwalifikacji (różnice między zawodem wyuczonym i wykonywanym), zmianami kierunków kształcenia, spadkiem ilościowych wskaźników edukacji w szkolnictwie wyższym i średnim.

Rynek pracy pracodawcy (nasycony rynek pracy) już po 2020 r. wejdzie w fazę zrównoważonego rynku pracy, a po 2020 r. w fazę niedoboru pracowników (rynek pracy pracownika). Zakończenie aktywności zawodowej (50+ i 60+) przeniesie się o dalsze lata. Problem wieku emerytalnego i dłuższej aktywności zawodowej, przy aktualnie bardzo niskich wskaźnikach aktywności i zatrudnienia, będzie czynnikiem łagodzącym bilans zasobów pracy i zatrudnienia. Na regionalnym rynku wystąpią liczne dysproporcje w zakresie podaży i popytu. Rysują się wyraźne obszary wyludniania cechujące się bezrobociem strukturalnym.

Migracje zagraniczne i wewnętrzne będą trwałym elementem sytuacji demograficznej i rynku pracy. Otwarty europejski rynek pracy, przy spadku zasobów pracy w UE, będzie czynnikiem wypychającym nowe pokolenie Polaków na emigrację. Niedobór zasobów pracy w UE i Polsce będzie się powiększać, a Opolszczyzna będzie regionem dalszej emigracji o zarysowujących się niedoborach pracy. Wyłoni się także problem imigracji zasobów pracy po 2020 roku. Migracje stanowią niebezpieczny obszar napięć społecznych, wymagają trwałych działań i regionalnej polityki migracyjnej.

Wiek szkoły wyższej (19–24 lat) charakteryzuje się wysokim i trwałym spadkiem liczebności do 2050 r. – z 72,2 tys. osób w 2015 r. do 34,6 tys. osób w 2050 r. Jedynie lata 2025–2030 przyniosą nieznaczny przyrost liczebno-

ści młodzieży w wieku szkoły wyższej – z 50,1 tys. osób w 2025 r. do 53,8 tys. osób w 2030 r. W roku 2030 i w następnych latach (2030–2050) nastąpi duży spadek tej grupy wieku. Regionalne szkolnictwo wyższe czekają głębokie zmiany w jego strukturze polegające na: łączeniu uczelni, wzmacnianiu powiązań naukowo-dydaktycznych, przekształcaniu kierunków kształcenia, likwidacji uczelni, powiązaniu z praktyką, podnoszeniu jakości kształcenia, wzroście konkurencyjności z Wrocławiem i Katowicami oraz zagranicznymi ośrodkami kształcenia.

Proces starzenia się ludności

Wzrost długości życia należy uznać za pozytywny, natomiast regionalna polityka społeczna powinna dostosować się do zmian demograficznych w układach lokalnych i regionalnych, które w warunkach wsi opolskiej są ściśle związane z pochodzeniem etnicznym ludności i niekorzystnymi procesami migracyjnymi.

Zagadnienie starzenia i starości społeczeństwa Opolszczyzny związane będzie do 2050 r. z polityką zdrowotną oraz relacjami międzypokoleniowymi. Problem seniorów jest węzłową kwestią regionalnej polityki społecznej i obejmuje funkcje pomocy społecznej oraz profilaktyki. Istotną sprawą w warunkach wsi opolskiej jest tworzenie zróżnicowanej polityki regionalnej i społecznej w układach przestrzennych, wynikającej z dużych różnic demograficznych, rozmiaru emigracji zagranicznej, falowania wyżów demograficznych, procesów urbanizacji i semiurbanizacji, długości życia i stanu zdrowia.

W świetle zmian demograficznych niezwykle wielostronne są aspekty regionalnej i lokalnej polityki społecznej; należą do nich: polityka demograficzna, edukacyjna, rynek pracy, migracyjna, ochrona zdrowia, mieszkaniowa kierowane pod adresem samorządu terytorialnego.

Przedstawiona charakterystyka zmian demograficznych w strukturze wieku ludności województwa w czasie (2015–2020–2050) wskazuje, że uwarunkowania demograficzne będą miały istotny i często decydujący wpływ na regionalną i lokalną politykę społeczno-gospodarczą. Wśród licznych kwestii regionalnej i lokalnej polityki społeczno-gospodarczej w warunkach województwa opolskiego na czoło obecnej problematyki wyłaniają się kwestia natury podstawowej.

Uwarunkowania demograficzne regionalnej polityki społecznej

Rekomendacje dla regionalnej i lokalnej polityki edukacyjnej:

1. Podnoszenie jakości edukacji.
2. Wspieranie kształcenia permanentnego (w tym rolników).

3. Kształcenie w zakresie zakładania własnych firm.
4. Wykorzystanie istniejącego potencjału szkół przewidzianych do likwidacji.
5. Realizacja koncepcji szkoły otwartej dla społeczności lokalnej.
6. Rozwój infrastruktury sportowej – aktywny wypoczynek.
7. Poprawa bezpieczeństwa w szkołach.
8. Zwiększenie wskaźnika skolaryzacji studentów (19–24 lat) w szkolnictwie wyższym o 5–6% do 2035 r.
9. Organizacja czasu wolnego dzieci i młodzieży (sport, rekreacja, turystyka).
10. Rozwijanie różnych form edukacji dla seniorów.

Rekomendacje dla regionalnej i lokalnej polityki demograficznej i rodzinnej:

1. Przygotowanie młodego pokolenia do życia w rodzinie.
2. Rozwój poradnictwa rodzinnego.
3. Podnoszenie wskaźnika rodności.
4. Wydłużenie urlopów macierzyńskich, pewność zatrudnienia po urlopie macierzyńskim.
5. Przedszkola międzyzakładowe.
6. Upowszechnienie opieki przedszkolnej.
7. Objęcie doraźną opieką wzrastającą liczbę rodzin niepełnych i niesamodzielnych.

Rekomendacje dla regionalnej i lokalnej polityki mieszkaniowej:

1. Zbadanie warunków i potrzeb mieszkaniowych młodego pokolenia.
2. Uzyskanie przez młodych ludzi samodzielnego mieszkania.
3. Rozwój różnych form budownictwa przy wsparciu finansowym (budownictwo społeczne, zakładowe).
4. Mieszkanie dla każdej rodziny.
5. Realizacja regionalnej polityki mieszkań chronionych (rodziny niepełnosprawne, niesamodzielne).

Rekomendacje dla regionalnej i lokalnej polityki rynku pracy i migracyjnej:

1. Osiągnięcie zrównoważonego rynku pracy (stopa bezrobocia: 8–10%).
2. Rozwój doradztwa zawodowego z punktu widzenia kształcenia na potrzeby rynku pracy.
3. Rozwój permanentnego kształcenia.
4. Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych (staże).
5. Wzrost wskaźników aktywności zawodowej do 2025 r. o 6–8%.
6. Utrzymanie na rynku pracy młodych pracowników.

7. Upowszechnienie społecznych zasad zarządzania (społeczne funkcje biznesu).
8. Ograniczenie wykluczenia z rynku pracy.
9. Upowszechnienie stypendiów socjalnych, zakładowych i społecznych.
10. Wypracowanie regionalnej polityki migracyjnej.
11. Monitorowanie rynku pracy absolwentów szkół wyższych i średnich.

Rekomendacje dla regionalnej i lokalnej polityki ochrony zdrowia i związanej z procesem starzenia się społeczeństwa:

1. Monitorowanie stanu zdrowia.
2. Edukacja zdrowotna.
3. Promocja zdrowia, poradnictwo.
4. Aktywność zdrowotna.
5. Dostępność niesamodzielnych seniorów do służby zdrowia.
6. Rozwój usług pielęgniarских.
7. Zmniejszenie zagrożeń warunków pracy.
8. Rozwój infrastruktury, jej specjalizacja i dostępność.
9. Bezpieczeństwo drogowe.
10. Integracja seniorów w społeczeństwie.
11. Ograniczenie wykluczenia społecznego seniorów.

Rekomendacje dla polityki senioralnej

Z dotychczasowych badań nad procesem starzenia się ludności w układach regionalnych i lokalnych wyłaniają się liczne rekomendacje dla polityki społecznej w stosunku do seniorów i potrzeby rozwiązań regionalnych i lokalnych:

1. Potrzeba nowych innowacyjnych rozwiązań dostosowanych do okresu określonego środowiska seniorów w czasie (2050 roku) i przestrzeni (miasta, gminy).
2. Systematyczne monitorowanie procesu starzenia się.
3. Edukacja – przygotowanie młodszych pokoleń do problemu starzenia się społeczeństwa.
4. Promocja stylu życia, zdrowia, aktywności seniorów.
5. Nowe formy dostępności niesamodzielnych seniorów dla służby zdrowia.
6. Rozwój usług pielęgniarских dla seniorów.

Rekomendacje dla przestrzennej polityki obszarów wiejskich

Analiza i ocena prognoz demograficznych powiatów do 2050 roku wskazuje na duże ich zróżnicowanie przestrzenne z punktu widzenia zmian w rozmieszczeniu ludności, w strukturze wieku i płci oraz procesów migracyjnych. Zmiany te w sposób istotny ukształtują różne typy struktur demograficznych

powiatów, gmin, miast, lokalnych rynków pracy oraz aglomeracji opolskiej. Będą miały ogromny wpływ na politykę społeczną do 2050 roku. Prognoza ukazuje zmiany w strukturze ludności w grupach edukacyjnych i ekonomicznych oraz udział grup wiekowych w strukturze ludności, a także przewidywany ruch naturalny w latach 2015–2050 w powiatach w województwie opolskim do 2050 roku. Procesy demograficzne we wszystkich powiatach przebiegają niekorzystnie, wskazując na ich wyludnienie i kryzys demograficzny.

Do pierwszej grupy zaliczamy cztery powiaty o najwyższym ubytku rzeczywistym ludności (powyżej 30%): głubczycki (32,4%), kędzierzyńsko-kozielski (31,2%), nyski (31,1%) i prudnicki (30,5%); są to obszary wyludniające się. Do drugiej grupy sześć powiatów o wysokim ubytku ludności (powyżej 20%) należą: krapkowicki (28,7%), kluczborski (28,4%), oleski (27,0%), strzelecki (26,7%), miasto Opole (24,6%), brzeski (21,5%). Do trzeciej grupy dwa powiaty o najniższym spadku ludności: namysłowski (19,9%) i opolski (14,5%).

Głównym problemem polityki społeczno-gospodarczej są zmiany przestrzenne w strukturze ludności i dostosowanie ich do zadań regionalnych.

Analiza zmian w dynamice i strukturze ludności powiatów oraz miasta Opola i aglomeracji opolskiej wskazuje na wzrost zróżnicowania przestrzennego sytuacji demograficznej powiatów województwa do 2050 roku.

W grupie przedprodukcyjnej (0–17 lat) najwyższy spadek liczby ludności (powyżej 50%) nastąpi w powiatach nyskim i głubczyckim. Najniższy spadek ludności wystąpi w powiecie opolskim i aglomeracji opolskiej (poniżej 40%). Liczba ludności w wieku produkcyjnym (18–59/64 lat), powyżej 40% spadnie w powiatach: nyskim, prudnickim, kędzierzyńsko-kozielskim i głubczyckim; te wielkości w istotny sposób zmienią sytuację na lokalnych rynkach pracy.

Proces starzenia się ludności (60+/65+) obliczony jako przyrost liczby ludności w wieku poprodukcyjnym, powyżej 50% wystąpi w powiecie opolskim i aglomeracji opolskiej. Zmiany w strukturze wieku ludności województwa będą w latach 2013–2050 charakteryzowały się spadkiem udziału wieku przedprodukcyjnego z 16,3% do 12,2%, produkcyjnego z 65,2% do 55,3% oraz wzrostem wieku poprodukcyjnego z 18,8% do 32,5%.

Szczegółowa analiza zmian w stanie i strukturze wieku ludności powiatów do 2050 roku pozwala na sformułowanie następujących ustaleń:

1) zmiany demograficzne do 2025 i 2050 r. wymagają wypracowania lokalnych programów polityki społecznej, ponieważ sytuacja demograficzna jest przestrzennie ogromnie zróżnicowana;

2) lokalne zadania społeczne powinny zawierać programy doraźne (2015–2020) i długofalowe (2021–2050);

3) programy doraźne wymagają dobrej znajomości sytuacji demograficznej w układach regionalnych w zakresie stanu i struktury ludności w grupach edukacyjnych i ekonomicznych;

4) z punktu widzenia sytuacji demograficznej nastąpią niekorzystne przestrzenne zmiany pogłębiające istniejące dysproporcje demograficzne i zaburzenia w ruchu naturalnym. W latach 1995–2011 ludność miast zmniejszyła się o 7,5%, a wsi o 7,0%. W 95% miast i wsi ubyło ludności, a saldo migracji zagranicznych (77,1 tys. osób) było wyższe od przyrostu naturalnego (68,8 tys. osób) na wsi; tendencje te mają trwały charakter;

5) przyrost rzeczywisty i naturalny do 2025 roku spadnie w ponad 90% miast i gmin;

6) głównymi problemami stojącymi przed polityką regionalną do 2025 r. będzie proces starzenia się ludności i polityka rynku pracy (bezrobocie, zatrudnienie).

Przeprowadzone badania, obliczenia statystyczne oraz analiza demograficzna bogatego materiału statystycznego i kartograficznego pozwalają na postawienie następujących tez:

1. Rolnicze obszary wiejskie Śląska Opolskiego nie są w pełni wykorzystane z punktu widzenia czynnika ludzkiego. Badania potwierdziły hipotezę, że czynnik ludzki w rolnictwie słabnie (powstają poważne deformacje demograficzne m.in. z powodu migracji). Wieś może być warsztatem pracy dla młodzieży do 2035 r.

2. Struktury demograficzne ludności obszarów wiejskich województwa są silnie zróżnicowane przestrzennie. Przyrost i rozmieszczenie ludności i zasobów pracy były nierównomierne w czasie i przestrzeni. Proces ten ma cechy trwałości i odegra znaczną rolę w rozwoju rolnictwa. Powstają obszary wiejskie o poważnych zagrożeniach demograficznych.

3. Istniejąca struktura zawodowa ludności wsi jest wadliwa i charakteryzuje się licznymi dysproporcjami na lokalnych rynkach pracy.

4. W rolnictwie zachodziły niekorzystne zmiany w strukturze demograficznej, zawodowej i strukturze gospodarujących (starzenie się, spadek zasobów pracy, deformacje demograficzne), emigracja zagraniczna, niskie zatrudnienie kadr kwalifikowanych. Nastąpił spadek potencjału pracy. Powstają obszary problemowe (zagrożeń) o znacznym, przekraczającym przyrost naturalny, odpływie ludności w długim okresie.

5. Występująca selektywność migracji (z punktu widzenia płci, wieku i wykształcenia) prowadzi do nieodwracalnych deformacji demograficznych.

6. Rozwój rolnictwa i gospodarki wiejskiej wymaga co najmniej prostej reprodukcji ludności na wsi opolskiej na okres perspektywiczny. Dalszy odpływ ludności z rolnictwa przy obecnej strukturze agrarnej i stopniu mechanizacji prac może wpłynąć niekorzystnie na wzrost produkcji rolnej. Polityka zatrudnienia powinna wpływać na optymalizację struktur zatrudnienia ludności w rolnictwie, głównie przez rozwój usług dla rolnictwa.

7. Migracje zagraniczne ze wsi spowodowały trwale i nieodwracalne straty biologiczne w zasobach pracy.

8. Kierowanie procesami zatrudnienia w rolnictwie wymaga nowego spojrzenia na problem szkolnictwa rolniczego, konieczna jest też kompleksowa rozbudowa systemu orientacji zawodowej, poradnictwa itp.

9. Istniejący podział pracy wśród ludności wsi ma wszelkie cechy trwałości.

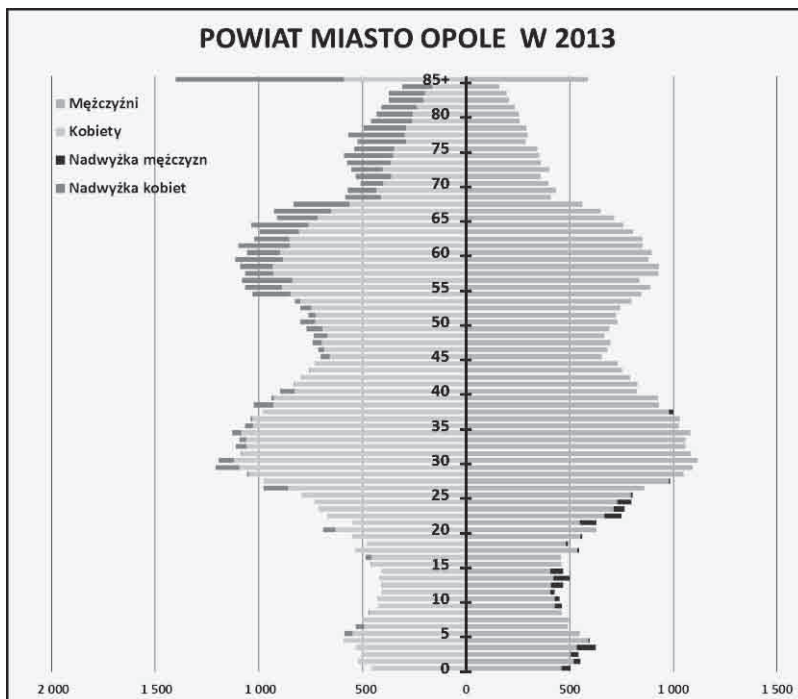
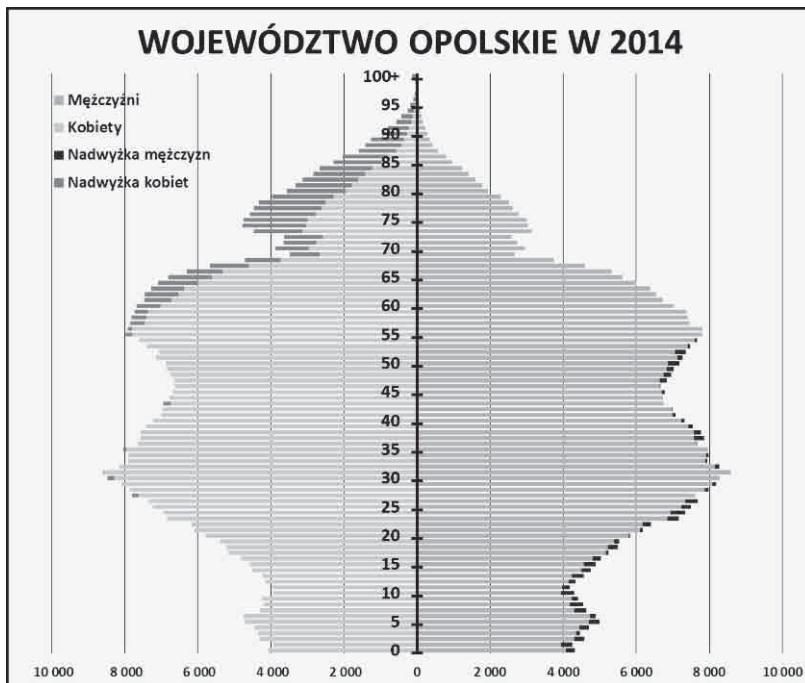
10. Miejskie rynki pracy związane będą z nieustannym narastaniem skupisk ludności w gminach położonych na zapleczu miast.

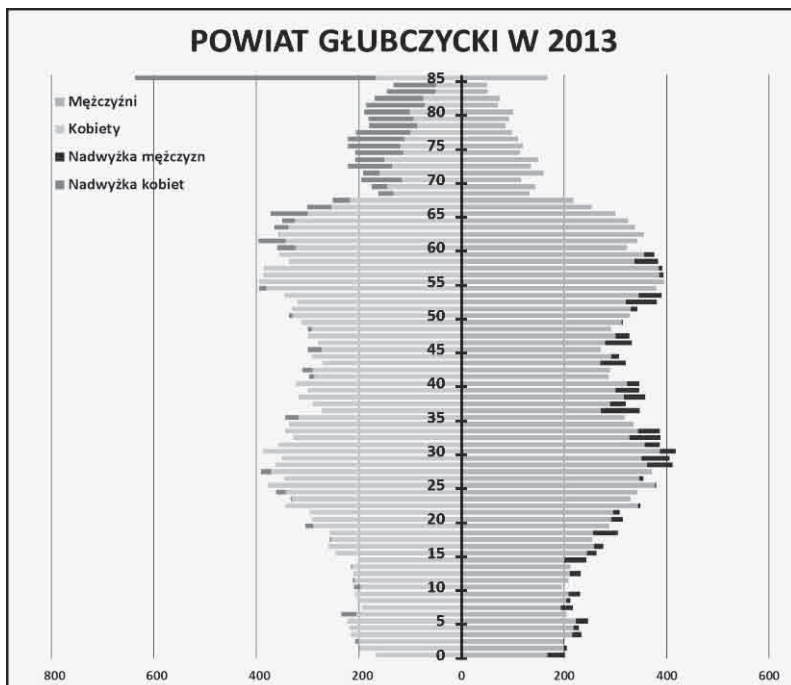
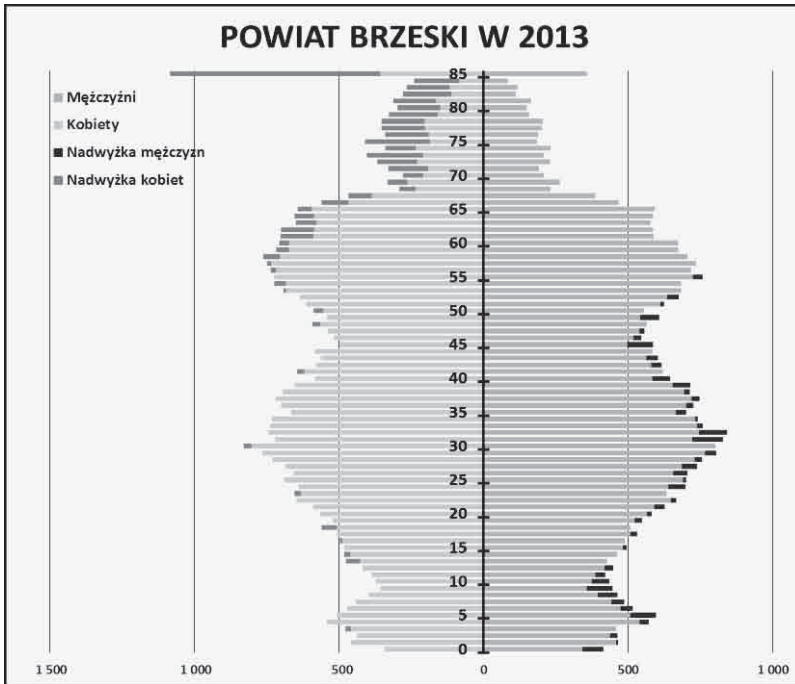
11. Rozwój ludności pozarolniczej na wsi wymaga wydzielenia stref podmiejskich lub wiejskich dla celów budownictwa mieszkaniowego. Równocześnie będzie on wpływać na stały wzrost potrzeb w zakresie komunikacji.

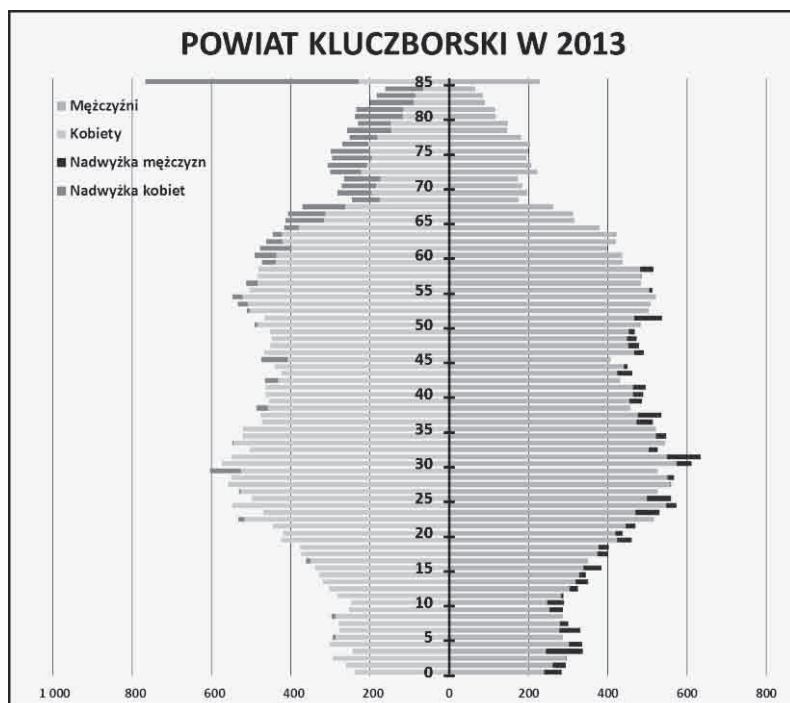
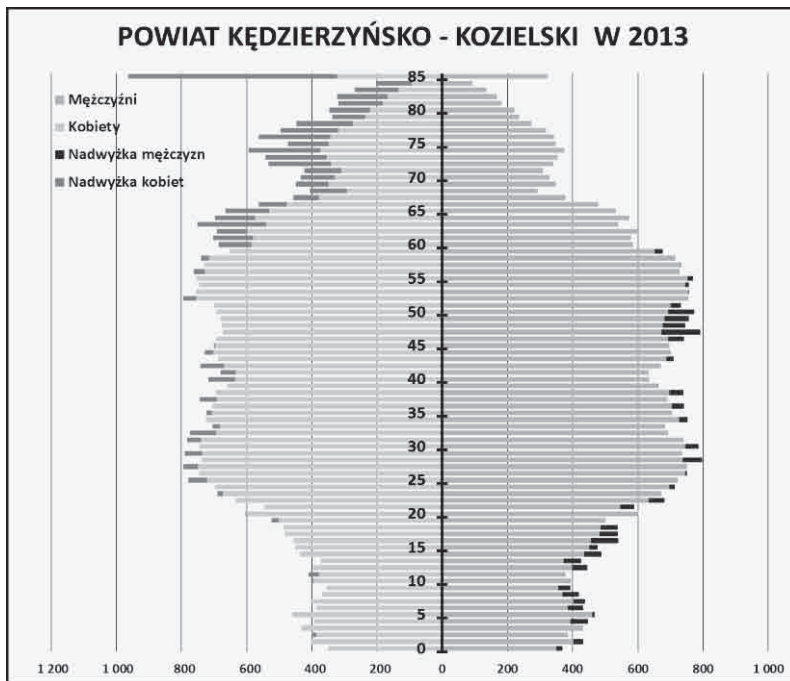
12. Przygotowanie zawodowe młodzieży do pracy w rolnictwie stanowi węzłowy problem restrukturyzacji rolnictwa

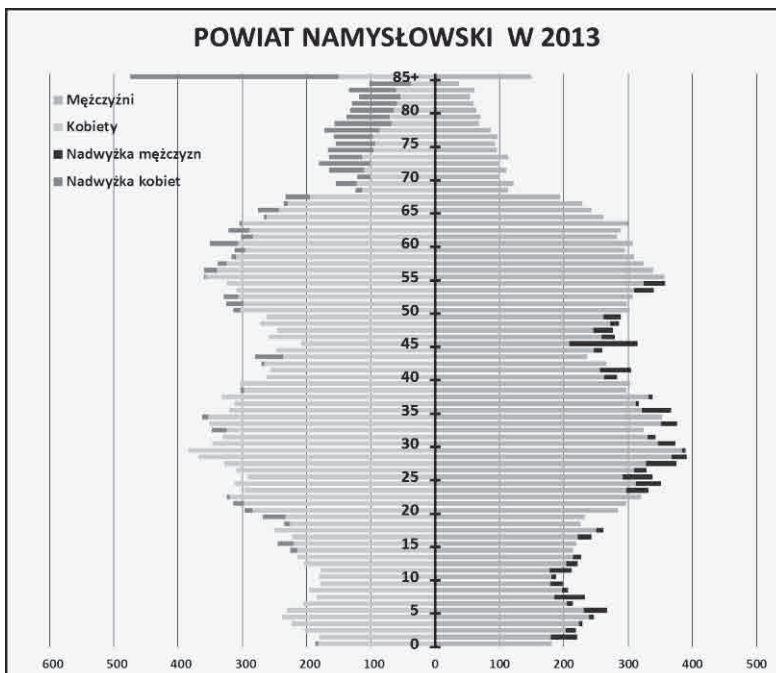
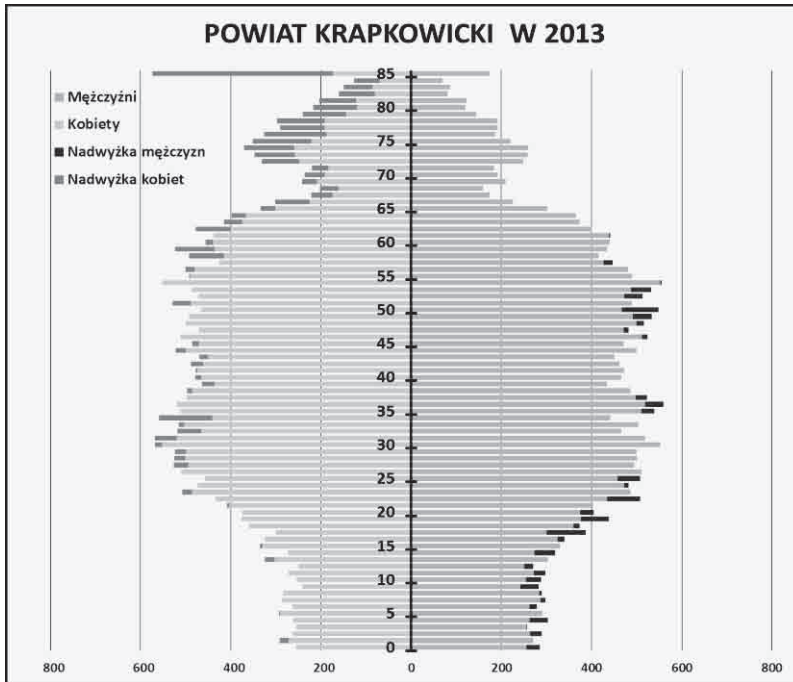
Aneks

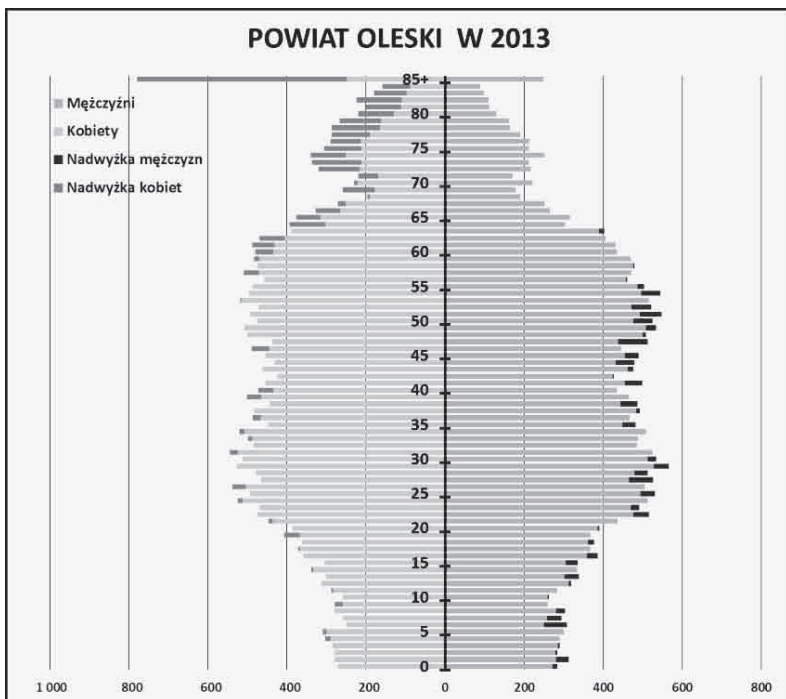
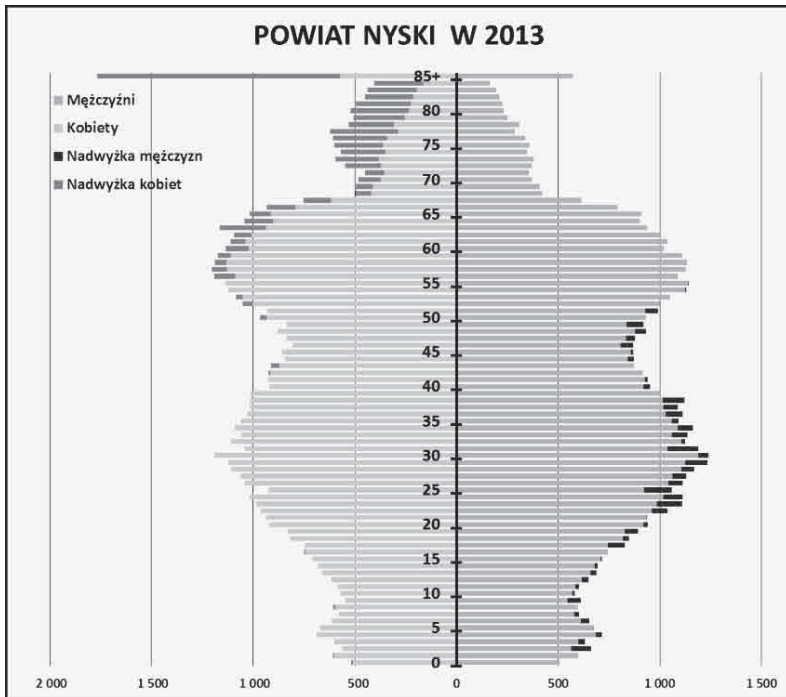
**Zróźnicowanie
sytuacji demograficznej
w powiatach
województwa opolskiego
w 2013 roku**

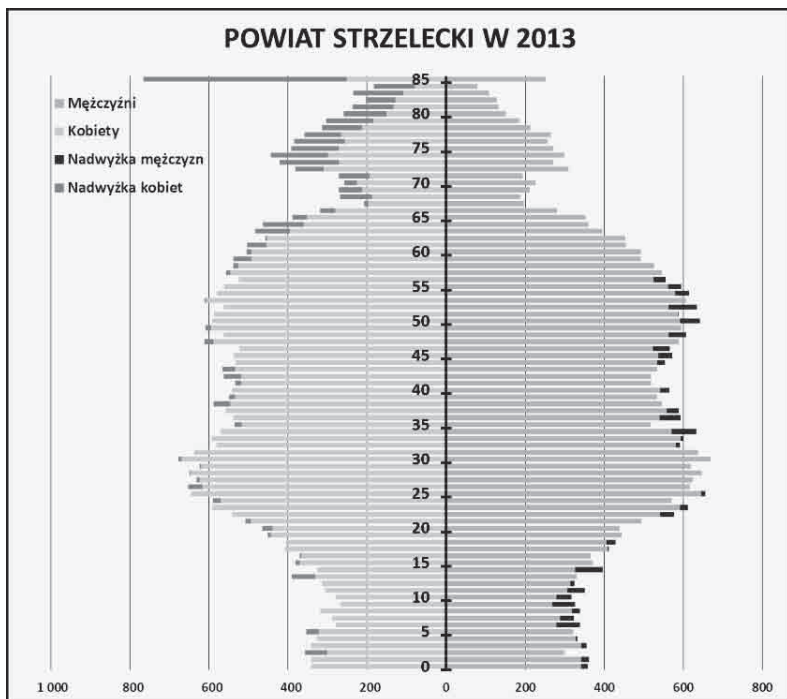
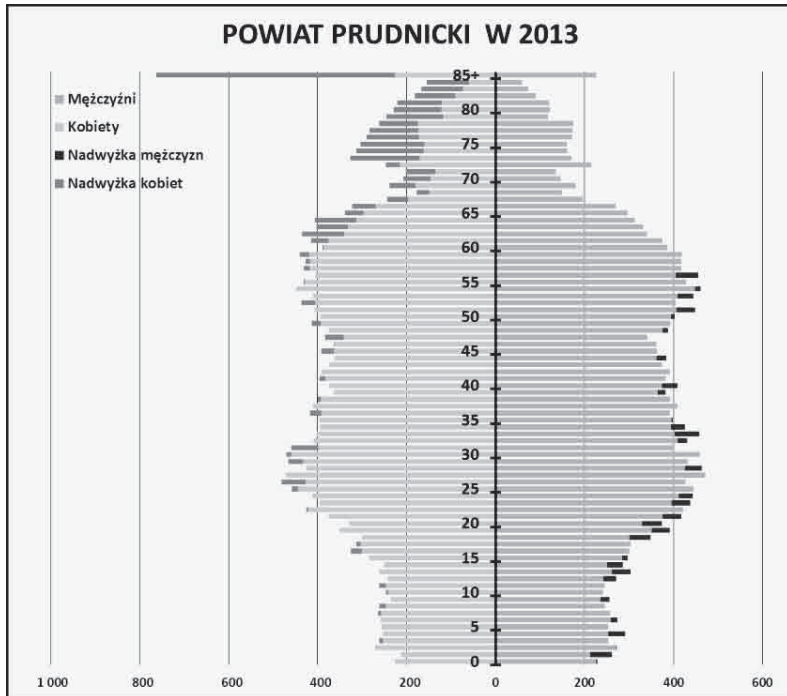












OLENA VLASENKO*
NATALIIA VLASENKO**

Zarządzanie komunikacjami w projektach międzynarodowych: metody porównawczej oceny efektywności tradycyjnych i współczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych opartych na normatywnych wymogach programów UE

Wstęp. Analiza dziedziny naukowej, sformułowanie celu i zagadnień badawczych

Zarządzanie projektami międzynarodowymi w ramach europejskich programów według norm UE (*ZPPM_UE*) jest poważną, ale jeszcze relatywnie słabo opracowaną dziedziną współczesnej teorii i praktyki zarządzania projektami jako dyscypliny naukowo-technicznej i ekonomiczno-organizacyjnej. W tym kierunku w ostatnich latach zaczęto prowadzić pewne badania teoretyczne i opracowania [1..16 i in.]. Jak pokazuje analiza *ZPP* [7, 8 i in.], wymierne, na tle światowych osiągnięć, aktywności badawcze wykazuje Ukraina w branżach projektów budowlanych, przemysłowych, ekonomicznych i innych. Analiza na poziomie strategicznego zarządzania procesami projektowania programów, a także na poziomie makroprojektowania, jaką prowadzono w ostatnich latach [16, 17, 35..41, 43, 44 i in.], wykazała dalekowzroczność zastosowania metod analizy i semantycznego modelowania aktywności badań naukowych procesów zarządzania opartych na taksonomiach przedmiotowo-aplikacyjnych, metodologicznych, chronologicznych, jak również metod analizy leksemograficznej przy analizie tezaurusów subdziedzin *ZPP*. Opisane w wymienionych opracowaniach struktury deskryptorów i teoretyczno-zbiorowe modele struktur taksonomicznych oparte na specjalistycznych bazach danych projektów, a także metody makroanalizy obiektów i procesów projektowania (*ObPr* i *PrPr*) pozwalają wyznaczyć trendy i wewnętrzną strukturę domeny badań w semantycznej (*CSM – chronology-subject-methodology*) przestrzeni wielu klas projektów.

* Politechnika Odeska, Ukraina.

** Uniwersytet Opolski, RP.

Realizację programów za pośrednictwem konkretnych projektów oparto na ustaleniu powiązań informacyjno-komunikacyjnych między wykonawcami odrębnych zadań projektów, co powoduje powstanie semantyk wewnątrz projektów na poziomie mikroprojektowania [18..21, 29..34]. Komunikacyjne oddziaływania (tzw. akty komunikacyjne) wywołują zmiany wektorów stanów wykonawców (*WSW*), tzw. stakeholderów. Właściwa wewnętrzna komunikacja jest jednym z ważniejszych warunków efektywnego *ZPPM_UE* z rozgałęzionym i rozproszonym po wielu krajach zespołem projektowym. W tym kontekście dominujące znaczenie ma opracowanie metod analizy i modelowania segmentów komunikacyjnych w cyklach życiowych systemów projektowania. Cele te są realizowane na podstawie semantycznego modelowania systemów *ZPP*, zwłaszcza modelowania procesów przemiany stanów uczestników projektów (stakeholderów) pod wpływem komunikacji, z użyciem metod strukturalno-statystycznej analizy, stochastycznego modelowania systemów i – na podstawie wyników analizy – prognostycznej oceny efektywności komunikacji w procesie wykonania projektu. Do realizacji wymienionych celów zostały przeprowadzone:

- teoretyczne uzasadnienie projektowo-orientowanych metod oceniania struktur, trendów i zarządzania komunikacjami w naukowych programach i projektach, w tym – na drodze analizy taksonomii programów i projektów naukowych w skali światowej – z oceną ich semantyki i kształtowaniem specjalistycznych baz danych projektów do modelowania i logicznej syntezy systemów zarządzania informacyjno-komunikacyjną działalnością w ramach tych programów i projektów;
- badanie wpływów wewnętrznej komunikacji na system stakeholderów dla wyznaczenia możliwości dekompozycji tego procesu na typowe stany i dla opracowania modeli komunikacji wewnętrznych w projektach międzynarodowych na podstawie łańcuchów Markowa;
- opracowanie taksonomii wewnątrzprojektowych komunikacji na poziomie mikroprojektowania i ukształtowanie baz danych ekspertowych co do oceny prawdopodobieństw przejścia systemu stakeholderów do różnych stanów;
- wyznaczenie efektywności metody oceny wyników wewnętrznych komunikacji w międzynarodowych projektach z użyciem modelu matematycznego typu łańcuchów Markowa.

Aby wzmocnić procesy informatyczne *ZPP_UE*, opracowano programowo-komputerowe zasoby wsparcia działalności menedżerskiej w zarządzaniu projektami międzynarodowymi na podstawie wyznaczenia efektywności funkcjonowania informacyjno-komunikacyjnego segmentu systemu zarządzania. Przeprowadzone dotychczas badania i praktyczne opracowania kształtują – w rozumieniu autorów – pewien system metodologiczny jako zbiór metod i ujęć systemologicznych w dziedzinie zarządzania projektami i programami, zwłaszcza międzynarodowymi, realizowanymi w warunkach

terytorialnego rozproszenia zespołów projektowych, ograniczeń czasowych i szczególnych warunków komunikacji interpersonalnych. Określenie „systemologiczne” stosuje się do definiowania ogólnego podejścia do dyscypliny badawczej w kontekście metodologicznego aparatu teorii i inżynierii systemów [24...27].

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie grupy systemologicznych metod oceny efektywności zastosowania semantycznych modeli segmentów komunikacji wewnętrznych w systemach zarządzania projektami międzynarodowymi w ramach programów europejskich, które opisują przemiany wektorów stanów stakeholderów pełną grupą (niejednorodnych) zdarzeń. W wyniku przeprowadzonych badań stały się możliwe:

- identyfikacja modeli komunikacji wewnętrznych metodą ekspertowej oceny macierzy prawdopodobieństw przejściowych wektorów stanu wykonawców;
- badania statystyczne dynamicznych charakterystyk zmian *WSW*;
- badania możliwości wyboru typów i oceny liczby aktów komunikacji między menedżerem i wykonawcami projektu, aby osiągnąć pewien stabilny wektor stanu procesów wewnątrz systemu projektowego;
- ocena efektywności komunikacji wewnętrznych w klasach informacyjno-komunikacyjnych technologii, z uwzględnieniem stanów początkowych wykonawców projektów.

Modele zmian stanów wykonawców projektów przy realizacji procesów *ZPPM_UE* na poziomie mikroprojektowania (na przykładzie projektu „ELECTRA”)

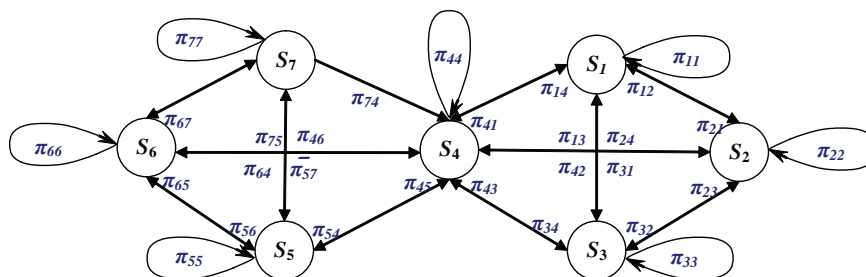
Do oceny jakości komunikacji wewnętrznych (na poziomie mikroprojektowania i w relacjach aktorów projektu) w systemie *ZPPM_UE* opracowano model zmian stanów wykonawcy $\{S...S7\}$ DIAMANT [38, 42, 43] – ukazuje on stany, jakie wykonawca może osiągnąć z pewnym prawdopodobieństwem. Komunikacje i wywołane przez nie procesy realizacyjne projektów są przedstawione za pomocą 18-czynnikowego modelu procesowego, jaki został opracowany w poprzednich publikacjach [38...44]. Ten model uwzględnia 18 standardowych procesów (funkcjonalnych stanów bazowych systemu), realizowanych w relacjach projekt-menedżer (zarząd projektu) – stakeholder (zespół wykonawców projektu), przez dokonanie aktów komunikacyjnych w ramach wymogów systemu standardów jakości przy organizacji *ZPP*. Semantyczna analiza działalności menedżera i wykonawcy umożliwia dość obiektywną i jednoznaczną dyskryminację zaznaczonych w tabeli 1 stanów, co pozwala stwierdzić, że jednocześnie wykonawca może przebywać

w jednym, semantycznie określonym stanie z definiowanym prawdopodobieństwem tego stanu i uzasadnić stwierdzenie, iż tworzą oni pełną grupę zdarzeń. Analiza porównawcza właściwości tego modelu z odpowiednimi właściwościami modelu typu łańcuch Markowa, często używanego dla modelowania systemów z dyskretnymi stanami i dyskretnym czasem, pokazuje zbieżność właściwości modelu *MPP_WSW* z łańcuchem Markowa [28..34, 40, 41, 43, 44].

Tabela 1
 Deskrytory semantyczne stanów wykonawców (stakeholderów) w systemie ZPPM_UE, uwzględnianych w modelu DIAMANT

Nazwa (atrybut) stanu	ID	Skrót	Opis (semantyka) stanu
Demotywacja (brak zainteresowania)	S3	<i>D</i>	Stakeholder otrzymał i zrozumiał zawiadomienie, lecz nie powstała chęć realizacji zadania
Informacja	S4	<i>I</i>	Informacja otrzymana, lecz bez skutków późniejszych działań
Aktywność	S5	<i>A(k)</i>	Po komunikacji pojawia się pragnienie uczestnika, aby realizować projektowe zadania, lecz w reżimie „powiedzieli – zrobił”.
Motywacja	S6	<i>M</i>	Stakeholder po komunikacji wykonując zadanie, zaczyna samodzielnie, bez motywacji ze strony zarządu, wykonywać zaplanowane działania
Adhezja (lojalność, oddanie)	S7	<i>A(h)</i>	Całkowite uczestniczenie w projekcie, podtrzymanie działań menedżerów i integrowanie się w zespole, poczucie odpowiedzialności osobistej
Nieinformowanie (brak informacji)	S1	<i>N</i>	Komunikacja przeprowadzona, lecz stakeholder nie usłyszał, nie zobaczył albo nie otrzymał zawiadomienia
Tłumienie (niejasność, mgławica)	S2	<i>T</i>	Stakeholder usłyszał, zobaczył, otrzymał, lecz nie zrozumiał kontekstu zawiadomienia

Stany modelu DIAMANT, jak i łańcucha Markowa można odzwierciedlić za pomocą grafu możliwych przejść z jednego stanu do innych za jeden krok (ryc. 1), jak również za pomocą macierzy komunikacji (tab. 2).



Ryc. 1. Graf modelu DIAMANT przemian WSW na kroku (k, k+1) komunikacji

Tabela 2

Macierz komunikacji grafu modelu DIAMANT

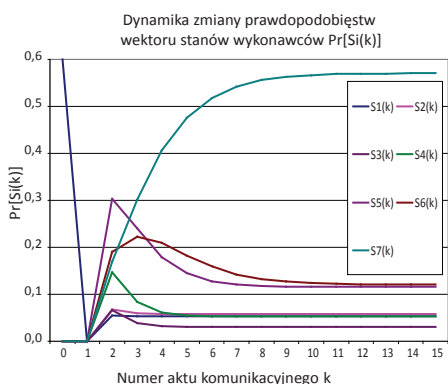
StWe\ StWy	1	2	3	4	5	6	7
1	1	1	1	1	0	0	0
2	1	1	1	1	0	0	0
3	1	1	1	1	0	0	0
4	1	1	1	1	1	0	0
5	0	0	0	1	1	1	1
6	0	0	0	1	1	1	1
7	0	0	0	1	1	1	1

Przedstawienie segmentu komunikacji według łańcucha Markowa pozwala modelować i oceniać efektywność komunikacji w projektach. W tabeli 3 przedstawiono *MPP_WSW*, otrzymaną przez ekspertów dla oceny przebiegu projektu „ELECTRA”, w programie UE ERASMUS MUNDUS – BACKIS [42]. Rycina 2 przedstawia przykładowo wyniki modelowania zależności dynamiki zmiany prawdopodobieństw *WSW* projektu „ELECTRA” od liczby kroków – aktów komunikacji.

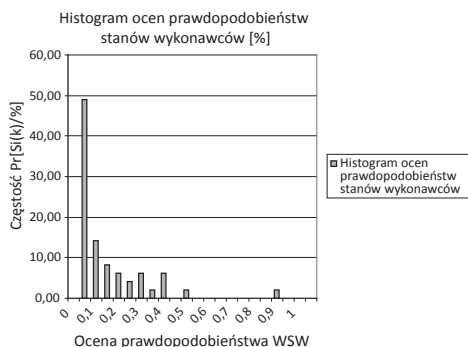
Tabela 3

Oceny ekspertowe *MPP_WSW* w modelu komunikacji projektu „ELECTRA”

ID WSW	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1	0,10	0,15	0,15	0,20	0,25	0,10	0,05
S2	0,05	0,10	0,15	0,25	0,30	0,10	0,05
S3	0,05	0,05	0,10	0,30	0,35	0,10	0,05
S4	0,05	0,05	0,05	0,20	0,40	0,15	0,10
S5	0,05	0,05	0,01	0,01	0,40	0,28	0,20
S6	0,05	0,05	0,01	0,01	0,01	0,50	0,37
S7	0,05	0,05	0,01	0,01	0,01	0,01	0,86



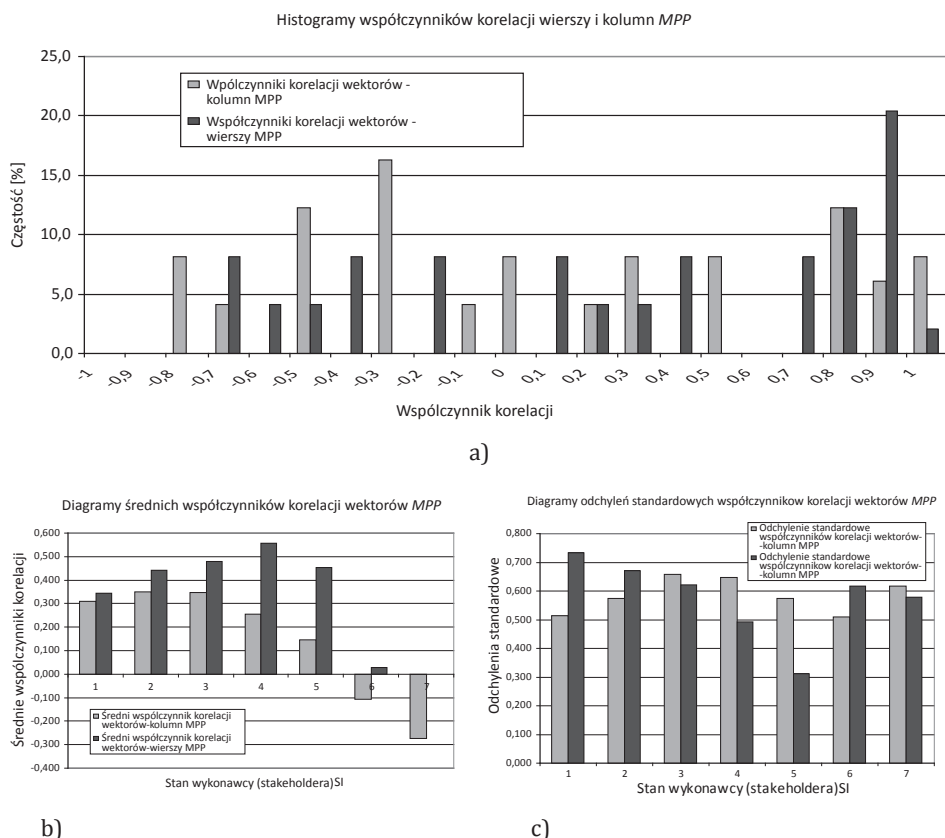
a)



b)

Ryc. 2. Zmiany prawdopodobieństw *WSW* w procesie komunikacyjnym projektu „ELECTRA”

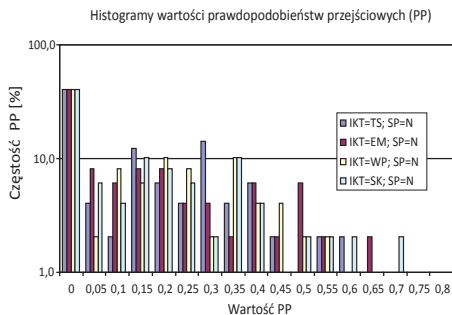
Analiza wyników modelowania pokazuje, że, poczynając od 12. komunikacji, system staje się stabilny, co znaczy, że proces tworzenia zespołu w danym projekcie przeszedł pomyślnie. Komunikacyjne potrzeby uczestników maleją, a to świadczy o szybkim osiągnięciu przez nich stanu poziomu lojalności. Na rycinie 3 przedstawiono wyniki analizy strukturalno-statystycznej korelacji charakterystyk macierzy ocen prawdopodobieństw przejściowych stanów stakeholderów – histogram współczynników korelacji wierszy i kolumn macierzy (a), wykresy średniego (b) i standardowego odchylenia (c) współczynników korelacji wektorów-wierszy i -kolumn *MPP_PK*. Te charakterystyki potwierdzają niejednorodność i anizotropię *MPP* i brak podobieństwa wektorów międzystanowych powiązań w systemie, co udowadnia słusność zastosowania łańcucha Markowa do opisu dynamiki systemu stakeholderów w systemie *ZPPM_UE*.



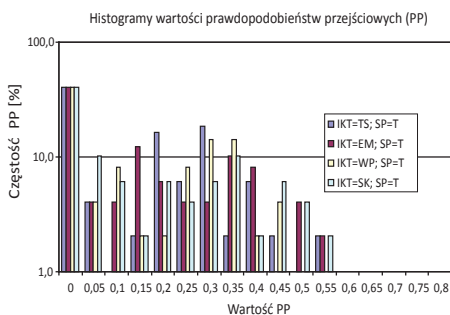
Ryc. 3. Charakterystyki statystyczno-opisowe korelacji *MPP_WSW* w projekcie „ELECTRA”

Identyfikacja modelu DIAMANT: badanie czułości modelu na czynniki i stany systemu

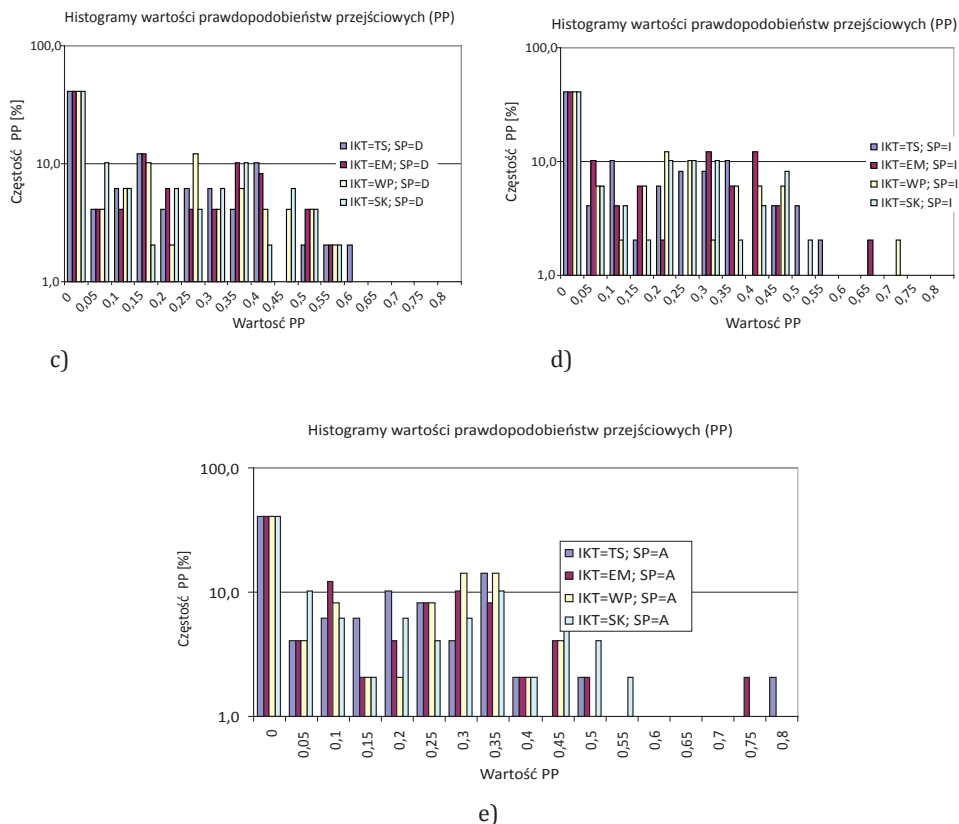
W praktyce okazało się, że przy organizacji wewnętrznych komunikacji w ramach projektów międzynarodowych wykorzystywane są cztery główne kanały *IKT* – komunikacja za pomocą: telefonu i komunikatora skype (*IKT* = *TS*), poczty elektronicznej (*EM*), Web-portalu projektu (*WP*), spotkań, zebrań, konferencji i konsultacji (*SK*). Te środki występują jako czynniki zewnętrzne modelu zarządzania systemem projektowania. Natomiast wektory stanów początkowych (*SP*) uczestników zespołu projektowego (wartości *WSW*), w których uczestnicy przebywają podczas aktu komunikacyjnego ($k, k+1$), pełnią rolę czynników wewnętrznych tego systemu. Badania czułości modelu komunikacji za pomocą metod ekspertowego oceniania przewidują analizę wpływów każdego ze sposobów komunikacji na reakcję systemu stakeholderów, z uwzględnieniem stanów początkowych wykonawców. Do badania, którego wyniki są przedstawione, wybrano siedmiu ekspertów *ZPPM* i metodą badania ankietowego otrzymano ich ekspertowe oceny (oszacowania) *MPP_WSW* w warunkach zastosowania pewnych *IKT*. Wyniki tej oceny są przedstawione w postaci tabel i wykresów danych – macierzy prawdopodobieństw przejściowych i dynamicznych charakterystyk prawdopodobieństw przemiany stanu stakeholderów po aktach komunikacyjnych (wierszy – stany początkowe (k), kolumny – końcowe ($k+1$)) podanych na rycinie 4 i w tabeli 3. W wyniku badań symulacyjnych otrzymano odpowiednie macierze, analizę strukturalno-statystyczną, które w postaci histogramów wartości prawdopodobieństw przejściowych pokazano na rycinie 4 (w skali półlogarytmicznej). Jak pokazują wyniki, podniesienie stopnia zaangażowania wykonawcy w proces projektowy powoduje wzrost prawdopodobieństw przejścia do stanów aktywności i adhezji (lojalności). W tabeli 4 podano oceny średnich prawdopodobieństw osiągniętych stanów w zależności od typu *IKT* i *SP* wykonawców.



a)



b)



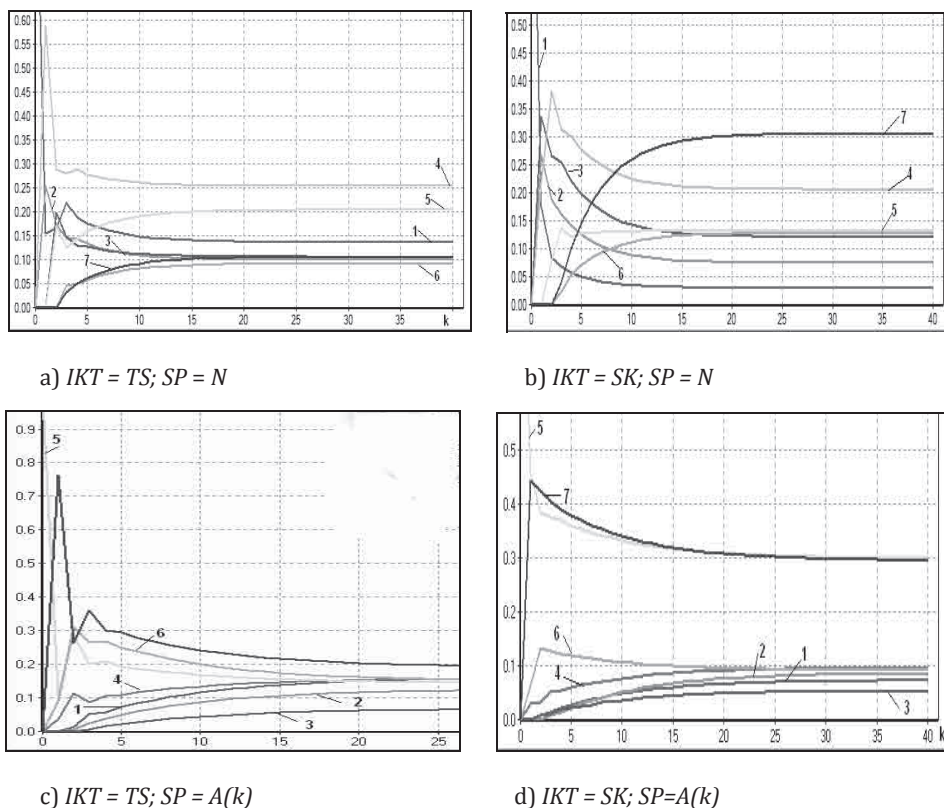
Ryc. 4. Wyniki analizy strukturalno-statystycznej macierzy MPP_WSW z użyciem różnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (IKT) i w różnych stanach początkowych wykonawców (SP): a) $S1 - N$: brak informacji; b) $S2 - T$: tłumienie (niejasność, mgławica); c) $S3 - D$: demotywacja (brak zainteresowania); d) $S4 - I$: informacja; e) $S5 - A(k)$: aktywność

Analizę dynamicznych charakterystyk zmian prawdopodobieństw WSW prowadzi się na podstawie stochastycznego modelowania opartego na łańcuchu Markowa, opisanego w poprzednich publikacjach [28, 31, 32, 35, 41 i in.]. Na rycinie 5 przedstawiono przykłady zależności $Pr[Si(k, IKT, SP)]$ obliczone za pomocą informacyjno-analitycznego systemu wsparcia decyzji menedżerskich opartego na modelu DIAMANT. Analizując dynamiczne charakterystyki, można zauważyć zależności prawdopodobieństw osiągnięcia pożądanego wartości WSW .

Tabela 4

Średnie oceny prawdopodobieństw przejść $WSW(k, k+1)$ do stanów końcowych

Identyfikator IKT	Stan uczestnika początkowy \ końcowy	Prawdopodobieństwo stanu końcowego						
		D	I	$A(k)$	M	$A(h)$	N	T
TS	N	0,094	0,224	0,192	0,093	0,123	0,160	0,113
EM	N	0,126	0,285	0,114	0,054	0,175	0,103	0,144
WP	N	0,117	0,308	0,144	0,087	0,083	0,144	0,117
SK	N	0,155	0,273	0,086	0,114	0,205	0,056	0,110
TS	$A(k)$	0,082	0,174	0,122	0,130	0,179	0,178	0,135
EM	$A(k)$	0,089	0,224	0,169	0,080	0,147	0,160	0,131
WP	$A(k)$	0,150	0,204	0,179	0,076	0,162	0,141	0,087
SK	$A(k)$	0,091	0,176	0,217	0,050	0,174	0,122	0,170
TS	T	0,136	0,283	0,157	0,059	0,156	0,080	0,128
EM	T	0,172	0,221	0,184	0,101	0,064	0,081	0,179
WP	T	0,153	0,207	0,142	0,132	0,109	0,119	0,138
SK	T	0,151	0,186	0,159	0,145	0,124	0,067	0,168
TS	D	0,127	0,239	0,152	0,121	0,123	0,103	0,135
EM	D	0,162	0,260	0,176	0,131	0,066	0,086	0,120
WP	D	0,188	0,237	0,211	0,146	0,041	0,101	0,076
SK	D	0,118	0,309	0,178	0,040	0,180	0,067	0,107
TS	I	0,139	0,227	0,187	0,052	0,141	0,129	0,126
EM	I	0,135	0,251	0,136	0,126	0,097	0,110	0,144
WP	I	0,078	0,158	0,215	0,115	0,124	0,123	0,187
SK	I	0,080	0,282	0,188	0,078	0,111	0,108	0,153
Średnie oceny prawdopodobieństw osiągnięcia WSW stanu końcowego (w pełnej grupie SP i IKT)								
MoM_{IKT_SP}		0,127	0,236	0,165	0,097	0,129	0,112	0,133
Średnie oceny prawdopodobieństw osiągnięcia stanu końcowego (w grupie stanów początkowych – GR_{SP})								
GR_N	MoM_{IKT}	0,123	0,272	0,134	0,087	0,146	0,116	0,121
$GR_A(k)$	MoM_{IKT}	0,103	0,194	0,172	0,084	0,166	0,150	0,131
GR_T	MoM_{IKT}	0,153	0,224	0,160	0,109	0,113	0,087	0,153
GR_D	MoM_{IKT}	0,149	0,261	0,179	0,110	0,102	0,089	0,109
GR_I	MoM_{IKT}	0,108	0,229	0,182	0,093	0,118	0,117	0,153
Średnie oceny prawdopodobieństw osiągnięcia stanu końcowego (w grupie technologii komunikacyjnych – GR_{IKT})								
GR_TS	MoM_{SP}	0,096	0,191	0,135	0,076	0,120	0,108	0,106
GR_EM	MoM_{SP}	0,114	0,207	0,130	0,082	0,091	0,090	0,119
GR_WP	MoM_{SP}	0,114	0,186	0,148	0,093	0,086	0,105	0,101
GR_SK	MoM_{SP}	0,099	0,204	0,138	0,071	0,132	0,070	0,118



Ryc. 5. Dynamiczne charakterystyki prawdopodobieństw zmian wektorów stanów wykonawców

Jak widać, komunikacja podczas spotkań, niezależnie od początkowych stanów, jest szybsza, łatwiejsza niż inne rodzaje komunikacji, dzięki czemu szybciej osiąga się wysoki poziom prawdopodobieństwa stanu „Adhezja (lojalność)” jako pożądanego stanu stakeholdera.

Analiza dynamicznych charakterystyk WSW w ramach modelu DIAMANT: oceny błędów dynamicznych stabilizacji i względnej efektywności segmentu komunikacyjnego

W wyniku procesów komunikacyjnych zachodzą zmiany wartości wektorów stanów wykonawców (WSW) projektów. Aby ocenić ogólną efektywność procesów zarządzania projektami, charakter tych zmian można ilościowo opisać za pomocą tzw. dynamicznych charakterystyk WSW opartych

na modelowaniu stochastycznym – symulacji w ramach modeli łańcuchów Markowa. Tę analizę prowadzimy na podstawie obliczeń zależności dynamicznych błędów – zmian ocen prawdopodobieństw wartości (normy) WSW – systemu stakeholderów od liczby aktów komunikacyjnych k w trakcie aktywności komunikacyjnych (dyskretny czas – kroki, $k = 1..40$), od stanów początkowych (SP) i typów komunikatorów (IKT). Względny dynamiczny błąd oceny wektora prawdopodobieństwa stanu wykonawcy wylicza się ze wzoru odchylenia średniokwadratowego:

$$\delta Pr[Si(SP, IKT, k)] = \frac{\sqrt{\sum_i (Pr_i(SI, SP, IKT, k) - Pr_i(SI, SP, IKT, 40))^2}}{\sqrt{\sum_i Pr_i^2(SI, SP, IKT, 40)}}. \quad (1)$$

gdzie $Pr_i(\dots)$ – ocena prawdopodobieństwa WSW $\vec{S} = \{S1, S2, \dots, S1, \dots, S7\}$.

Wykresy – diagramy na rycinach 6a)–6b) przedstawiają dynamiczne charakterystyki (wygładzone w oknie długością $\Delta k_w = 3$) błędu $\delta Pr(SP, IKT, k)$ w zależności od liczby aktów komunikacyjnych k . Ocenę ogólnej efektywności zarządzania segmentem komunikacyjnym prowadzi się za pomocą wyznaczenia liczby aktów komunikacyjnych, koniecznych do osiągnięcia przez system projektowania trybu stabilizowania WSW . Oszacowania wielkości $k_{mi-n}(SP, IKT)$ są podane w postaci diagramów na rycinach 6c)–6d) dla różnych wariantów początkowych WSW i typów komunikatorów. W tabeli 5a) podano stany stabilizowania $WSW(k_{stab} = 40)$, jakie mają najwyższe prawdopodobieństwa dla wszystkich stanów początkowych i typów komunikatorów.

Inną metodą oceny efektywności może być wyznaczenie prawdopodobieństwa osiągnięcia, pod względem minimalnej liczby kroków, docelowej funkcji zarządzania, która jest związaną z maksymalizacją normy rozszerzonego WSW systemu stakeholderów $\{S4, S5, S6, S7\}$ albo „zawężonego” wektora $\{S6, S7\}$ w stanie stabilizowania. Ryciny 7a)–7d) przedstawiają wygładzone ($\Delta k_w = 3$) diagramy względnych dynamicznych błędów, powstających przy osiąganiu maksymalnego prawdopodobieństwa wektora docelowego $\{S6, S7\}$. Błąd wektora w ramach tego modelu wyznacza się z następującego wzoru:

$$\begin{aligned} & \delta Pr[Si(SP, IKT, k)] = \\ & = ABS\left(\frac{MAX(Pr(S6), Pr(S7) | SP, IKT, k) - MAX(Pr(S6), Pr(S7) | SP, IKT, 40)}{MAX(Pr(S6), Pr(S7) | SP, IKT, 40)}\right). \quad (2) \end{aligned}$$

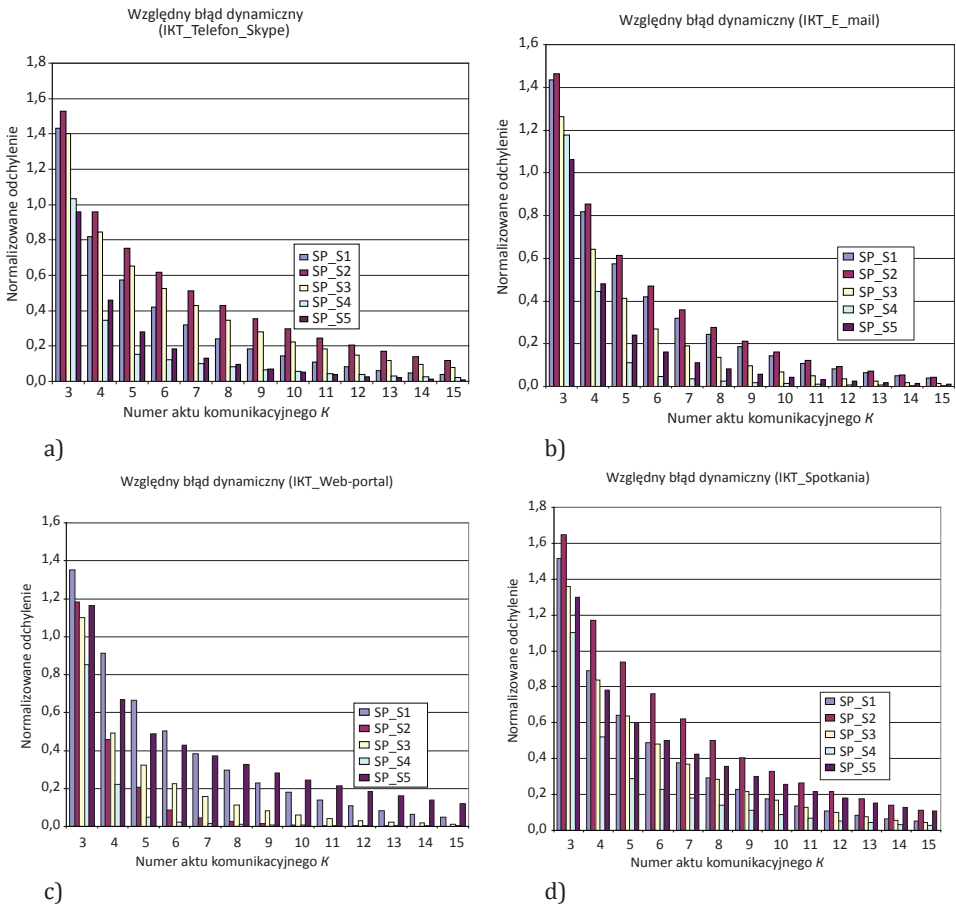
Analizę porównawczą efektywności komunikacji według (1) lub (2) prowadzi się na podstawie obliczenia normalizowanych (względem bazowych $IKT_{bas} \in \{TS, EM, WP, SK\}$ i SP_{bas}) średnich błędów $NormEf_{SP_IKT} = Mean(\delta Pr[Si(SP, IKT, k)] / \delta Pr[Si(SP_{bas}, IKT_{bas}, k)], \Delta k_{sr})$. Przykłady obliczeń wskaź-

ników efektywności są podane w tabeli 5a), która przedstawia zależności względnych błędów dynamicznych, uśrednionych na okresach Δk_{sp} . W jakości bazowego zbioru danych występują dynamiczne charakterystyki odpowiadające warunkowi $SP = N$ (brak informacji). Analizując przedstawione dane, można ocenić i wybrać najlepsze kombinacje $\{IKT, SP\}$ do osiągnięcia maksymalnej efektywności. Szczegółowe omówienie tej strategii przedstawiamy poniżej.

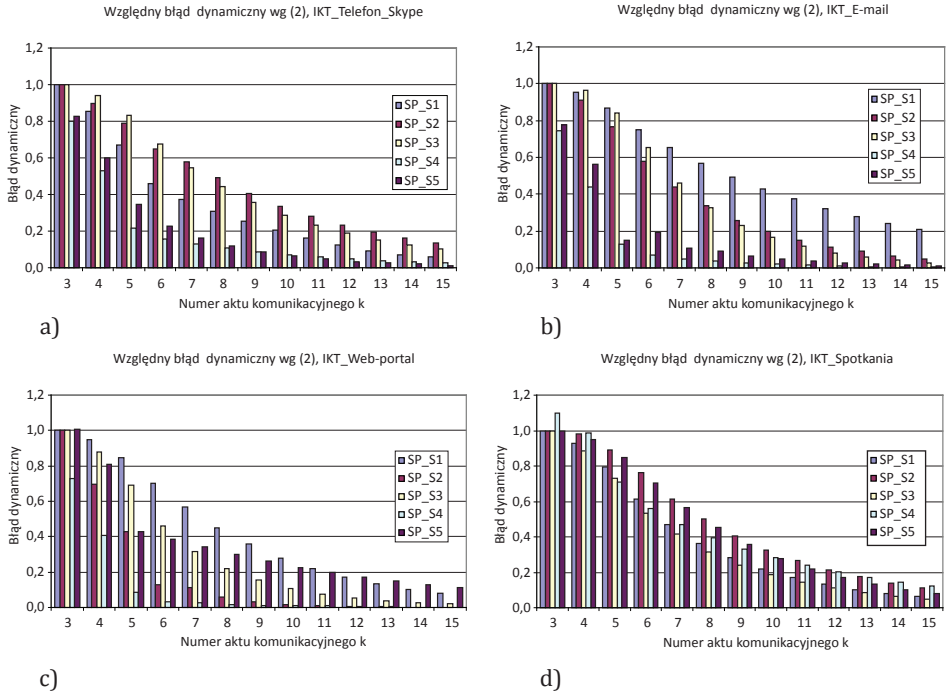
Kolejną metodą oceny efektywności komunikacji może być wybrana relacja maksymalnej wartości prawdopodobieństwa osiągnięcia przez wykonawcę w trybie stabilizacji stanu $S6$ „Motywacja”, lub $S7$ „Adhezja” do minimalnych koniecznych do tego liczby aktów komunikacyjnych k_{min} .

$$Ef(IKT, SP) = 100 * MAX(Pr(S6, k_{stab}), Pr(S7, k_{stab})) / k_{min}(IKT, SP). \quad (3)$$

Wyniki modelowania i analizy efektywności według tej metody przedstawiono w tabeli 6d.



Ryc. 6. Dynamiczne charakterystyki błędu stabilizacji prawdopodobieństwa WSW wg (1)



Ryc. 7. Dynamiczne charakterystyki błędu stabilizacji prawdopodobieństwa stanu wektora {S6, S7} wg (2)

Tabela 5a)

Analiza zależności średnich błędów dynamicznych od typu IKT i stanu SP WSW

1. Średni normalizowany dynamiczny błąd osiągnięcia stanu stabilizowania WSW wg (1), ΔK_{sr} - okres uśrednienia												
<i>Norm_</i> $\delta Pr\{SI(40)\}$	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	0,15	0,22	0,18	0,07	0,08	8	0,52	0,68	0,59	0,24	0,28
<i>EM</i>	30	0,25	0,16	0,11	0,06	0,08	8	0,68	0,55	0,38	0,23	0,28
<i>WP</i>	30	0,17	0,07	0,09	0,04	0,18	8	0,57	0,25	0,32	0,15	0,50
<i>SK</i>	30	0,17	0,25	0,16	0,10	0,19	8	0,58	0,80	0,54	0,33	0,56
<i>Max/Min</i> <i> Mean</i>	2,72	0,18	0,17	0,13	0,07	0,13	2,44	0,59	0,57	0,46	0,24	0,41
2. Normalizowany błąd dynamiczny, % (względem błędu WSW ($IKT = X, X \in \{TS, EM, WP, SK\} SP=N$))												
<i>Norm</i> <i>ED_N_X</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	100,0	308,2	184,6	75,2	27,0	8,0	100,0	147,0	123,7	38,6	47,8
<i>EM</i>	30	100,0	30,5	16,4	6,5	11,1	8,0	100,0	76,2	49,7	24,5	34,1

cd. tab. 5a)

<i>WP</i>	30	100,0	7,3	31,9	4,7	306,4	8,0	100,0	30,2	49,1	15,7	92,5
<i>SK</i>	30	100,0	218,4	70,3	64,6	243,8	8,0	100,0	150,9	96,0	52,6	105,1
<i>Max/Min Mean</i>	3,90	100,0	141,1	75,8	37,8	147,1	3,2	100,0	101,1	79,6	32,9	69,9
3. Normalizowany błąd dynamiczny,% (względem błędu WSW ($SP=N$, $IKT = X$, $X \in \{TS, EM, WP, SK\}$))												
<i>Norm ED_N_TS</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	100,0	308,2	184,6	75,2	27,0	8	100,0	147,0	123,7	38,6	47,8
<i>EM</i>	30	567,5	96,4	44,6	11,2	29,2	8	152,5	109,0	67,0	28,4	44,5
<i>WP</i>	30	133,3	8,0	38,7	5,2	401,1	8	115,3	32,3	55,2	16,3	107,5
<i>SK</i>	30	126,5	274,8	87,9	81,8	304,1	8	114,8	174,6	110,3	60,1	121,6
<i>Max/Min Mean</i>	5,4	231,8	171,8	88,9	43,4	190,4	3,37	115,7	89,1	35,8	80,4	120,7
<i>Norm ED_N_EM</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	29,5	65,0	44,7	16,4	11,2	8	70,7	98,4	84,0	29,0	35,5
<i>EM</i>	30	100,0	30,5	16,4	6,5	11,1	8	100,0	76,2	49,7	24,5	34,1
<i>WP</i>	30	36,0	6,4	13,7	3,6	70,5	8	80,0	27,6	40,9	14,5	71,3
<i>SK</i>	30	35,1	64,8	29,3	20,5	60,3	8	80,0	117,0	76,6	43,3	81,3
<i>Max/Min Mean</i>	4,3	50,1	41,7	26,0	11,7	38,3	2,9	82,7	79,8	62,8	27,8	55,6
<i>Norm ED_N_WP</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	79,5	236,2	142,0	55,7	21,7	8	87,4	126,5	106,9	34,8	42,5
<i>EM</i>	30	434,0	78,1	37,7	9,9	23,8	8	130,7	94,9	59,4	26,9	40,0
<i>WP</i>	30	100,0	7,3	31,9	4,7	306,3	8	100,0	30,2	49,1	15,7	92,5
<i>SK</i>	30	96,0	211,0	70,4	60,6	232,8	8	99,9	150,0	95,8	53,0	104,7
<i>Max/Min Mean</i>	5,4	177,4	133,1	70,5	32,7	146,2	3,2	104,5	100,4	77,8	32,6	69,9
<i>Norm ED_N_SK</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>	ΔK_{sr}	<i>N</i>	<i>T</i>	<i>D</i>	<i>I</i>	<i>A(k)</i>
<i>TS</i>	30	84,1	245,9	146,9	60,4	22,0	8	87,3	127,1	107,2	34,1	42,2
<i>EM</i>	30	459,8	80,8	38,8	9,7	23,2	8	131,4	95,0	59,1	25,9	39,5
<i>WP</i>	30	106,0	7,2	31,6	4,5	324,3	8	100,3	29,3	48,7	14,9	92,8
<i>SK</i>	30	100,0	218,5	70,3	64,6	243,8	8	100,0	150,9	96,0	52,6	105,1
<i>Max/Min Mean</i>	5,4	187,5	138,1	71,9	34,8	153,3	3,3	104,8	100,6	77,7	31,9	69,9

Tabela 5b)

Współczynniki korelacji $\delta Pr[Si(SP, IKT, k)]$ na odcinkach K (uśrednione wg SP)

$IKT=\{TS, EM, WP, SK\}; SP=\{N, T, D, I, A(k)\}$			
K	$MoMoCoC$	$MoMSEoCoC$	CoV
3..20	0,937	0,053	0,057
6..20	0,712	0,242	0,347
10..20	0,509	0,393	0,809

$MoMoCoC$ – globalna średnia współczynników korelacji (wg IKT),
 $MoMSEoCoC$ – globalna średnia odchyleń standardowych,
 CoV – współczynnik wariancji

Tabela 6a)

Analiza procesów dynamicznych WSW w systemie ZPPM_UE

Minimalnie konieczna liczba aktów komunikacyjnych potrzebnych do stabilizacji WSW systemu ZPPM							
$IKT \backslash Kod SP$	$S1$	$S2$	$S3$	$S4$	$S5$	Suma K_{min}	Średnia K_{min}
Telefon, skype	4,1	7,8	7,3	3,1	3,6	26	5,17
E-mail	9,4	6,1	6,0	2,6	3,2	27	5,47
Web-portal	7,1	3,5	5,1	2,3	6,4	24	4,90
Spotkania	6,5	7,9	5,9	3,9	7,4	32	6,32
Suma K_{min}	27	25	24	12	21		
Średnia K_{min}	6,79	6,31	6,09	2,95	5,17		

Tabela 6b)

Ocena efektywności segmentu komunikacji w systemie

Analiza efektywności stabilizacji WSW systemu ZPPM (najbardziej prawdopodobne stany końcowe)						
$IKT \backslash Kod SP$	$S1$	$S2$	$S3$	$S4$	$S5$	Efektywność [%]
Telefon, skype	$S4$	$S6$	$S5$	$S5$	$S5$	80,0
E-mail	$S4$	$S4$	$S6$	$S6$	$S5$	80,0
Web_portal	$S4$	$S4$	$S4$	$S6$	$S5$	80,0
Spotkania	$S7$	$S5$	$S5$	$S7$	$S5$	80,0
Efektywność [%]	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	

Tabela 6c)

Oceny maksymalnych prawdopodobieństw SKC WSW systemu ZPPM_UE

IKT	SP \ SKC	S4	S5	S6	S7	Średnia	Maks	SKM	SKM - SP
TS	S1	0,22	0,22	0,142	0,156	0,185	0,220	S4	3
	S2	0,158	0,169	0,220	0,170	0,179	0,220	S6	4
	S3	0,154	0,299	0,084	0,153	0,173	0,299	S5	2
	S4	0,163	0,275	0,178	0,073	0,172	0,275	S5	1
	S5	0,238	0,286	0,090	0,228	0,210	0,286	S5	0
Średnia w grupie (MoG) / suma (SKM - SP)		0,187	0,250	0,143	0,156	0,184	0,260	S5	10
EM	S1	0,187	0,198	0,162	0,133	0,170	0,198	S5	4
	S2	0,233	0,218	0,131	0,165	0,187	0,233	S4	2
	S3	0,236	0,193	0,065	0,041	0,134	0,236	S4	1
	S4	0,183	0,216	0,208	0,103	0,178	0,216	S5	1
	S5	0,176	0,258	0,220	0,171	0,206	0,258	S5	0
MoG / suma (SKM - SP)		0,203	0,217	0,157	0,123	0,175	0,228	S5	8
WP	S1	0,258	0,133	0,0854	0,0832	0,140	0,258	S4	3
	S2	0,296	0,220	0,092	0,020	0,157	0,296	S4	2
	S3	0,284	0,177	0,092	0,034	0,147	0,284	S4	1
	S4	0,271	0,168	0,102	0,071	0,153	0,271	S4	0
	S5	0,157	0,252	0,196	0,110	0,179	0,252	S5	0
MoG / suma (SKM - SP)		0,253	0,190	0,114	0,064	0,155	0,272	S4	6
SK	S1	0,216	0,213	0,114	0,221	0,191	0,221	S7	6
	S2	0,204	0,284	0,149	0,223	0,215	0,284	S5	3
	S3	0,233	0,236	0,040	0,271	0,195	0,271	S7	4
	S4	0,227	0,150	0,217	0,187	0,195	0,227	S4	0
	S5	0,178	0,217	0,106	0,191	0,173	0,217	S5	0
MoG / suma (SKM - SP)		0,212	0,220	0,125	0,219	0,194	0,244	S5	13
Stan: SP –początkowy; SKC – końcowy; SKM – końcowy z maksymalnym prawdopodobieństwem									

Tabela 6d)

Ocena efektywności $Ef(ITK, SP)$ komunikatorów w systemach ZPPM_WSW wg (3)

<i>IKT\SP</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S5</i>	<i>Mean Ef(ITK)</i>
<i>TS</i>	3,80	2,82	2,10	5,74	6,33	3,02
<i>EM</i>	1,72	2,70	1,08	8,00	6,88	2,87
<i>WP</i>	1,20	2,64	1,80	4,43	3,06	2,32
<i>SK</i>	3,40	2,82	4,59	5,56	2,58	3,46
<i>Mean Ef(Si)</i>	2,18	2,35	2,05	5,97	3,38	

Analizując przedstawione dane, możemy wyciągnąć następujące wnioski:

- Najbardziej podatni (dynamicznie i efektywnie) na przemiany stanów w pożądanym kierunku są wykonawcy, którzy znajdują się w początkowych stanach „Informowanie” i (w mniejszym stopniu) „Aktywność”. Dane tabeli 5a) pokazują, że względny rozrzut (stosunek maksymalnych i minimalnych wartości) uśrednionych błędów dynamicznych *WSW*, w zależności od stanów początkowych wykonawców i typów zastosowanych technologii komunikacyjnych, wynosi 2,5–2,8-krotność. Natomiast normalizowane względne błędy dynamiczne jako miary (nie)efektywności segmentu komunikacji mają względny rozrzut 3,5–5,5-krotny w zależności od normalizacyjnej bazy porównawczej, pokazując możliwość sytuacyjno-optymalizacyjnego wyboru stanów i technologii.

- Prawie wszystkie typy komunikatorów posiadają podobny przebieg zmian *WSW*, o czym świadczy wysoki stopień korelacji dynamicznych charakterystyk (tab. 5b). Największą bezwładnością wykazuje się typ komunikacji „Spotkania”, natomiast najbardziej dynamiczny jest typ komunikatora „Web-portal”. Przy tym komunikatory typu „Spotkania”, w odróżnieniu od wszystkich innych, doprowadza do 100-procentowego prawdopodobieństwa przejścia uczestników systemu projektowania do stanów „Adhezja (lojalność)” i „Aktywność” przy minimalnych stanach początkowych, co świadczy nadal o efektywności tego typu komunikacji.

- Wprowadzenie metryki przejścia systemu wykonawców w nowy *WSW*, oparty na obliczeniach dla każdego stanu początkowego i typu komunikatora sum różnic poziomów stanów posiadanych przez nich w hierarchii stanów początkowych, i przyjętych z największym prawdopodobieństwem po realizacji aktu komunikacyjnego (stany końcowe *SKC*), przekonująco udowadnia, że „tradycyjne” komunikatory typu „Telefon, skype” (*TS*) i „Spotkania” (*SK*) realizują przejścia między odległymi stanami, mając metryki w 1,5–2-krotnie wyższe.

- Efektywność segmentu komunikacji, którą oceniamy jako jej zdolność do zmuszania przejścia systemu wykonawców na wyższy stopień hierarchii

stanów, jest dosyć wysoka i wynosi około 80%. Wykonawcy przebywający w stanie początkowym „Aktywność”, bardzo prawdopodobnie pozostają w tym stanie nadal po akcie komunikacyjnym i nie bierze się ich pod uwagę w ocenie jako obiekty efektywnie reagujące na komunikacje (formalnie efektywność = 100%).

- Zastosowanie opracowanej metodyki analizy dynamiki zmian *WSW* i efektywności zarządzania segmentami komunikacyjnymi w systemach *ZPPM_UE* może być pożyteczne przy opracowaniu strategii i taktyki administrowania komunikacjami w projektach.

Wnioski i uzasadnienie zagadnień w zakresie dalszych badań

W artykule opisano metody porównawczej oceny efektywności zmian wektorów stanów wykonawców w systemie zarządzania projektami międzynarodowymi w programach europejskich za pomocą komunikacji wewnętrznych. Metody są realizowane na podstawie modelu zarządzania komunikacjami wewnętrznymi w systemach *ZPPM_UE* DIAMANT. Ten model został opracowany w postaci oprogramowania aplikacyjnego systemu informacyjno-analitycznego, który był użyty do przeprowadzenia badań symulacyjnych. Na podstawie danych oceniania ekspertowego typowych projektów przeprowadzono identyfikację modelu komunikacji wewnętrznych jako stochastycznego modelu typu łańcuch Markowa, co pozwoliło ocenić statystyczne charakterystyki dynamiki *WSW*. W wyniku zastosowania tych metod obliczono błędy dynamiczne zmian prawdopodobieństw stanów w procesach zmian *WSW*, co umożliwiło ocenę efektywności stosowania różnych technologii w różnych sytuacjach. Na podstawie tych metod staje się możliwe opracowanie rekomendacji strategii i projektowania taktyki organizacji i prowadzenia segmentów komunikacyjnych systemu zarządzania projektami.

Reasumując przedstawione analizy danych eksperymentalnych, można stwierdzić, że na czas dzisiejszy nie ma jednoznacznie dominującej technologii organizacji komunikacyjnych segmentów w systemach zarządzania projektami w programach międzynarodowych, w tym w ramach organizacyjno-prawnego systemu polityki naukowo-rozwojowej i innowacyjnej UE. Istniejące od wielu lat „tradycyjne”, tak samo jak i relatywnie nowoczesne, oparte na systemach i sieci informatycznej, w tym internetowej, metody i technologie komunikacyjne mają swoje zalety i mankamenty, i muszą uzupełniać się wzajemnie, a nie rywalizować przy organizacji procesów *ZPP*. Sztuką menedżera projektowego jest semantycznie uzasadniony dobór technologii, jak również kształtowanie zespołu projektantów z uwzględnieniem ich stanów początkowych i opracowania indywidualnych strategii i projek-

towanie taktyki komunikacji wewnętrznych, dążących do jak najszybszego i najtańszego osiągnięcia stanów wysokiej hierarchii zarządzania komunikacyjnego. Przedstawione wyniki mogą wspomóc procesy obiektywizacji tworzenia takich taktyk.

Jako zagadnienia dalszych badań w rozpatrywanej dziedzinie należy wskazać:

- analizę taksonometryczną dyscypliny chronologiczno-przedmiotowej na podstawie systemu taksonomii (stan początkowy, technologia informacyjno-komunikacyjna) z oceną korelacji przebiegów procesów stabilizowania się wewnątrz klas i stopnia dekorelacji międzyklasowej;
- analizę semantyczną segmentów komunikacyjnych i ocenę zbieżności statystycznej ocen ekspertów w ujęciu modeli procesowych pełnego systemu zarządzania projektami *ZPPM-UE*;
- analizę korelacyjną charakterystyk dynamicznych procesów zmiany wektorów stanów wykonawców z uwzględnieniem ocen ekspertowych macierzy komunikacji i czujności modelu do stanów początkowych wykonawców i używanych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Bibliografia

- [1] K e r z n e r H., *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1984.
- [2] G a c p a r s k i W., *Projektoznawstwo*, WNT, Warszawa 1988.
- [3] H i l l W.L., J o n a s G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston 1995.
- [4] D u n c a n W.R., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute Publishing Division, Four Campus Boulevard, Upper Darby 1996.
- [5] M e r e d i t h J.R., M a n t e l S.J., *Project Management – a Managerial Approach*, John Wiley&Sons, New York 2000.
- [6] *Zarządzanie projektami. Podręcznik*, Stowarzyszenie Project Management Polska. Kraków 2009.
- [7] P h i l i p s J., *IT Project Management. On Track from Start to Finish*. 2 ed., The McGraw-Hill Comp. 2004.
- [8] J o h n s R., *Project Management Survival. A Practical Guide to Loading, Managing and Developing Challenging Projects*, MT Biznes Ltd. 2009.
- [9] K e e l i n g R., *Project Management. An International Perspectives*, St. Martin Press, New York 2000.
- [10] *Руководство инновационными проектами и программами (P2M)*. – Т. 1. – Версия 1.2: пер. под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009.
- [11] Тернер Дж. Родни. *Руководство по проектно-ориентированному управлению* / Пер. с англ. под общ. ред. Воропаева В.И. — М.: Изд. Дом Гребенникова, 2007.
- [12] O b e r l a n d e r G.D., *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston 2000.
- [13] B u r k e R., *Project Management. Planning and Control Techniques*, John Wiley&Sons LTD, Chichester, New York 1999.

[14] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK®Guide)* An American Nation Standard ANSI/PMI 99-001-2004.

[15] *Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)*, PMAJ, 2005 – К. : Науковий світ, 2009.

[16] Буш у е в С.Д., Буш у е в а Н. С., *National Competence Baseline*, NCB UA Version 3.1 – К.: ІРІДІУМ, 2010.

[17] Буш у е в С.Д., Буш у е в а Н.С., *Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (NCB (ua) 3.0)*. – Українська асоціація управління проектами. К., 2006.

[18] *Project Communication Handbook*, 2007 [www.ec.europa.ua].

[19] *EU communication guidelines by Ministry of Development, Public Works and Housing*, 2008 [www.ec.europa.ua].

[20] *Communication and visibility manual for European Union External Actions*, 2009 [www.ec.europa.ua].

[21] *Managing successful projects with PRINCE2*. Reference Manual, Nantwich, Cheshire CW5 6GD, 2002.

[22] ISO 10006 – *Quality management systems. Guidelines for quality management in Project*, 2005 (ГОСТ Р ИСО 10006-2005 *Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании*, 01.06.2006).

[23] ДСТУ-П ІВА 2:2007. *Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти*. – К.: Держспоживстандарт України, 2008.

[24] Ла п ш и н В.А., *Онтологии в компьютерных системах*. – М.: Научный мир, 2010.

[25] *Онтологии и тезаурусы: модели, инструменты, приложения* / Добров Б. В., Иванов В.В., Лукашевич Н.В., Соловьев В.Д. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2009.

[26] Ben on - Dav i es P., *Systemy baz danych*, wyd.3, WNT, Warszawa 2003.

[27] Ben on - Dav i es P., *Information Systems Development. An Introduction to Information Systems Engineering*, Third Edition – McMillan Press Ltd., 1992.

[28] *Марківська модель комунікаційних процесів в міжнародних проектах* / Власенко, О.В., Лебідь, В.В., Гогунський В.Д. // „Управління розвитком складних систем” - Збірник наукових праць – №12. – К., 2012.

[29] *Коммуникационная платформа международных проектов* / Власенко, Е.В., Лукьянов, Д.В., Лебедь, В.В. // Науковий вісник МГУ, Серія: Інформаційні технології та УП. Збірник наукових праць. Вип. №3, Одеса 2012.

[30] *Создание эффективной коммуникационной среды проекта* / Власенко, Е.В., Лукьянов, Д.В., Лебедь, В.В. // Восточно-Европейский журнал передовых технологий – №1/7 (49). – Харьков: Технологический центр, 2011.

[31] *Модель «ДІАМАНТ» оцінки внутрішніх комунікацій в європейських проектах* / О.В. Власенко, В.Д. Гогунський, Д.В. Лукьянов // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. – Х. : Технолог. центр, 2013. – № 1/10 (61), ч. 2.

[32] *Марковські моделі комунікаційних процесів в міжнародних проектах* / О.В. Власенко, В.В. Лебідь, В.Д. Гогунський // Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. – № 12. – К. : КНУБА, 2012.

[33] *Визначення ядер знань на графі компетенцій проектних менеджерів* / Власенко, О.В., Гогунський, В.Д., Лукьянов, Д.В. // Восточно-Европейский журнал передовых технологий - Харьков: Технологический центр, 2012. – №1/10 (55).

[34] Kolesnikova K.V., Vlasenko E.V., Lukanov D.V., Olekh T.M., *Markov's model in project management communications in organizational and technical systems*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania i administracji – innowacyjność, komunikacja*, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2013.

[35] В л а с е н к о В.А., В л а с е н к о Е.В., *Анализ современных исследований развития экономики Украины через проекты.* // Науковий вісник МГУ, серія: Інформаційні технології та УП – збірник наукових праць, вип. 2, Одеса 2010.

[36] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Zarządzanie projektami jako dyscyplina naukowa – analiza współczesnego stanu i trendów (na przykładach badań dysercyjnych w krajach różnego stopnia rozwoju)*, [w:] *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, red. W. Potwora, J. Żurawska, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2011.

[37] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: analiza taksonometryczna w semantycznej przestrzeni „chronologia-aplikacja-metodologia”*, [w:] *Przejawy wielowymiarowości współczesnego zarządzania – formy i instrumenty ekonomiczno-społeczne*, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2011.

[38] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: strukturalizacja i analiza systemów klastrów taksonów w semantycznej przestrzeni „chronologia-aplikacja-metodologia”*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

[39] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., S t e m p l e w s k i S., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: analiza leksemometryczna tezaury w semantycznej przestrzeni „aplikacja - metodologia - glosariusz”*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

[40] V l a s e n k o O., V l a s e n k o N., *Zagadnienia i metody analizy i modelowania semantycznego procesów komunikacyjnych w systemach zarządzania projektami w programach międzynarodowych*, red. A. Gawdzik, Opole 2014.

[41] V l a s e n k o O., V l a s e n k o N., *Projektyzacja komunikacyjnych segmentów systemów zarządzania projektami w programach międzynarodowych: analiza i modelowanie semantyczne na poziomie mikroprojektowania*, red. A. Gawdzik, Opole 2014.

[42] [www.electra - project.eu].

[43] V l a s e n k o O., V l a s e n k o N., *Modelowanie semantyczne segmentów komunikacyjnych systemów zarządzania projektami w programach międzynarodowych wg wymóg Unii Europejskiej: ocena stanów i efektywności uczestników zespołów projektowych na poziomie mikro-projektowania*, red. A. Gawdzik, Opole 2014.

[44] V l a s e n k o O., V l a s e n k o N., *Modelowanie segmentów komunikacyjnych systemów zarządzania projektami w programach Unii Europejskiej: analiza korelacyjna modeli zarządzania komunikacjami na poziomie mikroprojektowania*, red. A. Gawdzik, Opole 2014.

OLENA VLASENKO*
NATALIIA VLASENKO**

Zarządzanie komunikacjami w projektach międzynarodowych: struktura systemu informacyjno-analitycznego wsparcia menedżera w kontekście właściwości korelacyjnych modeli procesowych

Wstęp. Uzasadnienie zagadnień badawczych, podstawowe definicje i baza ideowa badań

Realizacje projektów międzynarodowych w różnych dziedzinach nauki, technologii, edukacji i kultury są powiązane z dużymi kosztami zarządzania i narażone często na stratę sterowalności zarządzanych przez menedżerów projektów (koordynatorów programów) sieci zespołów wykonawców – uczestników projektów (tzw. stakeholderów). W celu uniknięcia takich zjawisk powstała nowa, kompleksowa dyscyplina naukowa – zarządzanie projektami i programami (*ZPP*) [1–3 i in.]. Dla prawidłowego przeprowadzenia procesów projektowania w ramach i według norm programów Unii Europejskiej (*ZPPM_UE*) [4–7 i in.] ważne znaczenie ma metodologia *ZPP*. Funkcje systemów *ZPP* organizowane i realizowane są za pośrednictwem segmentów komunikacyjnych (*SGK*) w dyspozycji menedżerów projektów odpowiedzialnych za realizację optymalnej polityki informacyjno-komunikacyjnej [8–10]. Miary optymalności tej polityki konkretyzują się w zależności od semantyki dziedziny projektów, ale w zasadzie miary te przybierają różne postaci orientowane na osiągnięcia w relacji: jakość–czas–koszty maksymalnie możliwych uzasadnionych i definiowanych zysków. Problemy analizy i modelowania semantycznego *ZPPM_UE* na poziomie makroprojektowania opisane są w wielu pracach naukowych [11–16 i in.], tak jak i metody analizy i modelowania semantycznego na poziomie mikroprojektowania [17–21 i in.]. Jednym ze wskaźników słuszności wyboru strategii i efektywności taktyki informacyjno-komunikacyjnej na poziomie mikroprojektowania jest miara spójności procesów komunikacyjnych w ramach projektów całościowych, tj. procesowego modelu wielowskaźnikowego (wielowątko-

* Politechnika Odeska, Ukraina.

** Uniwersytet Opolski.

wego) – wektora dynamiki prawdopodobieństw stanów procesów, opartego na znaczeniu projektów i programów według wymogów normatywnych UE. Tak samo miarą efektywności *SGK* na poziomie funkcjonalno-operacyjnym jest ocena minimalnych nakładów technologii informacyjno-komunikacyjnych (*IKT*) koniecznych do wymuszenia na stakeholderach przejścia w stany „Aktywności” i (lub) „Adhezji” – pełnej lojalności (wobec projektu) w minimalnym czasie i po minimalnym koszcie komunikacyjnym. Te podejścia są oparte na modelach dynamiki zmian prawdopodobieństw stanów wykonawców projektów opisywanych za pomocą deskryptorów semantyki poziomu operacyjnego [19–21 i in.]. Modelowania w tych dwóch grupach przypadków organizacji systemu projektowego mają podstawę w metodach wtórnej analizy semantycznej opartej na ocenach macierzy prawdopodobieństw przejściowych wektorów stanów procesów (tzw. pełnych procesowych modeli – *PPM_WSP*) i analogicznych modeli do oceny dynamiki wektorów stanów odrębnych wykonawców (*MPP_WSW*). Realizacja stochastycznych dyskretnych modeli opartych na teorii procesów Markowa pozwala na symulację procesów dynamicznych zmian stanów procesów i (lub) stanów wykonawców. Otrzymanie w wyniku tej symulacji dynamicznych charakterystyk zmian ocen prawdopodobieństwa pozwala zbadać stopień zwięzłości (chaosu) zachowania systemu zarządzania w odpowiedzi na komunikaty oddziałujące na podsystemy (procesy) lub systemy zespołów (sieci) wykonawców i przez to ustalić stopień efektywności strategii doboru składu wykonawców (wg *WSW*), synchroniczności i spójności realizacji procesów (wg *WSP*) i taktyki zastosowania różnych *IKT* do opracowania efektywnych metod w realizacji systemu *ZPPM_UE*.

Wymienione podejścia badawcze i projektowe są oparte na danych ilościowych pochodzących z ocen prawdopodobieństw stanów wykonawców i stanów procesów informacyjno-komunikacyjnych, organizacyjno-ekonomicznych, techniczno-technologicznych (inżyniersko-projektowych), jakie są otrzymywane w wyniku badań ekspertowych i eksperymentalno-symulacyjnych w ramach modeli i technologii informatycznych stanowiących systemy informatyczno-analityczne (*SIA*) służące wsparciu prac menedżerskich (*WPM*). W związku z tym podstawowym zagadnieniem jest projektowanie struktur i identyfikacja parametrów modeli *SIA_WPM*. Jednym z głównych czynników decydujących o zdolnościach prognostycznych modeli komunikacyjnych zarządzania stanami wykonawców i procesów jest kontekst semantyczny oparty na właściwościach korelacyjnych *MPP_WSW* i *MPP_WSP*. Na podstawie tej bazy ideowej możliwe jest osiągnięcie celów i rozwiązanie zagadnień badawczych.

Głównym celem niniejszego artykułu jest opracowanie metodyk analizy korelacyjnej i przedstawienie jej wyników na konkretnych modelach zachowania wykonawców projektów (tzw. stakeholderów), jak również analizy ko-

relacyjnych właściwości procesów zachodzących w systemach zarządzania projektami międzynarodowymi w ramach normatywnych wymagań programów UE (*ZPPM_UE*) w celu tworzenia narzędzi metodologicznych do oceny ich efektywności.

Głównymi zagadnieniami tego opracowania jest analiza semantyczna na podstawie korelacji *MPP*, macierzy dynamiki zmian prawdopodobieństw stanów segmentów komunikacyjnych w ramach taksonomii: stan początkowy–typ komunikatora–chronologia procesu, dynamiki zmian prawdopodobieństw stanów komunikowania się menedżera z wykonawcami procesów (lub zaangażowania w pewien proces) w pełnoprocesowych modelach systemów *ZPPM_UE*.

Opracowanie systemu wsparcia podjęcia decyzji przy zarządzaniu komunikacjami w projektach europejskich

W ostatnim czasie w praktyce zarządzania projektowego sporą popularność zdobyło stosowanie systemów informacyjno-analitycznych wsparcia podjęcia decyzji, które pomagają menedżerowi bardzo szybko podejmować uzasadnione decyzje w dynamicznym otoczeniu projektów [22, 23]. Dla efektywnego kierowania segmentem komunikacyjnym międzynarodowych projektów z rozproszonym zespołem projektowym, pracującym na odległość, i szybkiego reagowania na zmiany w projektach konieczne jest opracowanie systemu informacyjno-analitycznego wspierającego podjęcie decyzji na podstawie modelu DIAMANT [24 i in.], który odzwierciedla wszystkie możliwe stany stakeholderów {S1...S7} przy realizacji aktów komunikacyjnych w projektach. Nazwy stanów podano w tabeli 1a), a w tabeli 1b) podano macierz komunikacji – strukturalnych powiązań w semantyce stanów wykonawców. Macierze ocen prawdopodobieństw przejściowych stanów wykonawców (*MPP_WSW*) podano w [16 i in.]. W tabeli 2a) przedstawione są analogicznie deskryptory stanów procesów aktywności w typowych schematach realizacji metodologii *ZPPM_UE*. Macierz styczności grafów komunikacji 18-czynnikowego modelu procesowego podano w tabeli 2b). W tabelach 2c) i 2d) odpowiednio podano macierz średnich wartości prawdopodobieństw procesów i przejścia międzyprocesowego w systemie *ZPPM_UE*. Estymację macierzy wykonano na zbiorowych ocenach otrzymanych metodą ankietowo-ekspertową od ośmiu ekspertów w dziedzinie zarządzania projektami w programach międzynarodowych UE.

Tabela 1a)

Typowe komponenty wektora stanu wykonawców (stakeholderów)

Nazwa (atrybut) stanu wykonawcy projektu	ID	Skrót
Demotywacja (brak zainteresowania)	S3	D
Informacja	S4	I
Aktywność	S5	A(k)
Motywacja	S6	M
Adhezja (lojalność, oddanie)	S7	A(h)
Nieinformowanie (brak informacji)	S1	N
Tłumienie (niejasność, mgławica)	S2	T

Tabela 1b)

Macierz styczności (komunikacji międzystanowej) modelu DIAMANT

$StWe/$ $/StWy$	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1	1	1	1	1	0	0	0
S2	1	1	1	1	0	0	0
S3	1	1	1	1	0	0	0
S4	1	1	1	1	1	0	0
S5	0	0	0	1	1	1	1
S6	0	0	0	1	1	1	1
S7	0	0	0	1	1	1	1

Tabela 2a)

Typowe procesy organizacji i zarządzania ZPPM (wg standardów UE)

Lp.	Typ i treść procesu	Lp.	Typ i treść procesu
1	Aktywność administracji programów	10	Kierowanie (zarządzanie) zespołem projektowym
2	Funkcjonowania grantaplikantów	11	Zarządzanie komunikacjami
3	Zarządzanie dokumentacją	12	Zarządzanie zmianami
4	Analiza stakeholderów	13	Dyseminacja – rozpowszechnianie wyników
5	Ocena zapotrzebowań na komunikację	14	Wewnętrzny monitoring i kontrola jakości
6	Analiza problemów	15	Zewnętrzny monitoring i kontrola jakości
7	Analiza celów	16	Realizacja strategii nieprzerwanego doskonalenia
8	Formułowanie strategii projektu	17	Końcowy audyt i zamknięcie projektu
9	Przygotowanie wniosku	18	Zabezpieczenia trwałości projektu

Tabela 2b)

Macierz styczności (komunikacji międzyprocesowej) 18-czynnikowego modelu procesowego zarządzania projektami (wg standardów ZPPM_UE)

NP-s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
12	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
14	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0
16	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
17	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
18	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Tabela 2c)

Oceny macierzy średnich prawdopodobieństw przejściowych stanów procesów (MPP_WSP) 18-czynnikowego modelu procesowego systemu ZPPM_UE

NP-s	Numery (stany) procesów (NP-s)																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	0,78	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,09	0,19	0,13	0,09	0,13	0,15	0,08	0,07	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00	0,40	0,30	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	0,00	0,00	0,30	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,21	0,20	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,41	0,28	0,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,46	0,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,13	0,14	0,17	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,48	0,21	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	0,14
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,37	0,29	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
12	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,38	0,10	0,07	0,10	0,04	0,08	0,05
13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35	0,14	0,14	0,00	0,13	0,12

cd. tab. 2c)

Numery (stany) procesów (NP – s)																		
NP – s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
14	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,06	0,16	0,06	0,23	0,11	0,08	0,08	0,00
15	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,14	0,36	0,00	0,14	0,00
16	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	0,49	0,00	0,00
17	0,19	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,54	0,00
18	0,00	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,66

Tabela 2d)

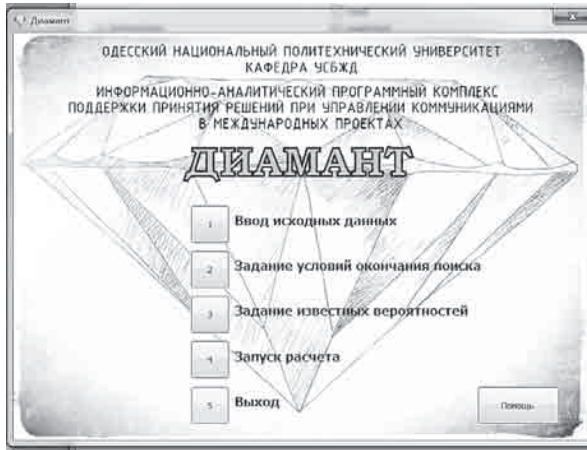
Odchylenie standardowe prawdopodobieństw przejściowych stanów procesów

Numery procesów (NP – s)																		
NP – s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,06	0,08	0,05	0,06	0,09	0,08	0,05	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	0,00	0,00	0,00	0,17	0,18	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,18	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,08	0,10	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,18	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,05	0,05	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,07	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,06
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,13	0,11	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00
12	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,09	0,00	0,06	0,05	0,03	0,03	0,00
13	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,04	0,04	0,00	0,08	0,05
14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,01	0,05	0,02	0,06	0,04	0,05	0,04	0,00
15	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,11	0,00	0,03	0,00
16	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00
17	0,08	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,12	0,00
18	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12

Podane macierze stanowią podstawę do analizy przebiegu procesu komunikowania się w ramach zespołu projektowego i prognozowania osiągnięć przez wykonawców stanów potrzebnych do właściwego rozwoju procesów – realizacji taktyki projektowania opartego na wybranych strategiach zarządzania segmentem komunikacyjnym systemu *ZPPM_UE*.

Opracowanie kompleksu programowego systemu informacyjno-analitycznego (SIA) wsparcia decyzji menedżerskich było prowadzone w środowisku *C++*. Przedstawiono również podstawowe formularze – interfejsy używane do komunikacji na linii menedżer–system. Oprogramowanie

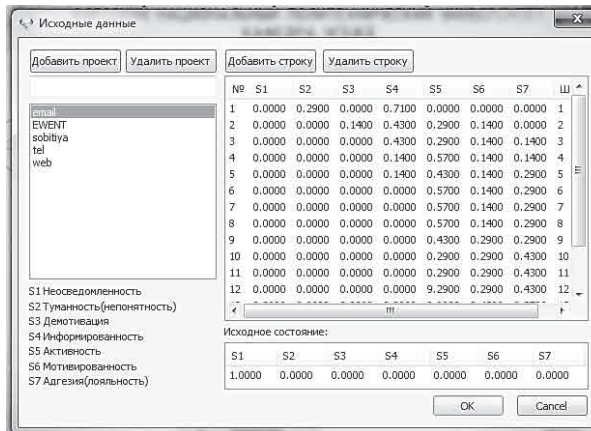
zaprojektowano w ramach badań doktorskich w Katedrze Zarządzania Systemami Bezpieczeństwa Życia Odeskiego Narodowego Politechnicznego Uniwersytetu pod kierunkiem i przy uczestnictwie autorów niniejszego artykułu. Praca w środowisku SIA zaczyna się od głównego formularza (głównej formy), przedstawionego na rzucie z ekranu (ryc. 1), jaki wyznacza porządek funkcjonowania systemu.



Ryc. 1. Formularz główny (ekranowa forma – interfejs) SIA

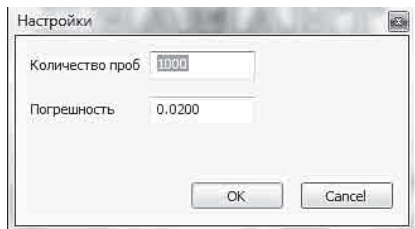
DIAMANT: 1) wprowadzenie danych źródłowych; 2) ustalenie warunków zakończenia poszukiwania; 3) ustalenie znanych prawdopodobieństw; 4) uruchomienie obliczeń; 5) wyjście; pomoc.

Z głównego formularza możliwe jest przejście do pięciu różnych form ekranowych – interfejsów, jak również wyjście z programu. Formularz do wprowadzenia danych źródłowych (dane wywiadów – badań ankietowych) podano na rycinie 2, na rycinie 3 przedstawiono formularz do wyznaczenia warunków zakończenia poszukiwania rozwiązywania układu równań opisujących model łańcucha Markowa.



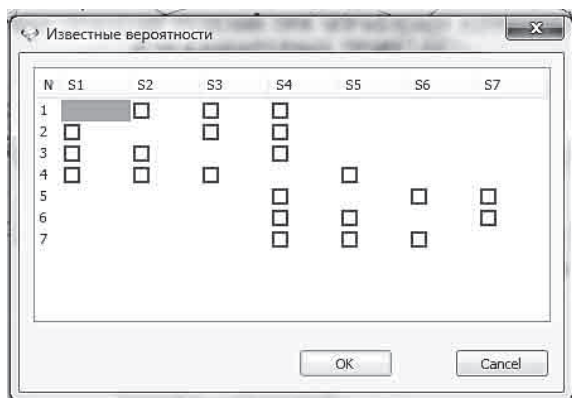
Ryc. 2. Formularz do wprowadzenia danych źródłowych – wyników wywiadów

Dane źródłowe; dodać projekt; usunąć projekt; dodać wiersz; usunąć wiersz; stan początkowy; {S1..S7} – wektor stanu wykonawców projektu, tabela 1a).



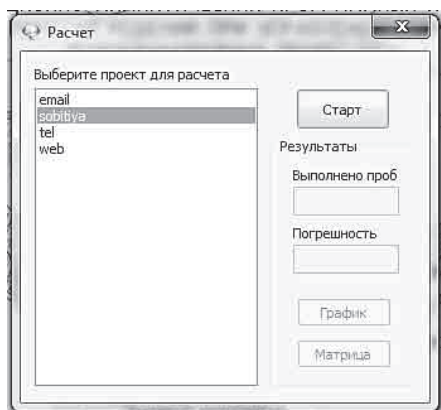
Ryc. 3. Formularz do wyznaczenia warunków zakończenia poszukiwania rozwiązania (ustawienia; liczba prób; błąd)

Na rycinie 4 przedstawiono interfejs do wyboru znanych prawdopodobieństw przejściowych.



Ryc. 4. Interfejs do wyboru znanych prawdopodobieństw przejściowych (znane prawdopodobieństwa)

Na rycinie 5 przedstawiono interfejs do uruchomienia rozrachunków.



Ryc. 5. Interfejs programowego modułu do obliczenia znaczeń prawdopodobieństw przejściowych (obliczenie; wybierz projekt do obliczenia; start; wyniki; wykonano prób; błąd; wykres; macierz)

Wyznaczenie prawdopodobieństw przejściowych między stanami systemu w łańcuchu Markowa prowadzi się na podstawie eksperymentalnych danych źródłowych, które są otrzymywane przy ankietowaniu stakeholderów. Do obliczenia według tych danych wartości prawdopodobieństw przejścio-

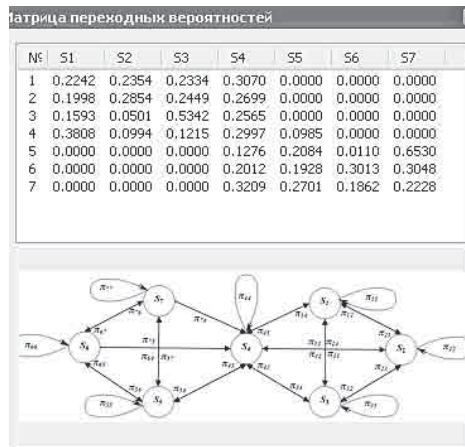
wych trzeba rozwiązać odwrotne zagadnienie łańcucha Markowa. Do tego stosuje się metodę Monte Karlo, której schemat oparty jest na centralnym granicznym twierdzeniu teorii prawdopodobieństwa. Generator liczb losowych stwarza zestaw liczb losowych dla *MPP*, w której zamiast prawdopodobieństw przejściowych zapisują się te liczby $[0 \leq x_{ij} < 1]$, dalej, na podstawie tych liczb, obliczamy losowe wartości ocen prawdopodobieństw przejściowych:

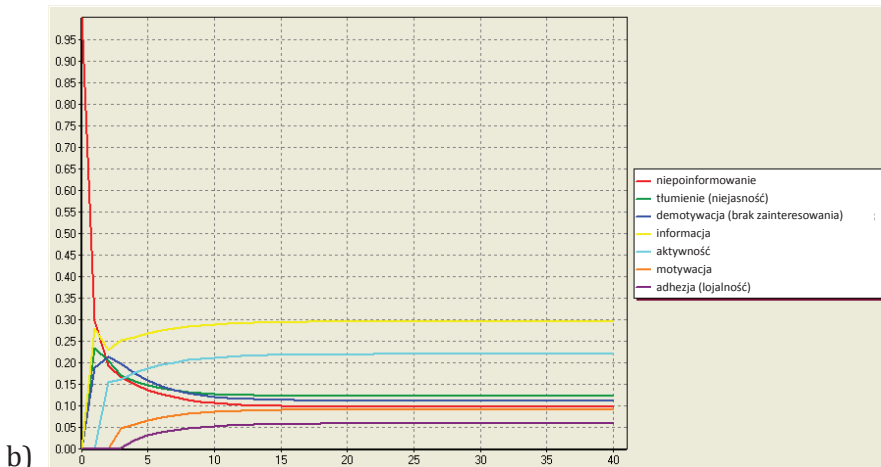
$$X_{ij} = \begin{matrix} & \begin{matrix} x_{1,1} & x_{1,2} & x_{1,3} & x_{1,4} & 0 & 0 & 0 \end{matrix} \\ \begin{matrix} x_{2,1} \\ x_{3,1} \\ x_{4,1} \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{2,2} \\ x_{3,2} \\ x_{4,2} \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{2,3} \\ x_{3,3} \\ x_{4,3} \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{matrix} & \begin{matrix} x_{2,4} \\ x_{3,4} \\ x_{4,4} \\ x_{5,4} \\ x_{6,4} \\ x_{7,4} \end{matrix} & \begin{matrix} 0 \\ 0 \\ x_{4,5} \\ x_{5,5} \\ x_{6,5} \\ x_{7,5} \end{matrix} & \begin{matrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ x_{5,6} \\ x_{6,6} \\ x_{7,6} \end{matrix} & \begin{matrix} 0 \\ 0 \\ 0 \\ x_{5,7} \\ x_{6,7} \\ x_{7,7} \end{matrix} \end{matrix}$$

$$\pi_{1,1} = \frac{x_{1,1}}{x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + x_{1,4}}; \quad \pi_{1,2} = \frac{x_{1,2}}{x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + x_{1,4}};$$

$$\pi_{1,3} = \frac{x_{1,3}}{x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + x_{1,4}}; \quad \pi_{1,4} = \frac{x_{1,4}}{x_{1,1} + x_{1,2} + x_{1,3} + x_{1,4}}.$$

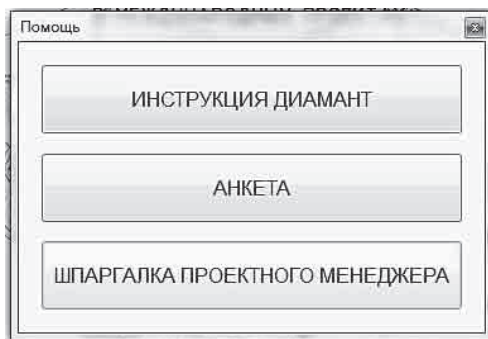
Oceny prawdopodobieństw przejściowych dla innych stanów otrzymywane są w podobny sposób. Przykład odzwierciedlenia i realizacji wyników modelowania w postaci dynamicznych charakterystyk prawdopodobieństw przejściowych wektora stanu wykonawcy podano na rycinie 6.





Ryc. 6. Wizualizacja wyników w postaci macierzy – a) i wykresu – b)

Na rycinie 7 przedstawiono ekranową formę pomocy menedżerowi.



Ryc. 7. Interfejs rozdziału „Pomoc”
(pomoc; instrukcja użytkownika programu DIAMANT;
ankieta; bryk „ściąga”, menedżera projektu)

Opracowany system przy realizacji europejskich projektów podaje menedżerowi projektu uzasadnioną informację co do oczekiwanej efektywności i kierunków udoskonalenia komunikacji wewnętrznej.

Ocenę efektywności funkcjonowania *SIA* przedstawimy na przykładzie jednego ze zrealizowanych w ONPU europejskich projektów według programu ERASMUS MUNDUS – BACKIS. Przy tworzeniu komunikacyjnej strategii i w trakcie późniejszej realizacji projektu wykorzystano *SIA* i wyniki wstępnej oceny ekspertowej, które uogólniono w wyglądzie dokumentu pod nazwą „bryk menedżera projektowego”; przedstawia on tzw. *best practice* w użyciu różnych metod zarządzania i technologii komunikacji (lecz nie przedstawia „leku na wszystkie choroby” projektu).

Bryk menedżera projektowego

Na podstawie oceny ekspertowej stany stakeholderów, jakie opisano w zasobie programowym, mogą być osiągnięte na drodze wspólnego używania zasobów komunikacyjnych.

Żeby osiągnąć stan „Informacja”, trzeba:
wykonać 1 telefoniczne połączenie

lub wysłać 1 zawiadomienie przez pocztę elektroniczną (e-mail)

lub 3 razy zwrócić się do Web-portalu

lub przeprowadzić 1 spotkanie

Żeby osiągnąć stan „Aktywność” trzeba:
wykonać 2 telefoniczne połączenia

lub wysłać 4 zawiadomienie przez pocztę elektroniczną (e-mail)

lub 7 razy zwrócić się do Web-portalu

lub przeprowadzić 3 spotkania

Żeby osiągnąć stan „Motywacja” trzeba:
wykonać 10 telefonicznych połączeń

lub wysłać 13 zawiadomienie przez pocztę elektroniczną (e-mail)

lub 12 razy zwrócić się do Web-portalu

lub przeprowadzić 5 spotkań

Żeby osiągnąć stan „Adhezja (lojalność)” trzeba:

wykonać 11 telefonicznych połączeń

lub wysłać 14 zawiadomień przez pocztę elektroniczną (e-mail)

lub 15 razy zwrócić się do Web-portalu

lub przeprowadzić 6 spotkań

Następnie przeprowadzono badanie ankietowe 75 stakeholderów (studentów). W rezultacie wywiadu i analizy z każdej ankiety otrzymano znaczenia kroku k i jedną z wartości S_i , $i = 1, 2, \dots, 7$. Wszystkie dane były grupowane po stanach i krokach, i określono znaczenia częstości każdego stanu w postaci relacji konkretnych liczby wymienionych stanów do ogólnej liczby ankiet. Ankieta wygląda tak:

ANKIETA

Oceńcie swój stan po przeprowadzonej komunikacji:

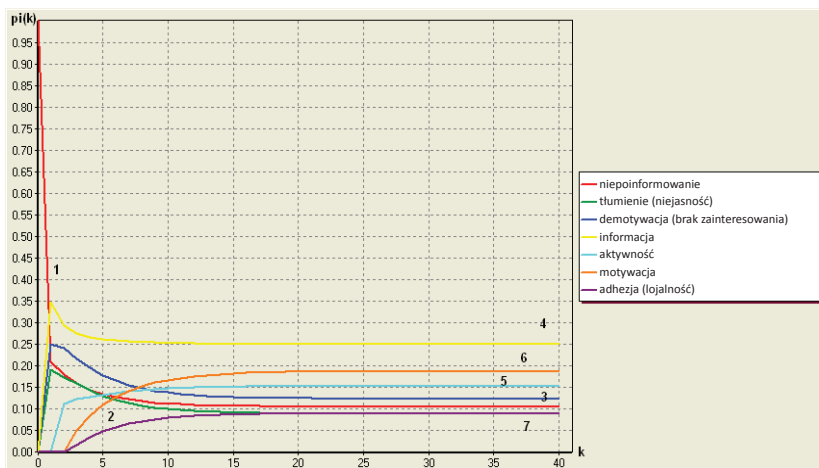
- Niepoinformowanie – brak informacji – komunikacja odbyła się, lecz nie usłyszałem, nie zobaczyłem	
- Tłumienie – niejasność, mgławica – słyszałem, zobaczyłem, lecz nie rozumiałem	
- Informacja – informację rozumiałem, co dalej?	
- Demotywacja – brak zainteresowania – informację rozumiałem, lecz nie mam chęci wykonać	
- Aktywność – informację rozumiałem, poszedłem pracować	
- Motywacja – informację otrzymałem albo uzyskałem samodzielnie, rozumiałem, stale chcę osiągnąć cel, doskonaliłem się, rozwijam...	
- Adhezja – lojalność, oddanie – otrzymałem, rozumiałem, stale pragnę osiągnąć cel, zadowolony z tego, że pracuję w tym zespole/kompanii/studiuje na tym uniwersytecie, staram się ze wszystkich sił rozwijać się i przynosić korzyść zespołowi	

Wskażcie, ilekroć spotkaliście się albo otrzymywaliście podobną informację _____

Wynikowa matryca ocen prawdopodobieństw przejściowych MPP_WSW dla projektu:

$\ \pi_{ij}\ $	0,21	0,192	0,252	0,347	0	0	0
	0,0577	0,150	0,622	0,171	0	0	0
	0,206	0,355	0,13	0,308	0	0	0
	0,210	0,047	0,103	0,317	0,322	0	0
	0	0	0	0,143	0,258	0,448	0,15
	0	0	0	0,0806	0,159	0,455	0,305
	0	0	0	0,48	0,038	0,374	0,108

Po zastosowaniu *SIA* przy modelowaniu charakterystyk dynamicznych prawdopodobieństw przejściowych wektora stanu wykonawców otrzymano zależności *WSW* od liczby wewnętrznych komunikacji (ryc. 8). Na podstawie tych charakterystyk została opracowana efektywna taktyka zarządzania komunikacjami w projekcie.



Ryc. 8. Zmiana prawdopodobieństw stanów $S_i(k)$ w toku realizacji projektu:
 $\pi_i(k)$ – dynamiczna charakterystyka prawdopodobieństw *WSW*;
 k – liczba aktów komunikacji

W wyniku realizacji optymalnej taktyki komunikacji ONPU okazał się jednym z liderów wśród innych partnerów projektu według kryterium liczby studentów, którzy wzięli udział w projekcie. Te wyniki świadczą, że taktyka zarządzania komunikacjami projektu okazała się efektywna.

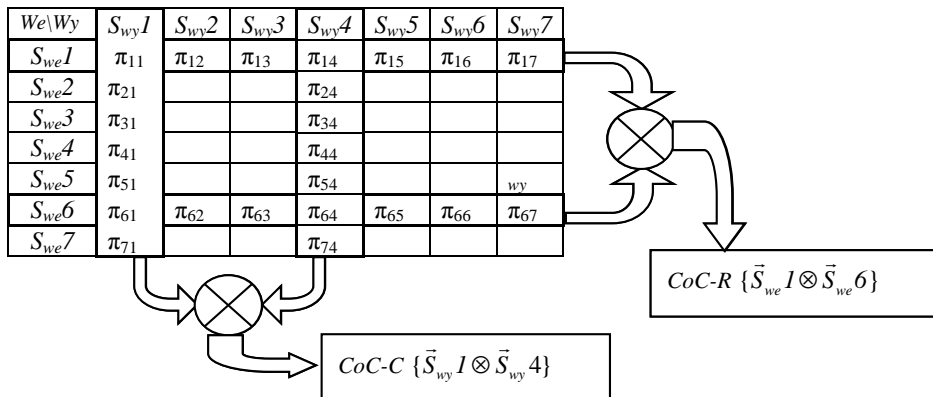
Analogiczne podejście zostało zastosowane przy projektowaniu *SIA* realizacji systemu *ZPPM_UE* według modelu opisanego w tabeli 2.

Podstawowymi właściwościami dynamicznych modeli zarządzania są ich zdolności filtracyjne, dyskryminacyjne i prognostyczne. Do analizy tych zdolności konieczne jest zbadanie korelacyjnych właściwości obiektów podstawowych, w których występują relacje identyfikowanych (na podstawie samoocen stakeholderów – *OS* lub ocen ekspertowych – *OE*) macierzy prawdopodobieństw przejściowych wektorów stanu wykonawców, stanów procesów, jak również obliczanych za pomocą *SIA* macierzy dynamicznych charakterystyk (*MDC*) *WSW* i *WSP*, w zależności od używanych technologii *IKT* i stanów początkowych wykonawców (*SP*), $\langle MPP_WSW_OS, MPP_WSP_OE, MDC_WSW_IKT_k, MDC_WSW_SP_k, MDC_WSP_IKT_k, MDC_WSP_SP_k \rangle$. W artykule także są przedstawione metody i wyniki analizy dynamiczno-korelacyjnej i strukturalno-statystycznej obiektów z oceną czułości ich charakterystyk dynamicznych i dyskryminacyjnych.

Analiza właściwości korelacyjnych modeli zarządzania segmentem komunikacyjnym *ZPPM_UE*

Analiza właściwości korelacyjnych modeli zarządzania komunikacjami obejmuje macierz ocen prawdopodobieństw przejściowych w modelach zmian *WSW* i *WSP* projektów. Te macierze definiują modele różnych typów (klas), co odpowiada różnym początkowym stanom $\{S1, \dots, S7\}$, różnym typom używanych *IKT* = $\{TS, EM, WP, SK\}$ i różnym strategiom osiągnięcia stanu wyjściowego. W załączeniu wyniki takiej analizy z odpowiednimi komentarzami.

Ocena macierzy korelacyjnej (20×20) pełnej grupy składającej się z 20 ocen *MPP_WSW* (7×7) identyfikują klasy w ramach taksonomii: stan początkowy wykonawcy – aktora (*SPW*) × typ komunikacji (*IKT*) wykazuje następujące parametry współczynników korelacji: średnia – 0,604, odchylenie standardowe – 0,138, współczynnik wariancji – 0,28, minimalne znaczenie – 0,267. Średni dyskryminacyjny parametr, tzw. pik-faktor (*PF*), ocenia się jako wartość odwrotną średniej wartości współczynników korelacji międzyklasowej (albo międzyelementowej w klasie) i wynosi 1,72.



Ryc. 9. Metody analizy korelacyjnej *MPP_WSW* (wektory – wiersze – *CoC-R{...}*, wektory – kolumny – *CoC-C{...}*)

Tabela 3
Statystyczno-opisowe parametry współczynników korelacji wektorów *MPP_WSW*

a) Oceny statystycznych parametrów korelacji wektorów – wierszy <i>MPP_WSW</i>												
Parametry statystyczne *	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Stan aktora \ typ <i>IKT</i>	Telefon, skype (TS)			E-mail (EM)			Web-portal (WP)			Spotkania (SK)		
Nieinformowanie (brak informacji)	0,091	0,649	-0,855	0,145	0,538	-0,606	0,216	0,548	-0,719	0,151	0,634	-0,687
Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,229	0,616	-0,629	0,061	0,597	-0,882	0,041	0,631	-0,931	0,049	0,689	-0,798
Demotywacja (brak zainteresowania)	0,075	0,584	-0,726	0,146	0,614	-0,774	0,175	0,661	-0,755	0,229	0,565	-0,674
Informacja	0,101	0,605	-0,797	0,082	0,630	-0,805	0,065	0,721	-0,889	0,183	0,578	-0,877
Aktywność	0,053	0,753	-0,851	0,096	0,626	-0,727	0,088	0,699	-0,840	0,108	0,691	-0,833
Średnie (minimalne) parametry	0,110	0,641	-0,855	0,106	0,601	-0,882	0,117	0,652	-0,931	0,144	0,631	-0,877
b) Oceny statystycznych opisowych parametrów korelacji wektorów–kolumn <i>MPP_WSW</i>												
Parametry statystyczne **	1	2	3	1	2	3	1	3	1	3	1	3
Stan aktora \ typ <i>IKT</i>	Telefon, skype (TS)			E-mail (EM)			Web-portal (WP)			Spotkania (SK)		
Nieinformowanie (brak informacji)	0,001	0,715	-0,808	0,004	0,615	-0,667	0,003	0,684	-0,829	0,038	0,677	-0,842

cd. tab. 3

Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,022	0,738	-0,902	0,001	0,651	-0,829	0,001	0,672	-0,827	0,010	0,684	-0,814
Demotywacja (brak zainteresowania)	0,012	0,598	-0,725	0,004	0,711	-0,806	0,005	0,744	-0,823	0,007	0,737	-0,803
Informacja	0,015	0,652	-0,786	0,007	0,687	-0,875	0,026	0,755	-0,871	0,002	0,644	-0,742
Aktywność	0,037	0,748	-0,803	0,020	0,686	-0,814	0,007	0,744	-0,960	-0,005	0,732	-0,959
Średnie (minimalne) parametry	0,017	0,690	-0,902	0,007	0,670	-0,875	0,008	0,720	-0,960	0,010	0,695	-0,959

Parametry statystyczne: 1) współczynnik korelacji średni; 2) odchylenie standardowe; 3) minimalny współczynnik korelacji (w wektorach prawdopodobieństw przejściowych w schemacie): *) wektor-wiersz; **) wektor-kolumna.

Analiza wskazuje na możliwość identyfikacji klas z dostateczną pewnością. Oprócz analizy pełnej macierzy korelacji przedstawiono analizę korelacji macryc, która stwarza klastry taksonów odpowiadające różnym *IKT*, w zależności od przemiany *SP* aktorów. Oceny dają charakterystyki wewnątrzklasowej (klastrowej) korelacji (*WKK*) – miary kompatybilności i zwięzłości modelu semantycznego, a oceny korelacji międzyklasowej (*MKK*) pokazują zdolność modelu do rozróżniania klas za pomocą *MPP* w ramach oceny ekspertowej (lub samooceny wykonawcy). W tabeli 4 są podane statystyczno-opisowe parametry *WKK a*) i *MKK b*).

Tabela 4

Parametry statystyczno-opisowe korelacji pełnych *MPP_WSW_SP_IKT*

a) Oceny parametrów korelacji wewnątrz-klasowej (<i>WKK</i>) pełnych macierzy prawdopodobieństw przejściowych												
Typ komunikacji	Telefon, skype (TS)			E-mail (EM)			Web-portal (WP)			Spotkania (MT)		
SA\SP*	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Nieinformowanie (brak informacji)	0,668	0,189	0,531	0,513	0,299	0,267	0,627	0,218	0,474	0,713	0,172	0,560
Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,746	0,162	0,605	0,631	0,266	0,346	0,742	0,185	0,531	0,683	0,188	0,501
Demotywacja (brak zainteresowania)	0,601	0,236	0,426	0,585	0,299	0,267	0,655	0,228	0,438	0,736	0,177	0,545
Informacja	0,684	0,221	0,426	0,599	0,254	0,357	0,636	0,220	0,438	0,640	0,204	0,501
Aktywność	0,657	0,215	0,433	0,553	0,267	0,346	0,746	0,165	0,620	0,726	0,173	0,594
Nieinformowanie (brak informacji)	0,671	0,205	0,426	0,576	0,277	0,267	0,681	0,203	0,438	0,699	0,183	0,501

Współczynnik wariacji		0,31	0,48		0,48	1,04		0,30	0,46		0,26	0,36
Pik-faktor <i>WKK</i>	<i>PF_TS</i>	1,714	2,07	<i>PF_EM</i>	2,152	3,16	<i>PF_WP</i>	1,683	2,00	<i>PF_MT</i>	1,610	1,85
b) Oceny parametrów międzyklasowej korelacji (<i>MKK</i>) pełnych macierzy prawdopodobieństw przejściowych												
Typ komunikacji	Telefon, skype (TS)			E-mail (EM)			Web-portal (WP)			Spotkania (SK)		
<i>SA\SP*</i>	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Nieinformowanie (brak informacji)	0,566	0,082	0,434	0,546	0,094	0,384	0,548	0,092	0,384	0,564	0,110	0,406
Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,682	0,070	0,587	0,629	0,061	0,546	0,640	0,085	0,532	0,592	0,072	0,458
Demotywacja (brak zainteresowania)	0,619	0,100	0,478	0,570	0,122	0,400	0,544	0,108	0,365	0,559	0,131	0,329
Informacja	0,586	0,091	0,427	0,583	0,086	0,486	0,616	0,102	0,486	0,616	0,083	0,434
Aktywność	0,554	0,110	0,364	0,655	0,122	0,365	0,669	0,078	0,539	0,573	0,116	0,384
Średnie (minimalne) parametry	0,601	0,090	0,364	0,597	0,097	0,365	0,603	0,093	0,365	0,581	0,103	0,329
Współczynnik wariacji <i>CoV</i>		0,15	0,25		0,16	0,27		0,15	0,25		0,18	0,31
Pik-faktor <i>MKK</i>	<i>PF_TS</i>	1,27	3,87	<i>PF_EM</i>	1,30	4,24	<i>PF_WP</i>	1,28	3,83	<i>PF_SK</i>	1,22	4,94
<i>PF_X_MKK/ PF_X_MKK</i>		1,3	1,9		1,7	1,3		1,3	1,9		1,3	2,7

*) *SA\PS* – stan aktora (wykonawcy) \ parametry statystyczne; 1) średni współczynnik korelacji; 2) odchylenie standardowe; 3) minimalny współczynnik korelacji (wszystko – w wektorze–wierszu *MKK* pełnych macierzy prawdopodobieństw przejściowych).

Jak widać, pik-faktory *WKK* znajdują się w zakresie 1,6...3,2, dla *MKK* – 1,2...4,2, a ich stosunki – 1,3...2,7 (w zależności od metody obliczenia).

Dynamiczne zmiany wektorów stanu, jakie zachodzą na skutek aktów komunikacyjnych w systemie: zarząd (koordynator) programu – projekt-menedżer – aktorzy-wykonawcy projektu (stakeholderzy), są ważne do oceny możliwości podniesienia efektywności kierowania systemem. W tym kontekście, w przekonaniu autorów, należy przeprowadzić analizę procesów zachodzących w segmencie komunikacji systemu *ZPP*, które charakteryzują się dynamicznymi macierzami wektora stanów wykonawców *MDC_WSW* i wektora stanu procesów *MDC_WSP* – zależnościami prawdopodobieństw osiągnięcia przez zespoły projektowe pewnych stanów, od *IKT* – typów technologii (komunikatorów), *SP* – początkowych stanów, w których przebywają aktorzy na początku procesu komunikowania się, i Δk – liczby kroków od początku procesu kierowania – ciągu aktów komunikacyjnych, po wykonaniu

których nadchodzi faza stabilizowania się systemu, tj. osiągnięcia i posiadania przez zespół wektora stanów pożądanych (docelowych). W tabeli 5 został przedstawiony przykład MDC_WSW (parametry: $TK =$ „Spotkania”, $SP =$ „Nieinformowanie (brak informacji)”).

Tabela 5
Fragment macierzy MDC_WSW (przykład symulacji wg modelu DIAMANT)

TK	SP	k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SK	S1	S_1	1	0,37	0,184	0,119	0,092	0,0785	0,0704	0,065	0,061	0,058	0,0557	0,0539
		S_2	0	0,036	0,162	0,158	0,144	0,133	0,124	0,117	0,111	0,107	0,103	0,101
		S_3	0	0,165	0,168	0,185	0,176	0,161	0,147	0,136	0,127	0,12	0,115	0,111
		S_4	0	0,429	0,358	0,309	0,286	0,27	0,258	0,249	0,241	0,236	0,231	0,228
		S_5	0	0	0,129	0,137	0,154	0,167	0,177	0,185	0,192	0,196	0,2	0,203
		S_6	0	0	0	0,046	0,0583	0,071	0,081	0,0883	0,094	0,098	0,102	0,105
		S_7	0	0	0	0,046	0,0898	0,12	0,143	0,16	0,174	0,184	0,192	0,199

k	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
S_1	0,0525	0,0514	0,0506	0,05	0,0495	0,0491	0,0488	0,0486	0,048	0,048	0,048	0,048
S_2	0,0988	0,0972	0,096	0,095	0,0943	0,0937	0,0933	0,093	0,093	0,092	0,092	0,092
S_3	0,108	0,105	0,103	0,102	0,101	0,0998	0,0992	0,0986	0,098	0,098	0,098	0,098
S_4	0,225	0,223	0,222	0,22	0,219	0,219	0,218	0,218	0,217	0,217	0,217	0,217
S_5	0,205	0,207	0,208	0,209	0,21	0,211	0,211	0,212	0,212	0,212	0,212	0,213
S_6	0,107	0,108	0,11	0,111	0,111	0,112	0,112	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113
S_7	0,204	0,207	0,21	0,213	0,214	0,216	0,217	0,218	0,218	0,219	0,219	0,22

Zanalizowano również korelację pełnych macryc procesu MDC_WSW na obszarze semantycznym: typ komunikatora – stan początkowy – historia (chronologia). Na potrzeby tego artykułu zbadano taksonomie macierzy procesów w obszarze semantycznym ($N_{IKT} \times N_{SP} \times \Delta k$, $\Delta k = 10; 15; 20; 25; 40$; $N_{IKT} = 4$; $N_{SP} = 5$), gdzie Δk – liczba kroków (dyskretny czas) z początku procesu komunikacji ($\Delta k = 1, 2, 3, \dots, 40$) – okres chronologiczny historii procesu. Taksonomie – system klasyfikacji według zbioru stanów początkowych, przedstawiono w tabeli 6a), a według typów komunikatorów – 6b). Z tabeli wynika, że semantyczny obszar jest rozdzielony na $N_{IKT} \times N_{SP}$ klas ($TK-I \times SP-J$, $I=1..4$; $J=1..5$), każdy z nich jest reprezentowany macrycą procesu przemiany WSW (MDC_WSW), która składa się z pełnych wektorów (bieżący, chwilowy), wektorów stanu wykonawców $\{S1(k) \dots S7(k) \mid k = 1..50\}$ i wektorów-chronologii dotyczących każdej klasy $\{Si(1), Si(2), Si(3), \dots, Si(50) \mid i=1..7\}$.

Taksonomie stanów początkowych – a) i typów komunikatorów
– b) modeli segmentów komunikacji systemów ZPPM_UE

a) Taksonomia stanów początkowych (SPW)			b) Taksonomia typów komunikatorów (IKT)		
Stan początkowy wykonawcy	Typ komunikatora	ID klasy	Typ komunikatora	Stan początkowy wykonawcy	ID klasy
Nieinformowanie (brak informacji)	Telefon, skype	SP_1	Web-portal	Aktywność	TK_1
	E-mail	SP_2		Demotywacja	TK_2
	Web-portal	SP_3		Informacja	TK_3
	Spotkania	SP_4		Nieinformowanie	TK_4
Tłumienie (niejasność, mgławica)	Telefon, skype	SP_5		Tłumienie (niejasność, mgławica)	TK_5
	E-mail	SP_6	Spotkania	Aktywność	TK_6
	Web-portal	SP_7		Demotywacja	TK_7
	Spotkania	SP_8		Informacja	TK_8
Demotywacja	Telefon, skype	SP_9		Nieinformowanie	TK_9
	E-mail	SP_10		Tłumienie (niejasność, mgławica)	TK_10
	Web-portal	SP_11	Aktywność	TK_11	
Informacja	Telefon, skype	SP_13	E-mail	Demotywacja	TK_12
				Informacja	TK_13
				Nieinformowanie	TK_14
				Tłumienie (niejasność, mgławica)	TK_15
Aktywność	Telefon, skype	SP_17		Telefon, skype	Aktywność
			Demotywacja		TK_17
			Informacja		TK_18
			Nie informowanie		TK_19
	Spotkania	SP_20	Tłumienie (niejasność, mgławica)		TK_20

Uogólnione oceny statystyczno-opisowych parametrów korelacji w ramach *MDC_WSW* (w ramach taksonomii *SP* i *TK*) przedstawiono w tabeli 7. Te dane otrzymano z analizy macierzy korelacyjnych (40×40) bieżących *WSW* (wektory–kolumny *MDC_WSW*) – tzw. korelacja pokrokowa i pełnych macierzy korelacyjnych (7×7) wektorów stanu – chronologii (wektory-wierszy *MDC_WSW*). W tabelach 8 i 9 przedstawiono wyniki analizy korelacyjnej w kontekście taksonomii komunikatorów i stanów początkowych z uwzględnieniem okresu analizy w chronologii – liczby aktów komunikacyjnych Δk i z oceną jej wpływu. Podane wyniki pozwalają na obiektywne uzasadnienie strategii projektacji segmentu komunikacyjnego.

Tabela 7

Parametry statystyczne korelacji MDC_WSW w taksonomii SPW i IKT

a) Parametry statystyczne korelacji dynamiki zmian prawdopodobieństw WSW w taksonomii typów SPW

Identyfikator klasy	SP_1	SP_2	SP_3	SP_4	SP_5	SP_6	SP_7	SP_8	SP_9	SP_10	SP_11
MoCoC	0,386	0,298	0,175	0,368	0,215	0,371	0,339	0,368	0,34	0,355	0,306
MSEoCoC	0,255	0,31	0,343	0,271	0,286	0,253	0,249	0,301	0,281	0,411	0,325
MinoCoC	0,089	-0,169	-0,294	0,05	-0,122	0,087	-0,027	0	0,041	-0,245	-0,173
CoVoCoC	0,66	1,04	1,96	0,74	1,33	0,68	0,73	0,82	0,83	1,16	1,06
PFoCoC	3	4	8	3,1	6	3,1	3,5	3,1	3,4	3,3	3,9

Identyfikator klasy	SP_12	SP_13	SP_14	SP_15	SP_16	SP_17	SP_18	SP_19	SP_20	MoM
MoCoC	0,185	0,283	0,275	0,293	0,304	0,339	0,252	0,221	0,195	0,293
MSEoCoC	0,25	0,294	0,321	0,277	0,265	0,312	0,359	0,352	0,379	0,305
MinoCoC	-0,192	-0,052	-0,106	-0,022	-0,092	-0,066	-0,294	-0,152	-0,224	-0,294
CoVoCoC	1,35	1,04	1,17	0,95	0,87	0,92	1,42	1,59	1,94	1,04
PFoCoC	7,4	4,3	4,4	4,1	3,9	3,5	4,9	5,8	6,9	4,5

b) Parametry statystyczne korelacji dynamiki zmian prawdopodobieństw WSW w taksonomii typów IKT

Identyfikator klasy	TK_1	TK_2	TK_3	TK_4	TK_5	TK_6	TK_7	TK_8	TK_9	TK_10	TK_11
MoCoC	0,221	0,287	0,293	0,196	0,321	0,195	0,368	0,304	0,381	0,323	0,252
MSEoCoC	0,352	0,321	0,277	0,352	0,257	0,379	0,301	0,265	0,295	0,262	0,359
MinoCoC	-0,152	-0,173	-0,022	-0,294	-0,027	-0,224	0	-0,092	0,022	0	-0,294
CoVoCoC	1,59	1,12	0,95	1,8	0,8	1,94	0,82	0,87	0,77	0,81	1,42
PFoCoC	5,8	4,2	4,1	6,9	3,7	6,9	3,1	3,9	3	3,7	4,9

Identyfikator klasy	TK_12	TK_13	TK_14	TK_15	TK_16	TK_17	TK_18	TK_19	TK_20	MoM
MoCoC	0,242	0,275	0,322	0,354	0,339	0,29	0,283	0,413	0,21	0,293
MSEoCoC	0,351	0,321	0,337	0,262	0,312	0,254	0,294	0,292	0,293	0,307
MinoCoC	-0,245	-0,106	-0,169	-0,001	-0,066	0,041	-0,052	0,089	-0,192	-0,294
CoVoCoC	1,45	1,17	1,05	0,74	0,92	0,88	1,04	0,71	1,4	1,05
PFoCoC	5,2	4,4	3,7	3,3	3,5	4,2	4,3	2,8	6,2	4,4

Tabela 8a)

Oceny korelacji *MDC_WSW* w klasach taksonomii stanów początkowych (*SPW*)

Stan początkowy (klasa I)	Stan początkowy (klasa J)	MoCoC	MSE oCoC	Min oCoC	PF	CoV	RMC
Korelacja wewnątrzklasowa (WKK)							
Nieinformowanie	Nieinformowanie	0,783	0,194	0,413	1,9	0,25	0,53
Tłumienie (niejasność, mgławica)	Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,637	0,302	0,192	2,6	0,47	0,30
Demotywacja	Demotywacja	0,654	0,302	0,098	2,5	0,46	0,15
Informacja	Informacja	0,783	0,165	0,562	1,9	0,21	0,72
Aktywność	Aktywność	0,864	0,103	0,734	1,6	0,12	0,85
Średnie (minimalne) wartości <i>MoWKK</i>		0,744	0,213	0,098	2,1	0,302	0,509
Korelacje międzyklasowe (MKK)							
Nieinformowanie	Tłumienie (niejasność, mgławica)	0,280	0,153	-0,088	2,0	0,54	-0,31
Nieinformowanie	Demotywacja	0,284	0,145	0,05	2,0	0,51	0,18
Nieinformowanie	Informacja	0,145	0,127	-0,106	-6,1	0,28	-0,16
Nieinformowanie	Aktywność	0,042	0,196	-0,294	8,9	4,70	-7,04
Tłumienie (niejasność, mgławica)	Demotywacja	0,389	0,272	-0,079	2,6	0,70	-0,20
Tłumienie (niejasność, mgławica)	Informacja	0,191	0,130	0	2,4	0,68	0,00
Tłumienie (niejasność, mgławica)	Aktywność	0,119	0,141	-0,122	3,8	1,18	-1,02
Demotywacja	Informacja	0,123	0,141	-0,092	3,5	1,15	-0,75
Demotywacja	Aktywność	0,033	0,189	-0,245	13,9	5,81	-7,52
Informacja	Aktywność	0,202	0,129	-0,022	1,7	0,64	-0,11
Średnie (minimalne) wartości <i>MoMKK</i>		0,181	0,162	-0,294	3,5	2,532	-2,793
<i>MoWKK/MoMKK</i>		4,12	1,31	-0,33	0,60	0,12	-0,18

Tabela 8b)

Oceny korelacji w klasach taksonomii typów komunikatorów (*IKT, TK*)

Typ komunikatora – klasa M	Typ komunikatora – klasa N	MoCoC	MSE	Min oCoC	PF	CoV	RMC
a) korelacja wewnątrzklasowa (WKK)							
Web-portal	Web-portal	0,380	0,383	-0,152	4,4	1,01	-0,40
Spotkania	Spotkania	0,450	0,339	0,022	3,2	0,75	0,05
E-mail	E-mail	0,329	0,406	-0,245	6,2	1,23	-0,74

cd. tab. 8b)

Typ komunikatora – klasa M	Typ komunikatora – klasa N	MoCoC	MSE	Min oCoC	PF	CoV	RMC
Telefon, skype	Telefon, skype	0,375	0,330	0,035	4,6	0,88	0,09
Średnie (minimalne) wartości MoWKK		0,384	0,365	-0,245	4,6	0,97	-0,25
b) korelacje międzyklasowe (MKK)							
Web-portal	Spotkania	0,170	0,238	-0,224	4,6	1,40	-1,32
Web-portal	E-mail	0,273	0,331	-0,294	3,3	1,21	-1,08
Web-portal	Telefon, skype	0,231	0,250	-0,088	3,2	1,08	-0,38
Spotkania	E-mail	0,295	0,300	-0,195	2,9	1,02	-0,66
Spotkania	Telefon, skype	0,329	0,282	-0,122	2,8	0,86	-0,37
E-mail	Telefon, skype	0,315	0,277	-0,079	2,9	0,88	-0,25
Średnie (minimalne) wartości MoMKK		0,269	0,280	-0,294	3,3	1,1	-0,7
MoWKK/MoMKK		1,43	1,30	0,83	1,39	0,90	0,37

PF – pik-faktor; CoV – współczynnik wariancji; RMC = $MinoCoC/MoMoCoC$ – względny minimalny CoC.

Tabela 9

Strukturalno-statystyczne oceny korelacji w MDC_WSW

Typ komunikatora (TK)	Początkowy stan (SP)	Interwał analizy	Korelacja bieżących („pokrokowych”) WSW			Korelacja wektorów – chronologii WSW		
			MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC	MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC
Statystyczne parametry CoC			Δk , krok					
TS	S1	10	0,687	0,272	-0,054	0,184	0,632	-0,779
TS	S1	40	0,792	0,277	-0,217	0,135	0,655	-0,826
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			15,2	1,7	301,9	-52,1	13,5	-17,6
TS	S2	10	0,653	0,282	-0,194	0,174	0,653	-0,806
TS	S2	40	0,549	0,498	-0,681	0,083	0,741	-0,664
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			14,7	4,3	625,6	-52,5	11,9	-2,8
TS	S3	10	0,786	0,267	0,05	0,253	0,652	-0,906
TS	S3	40	0,932	0,144	0,05	0,225	0,642	-0,913
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			14,7	4,3	625,6	-52,5	11,9	-2,8
TS	S4	10	0,786	0,267	0,05	0,253	0,652	-0,906
TS	S4	40	0,932	0,144	0,05	0,225	0,642	-0,913
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			18,6	-46,1	0	-11,1	-1,5	0,8
TS	S5	10	0,895	0,124	0,507	0,295	0,612	-0,912
TS	S5	40	0,964	0,067	0,507	0,242	0,628	-0,91

Typ komunikatora (TK)	Początkowy stan (SP)	Interwał analizy	Korelacja bieżących („pokrokowych”) WSW			Korelacja wektorów – chronologii WSW		
Statystyczne parametry CoC		Δk , krok	MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC	MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			7,8	-46,1	0	-17,9	2,6	-0,1
Względna zmiana («S5 – S1») [%]		10	30,2	-54,5	-1039	60,2	-3,2	17
		40	21,7	-75,8	-333,6	79,3	-4,1	10,2
EM	S1	10	0,792	0,244	0,051	0,218	0,62	-0,912
EM	S1	40	0,621	0,381	-0,409	0,09	0,709	-0,732
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			15,2	-21,6	56,3	-909,6	-58,4	14,4
EM	S2	10	0,599	0,426	-0,597	0,184	0,656	-0,946
EM	S2	40	0,78	0,309	-0,613	0,106	0,713	-0,869
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			-15,9	30,1	-27,5	2,7	-42,4	8,6
EM	S3	10	0,763	0,28	0,015	0,223	0,622	-0,897
EM	S3	40	0,913	0,164	0,015	0,181	0,648	-0,878
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			14,7	19,6	-41,5	0	-18,8	4,2
EM	S4	10	0,736	0,262	-0,16	0,238	0,649	-0,883
EM	S4	40	0,927	0,143	-0,16	0,231	0,648	-0,886
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			18,6	25,8	-45,2	0	-3	-0,2
EM	S5	10	0,835	0,197	-0,202	0,291	0,627	-0,942
EM	S5	40	0,956	0,091	-0,202	0,255	0,642	-0,888
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			7,8	14,5	-53,6	0	-12,4	2,4
Względna zmiana («S5 – S1») [%]		10	5,4	-19,5	-498,7	33,5	1,1	3,4
		40	53,9	-76,1	-50,8	181,5	-9,5	21,3
WP	S1	10	0,94	0,062	0,733	0,378	0,672	-0,996
WP	S1	40	0,939	0,082	0,595	0,335	0,664	-0,992
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			15,2	-0,1	32,2	-18,9	-11,5	-1,3
WP	S2	10	0,692	0,381	-0,306	0,244	0,596	-0,922
WP	S2	40	0,912	0,206	-0,31	0,241	0,599	-0,894
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			-15,9	31,8	-46	1,3	-1,2	0,5
WP	S3	10	0,816	0,207	0,235	0,259	0,645	-0,992

cd. tab. 9

Typ komunikatora (TK)	Początkowy stan (SP)	Interwał analizy	Korelacja bieżących („pokrokowych”) WSW			Korelacja wektorów – chronologii WSW		
			MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC	MoMo CoC	MSEo CoC	Mino CoC
Statystyczne parametry CoC			Δk , krok					
WP	S3	40	0,924	0,138	0,195	0,218	0,663	-0,98
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			14,7	13,3	-33,4	-17	-15,7	2,7
WP	S4	10	0,921	0,096	0,475	0,282	0,654	-0,985
WP	S4	40	0,98	0,046	0,475	0,285	0,655	-0,981
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			18,6	6,4	-52,7	0	0,9	0,1
WP	S5	10	0,895	0,126	0,315	0,228	0,602	-0,898
WP	S5	40	0,948	0,069	0,315	0,132	0,659	-0,669
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			7,8	5,9	-45,5	0	-41,8	9,6
Względna zmiana («S5 – S1») [%]		10	-4,8	102,9	-57	-39,8	-10,5	-9,9
		40	0,9	-16,3	-47	-60,4	-0,7	-32,6
SK	S1	10	0,94	0,062	0,733	0,378	0,672	-0,996
SK	S1	40	0,939	0,082	0,595	0,335	0,664	-0,992
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			15,2	-0,1	32,2	-18,9	-11,5	-1,3
SK	S2	10	0,692	0,381	-0,306	0,244	0,596	-0,922
SK	S2	40	0,912	0,206	-0,31	0,241	0,599	-0,894
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			-15,9	31,8	-46	1,3	-1,2	0,5
SK	S3	10	0,816	0,207	0,235	0,259	0,645	-0,992
SK	S3	40	0,924	0,138	0,195	0,218	0,663	-0,98
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			14,7	13,3	-33,4	-17	-15,7	2,7
SK	S4	10	0,921	0,096	0,475	0,282	0,654	-0,985
SK	S4	40	0,98	0,046	0,475	0,285	0,655	-0,981
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			18,6	6,4	-52,7	0	0,9	0,1
SK	S5	10	0,895	0,126	0,315	0,228	0,602	-0,898
SK	S5	40	0,948	0,069	0,315	0,132	0,659	-0,669
Względna zmiana ((40) – (10)) [%]			7,8	5,9	-45,5	0	-41,8	9,6
Względna zmiana («S5 – S1») [%]		10	61,5	-70	-187,8	13,1	0,1	6,4
Względna zmiana («S5 – S1») [%]		40	24,8	-79	-186,9	10,4	6,2	1,8

Analiza korelacyjna modeli pełnoprocesowych systemu ZPPM_UE

Podobnie do przedstawionej analizy modeli dynamicznych zmian wektorów stanu wykonawców wykonanej za pośrednictwem komunikacyjnego segmentu systemu ZPPM_UE opartego na prognozie zachowania pojedynczego wykonawcy (jednorodnej grupy) za pomocą macierzy MPP_WSW i MDC_WSW , na podstawie modelu prognostycznego DIAMANT, przeprowadzona zostanie analiza semantyczna modelu systemu komunikacji w procesach zarządzania projektami i programami według wymogów normatywnych UE (18-czynnikowy, tzw. pełnoprocesowy model komunikacji według łańcucha Markowa). MPP zmiany stanów procesów (MPP_WSP) są oceniane w wyniku analizy ekspertowej (w ramach koncepcji podziału czasu operacyjnego menedżera projektu na komunikację z poszczególnymi procesami zarządzania – tab. 2) i stanowią podstawę dla modelowania procesów zarządzania przez komunikację w systemie. Pełnoprocesowy model komunikacji został opisany w [17–21]. Identyfikacja tego typu modelu opiera się na ocenie ekspertowej MPP_WSP i obliczeniach macierzy MDC_WSP – tablicy-chronologii wektorów stanu procesów. W tabeli 10a) i 10b) przykładowo przedstawiono dynamikę ocen prawdopodobieństw stanów przebywania wielu procesów w systemie $p(i,k)$ $\{Pr_n[p(i,k)]: n = 1..8, i = 1..18, k = 0..50\}$ w zależności od liczby aktów komunikacyjnych Δk , jaka została obliczona z ocen MPP_WSP w grupie ośmiu ekspertów.

Poważnym czynnikiem jest tzw. błąd dynamiczny – dynamiczna charakterystyka korelacyjna zmian prawdopodobieństw przebywania menedżera w komunikacji z pewnym procesem (w stosunku do trybu stabilizacji rozkładu prawdopodobieństw podziału czasu operacyjnego). Ocenę prowadzi się według wzoru ustalającego macierz błędów dynamicznych:

$$\delta P_n(i,k) = 100 * (Pr_n[p(i,k)] - Pr_n[p(i,50)]) / Pr_n[p(i,50)], \%$$

gdzie: $Pr_n[p(i,k)]$ – ocena eksperta $N = 1..8$ prawdopodobieństwa przebywania menedżera w komunikacji z procesem $p(i,k): i = 1..18; k = 1..50$.

Macierz MDC_WBD $\delta P_n(i,k)$ opisuje się podobnie do MDC_WSW , MDC_WSP za pomocą wektorów „stanów pokrokových” – wierszy ($i = var, k = const$), i wektorów „chronologii stanów” – kolumny ($i = const, k = var$). Korelacja tych wektorów ustala stopień semantycznej zwięzłości procesów, rozproszoneści pracy menedżera i zdolności prognostycznych modeli procesowych. Przykładowe zależności błędów dynamicznych $\delta P(i,k)$ średnich ocen ekspertowych od liczby aktów komunikacyjnych w trakcie zarządzania przedstawiono w tabeli 10c). Rycina 10 przedstawia histogramy współczynników korelacji wektorów-wierszy – a), b) i kolumn – c), d) macierzy błędów dynamicznych ocen ekspertowych (na zbiorze ośmiu ekspertów).

Tabela 10a)

Macierz średnich ocen prawdopodobieństw stanów procesów

Expert N=1..8	Zależności ocen prawdopodobieństw stanów procesu $Pr_n(i,k)$ od liczby aktów komunikacyjnych Δk								
Δk	$p(1,k)$	$p(2,k)$	$p(3,k)$	$p(4,k)$	$p(5,k)$	$p(6,k)$	$p(7,k)$	$p(8,k)$	$p(9,k)$
5	0,439	0,109	0,034	0,019	0,034	0,031	0,031	0,07	0,127
10	0,33	0,092	0,025	0,013	0,025	0,02	0,021	0,066	0,1
15	0,298	0,096	0,025	0,014	0,025	0,021	0,02	0,067	0,098
20	0,285	0,095	0,024	0,014	0,025	0,021	0,021	0,068	0,099
25	0,28	0,096	0,024	0,014	0,025	0,021	0,021	0,068	0,099
30	0,277	0,096	0,024	0,014	0,025	0,021	0,021	0,068	0,099
50	0,275	0,096	0,024	0,014	0,025	0,021	0,021	0,068	0,099
$Max Pr_n(i,k)$	1,000	0,219	0,036	0,020	0,036	0,037	0,032	0,071	0,127

Tabela 10a (cd.)

Expert N=1..8	Zależności ocen prawdopodobieństw stanów procesu $Pr(i,k)$ od liczby aktów komunikacyjnych Δk								
Δk	$p(10,k)$	$p(11,k)$	$p(12,k)$	$p(13,k)$	$p(14,k)$	$p(15,k)$	$p(16,k)$	$p(17,k)$	$p(18,k)$
5	0,022	0,025	0,029	0,015	0,005	0,005	0,001	0,003	0,004
10	0,044	0,048	0,057	0,036	0,027	0,029	0,012	0,025	0,028
15	0,044	0,047	0,056	0,04	0,029	0,033	0,017	0,033	0,038
20	0,045	0,047	0,056	0,041	0,03	0,034	0,019	0,035	0,041
25	0,045	0,048	0,057	0,042	0,03	0,034	0,019	0,036	0,042
30	0,045	0,048	0,057	0,042	0,031	0,035	0,02	0,037	0,043
50	0,045	0,048	0,057	0,042	0,031	0,035	0,02	0,037	0,043
$Max P_{sr}(s,k)$	0,045	0,048	0,057	0,042	0,031	0,035	0,020	0,037	0,043

Tabela 10b)

Współczynniki wariancji CoV średnich ocen prawdopodobieństw stanów procesów

Expert N=1..8	Zależności CoV ocen prawdopodobieństw stanów procesu $Pr(i,k)$ od liczby aktów komunikacyjnych Δk								
Δk	$p(1,k)$	$p(2,k)$	$p(3,k)$	$p(4,k)$	$p(5,k)$	$p(6,k)$	$p(7,k)$	$p(8,k)$	$p(9,k)$
5	0,49	0,32	0,70	0,56	0,31	0,59	0,74	0,64	0,41
10	0,55	0,32	0,86	0,65	0,30	0,61	0,52	0,94	0,16
15	0,52	0,35	0,73	0,58	0,29	0,58	0,53	0,99	0,15
20	0,50	0,34	0,70	0,59	0,29	0,58	0,54	0,98	0,15
25	0,49	0,34	0,68	0,61	0,29	0,58	0,54	0,97	0,15
30	0,48	0,34	0,68	0,61	0,29	0,58	0,53	0,97	0,14
50	0,47	0,34	0,68	0,62	0,29	0,58	0,53	0,98	0,14
$Max CoV_{sr}(i,k)$	0,552	0,461	0,872	0,647	0,587	0,631	0,765	0,994	0,724

Tabela 10b (cd.)

Expert $N=1..8$	Zależności CoV ocen prawdopodobieństw procesów $Pr_n(i,k)$ od liczby aktów komunikacyjnych Δk								
Δk	$p(10,k)$	$p(11,k)$	$p(12,k)$	$p(13,k)$	$p(14,k)$	$p(15,k)$	$p(16,k)$	$p(17,k)$	$p(18,k)$
5	0,77	0,79	0,63	0,48	0,66	0,67	1,36	0,53	0,63
10	0,51	0,69	0,42	0,29	0,53	0,55	0,64	0,37	0,45
15	0,40	0,58	0,33	0,22	0,46	0,36	0,34	0,22	0,35
20	0,40	0,56	0,33	0,20	0,39	0,33	0,23	0,20	0,36
25	0,40	0,54	0,32	0,19	0,39	0,32	0,22	0,19	0,37
30	0,40	0,54	0,31	0,18	0,38	0,31	0,21	0,19	0,37
50	0,40	0,54	0,31	0,18	0,38	0,31	0,21	0,20	0,37
Max $CoV_{sr}(i,k)$	1,038	1,035	1,039	0,729	0,991	0,745	1,356	0,569	0,991

Tabela 10c)

Błąd dynamiczny średnich ocen prawdopodobieństw wektora stanów procesów

Expert $N=1..8$	Zależności $\delta Pr(i,k)$ ocen prawdopodobieństw stanów procesu $P(i,k)$ od liczby aktów Δk								
Δk	$p(1,k)$	$p(2,k)$	$p(3,k)$	$p(4,k)$	$p(5,k)$	$p(6,k)$	$p(7,k)$	$p(8,k)$	$p(9,k)$
5	0,028	0,039	0,036	0,085	0,100	0,017	0,386	0,343	1,850
10	0,162	0,052	0,267	0,050	0,040	0,043	0,020	0,037	0,103
15	0,104	0,038	0,068	0,059	0,019	0,007	0,002	0,016	0,085
20	0,061	0,019	0,024	0,046	0,024	0,000	0,008	0,000	0,035
25	0,017	0,000	0,005	0,015	0,000	0,000	0,000	0,005	0,015
30	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Max $\delta P_{sr}(k/i)$	0,612	0,953	1,000	1,000	1,592	1,000	1,000	1,000	4,929

Tabela 10c (cd.)

Expert $N=1..8$	Zależności $\delta Pr(i,k)$ ocen prawdopodobieństw stanów procesu $P(i,k)$ od liczby aktów Δk								
Δk	$p(10,k)$	$p(11,k)$	$p(12,k)$	$p(13,k)$	$p(14,k)$	$p(15,k)$	$p(16,k)$	$p(17,k)$	$p(18,k)$
5	0,931	0,459	1,024	1,732	0,745	1,199	5,527	1,620	0,682
10	0,292	0,282	0,347	0,669	0,398	0,791	2,060	0,827	0,205
15	0,011	0,074	0,071	0,247	0,216	0,166	0,615	0,097	0,062
20	0,015	0,031	0,049	0,111	0,036	0,068	0,099	0,040	0,041
25	0,007	0,004	0,010	0,042	0,000	0,006	0,004	0,063	0,018
30	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Max $\delta P_{sr}(k/i)$	1,607	1,000	2,335	3,133	1,626	1,432	5,527	1,787	1,663

$Pr_n(s, \Delta k)$ macierzy ocen. Wyniki są podane w tabeli 12 (górny trójkąt – korelacje pełnych macierzy $\{50 \times 50\}$, dolny – średnie korelacje po wszystkich cząstkowych macierzach MDC_WSP dla każdego eksperta i po wszystkich Δk).

Tabela 12
Macierze korelacyjne ocen ekspertowych prawdopodobieństw $Pr_n[p(i,k)]$

Macierze korelacji ocen ekspertowych macierzy MDC_WSP (50×50 – górny trójkąt), cząstkowych macierzy – $\Delta k = 5, 10, 15, 20, 25, 30$ (dolny trójkąt)									Parametry statystyczne ocen			
Eks- perci	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	MoCoC	MSE	Mino CoC	CoV
Exp1	1,000	0,709	0,716	0,770	0,784	0,784	0,610	0,917	0,786	0,122	0,610	0,16
Exp2	0,645	1,000	0,839	0,977	0,979	0,906	0,967	0,779	0,895	0,108	0,709	0,12
Exp3	0,792	0,795	1,000	0,795	0,810	0,847	0,732	0,834	0,822	0,087	0,716	0,11
Exp4	0,726	0,971	0,729	1,000	0,993	0,930	0,960	0,806	0,904	0,097	0,770	0,11
Exp5	0,732	0,974	0,739	0,992	1,000	0,941	0,940	0,829	0,909	0,088	0,784	0,10
Exp6	0,847	0,885	0,766	0,916	0,924	1,000	0,834	0,911	0,894	0,069	0,784	0,08
Exp7	0,583	0,975	0,711	0,968	0,953	0,843	1,000	0,665	0,838	0,152	0,610	0,18
Exp8	0,872	0,724	0,744	0,756	0,770	0,855	0,655	1,000	0,843	0,102	0,665	0,12
MoCoC	0,775	0,871	0,784	0,882	0,885	0,880	0,836	0,797	0,839/ /0,861	0,103	0,610	0,12
MSE	0,133	0,135	0,092	0,123	0,118	0,069	0,165	0,108	0,118	Średnie parametry w grupie ekspertów		
Mino CoC	0,583	0,645	0,711	0,726	0,732	0,766	0,583	0,655	0,583			
KV	0,17	0,15	0,12	0,14	0,13	0,08	0,20	0,13	0,14			

Wnioski i kierunki dalszych badań

Przedstawiono strukturę systemu informacyjno-analitycznego wsparcia podjęcia decyzji przez menedżera projektów na podstawie modeli zachowania stakeholderów – zmian wektorów stanów wykonawców z wykorzystaniem modelu DIAMANT, a także identyfikację semantycznych (pełnoprocesowych) modeli informacyjno-komunikacyjnych segmentów systemów zarządzania projektami międzynarodowymi na poziomie mikroprojektowania. Na podstawie wyników oceny ekspertowej udowodniono, że model DIAMANT adekwatnie odzwierciedla zachowania stakeholderów w międzynarodowych projektach, co pozwala wykorzystywać do ich identyfikacji matematyczny aparat dyskretnej teorii procesów stochastycznych łańcuchów Markowa. Oceniono również efektywność stosowania różnych technologii w różnych sytuacjach stanów wykonawców i opracowano rekomendacje projektowania taktyki zarządzania segmentem komunikacyjnym systemu projektowania. Przeprowadzono korelacyjną analizę macryc ocen prawdopodobieństw przejściowych stanu systemu stakeholderów i dynamicznych charakterystyk

prawdopodobieństw przemiany wektorów procesów w zależności od ich stanów początkowych i zastosowywanych technologii informacyjno-komunikacyjnych, co pozwala ocenić efektywność procesów zarządzania projektami międzynarodowymi w ramach programów UE.

Do identyfikacji modeli zarządzania segmentem komunikacyjnym systemu projektowania można stosować metody oceny ekspertowej macierz prawdopodobieństw przejściowych wektorów stanów wykonawców i (lub) procesów. W ramach koncepcji modeli semantycznych opracowano taksonomie segmentów komunikacji, opisujące wpływy typów (semantyk) używanych technologii informacyjno-komunikacyjnych i stanów początkowych na charakter korelacji dynamicznych charakterystyk zmian prawdopodobieństw, jak i stanów wykonawców jako elementów sieci stakeholderów, oraz procesów w systemie zarządzania całością. Udowodniono, że klasy taksonomii, w ramach zaproponowanych struktur klasyfikacyjnych, posiadają wyraźnie cechy klasteryzacji i zdolności do dyskryminacji klas. Analiza korelacyjna strukturalno-dynamicznych charakterystyk klas-chronologii w oparciu o modele procesowe ukazuje dominację charakteru dynamiki procesów typu „chaos kierowany”. Te wyniki dość przekonująco przemawiają na rzecz zaproponowanych modeli procesowych i modeli zachowania w systemach zarządzania projektami w ramach normatywnych standardów UE.

Jako kierunki dalszych badań, w opinii autorów, należy wymienić:

- opracowanie modeli komunikacji w różnorodnej sieci stakeholderów z oceną efektywności zarządzania projektami;
- projektowanie logiczne informacyjno-analitycznych systemów wsparcia decyzji na podstawie identyfikowanych modeli procesowych i modeli zachowania aktorów;
- syntezę i identyfikację modeli segmentów komunikacyjnych w systemach *ZPPM_UE* w ramach przestrzeni semantycznej „aplikacja–metodologia–chronologia” na poziomach hiper- i makroprojektowania.

Bibliografia

[1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Third Edition (PMBOK®Guide)* An American Nation Standard ANSI/PMI 99-001-2004.

[2] *Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M)*, PMAJ, 2005.

[3] *Project Communication Handbook*, 2007 [www.ec.europa.ua].

[4] *EU communication guidelines by Ministry of Development, Public Works and Housing*, 2008 [www.ec.europa.ua].

[5] *Communication and visibility manual for European Union External Actions*, 2009 [www.ec.europa.ua].

[6] *Managing successful projects with PRINCE2*. Reference Manual, Nantwich, Cheshire CW5 6GD, 2002.

[7] ISO 10006 – Quality management systems. Guidelines for quality management in Project, 2005.

[8] ДСТУ-П IWA 2:2007. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти (Чинний від 2008-01-01). – К.: Держспоживстандарт України, 2008.

[9] Керівництво з питань проектного менеджменту (PMBOK ®Guide PMI), ред. Бушуєва С.Д, Ділова Україна, 2000.

[10] Буш у е в С.Д., Буш у е в а Н.С. *Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров*, Українська асоціація управління проектами, К., 2006.

[11] В л а с е н к о В.А., В л а с е н к о Е.В., *Анализ современных исследований развития экономики Украины через проекты*. // Науковий вісник МГУ, серія: Інформаційні технології та УП – збірник наукових праць, вип. 2, Одеса, 2010.

[12] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Zarządzanie projektami jako dyscyplina naukowa – analiza współczesnego stanu i trendów (na przykładach badań dysertacyjnych w krajach różnego stopnia rozwoju)*, [w:] *Kompetencje menedżerskie a praktyka zarządzania*, red. W. Potwora, J. Żurawska, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2011.

[13] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: analiza taksonometryczna w semantycznej przestrzeni „chronologia–aplikacja–metodologia”*, [w:] *Przejawy wielowymiarowości współczesnego zarządzania – formy i instrumenty ekonomiczno-społeczne*, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2011.

[14] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: strukturalizacja i analiza systemów klastrów taksonów w semantycznej przestrzeni „chronologia–aplikacja–metodologia”*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

[15] V l a s e n k o O., V l a s e n k o V., S t e m p l e w s k i S., *Metody taksonomii w zarządzaniu projektami jako dyscyplinie naukowej: analiza leksemometryczna tezaury w semantycznej przestrzeni „aplikacja–metodologia–glosariusz”*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

[16] В л а с е н к о О.В., *Управління комунікаціями у міжнародних проектах в рамках європейських програм* / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук. 05.13.22 – *Управління проектами і програмами* // Міністерство освіти і науки України, ОНПУ, Одеса, 30.04.2014.

[17] *Марківська модель комунікаційних процесів в міжнародних проектах* / Власенко, О.В., Лебідь, В.В., Гогунський В.Д. // „Управління розвитком складних систем” Збірник наукових праць – № 12. – К., 2012.

[18] *Коммуникационная платформа международных проектов* / Власенко, Е.В., Лукьянов, Д.В., Лебедь, В.В. // Науковий вісник МГУ, Серія: Інформаційні технології та УП. 3б. наукових праць. Вип. № 3, Одеса, 2012.

[19] *Создание эффективной коммуникационной среды проекта* / Власенко, Е.В., Лукьянов, Д.В., Лебедь, В.В. // Восточно-Европейский журнал передовых технологий – №1/7 (49). – Харьков: Технологич. центр, 2011.

[20] K o l e s n i k o v a K.V., V l a s e n k o E.V., L u k y a n o v D.V., O l e k h T.M., *Markov's model in project management communications in organizational and technical systems*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania i administracji – innowacyjność, komunikacja*, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2013.

[21] *Марківська модель комунікаційних процесів в міжнародних проектах* / Власенко, О.В., Лебідь, В.В., Гогунський В.Д. // „Управління розвитком складних систем” Збірник наукових праць – №12. – К., 2012

[22] Кононенко И.В., *Компьютеризация управления развитием производственно-экономических систем*. Харьков: НТУ «ХПИ», 2006.

[23] Кононенко И.В., Протасов И.В., *Модель управления содержанием проектов и программ развития производственно-экономических систем* // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии: сб. науч. трудов Нац. аэрокосм. ун-т им. Н.Е.Жуковского «Харьк. авиац. ин-т». – Вып. 48. – Х., 2010.

[24] *Модель «ДІАМАНТ» оцінки внутрішніх комунікацій в європейських проектах* / О.В. Власенко, В.Д. Гогунський, Д.В. Лукьянов // Вост.-Европ. журн. передовых технологий. – Х. : Технолог. центр, 2013. – № 1.

Przejawy wdrożeń systemów informatycznych w logistyce

Wstęp

Procesy logistyczne w łańcuchu dostaw możemy podzielić na trzy typy:

- 1) usługi logistyczne wykonywane przez wyspecjalizowane firmy transportowe;
- 2) logistykę związaną z zaopatrzeniem materiałowym przedsiębiorstw i magazynowaniem;
- 3) logistykę dostaw materiałów bezpośrednio na linie produkcyjne.

W usługach logistycznych występują systemy zarządzające parkiem samochodowym, nawigacyjne i obserwujące ruch pojazdów¹. Według przeprowadzonych badań w Stanach Zjednoczonych *outsourcing*, czyli usługi zewnętrzne, stanowią ponad 40% wartości wszystkich usług logistycznych². Operator logistyczny jako podmiot zarządzający towarem klienta od momentu pozyskania surowca – poprzez procesy przetwarzania aż do wytworzenia produktu finalnego – zobowiązany jest do ciągłego monitorowania generowanych w systemie logistycznym przepływów informacyjnych.

Duży magazyn pełny niezbędnych materiałów to zapewnienie ciągłości produkcji, lecz jednocześnie zamrożenie środków finansowych. Alternatywnym rozwiązaniem jest produkowanie z dostawą *Just-In-Time* bezpośrednio na odcinku obróbki lub montażu wyrobów, lecz wymaga to bezawaryjności w łańcuchu dostaw.

Podstawą systemów logistycznych jest identyfikacja elementów. Do tego celu wykorzystuje się zaawansowane systemy automatycznej identyfikacji na kodach kreskowych, jak również coraz częściej identyfikację radiową EPC/RFID. Standaryzacją i zarządzaniem międzynarodowym systemem identyfikacji zajmuje się organizacja GS1 (*Global System One*) lansująca system o tej samej nazwie. Obecnie w zależności od ilości informacji w kodzie stosowane są kody określane jako RSS (*Reduced Space Symbol*), mianowicie: skrócone, spiętrzone, ograniczone, rozszerzone, wielokierunkowe.

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ *Informatyka w logistyce* [www: chomikuj.pl], dostęp: 28.03.2013 r.

² P. P i o r u n k i e w i c z, *Usługi logistyczne i ich wspomaganie w systemach informatycznych* [www:swo.ae.katowice.pl], dostęp: 28.03.2013 r.

Systemy informatyczne logistyki gromadzą i przetwarzają w centralnej bazie dane z ładunków oznaczonych kodami kreskowymi lub znacznikami radiowymi RFID. Systemy obsługujące ten obszar zawierają oprogramowanie do optymalizacji przewozów zewnętrznych, jak i ruchu środków transportu wewnętrznego. Ponadto zawierają aplikacje do automatycznego tworzenia dokumentów i elektroniczną wymianę danych między formularzami w różnych językach, korzystając przy tym z języka programowego XML.

Spośród systemów informatycznych logistyki główne miejsce zajmują pakiety WMS (*Warehouse Management System*) do obsługi magazynów. Do zarządzania i planowania niezbędne są jeszcze systemy kontrolne, analityczne i ustalające prognozy potrzeb materiałowych. Podstawowymi dostawcami takich zintegrowanych systemów są firmy, np. SAP, Oracle, BPSC i IFS. Systemy magazynowe współpracują z wybranymi systemami klasy ERP.

Poznanie procesów logistycznych z zastosowaniem współczesnej techniki obliczeniowej oraz automatycznej identyfikacji wymaga znajomości wielu wyspecjalizowanych systemów cząstkowych, które traktowane jako moduły można zestawiać w systemy obiektowe zintegrowane z systemami zarządzania klasy ERP.

Systemy kodów kreskowych

Kod kreskowy (*barcode*) to graficzna reprezentacja informacji wyrażona ciemnymi i jasnymi elementami. Tę kombinację rozpoznają czytniki elektroniczne i automatycznie odczytują informację. Kod stosowany jest przede wszystkim w logistyce. W trakcie jego odczytywania światło laserowe z czytnika przesuwają się wzdłuż czytanej kreski. Światło odczytuje fotodioda, a odbite od przerw wywołuje w czytniku silniejsze sygnały elektryczne, natomiast przy braku odbicia (kreski) powstają sygnały słabsze. W zależności od grubości kreski/przerw różny jest czas poszczególnych sygnałów. Czas trwania każdego impulsu koduje informację, które są tłumaczone przez dekodery czytnika na cyfry, litery lub inne znaki i przesyłane do komputera.

Występują również kody dwu- i wielokolorowe do zapisu informacji (np. *Ultracode*), co umożliwia zapisanie większej ilości informacji. Kod EAN-13 jest jednym z najczęściej występujących kodów na wyrobach konsumentskich. Prefiks 590 oznacza, iż dany towar został wyprodukowany lub jest dystrybuowany przez przedsiębiorstwo zarejestrowane w polskiej organizacji GS1³. Kodowanie symboli może przebiegać również w inny sposób, np. na podstawie różnic wysokości (głębokości) wytłoczonych kresek (tzw. *Bumpy Bar Code*). Do najważniejszych zastosowań kodów kreskowych należą:

³ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Kod_kreskowy], dostęp: 4.05.2014 r.

- identyfikacja jednostek handlowych produktów lub usług (numery GTIN); do tego zalicza się również oznaczenia wydawnictw ciągłych (ISSN), muzycznych (ISMN) oraz książek (ISBN);
- identyfikacja jednostek logistycznych (numery SSCC), czyli takich jednostek, które zostały utworzone na potrzeby transportu i magazynowania (np. paletowe jednostki ładunkowe lub kontenerowe);
- identyfikacja zasobów trwałych (numery GIAI);
- identyfikacja lokalizacji (numery GLN, SWIFT, DUNS, BSI/AFNOR) służącej do identyfikacji obiektów;
- identyfikacja relacji usługowych (GSRN) – numery nadawane usługobiorcom, w tym znakowanie przesyłek kurierskich.

Jednak ze względu na znakowanie towarów w sprzedaży detalicznej oraz wydawnictw do popularnych należą symboliki EAN (Europa) i UPC (Ameryka Północna). Występuje około 250 rozwiązań kodów kreskowych oraz sposoby ich podziału według:

wymiarowości kodu: jednowymiarowe, dwuwymiarowe piętrowe (kilka linii kodu), dwuwymiarowe matrycowe (informacja znakami zapisana na powierzchni – bez wykorzystania kresek), złożone (z elementów kodów jednowymiarowych i dwuwymiarowych), trójwymiarowe (wspomniane już *Bumpy Bar Code*);

szerokości kresek kodu: o jednakowej szerokości np. *PosiCode*), o dwóch szerokościach kresek, o wielu szerokościach kresek (modularne);

rodzaju kodowanych symboli: numeryczne, alfanumeryczne (wg kodu ASCII);

ciągłości kodu: ciągłe (nie występują przerwy między kodowanymi znakami), dyskretne (występują przerwy);

ilości kodowanych znaków: o stałej długości – liczbie kodowanych znaków, o różnej liczbie znaków;

metodyki weryfikacji odczytywania danych: samosprawdzalne (symbole są kodowane tak, aby maksymalnie się od siebie różnić), z cyfrą kontrolną, samosprawdzalne z dodatkowym znakiem kontrolnym.

Początkowo do odczytywania kodu kreskowego używano specjalnie zmodyfikowanych piór świetlnych, które musiały być przesuwane tuż nad kodem prostopadle do pasków. Obecnie, jak już nadmieniono, używa się czytników umożliwiających odczyt z pewnej odległości, które można podzielić na:

- laserowe (większy zasięg odczytu);
- diodowe CCD (większa odporność oraz szybkość odczytu);
- oparte na kamerach video.

Trzeba nadmienić, że jednocześnie ze wzrostem gęstości kodu oraz jego stopnia skomplikowania, np. kodu matrycowego, wzrastają wymagania stawiane czytnikom (skanerom) do jego poprawnego odczytu.

W roku 1990 nastąpiło przyjęcie Polski do systemu EAN i powołanie organizacji narodowej CKK – Centrum Kodów Kreskowych w Instytucie Logistyki i Magazynowania w Poznaniu. W roku 1998 organizacje EAN i UCC podjęły decyzję o kompleksowym scaleniu systemu UPC z systemem EAN, dzięki czemu obecnie funkcjonuje system globalny EAN.UCC. W związku ze zmianą nazwy International na GS1 nastąpiła także zmiana nazwy naszej organizacji krajowej CKK na GS1 Polska.

Identyfikacja radiowa

Określana jest symbolem EPC/RFID. Opis tej automatycznej techniki identyfikacji przedstawiono na podstawie informacji o możliwości zastosowania odpowiednich urządzeń firmy RFID Solution⁴. RFID to system urządzeń oraz usług w zakresie identyfikacji radiowej wspierany przez specjalistyczne oprogramowanie. W skład tego systemu wchodzi znaczniki RFID zwane tagami oraz, w zależności od oferowanego systemu, czytniki ręczne lub stacjonarne. Ponadto każdy system identyfikacji radiowej można wyposażać w dodatkowe akcesoria.

Termin EPC odnosi się do opracowanego przez GS1 standardu EPCglobal związanego z zagadnieniami technologii RFID⁵. Celem EPCglobal jest upowszechnienie i wdrażanie technologii opartej na elektronicznym kodzie produktu (*Electronic Product Code* – EPC). Zastanówmy się zatem bliżej, czym jest i jakie są jego rozwiązania.

Obecnie w dobie wdrażania identyfikacji radiowej powszechnie stosowana jest jeszcze nadal ewidencja przepływów z zastosowaniem różnorodnych kodów kreskowych. Głównym powodem tej popularności jest oparcie jej budowy na globalnych identyfikatorach według systemu GS1. Identyfikują one w sposób jednoznaczny produkty, opakowania zbiorcze i palety.

W identyfikacji radiowej transpondery zwane tagami zbudowano z microchipa i wyposażono w antenę. Pozwala to na ich aktywowanie falami radiowymi, co jest niewątpliwie kolejnym znaczącym krokiem w automatycznej identyfikacji elementów procesu logistycznego i produkcyjnego.

Tagi – rodzaj pasków – przechowują informację w postaci binarnej, a odpowiednie czytniki przetwarzają je do postaci liczbowej. Technologia RFID (*Radio Frequency Identification*) znacznie zwiększa ilość danych do zapisania o konkretnym produkcie.

EPC jest 96-bitowym identyfikatorem opakowania zawierającego towary jednostkowe lub zbiorcze oraz logistyczne zapisanym w chipie taga. Do od-

⁴ [<http://www.rfidsolutions.pl/oferta/>], dostęp: 3.05.2014 r.

⁵ [<http://rfid-lab.pl/epc-global-wprowadzenie/>], dostęp: 3.05.2014 r.

czytu tego identyfikatora zapisanego w wersji elektronicznej używa się fal magnetycznych o wysokich częstotliwościach. Trzeba podkreślić, że kod według EPC łączy możliwości technologii RFID z internetem.

Opracowano różne standardy konwersji zamiany kodów wcześniej stosowanych na kod EPC. Przykładowo globalnym standardem zapewniającym odczyt danych z identyfikatora RFID jest EPC Gen2. Standard ten jest ciągle rozwijany, aby różne pasma UHF, w których pracują czytniki RFID, były uniwersalne. Globalny EPC Gen2 posiada program zwany protokołem, pozwalający na odczyt w różnych krajach świata. Ponadto czytniki radiowe powinny pracować poprawnie również przy zagęszczeniu około 50 czytników w budynku. Z punktu wymiany informacji rozróżniamy trzy typy standardów:

1) standard fizycznej wymiany obiektów EPC; subskrybenci EPCglobal wymieniają fizyczne obiekty (opakowania detaliczne, zbiorcze, palety itp.), które identyfikowane są przez unikalny numer EPC, zapisany w tagu EPC;

2) standardy wymiany danych EPC; wymieniane są informacje z innymi uczestnikami sieci;

3) standardy infrastruktury EPC; każdy subskrybent prowadzi operacje w ramach własnej działalności, które obejmują m.in. tworzenie identyfikatorów EPC dla nowych obiektów; pozwala to na budowanie lokalnych systemów identyfikacji w łączności z systemem nadrzędnym.

Obecnie do ratyfikowanych standardów EPCglobal należą m.in.: standard danych w tagu EPC, standard UHF 2. generacji, zarys architektury EPCglobal. Nie istnieje jednak idealna jedna technologia transportera RFID do wszystkich zastosowań. Różne zakresy fal radiowych pasują lepiej do konkretnych aplikacji i dlatego przy wyborze rozwiązania należy uwzględnić: rejon geograficzny, wymogi regionalnych instytucji regulacyjnych, wymagania aplikacji – pakietu użytkowego.

Wyróżnia się tagi RFID aktywne i pasywne. Pasywne tagi nie posiadają niezależnego źródła zasilania i muszą pobierać moc z czytnika. Tagi aktywne mają własne źródło energii w postaci baterii, potrzebne do rozpoczęcia działań taga. Struktura identyfikatora EPCglobal zaprojektowana jest tak, aby dawać bezpieczeństwo transakcji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Przystosowana jest do potrzeb indywidualnych, jak i korporacyjnych użytkowników. Jednak przed zastosowaniem technologii RFID do celów płatniczych należy jeszcze zachować pewną ostrożność i dobrać dobrze dopracowane standardy⁶. Wiele firm używa odmian produktów klasy RFID do: rejestracji czasu pracy, kontroli dostępu, identyfikacji miejsc składowania produktów. Jednak identyfikacja radiowa stosowana jest głównie do wdrażania projektów logistycznych w dużych obiektach i ma przyspieszyć identyfikację palet, pojemników oraz produktów w magazynach.

⁶ Ibidem.

W technologii RFID stosuje się szyfrowanie, zastosowanie kodu pin, numeru ID, systemy biometryczne. Przy czym szyfrowanie danych polega na transformacji danych w szyfrogram przy pomocy tajnego klucza i określonego algorytmu szyfrującego.

Wróćmy jeszcze do szerszej technologii EPC, wykorzystującej technologię radiowej identyfikacji (RFID) w połączeniu z technologią informatyczną i komunikacyjną, czyli głównie internetową. Takie podejście jest już zastosowane w licznych sieciach branżowych. Zakłada się, że standardy EPCglobal znajdą szersze zastosowanie w przemyśle motoryzacyjnym, lotniczym oraz odzieżowym. Jedną z głównych korzyści wdrożenia identyfikacji według EPCglobal jest zwiększenie poziomu jakości przez transport właściwych produktów, a także przyspieszenie procesu inwentaryzacji. Jednym z przykładów jest stosowanie technologii EPC/RFID w amerykańskiej armii. Kontrahenci tej armii będą dostarczali towary oznaczone kodem EPC, a tagi będą funkcjonowały zgodnie z protokołem EPC Gen2.

Przykłady wdrożonych systemów z obszaru logistyki

Wymieńmy kilka wdrożonych systemów logistyki, przy czym część z nich jest systemami ERP zawierającymi podsystem obsługi materiałowo-magazynowej (w nawiasach podano firmę, która zaprojektowała dany pakiet):

- 4mPOWER *logistic* (Softline) – mobilny system uwzględniający optymalizację pracy i automatyzację przepływu informacji w czasie bliskim rzeczywistemu (*near real time*) między dyspozytorem a pracownikami w terenie;
- Agilero (Logisys) – interfejs między urządzeniami automatycznej identyfikacji zwłaszcza radiowej, z systemami ERP, MRP II, WMS;
- Auto MAG MP100D (ISL) – system sterowania regałami/magazynami automatycznymi z optymalizacją powierzchni składowania;
- Automatyczna identyfikacja palet (BSC Polska) – system rejestracji parametrów palet/przesyłek z identyfikacją kodami kreskowymi lub etykietami RFID;
- AX4 (AXIT) – internetowy system wspierający zarządzanie, wymianę danych i dokumentów logistycznych z systemem ERP;
- CLICK'N'FLOW (Benson Consultants) – system umożliwiający obsługę dokumentów EDI (*Electronical Data Interchange*) w procesie automatycznej wymiany danych;
- Effect Warehouse (Consafe Logistics) – system typu WMS zarządzający kompleksowo pracą średniej wielkości magazynu;
- Gepard (Benson Consultants) – system wspomaganie planowania, monitorowania, rozliczania i zarządzania środkami transportu;
- Janus (Winuel) – system wspomagający zarządzanie ruchem pojazdów, kontrolowanie poprawności operacji logistycznych;

- Logifact WMS (Logifact-Systems) – system obejmujący wszystkie obszary sterowania przepływem materiałowym;
- MaxeBiznes/moduł MAX Logistyka (MAX) – zintegrowany system zarządzania uwzględniający obszary: księgowości i finansów, obsługi logistycznej, zarządzania personelem;
- Mobile Store (Consafe Logistics) – system klasy SFA wspierający pracę przedstawicieli handlowych w terenie, prowadzących zbieranie zamówień od klientów oraz sprzedaż obwoźną; przedstawiciel ma zdalny dostęp do bazy danych w centrali zawierającej bieżące promocje wyrobów i raporty z jego pracy;
- ProTrace (TOT.NET) – mobilne oprogramowanie zintegrowane z systemami klasy MRP/ERP/WMS⁷ zainstalowane na terminalach przenośnych z wbudowanymi czytnikami kodów kreskowych. Może pracować również w sieci radiowej w połączeniu z systemem zintegrowanym klasy MRPII/ERP. Tak więc nośnikiem danych identyfikowalnych przez ProTrace jest kod kreskowy lub tag RFID. System ten umożliwia automatyczne rejestrowanie wykonywanych operacji od chwili przyjęcia dostaw przez wszystkie prace magazynowe i produkcyjne do momentu kompletowania oraz wysyłki lub dostawy zamówionych wyrobów finalnych. System ProTrace korzysta z bazy danych MS SQL pod MS Windows.

ProTrace LM jest to wybrany z systemu ProTrace zestaw mobilnych funkcjonalności przeznaczonych do zarządzania różnymi typami magazynów, oparty na automatycznej identyfikacji danych⁸. Opierając się na tym zestawie, można zarządzać magazynem, wykorzystując do tego kody kreskowe oraz urządzenia do ich druku i odczytu. W zależności od potrzeb inwestora może być zintegrowany z systemem klasy ERP. ProTrace LM obejmuje m.in. moduły:

- przyjęcia dostaw;
- lokalizacji magazynowej;
- podziału kompletacyjnego;
- przygotowania wysyłek;
- korekty;
- inwentaryzacji.

Trzeba zaznaczyć, że próbne wdrożenia testowe powinno być metodą decydującą o zakupie i eksploatacji określonego wybranego przez inwestora systemu wspomagającego obszar logistyki.

⁷ [<http://oprogramowanie.nf.pl/Program/3556/ProTrace/automatyczna-identyfikacja-kody-kreskowe-MES-rejestracja-produkcji-system-dla-produkcji-system-kodow-kreskowych-system-magazynowy/>].

⁸ [<http://www.prosystem.com.pl/pliki/protracelm.php>], dostęp: 4.05.2014 r.

Systemy mobilne firmy Softline

Firma Softline proponuje wdrożenie pilotowe wraz z analizą w zakresie:

- wyboru optymalnych rozwiązań informatycznych;
- weryfikacji słuszności zastosowania;
- wyboru terminali mobilnych.

Na uwagę zasługuje zrealizowanie przez tę firmę przedsięwzięcia informatycznego, jakim był Powszechny Spis Rolny, który obejmował ponad 2 mln gospodarstw rolnych i 12 tys. użytkowników aplikacji mobilnej. Spis był jednym z największych tego typu przedsięwzięć w Unii Europejskiej bez wykorzystania formularzy papierowych.

Softline jest dostawcą mobilnych rozwiązań IT, przy czym wiodącymi jej pakietami są systemy do zarządzania pracownikami w terenie – 4mPOWER⁹. Każdy system składa się z modułów i pozwala na zestawienie rozwiązania dedykowanego.

Przez tę firmę oferowane są następujące pakiety:

- FMCG (gotowe rozwiązania dla branży spożywczej, kosmetyczno-chemicznej, mięsnej, farmaceutycznej);
- CRM (system zarządzania relacjami z klientami);
- FSA (system zarządzania serwisantami);
- TSL (rozwiązanie dla branży logistycznej).

System 4mPOWER FMCG wspomaga zarządzanie pracą przedstawicieli w terenie. Należy do klasy rozwiązań SFA (*Sales Force Automation*) i spełnia funkcje sprzedażowe w terenie oraz funkcje pomocnicze, jak serwisowe, ankietowe oraz raportowe. W ramach tego pakietu narzędziem dla kadry menedżerskiej jest 4mPOWERportal. Oprogramowanie 4mPOWERmobi zainstalowane jest na terminalach przenośnych, w tym telefonach, PDA i urządzeniach przemysłowych. System 4mPowerdata jest hurtownią danych zawierającą analitykę biznesu.

Systemy mobilne bazują na platformach systemów operacyjnych: ANDROID, SYMBIAN OS, POCKET PC, Windows CE. Do obszarów obsługiwanych przez system 4mPOWER należą¹⁰:

- obsługa zamówień/dokumentów handlowych;
- katalog produktów/stany magazynowe;
- system ankietowy (obsługa szablonów ankietowych w terenie);
- obsługa cenników indywidualnych i rabatów;
- interaktywna realizacja i planowanie spotkań, zadań;
- komunikator firmowy;

⁹ [4mPower logistic (Softline) http://softline.com.pl/systemy_mobilne.php], dostęp: 4.05.2014 r.

¹⁰ Ibidem.

- obsługa materiałów reklamowych (POS);
- ewidencja kosztów i czasu pracy;
- raportowanie.

System 4mPOWERportal jako aplikacja centralna użytkowany jest przez pracowników działów: handlowego, marketingu, analitycznego. System ten, składający się z modułów, posiada rozbudowane narzędzia zdalnej pracy kierowników regionalnych.

Rozwiązanie mobilne 4mPOWER CRM to system pozwalający na zarządzanie relacjami z klientami przez pracowników terenowych (serwisantów, przedstawicieli handlowych, agentów ubezpieczeniowych). Umożliwia między innymi analizę prac przedstawicieli handlowych. System ten może być zintegrowany z wewnętrznymi systemami danej organizacji.

System 4mPOWER FSA przeznaczony jest do obsługi brygad remontowych oraz serwisowych. Jest rozwiązaniem klasy FSA (*Field Service Automation*) i wykorzystuje następujące technologie informacyjne:

- GIS (*Geographical Information Systems*) – system informacji przestrzennej;
- GPS (*Global Positioning System*) – system lokalizacji satelitarnej umożliwiający umiejscowienie na mapie cyfrowej określonego obiektu;
- PD – system wymuszonej komunikacji z terminalem;
- SLV – system przesyłania filmów *online*;
- ME – system czuwania nad bezpieczeństwem w terenie;
- Multiplatforma – możliwość pracy na dowolnych terminalach oraz komputerach mobilnych.

Obszary obsługiwane przez rozwiązania firmy Softline obejmują: systemy wspomagania i raportowania pracy kurierów i kierowców, systemy Truck&Trace, systemy informacji przestrzennej – GPS. System 4mPOWER TSL jest rozwiązaniem dla firm wykonujących prace w terenie związane z transportem towarowym.

System zarządzania pracownikami w terenie 4mPOWER bazuje na centralnym systemie zarządzania (CSZ) oraz na aplikacji mobilnej zainstalowanej na urządzeniach przenośnych. Wspomaga także prace dyspozytorów i koordynatorów, umożliwiając im podgląd informacji o pracy kierowców i kurierów z każdego miejsca przez internet. Część mobilna systemu na urządzeniach przenośnych pozwala na zdalne przyjmowanie zleceń, odbieranie i wprowadzanie danych i komunikację z pracownikami podczas ich przebywania w terenie. Natomiast system Track&Trace obejmuje funkcje:

- śledzenie paczki/zlecenia;
- raportowanie dostarczenia;
- raportowanie zagrożeń, opóźnień;
- udostępnianie raportów na stronie WWW;

- wysyłanie raportów dedykowanych na e-mail;
- potwierdzenie dostarczenia esemesem;
- potwierdzenie odbioru esemesem.

Zadaniem systemu informacji przestrzennej (GIS) jest wizualizacja poszczególnych danych, obiektów i stanów na warstwie mapy i obejmuje on następujące funkcje:

- wizualizację efektywności pracowników na mapie;
- śledzenie transportu;
- śledzenie i wizualizację dostarczenia paczki/towaru;
- optymalizację tras.

W ramach grupy programów stanowiących tzw. systemy wsparcia (wspomagania) występuje dodatkowo szereg narzędzi programistycznych. Przykładowo podsystem – produkt o nazwie Security PKI czuwa nad minimalizacją zagrożeń związanych z zabezpieczeniem dostępu do danych i stosowany jest do:

- bezpiecznego przesyłania danych pomiędzy serwerem a urządzeniami mobilnymi;
- szyfrowania zgromadzonych danych;
- autoryzacji użytkowników systemu.

Podsystem ten wykorzystuje infrastrukturę klucza publicznego, czyli kryptosystem.

System EDI Softline jako platforma wymiany danych posiada wbudowane elementy *work flow*, moduły obiegu i wymiany dokumentów i informacji między różnymi aplikacjami wspomagającymi partnerów handlowych. Dokumenty nie muszą być drukowane. Po wygenerowaniu odpowiadających im struktur danych mogą być przesyłane elektronicznie do systemu adresata i tam przetworzone automatycznie.

System zarządzania terminalami RDM (*Remote Device Manager*) kompleksowo zarządza urządzeniami mobilnymi pracującymi w sieciach komórkowych lub w zasięgu dostępnym Wi-fi. Zadaniem tego systemu jest wspieranie administratorów w działaniach związanych z konfigurowaniem terminali, instalacją oprogramowania, wykonywaniem prac serwisowych, ewidencją, konfiguracją i określeniem miejsca konkretnego terminalu. Podstawowymi obszarami tych zadań są:

- zarządzanie oprogramowaniem;
- zdalna instalacja oprogramowania;
- badanie stanu terminalu;
- automatyczna kontrola działania programów;
- przesyłanie plików do i z urządzenia.

Zarządzanie terminalami odbywa się w internecie.

GUARD – podsystem pomocniczy wsparcia procesów transportu depozytów oraz obsługi serwisowej urządzeń ATM, który oparty jest na silniku

4mPOWER. Dokonuje on optymalizacji procesów transportu depozytów. Trzeba nadmienić, że system ten powstał we współpracy z międzynarodowym liderem branży konwojowej. Przeznaczony jest dla firm świadczących usługi transportów wartościowych. Informacja o odebraniu depozytu i przekazaniu do banku odbywa się *online*. W ramach tego systemu następuje automatyzacja procesu planowania pracy dla zespołów konwojowych.

W ramach podsystemu wsparcia 4mobi-B2C Multimedia następuje skorzystanie z kanału dostępu przez tzw. aplikacje natywne pracujące na smartfonach i tabletach.

Trzeba dodać, że firma Softline jest również dostawcą technologicznym i partnerem producentów urządzeń mobilnych i operatorów sieci GSM. Podejmuje się kustomizacji, czyli indywidualnego dopasowania rozwiązania informatycznego do potrzeb obiektu inwestora i prowadzi także obsługę powdrożeniową.

Platforma programowa firmy Logisys¹¹

Platformą programową typu *middleware* jest system klasy WES/MES o nazwie *Agilero platform*. W ramach niego WES (*Warehouse Execution System*) oraz MES (*Manufacturing Execution System*) przejmują zarządzanie operacjami w procesach magazynowych i produkcyjnych. Umożliwiają integrację urządzeń mobilnych z tymi systemami. Wdrożenia *Agilero platform* mają na celu między innymi:

- optymalizację i automatyzację procesów oraz operacji magazynowych i produkcyjnych;
- pełne wykorzystanie potencjału już istniejącego systemu ERP;
- zwiększenie kontroli nad uczestnikami procesów logistycznych w magazynie i produkcji.

Optymalizacja logistyki obejmuje projekty ukierunkowane na wzrost wydajności i efektywności procesów logistycznych. Istotą optymalizacji logistyki jest wykorzystanie zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo w taki sposób, aby osiągnąć największe możliwe efekty. Sprzyja temu automatyzacja zarówno procesów magazynowania, jak i wytwarzania.

Integrator rozwiązań IT

Zadania związane z wdrożeniem szeregu systemów realizuje firma BCS Polska jako integrator rozwiązań IT¹². Wdraża ona systemy wspomagające

¹¹ [http://www.logisys.pl/agilero_platform.html], dostęp: 22.04.2014 r.

¹² [<http://www.bscpolska.pl/>], dostęp: 22.04.2014 r.

proces zarządzania magazynami oraz placówkami handlowymi. Teraz przedstawione zostanie kilka z systemów wdrażanych przez firmę BSC Polska.

Accellos One Warehouse – system zarządzania magazynem. System ten dzięki technikom informacyjnym ułatwia pracę operatorów, przebieg procesów produkcyjnych, a także zadania przedstawicieli w terenie. W tym względzie niezbędne są skanery kodów kreskowych i RFID, kolektory danych, sieci bezprzewodowe WLAN, drukarki etykiet i kart plastikowych, etykiety samoprzylepne i taśmy termotransferowe.

System Accellos One Warehouse służy do zarządzania magazynem. Opracowano i udoskonalono go na podstawie doświadczeń w ponad 3000 wdrożeń w różnych firmach naszego globu. System bazuje na rozwiązaniach informatycznych Microsoft.Net, MS SQL Server oraz środowisku Web-based oraz integracji z urządzeniami automatycznej identyfikacji i automatyki magazynowej. Zadaniem systemu jest nadzorowanie procesów magazynowych i dostarczanie informacji biznesowych dla kierownictwa firmy. Umożliwia współpracę z systemami zewnętrznymi klasy ERP oraz finansowo-księgowymi wspierającymi zarządzanie przedsiębiorstwem.

Dostęp do bazy danych następuje przez przeglądarkę WWW (panel dyspozytora i klient terminalowy). Na funkcjonalność systemu Accellos One Warehouse wskazują np. moduły:

- konsolidacja zamówień,
- przyjęcia – opcje zaawansowane;
- nośniki logistyczne;
- kompletacja według opakowań;
- przepakowania;
- obsługa wielu magazynów, wielu lokalizacji i klientów;
- zamówienia WWW;
- projektowanie etykiet;
- automatyka magazynowa;
- obsługa kurierów – opcje zaawansowane;
- RFID;
- EDI.

bcsDragon¹³ – platforma gromadzenia danych. System bscDragon to platforma służąca do gromadzenia danych z procesów logistycznych i produkcyjnych. Wykorzystuje kody kreskowe i technologie identyfikacji radiowej RFID. Stosowane są przenośne kolektory danych. W obszarze logistyki system umożliwia:

- gromadzenie i weryfikację danych na dokumentach magazynowych;
- znakowanie nośników logistycznych zgodnie z systemem GS1;

¹³ [http://www.bscpolska.pl/produkty/karta_produkту/art.,53,bscdragon-platforma-gromadzenia-danych.html#.U0u7wIV_vBk], dostęp: 22.04.2014 r.

- realizację procesów logistycznych (magazynowych) opartą na systemach automatycznej identyfikacji.

Natomiast w zakresie procesu produkcyjnego bscDragon usprawnia:

- rejestrację zdarzeń na produkcji;
- formowanie nośników logistycznych na końcu linii produkcyjnej;
- powiązanie operacji magazynowych ze zleceniami produkcyjnymi.

bscMarket – zarządzanie procesami sprzedaży¹⁴. System usprawnia zarządzanie procesami na hali sprzedaży. Stanowi platformę informatyczną ułatwiającą transakcje w placówkach sprzedaży detalicznej i hurtowej. Z zakresu logistyki system ten umożliwia:

- gromadzenie lub weryfikację danych na dokumentach magazynowych odnośnie do przyjęcia towarów i inwentaryzacji;
- realizację procesów magazynowych opartych na automatycznej identyfikacji;
- szybki dostęp do informacji o produkcie wspierającym procesy decyzyjne, w tym dobór asortymentu i polityka cenowa;
- inwentaryzację całego sklepu lub wybranych obszarów, np. grup asortymentowych;
- szybką rejestrację braków towarowych.

EWISEL – selektywna zbiórka odpadów. BSC Polska oferuje do wdrożenia także system EWISEL do ewidencji selektywnej zbiórki odpadów, a w jego ramach stosowanie etykiet na śmieci, znakowanie worków ze śmieciami, ewidencję zbiórki odpadów z zastosowaniem kodów kreskowych¹⁵. System umożliwia weryfikację danych w zakresie deklaracji o zbiórce odpadów, agregowanie i okresowe sporządzanie raportów lub plików z danymi. Etykiety z kodami kreskowymi naklejane są na worki lub pojemniki, które w czasie zbiórki są odczytywane za pomocą terminali mobilnych przez pracowników komunalnych.

System składa się z programu głównego EWISEL-Desktop działającego na komputerze stacjonarnym, programu EWISEL-Mobile działającego na terminalu mobilnym w terenie oraz programu EWISEL-Skan, który umożliwia obsługę skanerów w sortowniach i na wysypiskach. EWISEL wykorzystuje bazę danych Microsoft SQL Server.

Automatyczna identyfikacja palet. System automatycznej identyfikacji palet firmy BSC Polska służy do rejestracji parametrów określonej palety, takich jak waga, objętość oraz przesyłki, która jest zsynchronizowana, i identyfikacji towarów za pomocą kodu kreskowego lub etykiety RFID. Informacje

¹⁴ [http://www.bcpspolska.pl/produkty/karta-produktu/art,55,bcsmarket-zarzadzanie-procesami-na-hali-sprzedazy.html#.U0u8hVV_vBk], dostęp: 22.04.2014 r.].

¹⁵ [<http://www.bcpspolska.pl/produkty/karta-produktu/art,235,ewisel-ewidencja-selektywnej-zbiorki-odpadow.htm>], dostęp: 1.05.2014 r.

o transakcji przekazywane są w czasie rzeczywistym do bazy danych, w której powstają informacje zwrotne dla operatora. Umożliwia to przyspieszenie operacji magazynowych związanych z przyjęciem lub przeładunkiem elementów.

Portal wraz z rozwiązaniami SCM

System AX4 firmy AXIT służy do zarządzania procesami logistycznymi¹⁶. Logistyka to pojęcie bardzo szerokie, obejmujące wszystkie zagadnienia związane z przepływem ładunków oraz towarzyszących im informacji. Dawniej pojęcie to kojarzyło się z zaopatrzeniem, gdyż nie obejmowało magazynowania oraz dostaw ładunków bezpośrednio na linie produkcyjne. Jednak obecnie logistyką określa się proces planowania, realizowania i kontrolowania przepływu surowców, materiałów produkcyjnych, a także wyrobów gotowych. Tak więc działania logistyczne obejmują:

- prognozowanie popytu;
- przepływ informacji;
- kontrolę zapasów;
- czynności manipulacyjne;
- realizowanie zamówień;
- serwis i zaopatrywanie w części;
- procesy zaopatrzeniowe;
- pakowanie, obsługę zwrotów;
- gospodarowanie odpadami;
- transport i składowanie.

Nastąpiła specjalizacja usług, które przejęły firmy transportowe, spedycyjne oraz centra logistyczne. Firmy świadczące takie usługi nie mają związku ani z dostawcą, ani z odbiorcą przewożonych lub składowanych ładunków. Występują zatem jako pośrednicy w przekazywaniu ładunków i dotyczących im informacji¹⁷. W przedsiębiorstwach transportowych i spedycyjnych podstawową rolę odgrywają systemy zarządzania flotą samochodową oraz systemy nawigacji i obserwujące ruch pojazdów.

Systemy śledzące przemieszczanie się pojazdów wykorzystują nawigację GPS oraz tachografy. Ułatwia to prace kierowców oraz prowadzenie nadzoru nad procesami logistycznymi. Komunikacja odbywa się za pomocą łączności komórkowej, a także przy wykorzystaniu mikrokomputerów mobilnych.

Podstawą systemów logistycznych jest jednak identyfikacja elementów, tj. surowców, ładunków i wyrobów gotowych. Standaryzacją i zarządzaniem

¹⁶ [<https://www.axit.de/pl/ax4-login-pl>], dostęp: 1.05.2014 r.

¹⁷ T. K u r z a c z, *Informatyka w logistyce*, cz. 1., MSI Polska (Internet).

międzynarodowym systemem identyfikacji zajmuje się, jak już wspomniano, organizacja o nazwie Global System One (GS1). Obecnie stosowanych jest kilka rodzajów kodów GS1. Rozwój ich wynikał z potrzeby zmniejszenia coraz większej ilości informacji, zwłaszcza przy przewozach międzynarodowych.

Standardem zapisu informacji i systemu przepływu ładunków wykorzystującym technikę fal radiowych jest *Electronic Product Code/Radio Frequency* (EPC/RFID). Na ładunkach umieszczone są metki z elektronicznym mikrochipem. Metki takie mogą być odczytywane z pojedynczych sztuk ukrytych w opakowaniach zbiorczych. Czytnik wychwytuje sygnały radiowe nawet z kilku metrów od danej metki. Tak więc istnieje możliwość automatycznego wprowadzenia do systemu identyfikacji towarów na palecie, gdy przejedzie ona przez bramkę elektroniczną. Będzie to stanowiło duże udogodnienie, zwłaszcza w trakcie remanentu; wystarczy bowiem mobilny czytnik przesuwaną się przejściami w supermarkecie.

Tak więc podstawowe znaczenie w logistyce mają nowoczesne systemy identyfikacji i zarządzania, przede wszystkim w magazynie określane mianem *Warehouse Management System* (WMS). Rozwinięciem ich są systemy agregujące informacje służące do kontroli, raportowania oraz prognozowania potrzeb na towary.

Trzeba zaznaczyć, że oferowane systemy zintegrowane klasy ERP dużych firm informatycznych zawierają w swojej konfiguracji także moduły obsługi procesów logistycznych. Dostawcami takich aplikacji są firmy: SAP, Oracle, BPSC, IFS. Jednocześnie autorzy mniejszych pakietów do obsługi magazynów potwierdzają możliwość współpracy ich produktów z wybranymi systemami ERP.

Internetowy system w łańcuchu logistycznym o nazwie AX4 wspomaga zarządzanie i wymianę danych oraz dokumentów. Ułatwia zarządzanie zleceniami, monitoring przesyłek, zarządzanie wielostopniowymi łańcuchami dostaw, SCEN, automatyczną wymianę danych z systemami zintegrowanymi klasy ERP i spedycyjnymi. Ponadto, zdaniem autorów systemu, znacznie redukuje koszty obsługi zleceń w łańcuchu dostaw.

Informacje o systemach logistyki o specjalizowanej funkcjonalności

Teraz omówione zostaną szerzej funkcjonalności wymienionych już niektórych wdrożonych aplikacji programowych do praktyki magazynowo-produkcyjnej.

Sterowanie regałami/magazynami automatycznymi z automatyzacją powierzchni składowania. Wspomniany już system Auto MAG MP100D¹⁸ opracowany został przez przedsiębiorstwo ISL. Może być zintegrowany z systemami zewnętrznymi typu WMS, a także systemem klasy ERP SAP R/3 i Oracle. Umożliwia wymianę danych i zdalne sterowanie regałami automatycznymi z systemu zewnętrznego. System ten z regałami automatycznymi typu *Lean-Lift* zapewnia znaczną oszczędność miejsca składowania dzięki zarządzaniu przestrzenią, dopasowaniu odległości półek w zależności od wysokości towarów.

Obsługa dokumentów EDI. System CLICK'N'FLOW firmy Benson Consultants stanowi aplikację *Electronical Data Interchange* służącą do automatycznej wymiany danych, ich konwersji oraz mapowania kodów artykułów i adresów¹⁹. Umożliwia obsługę, usprawnia obieg dokumentów EDI dowolnego typu w etapach łańcucha logistycznego, współpracując z pocztą X.400, POP3/SMTP, VPN i FTP.

Obsługa średniego magazynu. System Effect Warehouse firmy Consafe Logistics jest aplikacją programową klasy WMS. Umożliwia zarządzanie pracą średniej wielkości magazynów. Jego podstawowe moduły odpowiedzialne są za przyjęcie towaru, składowanie, kompletację zamówienia oraz wysyłkę. Effect Warehouse stanowi także narzędzie komunikacji pomiędzy danym magazynem a systemem nadrzędnym ERP, bowiem czynności magazynowe odnotowane w WMS eksportowane są do systemu zintegrowanego w formie raportów.

Zarządzanie środkami transportu. System Gepard (*Transport Management Software*) firmy Benson Consultants wspomaga planowanie, monitoring, rozliczanie i zarządzanie środkami transportu. Przeznaczony jest przede wszystkim dla firm transportowych i logistycznych. Gepard zapewnia elastyczne układanie tras z możliwością łączenia ich w przewozy wahadłowe. W ramach tego systemu zastosowano harmonogramowanie załadunków, dostaw i awizacji, co pozwala optymalnie planować ruch pojazdów.

Zarządzanie ruchem pojazdów i osób. System Janus (system zarządzania ruchem) opracowany został przez firmę Winuel i wspomaga on zarządzanie ruchem pojazdów i osób, a także ułatwia kontrolowanie poprawności i jakości operacji logistycznych. Usprawnia obsługę kontrahentów przez optymalizację czasu załadunku i wyładunku towarów. Jednocześnie zapewnia rejestrację czasu wjazdu i wyjazdu oraz sprawdzenie masy danych pojazdów. Ma wbudowane mechanizmy integracyjne z rozwiązaniami różnych producentów, np. w zakresie identyfikacji tablic rejestracyjnych.

¹⁸ [http://www.msipolska.pl/menu-gorne/arttykul/article/informatyka-w-logistyce-cz-2.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=658&cHash=522b901674], dostęp: 22.04.2014 r.

¹⁹ [<http://docs9.chomikuj.pl/148244833,PL,0,1,Informatyka-w-logistyce.doc>], dostęp: 3.05.2014 r.

System Janus zakresem funkcjonalnym obejmuje wszystkie obszary zarządzania i sterowania przepływem materiałowym w obrębie magazynów, centrów dystrybucyjnych i logistycznych, a także w zakładach produkcyjnych. Jak już nadmieniono, system ten został opracowany w celu zwiększenia efektywności zarządzania procesami logistycznymi związanymi z obsługą pojazdów i osób, a także przepływem towarów na terenie firmy i obejmuje²⁰:

- kontrolę dostępu pojazdów i pieszych do wyznaczonych stref firmy;
- monitorowanie i analizę z pozycji dyspozytora takich wielkości, jak czas procesu logistycznego, ilość i ciężar towaru;
- kontrolę przepływu towarów oraz ograniczenie strat związanych z kradzieżą;
- tworzenie zestawień charakteryzujących procesy i zasoby oraz informowanie o sytuacjach szczególnych;
- automatyzację i optymalizację procesów logistycznych;
- szybki dostęp do danych.

System Janus ma wbudowane mechanizmy integracyjne z systemem SAP klasy ERP, a jego funkcjonalność sprawdza się przede wszystkim w zakresie:

- rejestracji osób, pojazdów oraz dokumentów przewozowych;
- określaniu punktów kontroli systemu przepływu towarów;
- wytyczaniu drogi i przy ważeniu pojazdów;
- zarządzaniu ruchem przez dyspozytornię;
- gospodarki opakowaniami zwrotnymi.

Sterowanie przepływem materiałowym. Kolejny system Logifact WMS opracowany przez firmę Logifact-Systems obejmuje wszystkie obszary zarządzania i sterowania przepływem materiałowym w ramach magazynów, centrów dystrybucyjnych i logistycznych, zakładów produkcyjnych²¹. Oprócz tradycyjnej funkcjonalności tego typu systemu umożliwia także:

- sterowanie i optymalizację pracy wózków widłowych;
- możliwość sterowania automatyką przemysłową;
- wspomaganie spedycji;
- wykorzystanie systemów kodów do automatycznej identyfikacji, zainstalowanych na terminalach ręcznych, wózkowych, czytnikach kodów i drukarkach etykiet.

Logifact WMS wchodzi w skład grupy systemów informatycznych do zarządzania procesami logistycznym i produkcyjnym. Do grupy tej zaliczamy następujące aplikacje określane jako:

- WMS (*Warehouse Management System*) – system zarządzania magazynem;

²⁰ [http://pinpoint.microsoft.com/pl-pl/applications/system-zarz%C4%85dzenia-ruchem-%E2%80%9Ejanus%E2%80%9D-4295026716], dostęp: 3.05.2014 r.

²¹ [http://www.log24.pl/firmy/logifact-systems-sp-z-o-o], dostęp: 3.05.2014 r.

- FCS (*Forklift Control System*) – system sterowania wózkami widłowymi;
- MES (*Manufacturing Execution System*) – system zarządzania operacjami produkcyjnymi i magazynowymi wspomagający kierowanie procesami produkcyjnymi;
- 3S (*Shipping Support System*) – system wspierania spedycji.

Warto teraz bliżej przyjrzeć się funkcjonalności wymienionych systemów o nazwach handlowych:

LOGIFACT@WMS. System ten został zaprojektowany i jest implementowany w sterowaniu przepływem ładunków w magazynach i zabezpieczeniu koordynacji operacji magazynowych²². Aplikacja ta przy zastosowaniu terminali mobilnych, skanerów, kodów kreskowych i sieci radiowej umożliwi sprawne kierowanie realizowanymi procesami logistycznymi. Podczas wdrażania system podlega parametryzacji, a więc może być dostosowany do specyfiki określonego magazynu. LOGIFACT@WMS opracowano z myślą o przedsiębiorstwach produkcyjnych, handlowych i usługowych. Standardowe funkcjonalności tego systemu pokrywają zapotrzebowanie takich branż, jak: farmaceutyczna, kosmetyczna, spożywcza, chłodnicza, chemiczna i tekstylna.

LOGIFACT@FCS. System ten jako integralny element systemu sterowania magazynem pozwala na dynamiczne budowanie systemu transportu wewnętrznego w kompleksowych systemach logistycznych. Wyposażony jest w szerokie możliwości konfiguracyjne ułatwiające dostosowywanie się do warunków danego magazynu. LOGIFACT@FCS pełni rolę narzędzia sterowania i optymalizacji ruchu m.in. wózków widłowych.

LOGIFACT@MES. Wdrożenie tego systemu ma ułatwić bezpośrednio zarządzanie procesami w zakresie logistyki produkcji i logistyki magazynowania w czasie rzeczywistym. Łączy cechy systemów klasy WMS oraz MES, ponadto wykazuje otwartość na współpracę z automatyką magazynową i urządzeniami pomiarowymi procesu produkcyjnego²³.

Zintegrowany system zarządzania. MAXeBiznes/moduł MAX Logistyka firmy MAX to zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem w obszarach od księgowości i finansów po obsługę logistyczną i zarządzanie personelem. Występujący w ramach systemu zintegrowanego moduł MAX Logistyka umożliwia integrację działań w ramach dowolnie rozproszonych łańcuchów logistycznych. Obok realizacji obsługi zakupów, gospodarki magazynowej, sprzedaży występuje także tworzenie cenników handlowych, zawartości dokumentów. Moduł ten bazuje na jednolicie zorganizowanych kartotekach.

Funkcja mobilna modułu zapewnia sprawną obsługę zamówień bezpośrednio przez klienta.

²² [<http://www.logifact.pl/oferta/rozwiązania-dla-produkcji.html>], dostęp: 3.05.2014 r.

²³ [<http://www.logifact.pl/oferta/rozwiązania-dla-produkcji.html>], dostęp: 3.05.2014 r.

Integracja z systemami ERP/MRP. System OPTIpromag firmy Optidata wspomaga procesy logistyczne i produkcyjne. Obejmuje moduły obsługi skanerów na liniach produkcyjnych, komunikacji z urządzeniami mobilnymi, moduł wydruku etykiet i dokumentów. Zapewnia także integrację z systemami zintegrowanymi klasy ERP/MRP.

W swojej funkcjonalności zawiera obsługę kodów kreskowych, kodów wielowymiarowych (2D) oraz technologii RFID. Obsługuje standardy logistyczne GS1 i umożliwia stosowanie odpowiednich etykiet paletowych wymaganych przez głównych odbiorców, jakimi są duże sieci handlowe. OPTIpromag usprawnia procesy magazynowe i produkcyjne.

Mobilne oprogramowanie zintegrowane z systemami nadrzędnymi. Wspomniany już system ProTrace firmy TOT.NET to pakiet oprogramowania mobilnego zintegrowany z systemami klasy MRP/ERP/WMS. Pracownicy magazynowi wykorzystują ProTrace zainstalowany na terminalach. System ten może zarządzać lokalizacją magazynową, optymalizując przydział miejsc.

Kompleksowa obsługa magazynu. Wśród gamy różnorodnych systemów z obszaru logistyki występuje też pakiet o budowie modułowej PSIWms firmy PSI. Obejmuje on zarządzanie magazynem i wysyłką oraz sterowanie transportem w magazynie z wykorzystaniem automatyki magazynowej.

Zarządzanie centrami logistycznymi. Opracowany przez firmę Safo pakiet Safo.mag należy do najnowszej generacji programów do zarządzania:

- centrami logistycznymi;
- magazynami wysokiego składowania;
- magazynami surowców;
- magazynami wyrobów gotowych i zwrotów.

W Safo.mag uwzględniono możliwość łączności radiowej pracowników z systemem informatycznym.

System zintegrowany z parametryzacją rozwiązań. Systemem o obszernej funkcjonalności, umożliwiającym kastomizację funkcji biznesowych i formy wizualnej w zależności od potrzeb inwestora, jest Soflab SQL firmy Softlab. Zawiera on zestaw narzędzi służącym temu celowi. Obejmuje m.in. interesujący nas moduł logistyka i sprzedaż, zawierający systemy WMS i SCM, który współpracuje z terminalami radiowymi. Ponadto grupy programowe funkcji z zakresu POS, spedycja, CRM, platforma mobilna.

Zarządzanie ekspedycją towarów. W zakresie tej funkcjonalności warto wspomnieć o systemie EURO Agd firmy Surfland Systemy Komputerowe. System ten bazuje na zastosowaniu terminali z wbudowanymi czytnikami kodów kreskowych. Dokładna rejestracja transakcji dostarcza dane do raportów oraz zestawień sporządzanych przez użytkowników. Dzięki obserwacji „drogi”, jaką przebywa towar od momentu jego wykonania do czasu dostarczenia do klienta, istnieje możliwość informowania użytkowników systemu o statusie realizacji poszczególnych operacji.

Obserwacja ruchu partii towaru. System Track&Trace firmy BSC Polska umożliwia śledzenie pochodzenia i ruchu partii towaru na wszystkich etapach produkcji, przetwarzania i dystrybucji. Bazuje na specyfikacji GS1 i umożliwia odtworzenie wszystkich procesów logistycznych przeprowadzonych na produktach z zakresu całego łańcucha dostaw. Godne uwagi jest to, że umożliwia nie tylko znakowanie jednostek logistycznych, lecz również rejestrację wykonanych na nich operacji.

Rozwiązania informatyczne firmy Consafe Logistics

Firma Consafe Logistics oferuje systemy WMS (*Warehouse Management Systems*) oraz rozwiązania mobilne dla transportu, handlu i serwisu. Ponadto dostarcza nowoczesne rozwiązania sprzętowe, w tym:

- czytniki kodów kreskowych;
- urządzenia PDA;
- terminale mobilne;
- komputery na wózki widłowe;
- drukarki etykiet.

Należy podkreślić, że firma Consafe Logistics zapewnia serwis urządzeń i oferuje zróżnicowane umowy serwisowe w zależności od potrzeb użytkownika. Wymieńmy teraz produkty programistyczne z obszaru logistyki:

a) Astro WMS – zaawansowane narzędzie do zarządzania magazynem. Aplikacja bazowa tego produktu to WMS zapewniający obsługę wszystkich typowych operacji magazynowych. Użytkownik wybiera funkcje przydatne dla swego przedsiębiorstwa i dostosowuje je do swoich potrzeb. Astro WMS może współpracować z wieloma systemami klasy ERP jednocześnie.

b) Effect Warehouse²⁴ – system o budowie modułowej przeznaczony do zarządzania pracą średniej wielkości magazynów. Podstawowe jego komponenty odpowiedzialne są za przyjęcie towaru, składowanie, kompletację zamówień oraz wysyłkę. Omawiany system zawiera również moduł wspierający zarządzanie zapasami oraz moduł komunikacyjny z pakietem zintegrowanym klasy ERP. Przykładowo system Effect Warehouse klasy WMS został wdrożony w przedsiębiorstwie Nestle Waters Polska, zajmującym się produkcją i dystrybucją wody „Nałęczowianka”.

System działa na standardowej platformie MS Windows i został zintegrowany z oprogramowaniem IFS Application. Jak już wspomniano, Effect Warehouse współpracuje także z pakietem zintegrowanym klasy ERP stosowanym w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Ponadto produkt ten pozwala na

²⁴ [<http://www.msipolska.pl/menu-gorne/arttykul/article/consafe-wdracza-wms-w-nestle-waters-polska/>], dostęp: 3.05.2014 r.

śledzenie jakościowe towarów w łańcuchu dostaw i oczywiście na rejestrację operacji magazynowych.

Effect Warehouse przejął funkcjonalności poprzedniego systemu wdrożonego również przez firmę Consafe Logistics, umożliwiając migrację danych do nowego rozwiązania klasy WMS w zakresie obsługi magazynu. Nowe rozwiązanie umożliwia także obsługę kodów kreskowych na materiałach produkcyjnych. Podstawowe dane można wizualizować za pomocą kolorów, co daje dogodniejszy podgląd np. lokalizacji towarów lub produktów, dokumentów w trakcie realizacji.

c) ControlTransport – rozwiązanie dla firm transportowych, spedycyjnych i logistycznych. Ułatwia realizację zadań przez wykorzystanie zasobów ludzkich i floty pojazdów. Zintegrowana z nim nawigacja GPS pozwala wybierać najkrótsze trasy.

d) DynamicStore – system poprawiający efektywność przepływu informacji wykorzystywanych do zarządzania towarami w sklepie; obsługuje zamówienia i przyjęcia oraz umożliwia weryfikację cen w sklepie, wydruk etykiet na towary i półki.

e) FieldService – program ułatwiający zarządzanie pracą serwisantów w terenie. Kontroluje dane dotyczące zleceń i zapewnia utrzymanie niezbędnego zapasu części zamiennych.

f) Mobile Store – program klasy SFA (*Sales Force Automation*) działający na platformie Pocket PC²⁵. Wspiera pracę przedstawicieli handlowych w terenie. Handlowiec pracujący w terenie, aby podołać stawianym mu zadaniom, powinien mieć wsparcie inteligentnego systemu pozwalającego mu na szybką łączność z centralą. Urządzenie PDA (*palmtop*), mobilna drukarka przy pasku i system pozwalają z dowolnego miejsca w kraju dokonywać operacji handlowych i magazynowych. System ten umożliwia zbieranie zamówień od klientów oraz sprzedaż obwoźną, a handlowiec ma dostęp do:

- bazy produktów;
- aktualnego stanu rozliczeń finansowych klienta;
- historii zamówień;
- statusu realizacji zamówień określonego klienta;
- cennika.

Selmar CLG jako integrator usług logistycznych należący do grupy Consafe Logistics wprowadził na rynek nową wersję programu Mobile Store, wspierającego pracę tzw. handlowców mobilnych, czyli pozyskujących nabywców w terenie. Nowa wersja Mobile Store pozwala na samodzielne dodawanie modułów programowych do istniejącej aplikacji.

²⁵ [http://www.logistykafirm.com/transport_art.php?did=1&aid=5980&p=&cat=1&catname=], dostęp: 3.05.2014 r.

Pakiet Mobile Store umożliwia bezpośredni dostęp do katalogu produktów, cennika, historii zamówień klienta, statusu ich realizacji oraz aktualnego stanu rozliczeń finansowych z klientem. Zastosowanie najnowszych technologii komunikacji (GPRS, Bluetooth, LAN) umożliwia – jak już wspomniano – bieżącą łączność między handlowcem a centralą, co ułatwia raportowanie. Potrzebne dokumenty, np. fakturę, można drukować bezpośrednio u kupującego, korzystając z przenośnej drukarki.

Przykładowo Consafe Logistics dostarcza rozwiązania mobilne dla CEDC, czołowego importera i dystrybutora napojów alkoholowych²⁶. CEDC własną flotą samochodową (700 pojazdów) zaopatruje regionalnych dystrybutorów. System dostaw opiera się na stale aktualizowanych prognozach sprzedaży. Handlowcy posługują się poręcznym urządzeniem Motorola MC35, stanowiącym mobilny terminal PDA, który wyposażony jest też w moduł GSM oraz GPS.

Systemy firmy Benson Consultants

Przełóżnijmy teraz ofertę firmy Benson Consultants zamieszczoną na stronie internetowej. Pierwszy z systemów to SkyLogic Truck – zarządzanie transportem²⁷, obejmujący następujące moduły, a w ich ramach funkcje:

- optymalizacja tras: automatyczne planowanie i wyliczanie kosztów tras, planowanie liczby zleceń;
- pełna obsługa zleceń: obsługa różnych rodzajów zleceń, automatyczna geolokalizacja klientów na mapie, wizualizacja tras na mapie;
- modelowanie struktury logistycznej:
 - możliwość modelowania dowolnych struktur logistycznych, w tym regionów, oddziałów, podwykonawców;
- zarządzanie flotą samochodów, w tym:
 - eksploatacja, naprawy, tankowania, terminarze, aktualna pozycja pojazdu na mapie, nadużycia, porównywanie tras;
- rozliczenia, a w ramach tego modułu: cenniki przychodowe i kosztowe, rozliczenia zrealizowanych tras, fakturowanie, opakowania zwrotne, rozliczenia z podwykonawcami, rozliczenia międzyoddziałowe;
- portal komunikacyjny – dla klientów, który umożliwia: rejestrację zleceń i kontrahentów, wydruk etykiet i listów przewozowych, kalkulację zleceń, emisję raportów;
- analityka, ze szczególnym uwzględnieniem raportu wskaźników finansowych;

²⁶ [http://www.logistica.pl/teksty/Consafe_Logistics_dostarcza_rozwi_zania_mobilne_dla_CEDC], dostęp: 4.05.2014 r.

²⁷ [<http://www.benson.pl/#!dla-transportu/cfoy>], dostęp: 3.05.2014 r.

- mapy cyfrowe pozwalające na prezentacje właściwych tras, pokazanie miejsc pojazdów, porównywanie tras;
- esemesowe systemy informacyjne, w tym funkcje: informowanie klientów o dostawie, komunikacja z kierowcą, odbieranie komunikatów od kierowców;
- mobilne zarządzanie kierowcą; moduł ten daje możliwości: komunikacji z kierowcą, wysyłkę i planu tras kierowcy, potwierdzenia realizacji zleceń, nawigacji, w tym również samochodów ciężarowych.

Kolejny system o znacznej funkcjonalności to SkyLogic Trade – zarządzanie handlowcami²⁸. System ten wspomaga podejmowanie decyzji przez kierowników zespołów handlowych. Moduły tego systemu i występujące w ramach nich funkcje są następujące:

- optymalizacja tras handlowców: planowanie długookresowe, szczegółowe harmonogramowanie odwiedzin, wizualizacja tras na mapie;
- zarządzanie regionami i handlowcami: przydział handlowców do klientów, określenie regionów działania, wizualizacja klientów na mapie;
- zdalne zarządzanie zadaniami, np. wysyłanie na urządzenia mobilne – tablety listy tras do zrealizowania przez przedstawiciela wraz z kolejnością punktów do odwiedzenia oraz listą czynności do wykonania;
- odwzorowanie trasy na mapie urządzenia przenośnego;
- nawigacja z urządzenia przenośnego do klientów,
- możliwość wysyłania informacji o wykonaniu dodatkowych czynności u klienta na tablet przedstawiciela, np. przeprowadzenie akcji marketingowej;
- możliwość złożenia przez klienta podpisu palcem na tablecie;
- możliwość sporządzenia ankiet bezpośrednio u klienta, a następnie przesłania ich do serwera systemu komputerowego;
- mapy cyfrowe, a w ramach tego modułu m.in. następujące funkcje:
 - obsługa zewnętrznych map,
 - prezentacja klientów i zaplanowanych tras na mapie,
 - porównywanie tras zrealizowanych z zaplanowanymi,
 - automatyczna geolokalizacja i przeniesienie kontrahentów na mapę,
 - wizualizacja tras historycznych,
 - mechanizm szybkiego obliczania odległości na mapie,
 - możliwość dodawania utrudnień na trasie,
 - możliwość ręcznego oraz automatycznego planowania tras na mapie;
- GPS, stanowiące dogodne narzędzie dla operatora logistycznego, gdyż daje mu możliwość określenia stanu realizacji zaplanowanej trasy określonych pojazdów w ruchu.

²⁸ [<http://www.benson.pl/#!dla-usug/c23us>], dostęp: 3.05.2014 r.

System SkyLogic Task – zarządzanie serwisantami²⁹, wspomaga zarządzanie zespołem pracowników w terenie. Odbiorcą systemu są podmioty prowadzące serwis i obsługę urządzeń technicznych w rozproszonych lokalizacjach. Do podstawowych modułów, a w ich ramach funkcji można zaliczyć:

- harmonogramowanie zadań: tworzenie terminarza wizyt dla każdego z klientów, automatyczne naniesienie zadań pracowników na harmonogram, przydział klientów do pracowników, automatyczne przekładanie zadań jednego pracownika na innego członka zespołu serwisowego;
- optymalizacja tras serwisantów, w tym funkcje: automatyczna optymalizacja przeprowadzana na harmonogramach pracy;
- przesyłanie zaplanowanych tras na urządzenia mobilne – tablety serwisantów.

Celem wdrożenia systemu SkyLogic Task jest obniżenie kosztów obsługi przez optymalizację tras pracowników terenowych.

Podsumowanie

Obszar szeroko pojętej logistyki obejmuje zarówno wspomaganie procesów produkcyjnych, transport wewnętrzny, magazynowanie półfabrykatów, spedycję, a także zaopatrzenie w komponenty i sprzedaż wyrobów gotowych. Jest więc bardzo obszerny. Z tego względu powstały liczne systemy komputerowe, o mniejszej lub większej funkcjonalności, nazywane systemami logistycznymi, chociaż część z nich obsługuje tylko fragment procesów logistycznych.

Charakterystyczne jest jednak to, że stosują już nowoczesne techniki informacyjne i telekomunikacyjne z internetem łącznie. Większość z nich wykazuje też możliwość współpracy z dużymi systemami zintegrowanymi klasy ERP, oferowanymi przez wiodące firmy informatyczne Zachodu oraz reprezentowane przez polskie firmy konsultingowe.

Zaprezentowano tylko przykłady niektórych wdrożonych systemów, o których piszą firmy konsultingowe lub wdrażające na swoich stronach internetowych, zacytowanych w przypisach niniejszego opracowania. Duża gama różnych rozwiązań stanowi problem dla potencjalnego inwestora czy też doradcy – analityka. Zebrany materiał być może ułatwi przeprowadzenie analizy przedwdrożeniowej, mającej na celu usprawnienie procesów magazynowo-transportowych w określonej firmie i dokonanie wyboru adekwatnej aplikacji informatycznej.

²⁹ [<http://www.benson.pl/#!/dla-handlu/c3v7>], dostęp: 3.05.2014 r.

AGNIESZKA TŁUCZAK*
MIROŚŁAWA SZEWCZYK**

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw województwa opolskiego w kontekście realizacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka

Wstęp

Aktywność innowacyjna jest postrzegana jako jeden z ważniejszych czynników wpływających na przeżywalność przedsiębiorstw¹, wzrost przedsiębiorstw² czy odniesienie przez przedsiębiorstwo sukcesu³. W opracowaniu przyjęto założenie, że istotną determinantą rozwoju gospodarczego regionu (województwa opolskiego) jest działalność innowacyjna podmiotów gospodarczych. Rozwój regionu zależy bowiem zarówno od dostępności czynników produkcji, jak i poziomu rozwoju technologicznego gospodarki regionalnej. Rozwój następuje wskutek wprowadzania innowacji, upadku starych sektorów gospodarki i tworzenia się nowych⁴. Aktywność innowa-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Wydział Ekonomiczny.

** Dr, inż., Politechnika Opolska, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

¹ D. B. A u d r e t s c h, *New-firm survival and the technological regime*, „Review of Economics and Statistics” 1991, No 60, s. 441–450; M. M a d h o u s h i, A. N a s i r i, *The Influence of Industry Characteristics on New Firms’ Survival: Iranian Study*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences” 2011, No 5, s. 653–661; C. M. B a n b u r y, W. M i t c h e l l, *The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival*, „Strategic Management Journal” 1995, No 16, s. 161–182; C. M. C h r i s t e n s e n, F. F. S u á r e z, J. M. U t t e r b a c k, *Strategies for Survival in Fast-Changing Industries*, „Management Science” 1998, No 44, s. 207–220.

² M. C c u c c u l e l l i, B. E r m i n i, *New product introduction and product tenure: What effects on firm growth?*, „Research Policy” 2012, No 41, s. 808–821.

³ G. H a m e l, C. K. P r a h a l a d, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999; M. E. P o r t e r, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; P. P y p ł a c z, K. B i g o s i ń s k a, *Application of information technologies in building companies’ innovatory potential in small and medium enterprises sector*, [w:] *IT Tools in Management and Education. Selected Problems*, red. L. Kiełtyka, The Publishing Office of Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2011, s. 82–97.

⁴ P. C h u r s k i, *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych* [<http://www.staff.amu.edu.pl/~chur/bibliografia/CZYNNIKI%20ROZWOJU%20REGIONALNEGO%20.pdf>].

cyjna przedsiębiorstw w kontekście rozwoju regionalnego była przedmiotem zainteresowania wielu autorów. Problem ten podjęli w swoich pracach m.in. G.H. Borts, J.L. Stein, H.W. Richardson, N. Kaldor, E.J. Malecki, P. Nijkamp, P. Romer, B. Asheim oraz G. Tond⁵.

Punktem wyjścia dla analizy potencjału innowacyjnego podmiotów w województwie opolskim jest lista beneficjentów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (POIG), opracowany w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013, miał na celu realizację polityki proinnowacyjnej w skali kraju. W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka wspierano projekty innowacyjne w skali kraju lub w skali międzynarodowej⁶. Sformułowane w ramach tego programu działania, współfinansowane przez Unię Europejską, obejmowały zarówno bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, jednostek naukowych, jak i wsparcie systemowe potencjału sektora B+R oraz jego zdolności do kreowania innowacji, a także stymulujące zdolności podmiotów gospodarczych do absorpcji zmian o charakterze innowacyjnym. Prowadzenie badań naukowych, rozwój nowych, innowacyjnych technologii oraz działania na rzecz podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw będzie wspierał w latach 2014–2020 Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (POIR). Głównym celem programu jest pobudzenie innowacyjności polskiej gospodarki przez zwiększenie nakładów prywatnych na badania i rozwój oraz kreowanie popytu przedsiębiorstw na innowacje i prace badawczo-rozwojowe.

Pomiędzy działalnością innowacyjną a rozwojem regionów zachodzi dość silna zależność⁷. Inwestycje w innowacje są postrzegane jako kluczowe dla

⁵ G.H. B o r t s, J.L. S t e i n, *Economic growth in free market*, Columbia University Press, New York 1964; H.W. R i c h a r d s o n, *Regional growth theory*, Macmillan, London 1973; N. K a l d o r, *The case for regional policies*, „Scottish Journal Political Economy” 1970, Vol. 17, s. 337–348; E.J. M a l e c k i, P. N i j k a m p, *Technology and regional development: Some thoughts on policy*, „Environmental and Planning” 1988, No 6(4), s. 383–399; P. R o m e r, *Endogenous technological change*, „Journal of Political Economy” 1990, Vol. 98, No 5, part II, s. 71–102; B. A s h e i m, *Industrial districts as „learning regions”, A conditions for prosperity. Studies in technology innovation and economic policy*, University of Oslo, Oslo 1995; G. T o n d l, *Convergence after divergence? Regional Growth in Europe*, Verlag, Wien–New York 2001.

⁶ Opracowane na podstawie [www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/POIG/].

⁷ Por.: S. C i o k, H. D o b r o w o l s k a - K a n i e w s k a, *Polityka innowacyjna państwa a regionalny potencjał innowacyjny. Przykład Dolnego Śląska*, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009; T. M a r k o w s k i, *Regionalne systemy innowacji w aspekcie strategii rozwoju regionalnego Polski 2000–2006*, [w:] *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego*, red. J. Szlachta, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2000; E.I. M i s i e w i c z, *Analiza wpływu działalności*

długotrwałego wzrostu gospodarczego. Innowacyjność jako istotny aspekt rozwoju województwa opolskiego pojawia się w licznych opracowaniach. D. Potwora i W. Potwora przedstawili wyniki badania innowacyjności opolskich przedsiębiorstw w kontekście aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego⁸. A. Jasińska-Biliczak rozważała kwestie innowacyjności regionów⁹. K. Widera i M. Szewczyk przeprowadziły badania stanu wdrażania Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w powiecie kędzierzyńsko-kozielskim¹⁰. M. Adamska zanalizowała wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim¹¹. K. Łobos i M. Szewczyk badali wybrane aspekty aktywności innowacyjnej podmiotów z branży chemicznej w województwie opolskim¹². Przedsiębiorczość akademicka była przedmiotem zainteresowania M. Szewczuk-Stępień¹³.

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw rozumiany jest w opracowaniu jako zdolność do kreowania lub absorpcji znaczących w skali kraju innowacji przez podmioty zlokalizowane na terenie województwa opolskiego. Celem

innowacyjnej na poziom rozwoju regionalnego – model miękki, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój zrównoważony*, red. A. Bocian, Białystok 2008, s. 255–263.

⁸ D. P o t w o r a, W. P o t w o r a, *Innowacyjność opolskich przedsiębiorstw w świetle badań*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012, s. 202–222; D. P o t w o r a, W. P o t w o r a, *W poszukiwaniu opolskich smart specialisation (Metodologia i wstępne wyniki badań)*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012, s. 157–172.

⁹ A. J a s i ń s k a - B i l i c z a k, *Supporting the innovation of regions by the implementation of the best practices*, [w:] *Proceedings in Global Virtual Conference, The 1st International Global Virtual Conference, EDIS – Publishing Institution of the University of Zilina*, Zilina, Slovakia 2013, s. 140–144, A. J a s i ń s k a - B i l i c z a k, *Interregional cooperation as the stimulation of proinnovation actions – Opolskie Region's example*, [w:] *Regional Economy in Theory and Practise*, red. E. Sobczak, A. Raszkowski, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2013, s. 222–230.

¹⁰ K. W i d e r a, M. S z e w c z y k, *Innowacyjność przedsiębiorstw warunkiem rozwoju*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 12 (743), s. 41–48.

¹¹ M. A d a m s k a, *Wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa opolskiego*, „Barometr Regionalny” 2011, nr 4(26).

¹² K. Ł o b o s, M. S z e w c z y k, *Wybrane aspekty aktywności innowacyjnej podmiotów z branży chemicznej w województwie opolskim w świetle wyników badań pilotażowych*, [w:] *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Diagnoza i wprowadzenie do badań*, red. K. Malik, Ł. Dymek, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012, s. 53–71.

¹³ M. S z e w c z u k - S t ę p i ę ń, *Czym jest przedsiębiorczość akademicka? Kto inicjuje spin-off?*, [w:] *Podręcznik wsparcia spin-off*, red. M. Szewczuk-Stępień, Ł. Dymek, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 9–42.

opracowania jest identyfikacja i charakterystyka przedsiębiorstw będących nośnikami innowacyjności w województwie opolskim.

Znaczenie charakterystyk przedsiębiorstwa dla procesów innowacyjnych

W literaturze można znaleźć liczne wyniki badań empirycznych na temat roli innowacji oraz inwestycji w B+R w przetrwaniu firm¹⁴. Firmy, które inwestują w działalność badawczo-rozwojową, mają większe prawdopodobieństwo przeżycia niż te, które nic w nią nie inwestują¹⁵. Stwierdzono również pozytywny wpływ intensywności wydatków na B+R na prawdopodobieństwo przeżycia firm¹⁶.

E. Cefis i O. Marsili wykazali pozytywny i znaczący wpływ innowacyjności na prawdopodobieństwo przeżycia w holenderskich przedsiębiorstwach produkcyjnych. Według nich małe, młode firmy są najbardziej narażone na ryzyko zakończenia działalności, natomiast aktywność innowacyjna pozwala im przetrwać na rynku¹⁷.

A.M. Fernandez i C. Paunov badali zależność pomiędzy dywersyfikacją działalności innowacyjnej podmiotów a ryzykiem niepowodzenia działalności. Wykazali, że podmioty skupiające się wyłącznie na jednym kierunku działalności są bardziej narażone na upadek¹⁸. M. Doms, T. Dunne i M. Roberts¹⁹ uważają, że przedsiębiorstwa wykorzystujące zaawansowaną technologię produkcji mają wyższe stopy wzrostu i jednocześnie są mniej podatne na upadek.

Charakterystyki przedsiębiorstwa, takie jak wiek, sektor działalności oraz wielkość przedsiębiorstwa (ze względu na liczbę zatrudnionych) mają klu-

¹⁴ E. Cefis, O. Marsili, *A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival*, „Industrial and Corporate Change” 2005, No 14, s. 1167–1192; E. Cefis, O. Marsili, *Survival: The Role of Innovation in Firms’ Survival*, „Research Policy” 2006, No 35, s. 626–641; S. Esteve-Pérez, A. Sanchis-Llopis, J.A. Sanchis-Llopis, *The Determinants of Survival of Spanish Manufacturing Firms*, „Review of Industrial Organization” 2004, No 25, s. 251–273.

¹⁵ S. Esteve-Pérez, A. Sanchis-Llopis, J.A. Sanchis-Llopis, *The Determinants...*, op.cit.

¹⁶ B.H. Hall, *The Relationship between Firm Size and Firm Growth in the US Manufacturing Sector*, „Journal of Industrial Economics” 1987, No 35, s. 583–606.

¹⁷ E. Cefis, O. Marsili, *Survival: The role of innovation in firms’ survival...*, op.cit.

¹⁸ A.M. Fernandez, C. Paunov, *The risks of innovation: Are innovating firms less likely to die?*, Policy Research Working Paper Series 6103, The World Bank 2012.

¹⁹ M. Doms, T. Dunne, M. Roberts, *The role of technology use in the survival and growth of manufacturing plants*, „International Journal of Industrial Organization” 1995, No 13(4), s. 523–542.

czowe znaczenie dla procesów innowacyjnych²⁰. Wśród czynników istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa B. Jovanovic²¹, M. Cucculelli i B. Ermini wymieniają wiek i wielkość przedsiębiorstwa²². Wiek przedsiębiorstwa jako wskaźnik poziomu doświadczenia, uczenia się i kompetencji menedżerskich jest postrzegany jako ważny czynnik decydujący o rozwoju. Badania empiryczne wskazują, że „młode” przedsiębiorstwa charakteryzują się stosunkowo wysokim prawdopodobieństwem niepowodzenia w pierwszych latach ich istnienia. Do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy zaliczyć można problemy związane z ustalaniem struktury organizacyjnej²³. Z drugiej strony dla starszych firm problemem może być starzenie się technologii, produktów i koncepcji biznesowych.

W literaturze aktywność innowacyjna jest ujemnie skorelowana z wiekiem firmy. Na ogół firmy młodsze są bardziej innowacyjne²⁴, małe i młode przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne niż większe i starsze przedsiębiorstwa²⁵. Z drugiej strony w literaturze znaleźć jednak można również dowody

²⁰A.R. Anderson, S.D. Dodd, S.L. Jack, *Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice*, „Management Decision” 2012, No 50(5), s. 958–971; P.K. Mills, N. Marguiles, *Toward a core typology of service organizations*, „Academy of Management Review” 1980, No 5, s. 255–265; Z. Acs, D. Audretsch, *Innovation and firm size in manufacturing*, „Technovation” 1988, No 7(3), s. 197–210; F. Gallouj, O. Weinstein, *Innovation in services*, „Research Policy” 1997, No 26, s. 537–556; B.S. Tether, *The Sources and Aims of Innovation in services: variety between and within sectors*, „Economics of Innovation and New Technology” 2003, No 12, s. 481–505; F.T. Mousa, W. Wales, *Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation*, „Management Decision” 2012, No 50(2), s. 305–324; I. Drejer, *Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective*, „Research Policy” 2004, No 33(3), s. 551–562; P. Criscuolo, N. Nicolaou, A. Salter, *The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, „Research Policy” 2012, No 41, s. 319–333; D. Audretsch, *Entrepreneurship research*, „Management Decision” 2012, No 50(5), s. 755–764.

²¹B. Jovanovic, *Selection and evolution of industry...*, „Econometrica” 1982, No 50, s. 649–670.

²²M. Cucculelli, B. Ermini, *New product introduction...*, op.cit.

²³M. Fritsch, U. Brixey, O. Falck, *The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis*, „Review of Industrial Organization” 2006, No 28(3), s. 285–306.

²⁴V. Thompson, *Bureaucracy and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1967, No 10(1), s. 1–20; J.A. Hansen, *Innovation, firm size, and firm age*, „Small Business Economics” 1992, No 4 (1), s. 37–44.

²⁵D.B. Audretsch, L. Klomp, E. Santarelli, A.R. Thurik, *Gibrat's law: are the services different?*, „Review of Industrial Organization” 2004, No 24, s. 301–324; D. Cormier, M.J. Ledoux, M. Maganán, *The informational contribution of social and environmental disclosures for investors*, „Management Decision” 2011, No 49(8), s. 1276–1304; F. Lotti, E. Santarelli, M. Vivarelli, *Does Gibrat's law hold among young, small firms?*, „Journal of Evolutionary Economics” 2003, No 13, s. 213–235; B. Jovanovic, *Selection and evolution...*, op.cit.; D.S. Evans, *Tests of alternative theories of firm growth*, „Journal of Political Economy” 1987,

empiryczne występowania dodatniej korelacji pomiędzy wzrostem, wiekiem i poziomem działalności innowacyjnej²⁶.

Dane i metoda

Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w województwie opolskim. W opracowaniu uwzględniono listę projektów POIG realizowanych na terenie województwa opolskiego przez podmioty z województwa opolskiego (stan na 31 marca 2014 r.)²⁷. W ramach badania zebrano m.in. dane dotyczące działalności podstawowej, prowadzonej przez beneficjenta, wielkości przedsiębiorstwa oraz daty rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Poznanie struktury przestrzennej, struktury branżowej oraz struktury wiekowej przedsiębiorstw – beneficjentów POIG – odgrywa istotną rolę diagnostyczną. Przyjęto, że odzwierciedleniem struktury przestrzennej innowacyjności jest terytorialne rozmieszczenie podmiotów, a także wartości realizowanych projektów. Analiza struktury branżowej przeprowadzona została z uwzględnieniem Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007 (PKD 2007). Kod PKD przedsiębiorstwa ustalono dla każdego podmiotu na podstawie bazy HBI Polska.

No 95, s. 657–674; P. D u n n e, A. H u g h e s, *Age, Size, growth and survival: UK companies in the 1980*, „Journal of Industrial Economics” 1994, No 42(2), s. 115–140; D.S. E v a n s, *The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries*, „Journal of Industrial Economics” 1987, No 35, s. 567–581; B.H. H a l l, *The relationship between...*, op.cit.; B.H. H a l l, F. L o t t i, J. M a i r e s s e, *Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy*, „Small Business Economics” 2008, No 33, s.13–33.

²⁶ S. D a s, *Size, age and firm growth in an infant industry: the computer hardware industry in India*, „International Journal of Industrial Organization” 1995, No 13, s. 111–126; A. H e s h m a t i, *On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden*, „Small Business Economics” 2001, No 17(3), s. 213–228; K.H. H u a r n g, T.H.K. Y u, *Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME*, „Management Decision” 2011, No 49(2), s. 284–296; A.B. G o k t a n, G. M i l e s, *Innovation speed and radicalness: are they inversely related?*, „Management Decision” 2011, No 49(4), s. 533–547; M. T e r u e l - C a r r i z o s a, *Gibrat's law and the learning process*, „Small Business Economics” 2010, No 34(4), s. 355–373; J.C. N a r a n j o - V a l e n c i a, D. J i m é n e z - J i m é n e z, R. S a n z - V a l l e, *Innovation or imitation? The role of organizational culture*, „Management Decision” 2011, 49(1), s. 55–72.

²⁷ Wiele projektów w ramach priorytetu „Usługi i aplikacje dla MŚP (e-handel, kształcenie i szkolenie, tworzenie sieci itp.)” oraz priorytetu „Inne działania mające na celu poprawę dostępu MŚP do TIK i ich wydajne użytkowanie” realizowanych było przez podmioty z innych województw.

Wyniki i dyskusja

Wydaje się, że potencjał innowacyjny jest skoncentrowany przestrzennie. Przy czym koncentracja ze względu na liczbę beneficjentów dotyczy Opola i powiatu opolskiego, natomiast koncentracja ze względu na wartość projektów oraz wartość dofinansowania z UE widoczna jest w powiecie strzeleckim. Liczba beneficjentów jest zdecydowanie najwyższa (68) w powiecie grodzkim Opole. Połowa beneficjentów realizowała w tym przypadku projekty o wartości nieprzekraczającej 0,6 mln PLN. Projektem o najwyższej wartości (2,3 mln PLN) była „Budowa wielofunkcyjnej platformy B2B obsługującej wspólne procesy biznesowe firmy Latex i jej partnerów handlowych” (priorytet: „Usługi i aplikacje dla MŚP – e-handel, kształcenie i szkolenie, tworzenie sieci itp.”), projekt realizowany w latach 2011–2013, dofinansowanie UE 1,15 mln PLN). Wiele projektów realizowanych było przez mikro i małe firmy usługowe (dotyczy to zwłaszcza priorytetu „Usługi i aplikacje dla MŚP – e-handel, kształcenie i szkolenie, tworzenie sieci itp.”) oraz priorytetu: „Inne działania mające na celu poprawę dostępu MŚP do TIK i ich wydajne użytkowanie”.

Tabela 1

Liczba, wartość oraz dofinansowanie UE projektów realizowanych na terenie województwa opolskiego przez podmioty z województwa opolskiego

Powiat	Liczba projektów		Wartość projektów		Dofinansowanie UE	
	liczba	[%]	[mln PLN]	[%]	[mln PLN]	[%]
Brzeski	17	7,3	40,1	3,4	22,1	5,4
Głubczycki	7	3,0	11,5	1,0	4,1	1,0
Kędzierzyńsko-kozielski	27	11,6	245,1	20,6	106,2	26,1
Kluczborski	4	1,7	1,3	0,1	0,7	0,2
Krapkowicki	13	5,6	50,4	4,2	19,7	4,8
Miasto Opole	68	29,2	38,3	3,2	22,5	5,5
Namysłowski	2	0,9	0,7	0,1	0,4	0,1
Nyski	23	9,9	45,8	3,8	18,2	4,5
Oleski	10	4,3	21,3	1,8	13,9	3,4
Opolski	33	14,2	128,7	10,8	37,7	9,3
Prudnicki	12	5,2	21,1	1,8	9,1	2,2
Strzelecki	17	7,3	587,0	49,3	152,5	37,5
Razem	233	100,0	1 191,2	100,0	407,0	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [<http://www.poig.gov.pl>]; lista beneficjentów POIG; stan na dzień 31.03.2014.

Druga co do wielkości jest grupa 33 projektów realizowanych w powiecie opolskim. Zatem łącznie 101 spośród 233 projektów realizowanych było/jest w powiecie grodzkim Opole lub powiecie opolskim. Wydaje się, że przyczyną takiego stanu rzeczy może być liczba ludności, liczba podmiotów gospodarczych, nasycenie szkołami wyższymi, placówkami B+R czy też instytucjami wsparcia.

Jeśli chodzi o koncentrację ze względu na wartość realizowanych projektów, to duże znaczenie miały zwłaszcza dwie największe w województwie opolskim inwestycje realizowane w ramach priorytetu „Inwestycje w przedsiębiorstwa bezpośrednio związane z dziedziną badań i innowacji (innowacyjne technologie, tworzenie przedsiębiorstw przez uczelnie, istniejące ośrodki B+R i przedsiębiorstwa itp.)”:

- „Budowa zakładu w oparciu o innowacyjną technologię płyt wiórowych orientowanych” (beneficjent: Kronospan OSB Sp. z o.o.²⁸, powiat strzelecki, wartość projektu: 432,0 mln PLN, dofinansowanie UE – 106,6 mln PLN, data zakończenia projektu: 31 lipca 2015 r.). Na przyznanie przez Polskę dotacji unijnej w przypadku tak dużego projektu musiała wyrazić zgodę Komisja Europejska (zgodę wydano 10 kwietnia 2013 r.).

- „Utworzenie innowacyjnego Centrum Izolacji Antykorozyjnych rur stalowych przez Izostal”²⁹ (beneficjent: Izostal, powiat strzelecki, wartość projektu: 86,3 mln PLN, dofinansowanie UE – 18,0 mln PLN, projekt realizowany w latach 2008–2009).

W przypadku powiatu kędzierzyńsko-kozielskiego o znacznej łącznej wartości projektów zdecydowały zwłaszcza trzy pozycje:

- „Innowacyjne detale magnezowe i aluminiowe w ekologicznej autorskiej technologii odlewania” (beneficjent: Magna Nowoczesne Technologie Produkcji SA³⁰, powiat kędzierzyńsko-kozielski, wartość projektu: 84,6 mln

²⁸ Kronospan OSB Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem należącym do Grupy Kronospan, która znana jest z produkcji wyrobów drewnopochodnych, wykończeniowych. W 2007 r. koncern Kronospan kupił w Strzelcach Opolskich 64 ha gruntów, które zostały włączone do Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej [http://www.kronospan.pl/kronospan_osb/Kronospan_OSB/Kronospan_OSB.html].

²⁹ Spółka Izostal SA zajmuje się dystrybucją rur stalowych, wyrobów hutniczych oraz armatury stalowej [<http://www.izostal.com.pl/>].

³⁰ Magna Nowoczesne Technologie Produkcji SA realizowała w latach 2011–2013 w ramach POIG drugi projekt: „Wdrożenie innowacyjnej technologii odlewania ciśnieniowego aluminium z wykorzystaniem systemu CSIS” o wartości 7 mln PLN (wartość dofinansowania UE wyniosła 3,4 mln PLN). Przedsiębiorstwo zajmuje się m.in. produkcją seryjną gotowych komponentów odlewanych z aluminium i magnezu z uwzględnieniem operacji: odlewania ciśnieniowego, obróbki CNC, montażu oraz obróbki powierzchni [<http://www.potencjal-eksportowy.pl/firma/nowoczesne-technologie-produkcji-s-a/>].

PLN, dofinansowanie UE – 34,1 mln PLN, projekt realizowany w latach 2009–2011).

- „Zakup i wdrożenie innowacyjnej technologii do produkcji narzędzi węglkowych” (beneficjent: Komet-Urpol Sp. z o.o.³¹, wartość projektu: 42,0 mln PLN, dofinansowanie UE – 13,8 mln PLN, projekt realizowany w latach 2008–2013).

- „Opracowanie i wdrożenie innowacyjnej technologii w Fabryce Aparatury i Urządzeń «FAMET» SA³² (wartość projektu: 40,5 mln PLN, dofinansowanie UE – 14,0 mln PLN, projekt realizowany w latach 2010–2012).

Wydaje się, że nośnikami nowych technologii produkcji pozostają duże i średnie przedsiębiorstwa stanowiące 30% wszystkich przebadanych podmiotów – beneficjentów POIG. Większość dużych i średnich przedsiębiorstw, beneficjentów POIG zajmuje się produkcją przemysłową (tabele 2–3).

Tabela 2

Beneficjenci POIG – duże i średnie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją przemysłową

Nazwa przedsiębiorstwa	Profil działalności
ASA Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych artykułów spożywczych, gdzie indziej niesklasyfikowana
OKPOL Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa
Kronospan OSB Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa
Sentrex Sp. z o.o.	Drukowanie
Euroceras Sp. z o.o.	Produkcja tworzyw sztucznych w formach podstawowych
Nordfolien Polska Sp. z o.o.	Produkcja tworzyw sztucznych w formach podstawowych
Chespa Farby Graficzne Sp. z o.o.	Produkcja farb, lakierów i podobnych powłok, farb drukarskich i mas uszczelniających
Alsecco Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa
Globau Sp. z o.o.	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa
Izobud Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych, gdzie indziej niesklasyfikowana

³¹ Od października 2010 r. w Kędzierzynie-Koźlu działa zakład produkcyjny, w którym powstają precyzyjne węglkowe narzędzia skrawające [<http://www.kometgroup.pl/>].

³² [<http://www.famet.com.pl/pl>]. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w projektowaniu, produkcji i dostawach aparatury procesowej, maszyn i urządzeń przeznaczonych dla różnych branż przemysłowych.

Nazwa przedsiębiorstwa	Profil działalności
Magna Nowoczesne Technologie Produkcji SA	Odlewnictwo metali lekkich
Athletic Sp. z o.o.	Produkcja konstrukcji metalowych i ich części
Fabryka Aparatury I Urządzeń FAMET SA	Produkcja konstrukcji metalowych i ich części
IZOSTAL SA	Obróbka metali i nakładanie powłok na metale
Komet-Urpol Sp. z o.o.	Produkcja narzędzi
Warta Glass Jedlice SA	Produkcja szkła i wyrobów szklanych
Halogen Light Tech Sp. z o.o.	Produkcja elektrycznego sprzętu oświetleniowego
Galmet Sp. z o.o.	Produkcja elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego
GEA Technika Ciepłna Sp. z o.o.	Produkcja przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych
Kofama SA	Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana
Gniotpol Sp. z o.o.	Produkcja nadwozi do pojazdów silnikowych; produkcja przyczep i naczep
Metal-Tech Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych części i akcesoriów do pojazdów silnikowych, z wyłączeniem motocykli
Magmar Sp. z o.o.	Produkcja pozostałych wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych HBI Polska.

Tabela 3

Beneficjenci POIG – duże i średnie przedsiębiorstwa budowlane, handlowe, usługowe

Nazwa przedsiębiorstwa	Profil działalności
Climbex SA	Zbieranie odpadów innych niż niebezpieczne
Adamietz Sp. z o.o.	Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieszkalnych
CB SA	Sprzedaż hurtowa drewna, materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego
Bamar – Pol D. Błacha Spółka Jawna	Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana
GET Sp. z o.o.	Sprzedaż hurtowa niewyspecjalizowana
Cerpol – Andrzej Buba i Wspólnicy S.j	Sprzedaż detaliczna drobnych wyrobów metalowych, farb i szkła prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach
Piomar Sp. z o.o.	Transport drogowy towarów
A-Z Global Sp. z o.o.	Działalność pozostałych agencji transportowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych HBI Polska.

W badanej próbie przeważają małe firmy zatrudniające nie więcej niż 49 pracowników, które stanowią 70% całej próby (tab. 4). Firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników, stanowią 23% badanych, natomiast firmy duże 7%. Wyraźna jest dodatnia korelacja pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a jego wiekiem. Średni wiek przedsiębiorstwa małego to 11 lat, średniego 18 lat, natomiast dużego – 28 lat. Najmłodsze małe przedsiębiorstwo liczyło rok, średnie 10 lat, a duże 7 lat. Najstarsze małe przedsiębiorstwo liczyło 26 lat, średnie 53 lata, a duże aż 69 lat. Połowa małych przedsiębiorstw liczyła najwyżej 9 lat, połowa średnich przedsiębiorstw – najwyżej 17 lat, zaś połowa dużych – 21 lat.

Tabela 4

Beneficjenci POIG – wiek przedsiębiorstw.

Wielkość	Mikro, małe (n=74)	Średnie (n=24)	Duże (n=8)
Charakterystyki opisowe			
Min	1	10	7
Max	26	53	69
Średnia	11	18	28
Odchylenie standardowe	7	9	21
Współczynnik zmienności	0,6	0,5	0,7
Kwartył dolny	5	14	14
Mediana	9	17	21
Kwartył górny	16	19	30

Źródło: Obliczenia własne na podstawie bazy danych HBI Polska.

Wnioski

Innowacyjność podmiotów w województwie opolskim ma kluczowe znaczenie dla długotrwałego rozwoju regionu. Pomiar i ocena ich aktywności innowacyjnej ma istotne znaczenie dla wyznaczenia priorytetowych obszarów rozwoju gospodarczego województwa.

Potencjał innowacyjny Opolskiego jest skoncentrowany przestrzennie. Prawie połowa projektów POIG realizowanych było/jest w powiecie grodzkim Opole lub powiecie opolskim (były to jednak często projekty o stosunkowo niewielkiej wartości). Z Opola pochodzi też znaczna część beneficjentów POIG. Jeśli chodzi o koncentrację ze względu na wartość realizowanych projektów, to duże znaczenie miały zwłaszcza dwie największe w województwie inwestycje na terenie powiatu strzeleckiego.

Nośnikami innowacji związanych z nowymi technologiami produkcji pozostają duże i średnie przedsiębiorstwa, funkcjonujące na rynku od kilkunastu (czy nawet kilkudziesięciu) lat. Wśród nich znaczny jest udział przedsię-

biorstw z udziałem kapitału zagranicznego. Jedynie Kronospan OSB Sp. z o.o. można określić mianem „młodego” innowacyjnego przedsiębiorstwa.

Z kolei małe przedsiębiorstwa działały zazwyczaj w sektorze usług i były zainteresowane głównie wprowadzeniem usług i aplikacji dla obywateli (e-zdrowie, e-administracja, e-edukacja, e-integracja itp.) lub MŚP (e-handel, kształcenie i szkolenie, tworzenie sieci itp.). Zaznaczyć należy, że połowa małych przedsiębiorstw miała co najmniej 9 lat, a 25% przedsiębiorstw – 16 lat. Zatem nawet małe przedsiębiorstwa trudno określić jako „młode”. Około 25% małych przedsiębiorstw zajmowało się produkcją (np. bielizny, wyrobów tartacznych, wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa, mebli, wyrobów z papieru i tektury, wyrobów chemicznych, wyrobów z tworzyw sztucznych, konstrukcji metalowych, elementów elektronicznych, przyrządów pomiarowych czy aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej).

Stosunkowo niewiele jest na terenie województwa opolskiego podmiotów zdolnych do kreowania lub absorpcji znaczących w skali kraju innowacji. Brakuje zwłaszcza średnich i dużych przedsiębiorstw reprezentujących sektor wysokiej technologii (*high-tech*). Zgodnie z klasyfikacją OECD tylko dwa małe przedsiębiorstwa (SPOT – LIGHT oraz GAWAG Gac Sp. J.) zaliczyć można do sektora wysokiej technologii. Tymczasem to właśnie udział produktów *high-tech* w eksporcie uważany jest za jeden z podstawowych wyznaczników nowoczesności i konkurencyjności gospodarki. Wydaje się, że w zakresie działalności innowacyjnej na szczeblu krajowym lepiej radzą sobie przedsiębiorstwa średnioniskiej i średniowysokiej technologii i to zapewne one odegrają ważniejszą rolę w rozwoju województwa.

Literatura

Acs Z., Audretsch D., *Innovation and firm size in manufacturing*, „Technovation” 1988, No 7(3), s. 197–210.

Adamska M., *Wybrane aspekty zarządzania kapitałem innowacji w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa opolskiego*, „Barometr Regionalny” 2011, nr 4.

Anderson A.R., Dodd S.D., Jack S.L., *Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice*, „Management Decision” 2012, No 50(5), s. 958–971.

Asheim B., *Industrial districts as „learning regions”. A conditions for prosperity. Studies in technology innovation and economic policy*, University of Oslo, Oslo 1995.

Audretsch D., *Entrepreneurship research*, „Management Decision” 2012, No 50(5), s. 755–764.

Audretsch D.B., *New-firm survival and the technological regime*, „Review of Economics and Statistics” 1991, No 60, s. 441–450.

Audretsch D.B., Klomp L., Santarelli E., Thurik A.R., *Gibrat’s law: are the services different?*, „Review of Industrial Organization” 2004, No 24, s. 301–324.

Banbury C.M., Mitchell W., *The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival*, „Strategic Management Journal” 1995, No 16, s. 161–182.

Borts G.H., Stein J.L., *Economic growth in free market*, Columbia University Press, New York 1964.

Cefis E., Marsili O., *A Matter of Life and Death: Innovation and Firm Survival*, „Industrial and Corporate Change” 2005, No 14, s. 1167–1192.

Cefis E., Marsili O., *Survival: The Role of Innovation in Firms’ Survival*, „Research Policy” 2006, No 35, s. 626–641.

Christensen C.M., Suárez F.F., Utterback J.M., *Strategies for Survival in Fast-Changing Industries*, „Management Science” 1998, No 44, s. 207–220.

Churski P., *Czynniki rozwoju regionalnego w świetle koncepcji teoretycznych* [http://www.staff.amu.edu.pl/~chur/bibliografia/CZYNNIKI%20ROZWOJU%20REGIONALNEGO%20.pdf].

Cucculelli M., Ermini B., *New product introduction and product tenure: What effects on firm growth?*, „Research Policy” 2012, No 41, s. 808–821.

Ciolek S., Dobrowolska-Kaniewska H., *Polityka innowacyjna państwa a regionalny potencjał innowacyjny. Przykład Dolnego Śląska*, Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

Criscuolo P., Nicolaou N., Salter A., *The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms*, „Research Policy” 2012, No 41, s. 319–333.

Cormier D., Ledoux M.J., Magnan M., *The informational contribution of social and environmental disclosures for investors*, „Management Decision” 2011, No 49(8), s. 1276–1304.

Das S., *Size, age and firm growth in an infant industry: the computer hardware industry in India*, „International Journal of Industrial Organization” 1995, No 13, s. 111–126.

Doms M., Dunne T., Roberts M., *The role of technology use in the survival and growth of manufacturing plants*, „International Journal of Industrial Organization” 1995, No 13(4), s. 523–542.

Drejer I., *Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective*, „Research Policy” 2004, No 33(3), s. 551–562.

Dunne P., Hughes A., *Age, Size, growth and survival: UK companies in the 1980*, „Journal of Industrial Economics” 1994, No 42(2), s. 115–140.

Esteve-Pérez S., Sanchis-Llopis A., Sanchis-Llopis J.A., *The Determinants of Survival of Spanish Manufacturing Firms*, „Review of Industrial Organization” 2004, No 25, s. 251–273.

Evans D.S., *The relationship between firm growth, size, and age: estimates for 100 manufacturing industries*, „Journal of Industrial Economics” 1987, No 35, s. 567–581.

Evans D.S., *Tests of alternative theories of firm growth*, „Journal of Political Economy” 1987, No 95, s. 657–674.

FAMET [http://www.famet.com.pl/pl], dostęp: 14.03.2014.

Fernandez A.M., Paunov C., *The risks of innovation: Are innovating firms less likely to die?*, Policy Research Working Paper Series 6103, The World Bank 2012.

Fritsch M., Brixy U., Falck O., *The Effect of Industry, Region, and Time on New Business Survival – A Multi-Dimensional Analysis*, „Review of Industrial Organization” 2006, No 28(3), s. 285–306.

Fundusze strukturalne [www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/POIG/].

Gallo u j F., We i n s t e i n O., *Innovation in services*, „Research Policy” 1997, No 26, s. 537–556.

G o k t a n A.B., M i l e s G., *Innovation speed and radicalness: are they inversely related?*, „Management Decision” 2011, No 49(4), s. 533–547.

H a l l B.H., *The relationship between firm size and firm growth in the U.S. manufacturing sector*, „Journal of Industrial Economics” 1987, No 35, s. 583–605.

H a l l B.H., L o t t i F., M a i r e s s e J., *Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy*, „Small Business Economics” 2008, No 33, s. 13–33.

H a m e l G., P r a h a l a d C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

H a n s e n J.A., *Innovation, firm size, and firm age*, „Small Business Economics” 1992, No 4 (1), s. 37–44.

HBI (2014) [<https://www.hbi.pl/>], dostęp: 15.03.2014.

H e s h m a t i A., *On the Growth of Micro and Small Firms: Evidence from Sweden*, „Small Business Economics” 2001, No 17(3), s. 213–228.

H u a r n g K.H., Y u T.H.K., *Entrepreneurship, process innovation and value creation by a nonprofit SME*, „Management Decision” 2011, No 49(2), s. 284–296.

Izostal SA [<http://www.izostal.com.pl/>], dostęp: 10.03.2014.

J a s i ń s k a - B i l i c z a k A., *Supporting the innovation of regions by the implementation of the best practices*, [w:] *Proceedings in Global Virtual Conference, The 1st International Global Virtual Conference*, EDIS – Publishing Institution of the University of Zilina, Zilina, Slovakia 2013, s. 140–144.

J a s i ń s k a - B i l i c z a k A., *Interregional cooperation as the stimulation of proinnovation actions – Opolskie Region's example*, [w:] *Regional Economy in Theory and Practise*, red. E. Sobczak, A. Raszkowski, Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2013, s. 222–230.

J o v a n o v i c B., *Selection and evolution of industry*, „Econometrica” 1982, No 50, s. 649–670.

K a l d o r N., *The case for regional policies*, „Scottish Journal Political Economy” 1970, Vol. 17, s. 337–348.

Komet Urpol [<http://www.kometgroup.pl/>], dostęp: 15.03.2014.

Kronospan OSB Sp. z o.o. [http://www.kronospan.pl/kronospan_osb/Kronospan_OSB/Kronospan_OSB.html], dostęp: 15.03.2014.

L o t t i F., S a n t a r e l l i E., V i v a r e l l i M., *Does Gibrat's law hold among young, small firms?*, „Journal of Evolutionary Economics” 2003, No 13, s. 213–235.

Ł o b o s K., S z e w c z y k M., *Wybrane aspekty aktywności innowacyjnej podmiotów z branży chemicznej w województwie opolskim w świetle wyników badań pilotażowych*, [w:] *Know how – efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy. Diagnoza i wprowadzenie do badań*, red. K. Malik, Ł. Dymek, Instytut Trwałego Rozwoju, Opole 2012, s. 53–71.

Magna Nowoczesne Technologie Produkcji [<http://www.potencjal-eksportowy.pl/firma/nowoczesne-technologie-produkcji-s-a/>], dostęp: 15.03.2014.

M a d h o u s h i M., N a s i r i A., *The Influence of Industry Characteristics on New Firms' Survival: Iranian Study*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences” 2011, No 5(3), s. 653–661.

M a l e c k i E.J., N i j k a m p, *Technology and regional development: Some thoughts on policy*, „Environmental and Planning” 1988, No 6(4), s. 383–399.

M a r k o w s k i T., *Regionalne systemy innowacji w aspekcie strategii rozwoju regionalnego Polski 2000–2006*, [w:] *Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego*, red. J. Szlachta, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2000.

Mills P.K., Marguiles N., *Toward a core typology of service organizations*, „Academy of Management Review” 1980, No 5, s. 255–265.

Misiewicz E.I., *Analiza wpływu działalności innowacyjnej na poziom rozwoju regionalnego – model miękki*, [w:] *Rozwój regionalny a rozwój zrównoważony*, red. A. Bocian, Białystok 2008, s. 255–263.

Mousa F.T., Wales W., *Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation*, „Management Decision” 2012, No 50(2), s. 305–324.

Naranjo-Valencia J.C., Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R., *Innovation or imitation? The role of organizational culture*, „Management Decision” No 2011, 49(1), s. 55–72.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Potwora D., Potwora W., *Innowacyjność opolskich przedsiębiorstw w świetle badań*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012, s. 202–222.

Potwora D., Potwora W., *W poszukiwaniu opolskich smart specialisation (Metodologia i wstępne wyniki badań)*, [w:] *Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy*, red. T. Pokusa, W. Duczmal, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012, s. 157–172.

Pypłacz P., Bigosińska K., *Application of information technologies in building companies' innovative potential in small and medium enterprises sector*, [w:] *IT Tools in Management and Education. Selected Problems*, red. L. Kiełtyka, The Publishing Office of Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2011, s. 82–97.

Richardson H.W., *Regional growth theory*, Macmillan, London 1973.

Romer P., *Endogenous technological change*, „Journal of Political Economy” 1990, Vol. 98, No 5, part II, s. 71–102.

Szewczuk-Stępień M., *Czym jest przedsiębiorczość akademicka? Kto inicjuje spin-off?*, [w:] *Podręcznik wsparcia spin-off*, red. M. Szewczuk-Stępień, Ł. Dymek, Uniwersytet Opolski, Opole 2011, s. 9–42.

Tondl G., *Convergence after divergence? Regional Growth in Europe*, Verlag, Wien–New York 2001.

Teruel-Carrizosa M., *Gibrat's law and the learning process*, „Small Business Economics” 2010, No 34(4), s. 355–373.

Tether B.S., *The Sources and Aims of Innovation in services: variety between and within sectors*, „Economics of Innovation and New Technology” 2003, No 12, s. 481–505.

Thompson V., *Bureaucracy and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1967, No 10(1), s. 1–20.

Widera K., Szewczyk M., *Innowacyjność przedsiębiorstw warunkiem rozwoju*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 12 (743), s. 41–48.

RYSZARD BROSZKIEWICZ*
WŁADYSŁAW WORNALKIEWICZ**

Modelowanie procesów zarządzania do implementacji

Wstęp

W projektowaniu systemów informatycznych zarządzania występują następujące obszary tematyczne¹:

1. Podstawy teoretyczne, a w ich ramach:

- propedeutyka stanowiąca wprowadzenie do informatyki ekonomicznej,
 - dane, informacje, systemy,
 - informacja w systemach zarządzania.
- technologie teleinformatyczne: sprzęt komputerowy, sieci komputerowe.

2. Oprogramowanie komputerów: algorytmy i struktury danych, systemy operacyjne i inne programy pracy komputerów.

3. Tworzenie systemów informatycznych: analiza i projektowanie systemów, bazy danych, inżynieria oprogramowania, zarządzanie projektami informatycznymi.

4. Systemy informatyczne zarządzania: systemy ERP, systemy CRM, systemy BI, systemy WFM.

5. Gospodarka wiedzy: zarządzanie wiedzą, społeczeństwo informacyjne, biznes elektroniczny, *e-learning*.

6. Ekonomia, prawo i etyka w informatyce: ekonomiczna ocena przedsięwzięć informatycznych, prawne aspekty informatyki, etyka w informatyce.

ERP to zestaw narzędzi informatycznych, który umożliwia sterowanie procesami biznesowymi oraz monitorowanie i analizowanie funkcjonowania organizacji gospodarczych². Natomiast CRM to strategia biznesowa, procesy i kultura organizacyjna zorientowane na klienta oraz wspierająca je technologia informacyjna umożliwiające budowanie i efektywne zarządzanie związ-

* Prof. zw. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

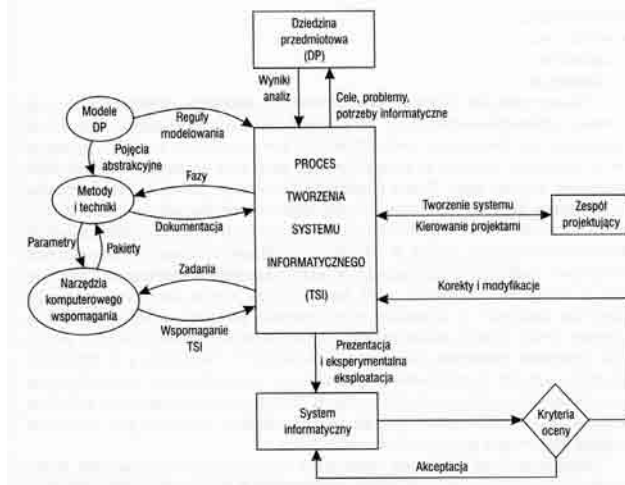
** Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

² *Ibidem*, s. 613.

kiem między firmą a klientem w celu maksymalizacji długoterminowych korzyści³. *Business Intelligence* (BI) stanowi zbiór systemów, których celem jest dostarczenie właściwych informacji właściwym osobom we właściwym czasie, aby wspomagać procesy podejmowania decyzji przez analizę danych i w efekcie uzyskać przewagę konkurencyjną⁴. WFM dotyczy zarządzania ze wspomaganie informatycznym procesów magazynowania, a *e-learning* to nauczanie z zastosowaniem np. internetu.

W procesie tworzenia systemu informatycznego w fazie analizy, projektowania, a w efekcie użytkowania systemów istotną rolę odgrywa przyjęta metodyka określana skrótem TSI. Stanowi spójny, uporządkowany zestaw metod oraz procedur umożliwiający zespołowi wykonawczemu realizację cyklu życia danego systemu. Ideę powiązań między składnikami metodyki TSI przedstawiono na rycinie 1. Dziedzina przedmiotowa stanowi badany obszar w obiekcie, dla którego budowany lub modernizowany jest nowoczesny system informatyczny. W dokumentowaniu poszczególnych elementów systemu mogą być stosowane zaawansowane diagramy, jakie tworzyć można w języku UML⁵. Proces TSI powinien być wspomagany różnymi narzędziami informatycznymi nazywanymi w skrócie pakietami CASE.



Źródło: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, rys. 8.1.

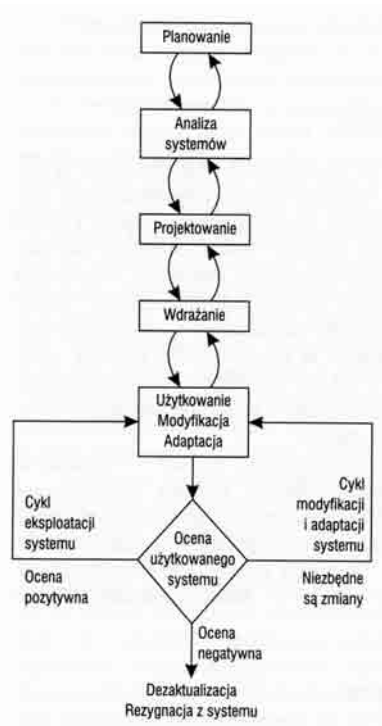
Ryc. 1. Powiązania między składnikami metodyki TSI

³ Ibidem, s. 612.

⁴ Ibidem, s. 611.

⁵ S. Wrycza, B. Marcinkowski, J. Maślankowski, *UML 2.x. Ćwiczenia zaawansowane*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

W metodykach strukturalnych dominuje liniowy typ cyklu życia systemu (ryc. 2). Każdy z etapów życia systemu ma określone wejścia, wyjścia, składniki, funkcje, dokumenty oraz sprzężenia między nimi⁶.



Źródło: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, rys. 8.2.

Ryc. 2. Liniowy cykl życia systemu

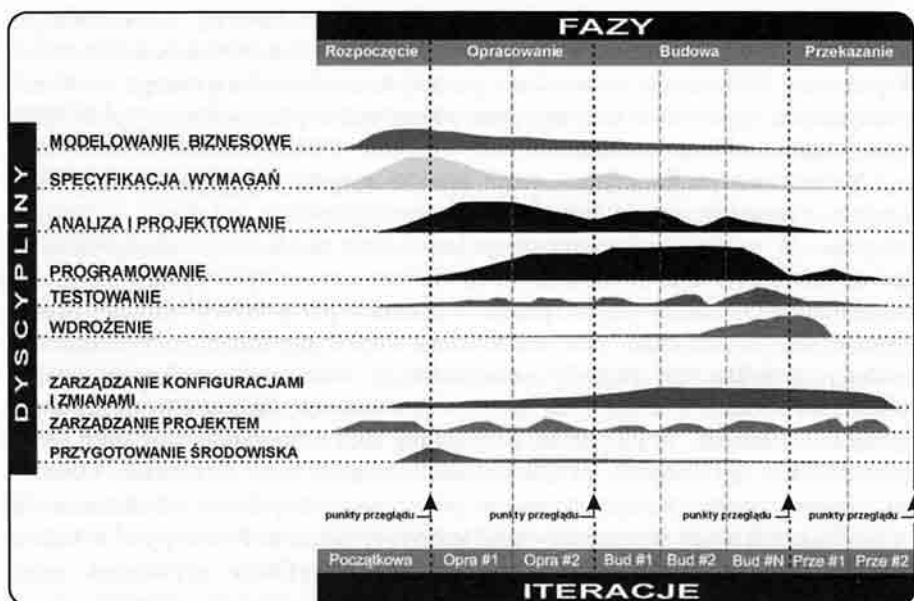
Widzimy występowanie pięciu faz. Interesująca nas w szczególności faza „Projektowanie” zmierza do sformułowania koncepcji wspomagania komputerowego działania danej organizacji gospodarczej i obejmuje projekty ogólny, techniczny⁷.

Coraz częściej stosowany jest obecnie tzw. iteracyjno-przyrostowy cykl życia systemu opracowany w ramach metodyki RUP (*Rational Unified Process*), która ma postać macierzową. Przez kolejne iteracje następuje pełne wdro-

⁶ *Informatyka ekonomiczna Podręcznik akademicki...*, op.cit., s. 238.

⁷ *Ibidem*, s. 239.

żenie systemu informatycznego⁸. Na zamieszczonej rycinie 3 pokazano zależności między dyscyplinami a fazami (rozpoczęcie, opracowanie, budowa, przekazanie), przy czym linia pozioma o zmieniającej się wysokości to czas z punktami przeglądu danej fazy. Tak więc modelowanie i implementacja systemu informatycznego są rozwijane w ramach każdej z dyscyplin podstawowych przebiegu procesu wdrożeniowego systemu informatycznego, traktowanego często ze względu na duże nakłady jako przedsięwzięcie inwestycyjne.



Źródło: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, rys. 8.4.

Ryc. 3. Iteracyjno-przyrostowy cykl życia systemu w metodyce RUP

Dla pokazania zarządzania czasem w procesie analizy, projektowania, implementacji oraz wdrożenia danej aplikacji informatycznej stosowany jest wykres Gantta. Ukazuje on czas trwania poszczególnych zadań i zaplanowanie ich np. w tygodniach. Na rycinie 4 przedstawiono projekt opracowania oraz wdrożenia serwisu internetowego według wymagań klienta, który trwa 2 lata i 2 tygodnie. Alternatywnym rozwiązaniem jest zbudowanie według tabeli czasu trwania zadań (działań) sieci zależności, korzystając z narzędzia informatycznego z metodą CPM-PERT. Komputerowe określenie sieci zależ-

⁸ Ibidem, s. 241.

ności pozwala na bieżące czuwanie nad ścieżkami krytycznymi realizacji przedsięwzięcia, przy czym pojęcie to oznacza część działań sieci, na której leżą działania o łącznym, najdłuższym czasie trwania⁹. Analiza bowiem zadań na ścieżce krytycznej wskazuje na zadania o największym ryzyku niedotrzymania terminu zakończenia danego systemu.

Działanie	Tydzień													
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
1. Zdefiniowanie wymagań klienta	■													
2. Opracowanie planu projektu		■	■											
3. Specyfikacja techniczna				■	■									
4. Baza danych						■								
5. Formularze							■							
6. Personalizacja — strefa ograniczonego dostępu								■	■					
7. Grafika										■				
8. Moduł administratora								■	■					
9. Dodatkowe funkcjonalności administratora									■	■				
10. Narzędzia do komunikacji						■								
11. Import danych											■	■		
12. Szkolenie administratora													■	■
13. Testy końcowe														■
14. Zarządzanie projektem	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Źródło: *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, tab. 11.5.

Ryc. 4. Harmonogram Gantta projektu serwisu internetowego

Z ryciny wynika, że czas trwania działań w projekcie serwisu internetowego (w tygodniach) jest następujący:

- 1) zdefiniowanie wymagań klienta – 1,
- 2) opracowanie projektu planu – 2,
- 3) specyfikacja techniczna – 2,
- 4) zaprojektowanie bazy danych – 1,
- 5) zaprojektowanie formularzy – 1,
- 6) personalizacja dostępu do serwisu internetowego – 1,
- 7) opracowanie projektu graficznego – 1,
- 8) wdrożenie modułu administratora – 1,
- 9) opracowanie dodatkowych funkcjonalności administratora – 1,

⁹ Ibidem, rys. 11.4.

- 10) zainstalowanie narzędzi do komunikacji – 1,
- 11) import danych do bazy danych – 2,
- 12) szkolenie administratora – 1,
- 13) testy końcowe – 1,
- 14) zarządzanie projektem – 14.

Całość kończy się odbiorem formalnym. Inny sposób graficznego zaprezentowania faz modelowania systemu informatycznego znajdujemy w książce *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*¹⁰.



Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, rys. 1.

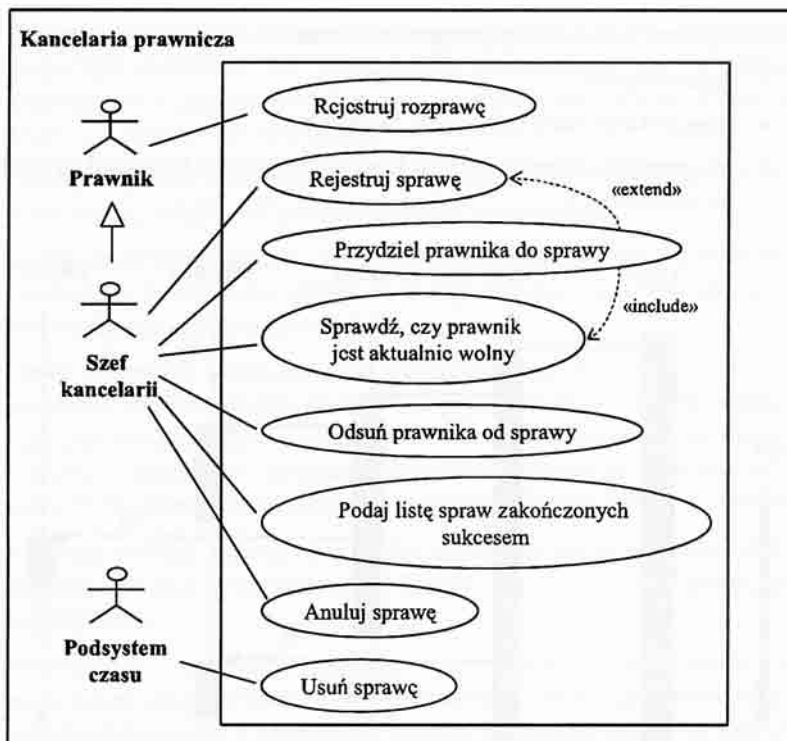
Ryc. 5. Model wodospadowy procesu wytwórczego oprogramowania

Obszerne rozważania dotyczące projektowania graficznego poszczególnych rodzajów diagramów spotykamy również w opracowaniu tych autorów¹¹. Dla przykładu podajemy rycinę 6, przedstawiającą diagram przypadków użycia dla systemu kancelarii prawniczej. Poprzedzony został o sformułowanie wymagań hipotetycznego użytkownika zamieszczonych w dodatku A. wymienionej książki¹².

¹⁰ J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem, Dodatek A – testy wymagań dla kancelarii prawniczej i wypożyczalni kaset wideo, s. 323.



Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, rys. 18.

Ryc. 6. Diagram przypadków użycia dla systemu wspierającego pracę kancelarii prawniczej




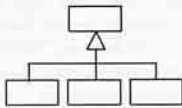

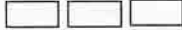









W konstruowaniu systemu informatycznego obiektu można stosować różne strategie, mianowicie:

- od ogółu do szczegółu;
- od szczegółu do ogółu;
- „rozpływania”.

Zostały one przedstawione w rozdziale 8.: *Strategie budowy modelu obiektowego*¹³. W strategii „od ogółu do szczegółu” najpierw definiujemy pojęcia ogólne, a w kolejnych warstwach schematu uszczegółwiamy aż po pojęcia elementarne. W tym względzie korzystamy z symboli graficznych powiązań obejmujących reguły uszczegółwiania (ryc. 7).

Symbole graficzne reguł uszczegółwiania wykorzystywane są w projektowaniu diagramów.

¹³ J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów...*, op.cit., s. 151.

Reguła uszczegóławiania	Pojęcie „ogólne”	Pojęcie „uszczegółwione”
KLASA => KLASY POWIĄZANE		
KLASA => SPECJALIZACJE		
KLASA =<=> KILKA KLAS NIEZALEŻNYCH		
ASOCJACJA => ASOCJACJE RÓWNOLEGŁE		
ASOCJACJA =<=> KLASA Z ASOCJACJĄ		
UZUPEŁNIENIE O ATRYBUTY		
ROZWINIĘCIE ATRYBUTÓW		
UZUPEŁNIENIE O METODY		

Zestaw znaków graficznych:

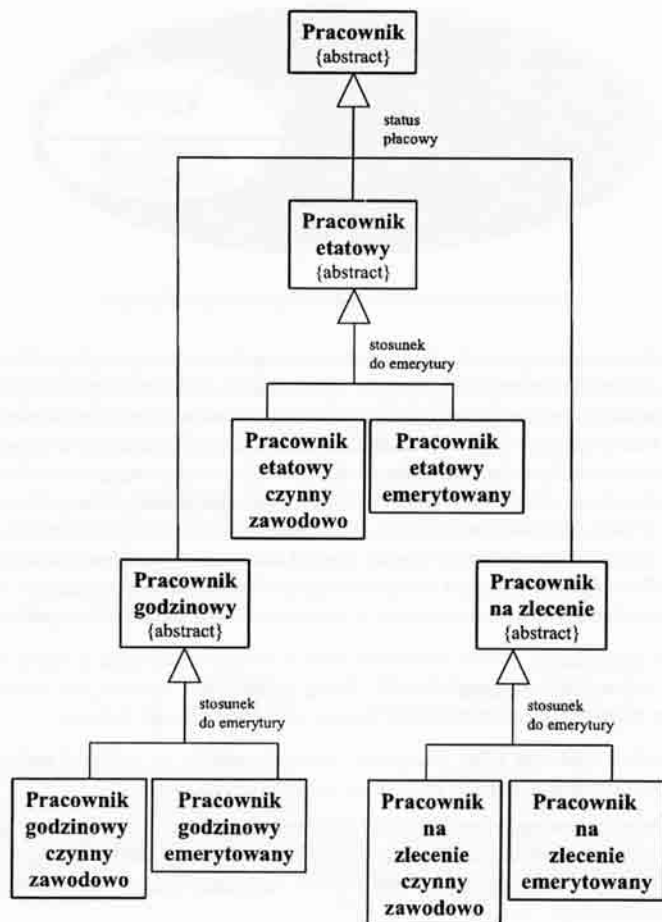
- klasa – powiązanie;
- klasa – specjalizacje;
- klasa – kilka klas niezależnych;
- asocjacja – asocjacje równoległe;
- asocjacja – klasa z asocjacją;
- uzupełnienie o atrybuty;
- rozwinięcie atrybutów;
- uzupełnienie o metody.

Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2, rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, tab. 7.

Ryc. 7. Reguła dla strategii „od ogółu do szczegółu”

Istnieje wiele podejść wieloaspektowych modelowania sytuacji projektowej, w której można wyodrębnić kilka podziałów ekstensji danej klasy. Na rycinie 8 zaprezentowano podejście według tzw. zagnieżdżonej specjalizacji¹⁴, w której tworzona jest wielowarstwowa hierarchia, gdzie każda z warstw przedstawia specjalizację według aspektu klas z warstwy wyższej.

Utworzono specjalizację klasy „Pracownik” według aspektu statusu pracowni, a następnie dla każdej z „podklas” wyodrębniono specjalizacje według aspektu „stosunek do emerytury”.



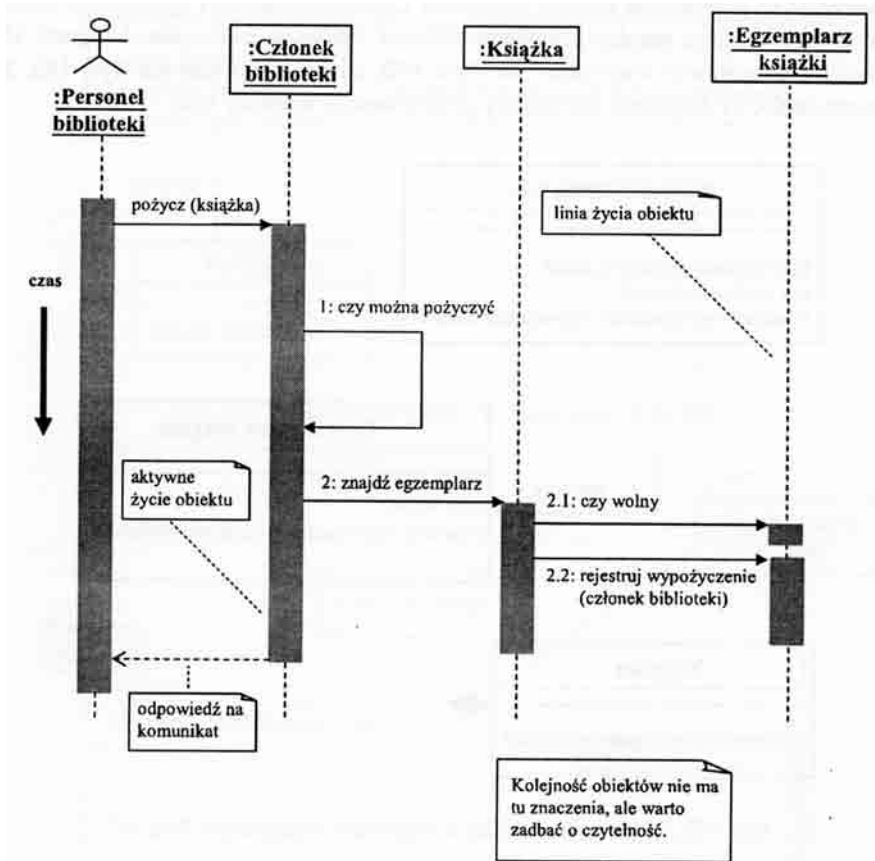
Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2, rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, rys. 112.

Ryc. 8. Przykład realizacji specjalizacji wieloaspektowej

¹⁴ Ibidem, s. 133.

Spośród licznych rodzajów diagramów dla przykładu zwrócimy uwagę na budowę diagramu sekwencji (ryc. 9), który nie pokazuje powiązań między obiektami. Komunikaty podane na diagramie wskazują, pomiędzy którymi obiektami powinny istnieć powiązania (asocjacje). Zobrazowano to na diagramie sekwencji, który jest zgodny ze współpracą obiektów w ramach klas określonych jako:

- personel biblioteki;
- członek biblioteki;
- książka;
- egzemplarz książki.

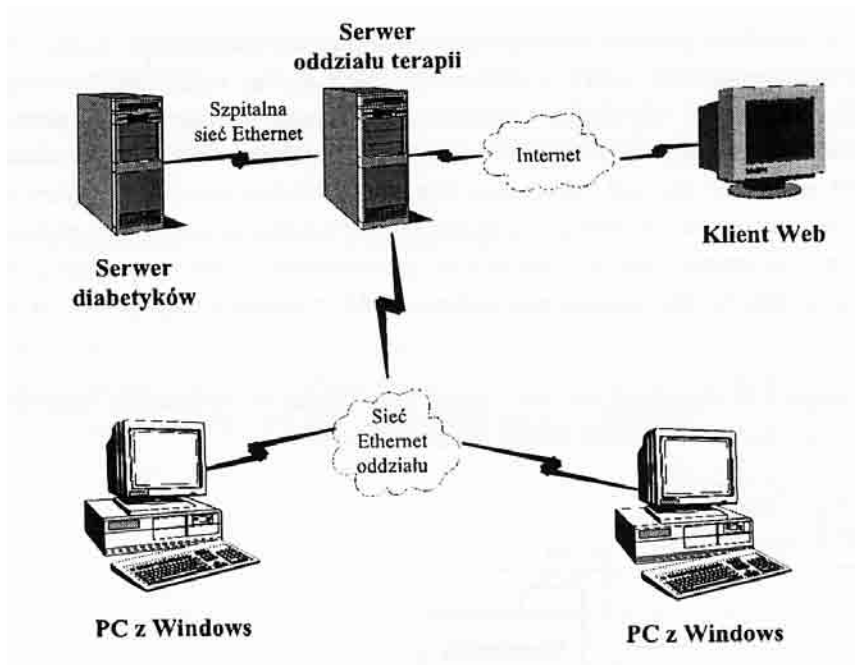


Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2, rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, rys. 164.

Ryc. 9. Diagram sekwencji

Diagramy wdrożeniowe mają na celu pokazanie konfiguracji i współpracy sprzętu, oprogramowania oraz obiektów z nimi związanych. W tym celu po-

sługujemy się specjalnymi symbolami¹⁵. Przykład diagramu wdrożeniowego z wykorzystaniem symboli sprzętu komputerowego pokazano na rycinie 10.

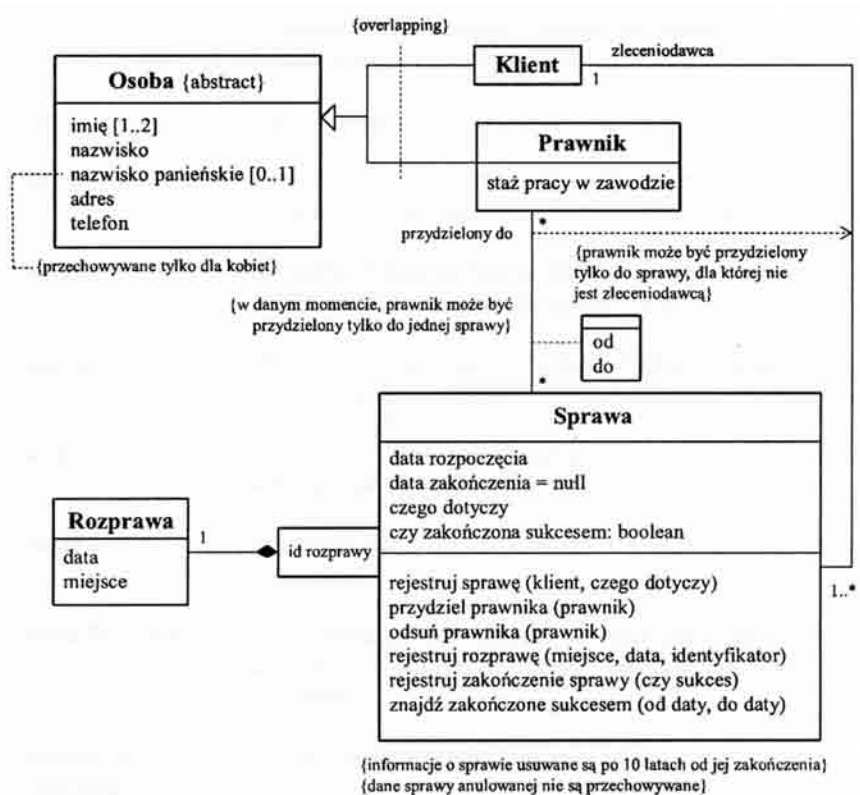


Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2, rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, rys. 186.

Ryc. 10. Diagram wdrożeniowy współpracującego sprzętu w sieci wewnętrznej Ethernet szpitala

W konstruowaniu statycznym schematu pojęciowego, np. systemu wspierającego pracę kancelarii prawniczej, uwzględniamy klasy, atrybuty (pola informacji) i asocjacje między klasami. Ponadto wprowadza się określenia dla programisty i podaje liczności powiązań między klasami (ryc. 11).

¹⁵ Ibidem, podrozdz. 12.2.2.: *Diagramy wdrożeniowe*.



Źródło: J. Płodzień, E. Stemposz, *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2, rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005, s. 327.

Ryc. 11. Schemat pojęciowy przykładowego systemu z uwzględnieniem klas i ich powiązań

Pomocny w przećwiczeniu budowy bloków konstrukcyjnych przy pomocy języka UML jest bezpłatnie dostępny w internecie program StarUML. Powróćmy jednak do nieco szerszego omówienia możliwości języka w starszej wersji UML 2.0.

UML jako uniwersalne narzędzie projektowania obiektowego systemów

Język UML 2.0 obejmuje: diagramy języka UML, modelowanie biznesowe, metodyki projektowe oraz narzędzia CASE¹⁶. Modelowanie strukturalne zo-

¹⁶S. Wrycza, B. Marcinkowski, K. Wyrzykowski, *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006 [www.helion.pl].

stało zastąpione modelowaniem obiektowym, a standardem w tej dziedzinie stał się język UML (*Unified Modelling Language*). Jest to graficzny system wizualizacji, specyfikowania oraz dokumentowania składników systemów informatycznych. Ułatwia on napisanie kodu źródłowego opartego na modelach. Narzędzia do modelowania obiektowego umożliwiają wygenerowanie szkieletu klas i obiektów, a po odpowiednim zintegrowaniu ze środowiskiem programistycznym pozwalają na dwukierunkową synchronizację modelu z kodem źródłowym.

Jak już nadmieniono, na podstawie języka UML stworzona została metodologia projektowania nosząca nazwę RUP (*Rational Unified Process*). Znajomość języka UML i metodologii RUP jest istotnym elementem kwalifikacji kierownika projektów informatycznych, analityków i projektantów. W ramach korzystania z metodologii RUP następuje:

- definiowanie wymagań funkcjonalnych systemu za pomocą diagramów przypadków użycia;
- strukturyzacja przypadków użycia i tworzenie diagramów klas;
- opis działania systemu w postaci diagramu czynności i diagramów stanów;
- prezentacja komunikacji pomiędzy elementami systemu za pomocą diagramu interakcji;
- tworzenie diagramów wdrożeniowych;
- modelowanie biznesowe i analityczne w metodyce RUP;
- stosowanie narzędzi CASE;
- wygenerowanie plakatu syntetycznie ujmującego notację UML 2.0.

Podstawowe elementy języka UML 2.0 to diagramy przypadków użycia, a w ramach nich stosowane są kategorie pojęciowe:

- zależności zawierania;
- zależności rozszerzania;
- uogólnienia;
- rodzaje „aktorów”;
- liczebność;
- nawigacja;
- realizacja;
- diagram kontekstowy.

Ponadto występują diagramy klas, a w nich kategorie pojęciowe: asocjacja, nazwy asocjacji, role, nawigacja, liczebność, agregacja.

Diagramy czynności natomiast zawierają kategorie:

- przepływy sterowania;
- znacznik sterowania;
- przepływy decyzyjne;
- decyzja;
- łącznik; złączenie;

- przepływy współbieżne;
- akcje;
- przepływy danych.

W tak zwanych diagramach maszyny stanowej występują pojęcia oraz składniki: sekcje symbolu graficznego stanu, klasyfikacja stanów, obszary współbieżne, pseudostany, rodzaje przejść, zdarzenia.

UML umożliwia tworzenie diagramów interakcji składających się z czynności interakcji oraz składni komunikatów. W diagramach sekwencji występują kategorie: klasyfikator, komunikat i linia życia, warunki, samowywołanie, iteracja, rozgałęzienie, bramy. Język UML umożliwia formułowanie także diagramów komunikacji zawierających takie składniki, jak: izoformizm, zagnieżdzenie, poprzednik, współbieżność, obiekty wielokrotne, klasy aktywne.

Widzimy, że język UML kieruje się swoistą semantyką. Czytając wymienione kategorie pojęciowe, zastanawiają nas przyjęte określenia. Dla programistów oswojonych z nazewnictwem języków programowania to nie nowość. Jednak analityk czy też projektant systemu informatycznego obiektowego musi najpierw przyswoić sobie te różne kategorie pojęciowe, zanim rozpocznie modelowanie za pomocą uniwersalnych diagramów graficznych. Zdefiniowanie specyficznych pojęć z zakresu UML oraz projektowania obiektowego znajdujemy w już cytowanych w tym materiale pozycjach literaturowych:

- *UML przewodnik użytkownika;*
- *Analiza i projektowanie systemów informatycznych;*
- *Informatyka ekonomiczna.*

Pocieszeniem trudu poznania niuansów UML i formułowania w nim diagramów zgodnie z przyjętą metodyką jest późniejsza umiejętność możliwie szybkiego wygenerowania konstrukcji kodu źródłowego projektowanej aplikacji i to we współczesnych językach programowania.

Elementem wieńczącym analizę czy też fazę projektowania systemu informatycznego jest diagram harmonogramowania zawierający zaawansowane składniki, mianowicie:

- zdarzenia i ograniczenia czasowe;
- harmonizację linii zmiany stanów;
- diagramy sekwencji w odniesieniu do harmonogramowania.

Diagramy wdrożeniowe obejmują diagramy szczegółowe, a w nich występują takie składniki, jak: interfejsy, porty, konektory, węzły, ścieżki komunikowania. Aplikacja programistyczna ma określona strukturę, a do jej przedstawienia pomocne mogą być diagramy pakietów, które obejmują konkretne pakiety, zależności oraz tzw. zagnieżdżenie pakietów.

Narzędzia informatyczne wspomagające pracę analityka i projektanta systemów

Jak już wspomniano, projektant aplikacji po rozpoznaniu funkcjonalności istniejącego systemu obiektowego i sformułowaniu założeń jego modernizacji może skorzystać z dorobku literaturowego w zakresie opracowanych metodyk:

- metodyki RUP (iteracyjno-przyrostowego projektowania systemów);
- modelowania biznesowego;
- modelowania analitycznego.

Ponadto powinien skorzystać z komputerowego wspomaganie modelowania systemu, a w szczególności z pakietów:

- klasy CASE wspomagających UML i RUP do generowania szkieletowego kodu źródłowego;
- *Sparx Systems Enterprise Architect* – pakietu licencyjnego, dostępnego również w systemie DEMO (30 dni bezpłatnie);
- narzędzi CASE firmy IBM pod marką Rational¹⁷.

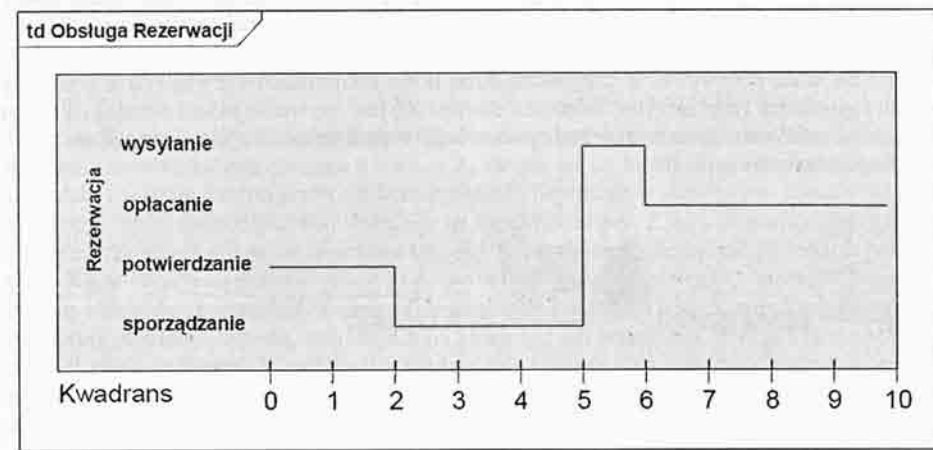
Analizowane i projektowane interakcje w systemie realizowane są w określonym czasie. Diagram harmonogramowania jest rodzajem diagramu interakcji. Punktem wyjścia tych diagramów są diagramy sekwencji oraz maszyn stanowych. Na diagramach harmonogramowania można przedstawić kolejność występowania stanów instancji klasyfikatorów oraz czas ich trwania. Diagramy harmonogramowania dokumentują aspekt czasu interakcji. Na osi poziomej zaznacza się skalę czasu w postaci ustalonych odcinków. Na osi pionowej występują poszczególne instancje klasyfikatorów biorące udział w interakcji, a przy każdej z nich ich stany. Tworzy się je po opracowaniu diagramów sekwencji lub komunikacji. Występują tu typowe stany dla każdej instancji klasyfikatora:

- bezczynność;
- czuwanie;
- oczekiwanie;
- wykonywanie;
- obliczanie.

Objaśnienie podstawowych pojęć stosownych w diagramowaniu operacji w procesie zarządzania występuje w książce autorów: G. Booch, J. Rumbaugh, I. Jacobson¹⁸.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ G. B o o c h, J. R u m b a u g h, I. J a c o b s o n, *UML przewodnik użytkownika*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, Dodatek: *Słownik pojęć używanych w tekście*.



Źródło: S. Wrycza, B. Marcinkowski, K. Wyrzykowski, *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, rys. 9.1.

Ryc. 12. Diagram harmonogramowania dla obiektu klasy „Rezerwacja” miejsca w hotelu

Pokazane załamanie linii zmiany stanów instancji klasyfikatora oznacza wystąpienie zdarzenia powodującego zainicjowanie nowego stanu tej instancji. Zdarzenia w harmonogramie rezerwacji (ryc. 12) można pokazać na analogicznym diagramie: „diagram harmonogramowania ze zdarzeniami i ograniczeniami czasowymi”. Należy dodatkowo wprowadzić czas ich trwania przez określenie ograniczeń czasowych w odniesieniu do stanów:

- potwierdzenie – (<30 min);
- sporządzenie – (30+/- 15 min);
- opłacanie – (<= 1 godz.).

Jeśli skala czasu jednoznacznie określa długość trwania stanu, to nie zaznacza się ograniczeń czasowych. Nadmieniamy, że istnieje alternatywny graficzny sposób prezentacji stanów.

Czasem zachodzi potrzeba graficznego pokazania harmonizacji linii stanów. W praktyce bowiem w interakcji uczestniczy kilka instancji klasyfikatorów. W tak opracowanym diagramie harmonogramowania osiąga się nie tylko specyfikację zmian stanu instancji klasyfikatora. Umożliwia on również przedstawienie interakcji instancji klasyfikatorów. Daje to możliwość harmonizacji współdziałania klasyfikatorów w czasie.

Przykładowo w harmonogramowaniu rejestrowania rezerwacji hotelowej występuje przypadek rejestrowania rezerwacji w bazie danych hotelu. Tak więc występują trzy instancje klasyfikatorów określone w systemie informatycznym jako:

- Recepcjonistka;
- IRezerwacja;
- BazaDanych.

W wyniku wystąpienia konkretnego zdarzenia – przyjęcia zgłoszenia klienta, recepcjonistka otwiera rezerwację. Posługuje się w tym celu formatką „IRezerwacja”. Recepcjonistka wprowadza dane, których kompletność oraz poprawność formalna jest sprawdzana przez „IRezerwację”. Następnie realizowana jest operacja przetwarzania danych i fakt dokonania rezerwacji pokoju jest odnotowywany w module „BazaDanych”. W ramach „IRezerwacja” wyświetlane jest potwierdzenie dokonania rezerwacji. Prezentowanie stanów kilku instancji klasyfikatorów w systemie jest możliwe także z wykorzystaniem notacji alternatywnej (zob. rys. 9.5. „Rejestrowanie rezerwacji w bazie danych hotelu – notacja alternatywna”¹⁹).

Diagramy harmonogramowania można wzbogacić o dokumentowanie interakcji w postaci komunikatów przesyłanych między instancjami klasyfikatorów. Źródłem tej informacji są odpowiednie diagramy sekwencji lub komunikacji. Na diagramach harmonogramowania można przedstawić wszystkie rodzaje komunikatów, np.:

- otwórzRezerwację;
- sprawdźDostępnośćPokoi;
- sprawdźDane;
- dokonaj Rezerwacji;
- potwierdźRezerwację;
- zamknij.

Ograniczenia czasowe można przedstawić na diagramach sekwencji. Utrudnieniem zapisu na diagramie sekwencji jest stosowanie przy ich tworzeniu obszernej składni komunikatu. Dla przykładu kierownik, chcąc zainicjować nowe spotkanie zespołu projektowego, określa datę oraz uczestników spotkania z wykorzystaniem interfejsu (instancji) „Iharmonogram”. W momencie, gdy kierownik potwierdzi wybór, instancja „Iharmonogram” tworzy połączenie z „BaząDanych”.

Wykonanie operacji „utwórzPołączenie” może potrwać np. maksymalnie 5 sekund. W momencie uzyskania połączenia na interfejsie „Iharmonogram” wyświetlane jest stosowne potwierdzenie. Następnie realizowana jest operacja zapisz w „BazieDanych”.

Limit czasu zapisania w bazie danych wynosi np. 3 sekundy. Na wyświetlenie potwierdzenia założymy sekundę. W procesie tworzenia diagramów harmonogramowania wykorzystywane mogą być także inne diagramy języka UML. Warto tu wykorzystać program freeware’owy z internetu StarUML,

¹⁹ S. W r y c z a, B. M a r c i n k o w s k i, K. W y r z y k o w s k i, *Język UML 2.0 w modelowaniu...*, op.cit.

który możemy zapisać na ścieżce: (C:/Documents and Settings/Admin/Moje dokumenty/Downloads/StarUML-v2.00-beta1), a po jego uruchomieniu na: (D:/UML/... C:/ProgramFiles/StarUML).

Interesujący materiał dotyczący modelowania i implementacji systemów informatycznych na przykładzie wypożyczalni nośników wideo spotykamy w książce Mariusza Trzaski²⁰, której zakres tematyczny odniesiony do nowych lub modernizowanych systemów informatycznych obejmuje zagadnienia:

- analiza (ramowe założenia):
 - wymagania klienta,
 - wymagania dla obiektu interaktywnego,
 - przypadki użycia: ogólny diagram przypadków użycia dla obiektu, szczegółowy diagram przypadków użycia;
- diagram klas dla:
 - obiektu,
 - klasa: atrybuty, metody,
 - asocjacji: binarnej, *n-arna*, kwalifikowanej, rekurencyjnej (zwrotnej), agregacji i kompozycji;
- dziedziczenie: pojedyncze, klasa abstrakcyjna i poliformizm metod, wielokrotne, wieloaspektowe, dynamiczne,
 - ograniczenia.

We wspomnianej publikacji przedstawiono opracowanie diagramu aktywności oraz diagramu stanów. Zwrócono uwagę na implementację ekstensji klasy w ramach tej samej klasy, a także przy użyciu klasy dodatkowej. W UML rozróżniamy atrybuty: proste, złożone, wymagane oraz opcjonalne, pojedyncze, powtarzalne, obiektu, klasowe, wyliczalne. Dana metoda może być odniesiona do obiektu lub klasy. Istotną rolę odgrywa trwałość ekstensji (np. powiązań adresowych między obiektami). Jednym ze sposobów jej utrzymania jest serializacja z użyciem odpowiedniego programu.

Asocjacje, czyli ukierunkowane powiązania międzyobiektowe, realizowane są za pomocą identyfikatorów lub za pomocą tzw. natywnej referencji. W rozwiązaniach aplikacji komercyjnych zachodzi potrzeba implementacji różnych rodzajów asocjacji: skierowanej, rekurencyjnej, z atrybutem, kwalifikowanej, *n-arnej*, agregacji, kompozycji.

Dla uproszczenia oraz zmniejszenia sekwencji kodu źródłowego oprogramowania potrzebna jest znajomość dziedziczenia, które dzielimy na:

- rozłączne;
- poliformiczne wołanie metod;
- *overlapping*, a w jego ramach:

²⁰ M. Trzaski, *Modelowanie i implementacja systemów informatycznych*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2008.

- obejście dziedziczenia *overlapping* za pomocą grupowania,
- obejście dziedziczenia *overlapping* za pomocą agregacji lub kompozycji,
- poliformizm w dziedziczeniu *overlapping*;
- dziedziczenie kompletne oraz niekompletne;
- dziedziczenie wielokrotne (wielodziedziczenie);
- dziedziczenie wieloaspektowe;
- dziedziczenie dynamiczne;
- dziedziczenie a ekstensja klasy.

I tu znowu projektant spotyka wiele terminów, których definicje musi poznać, aby nawiązać dialog z programistami systemu informatycznego obiektowego. Ponadto w procesie implementacji napotykamy na ograniczenia, w tym dotyczące atrybutów (np. pól rekordów).

Nadmieńmy, że stosowane systemy relacyjnych baz danych zawierają rozwiązane problemy asocjacji oraz dziedziczenia. Można też wykorzystać gotowe biblioteki do pracy z danymi. Zastosowanie języka UML przyczynia się do szybszego oprogramowania interfejsów użytkownika (rozplanowań ekranów).

Podsumowanie

Różne ułatwienia w procesie analizy i projektowania obiektowego dają – jak już wspomniano – możliwość wygenerowanie oprogramowania szkielekowego na podstawie projektu graficznego w języku UML. Proces analizy potrzeb użytkownika i projektowania oprogramowania oraz zagadnienia z tym związane są niekiedy traktowane jako zbędne rozważania teoretyczne. Jednak dopiero w procesie eksploatacji doceniamy konieczność rzetelnego graficznego dokumentowania prac nad zmianami systemu obiektowego z zastosowaniem języka, np. UML. Kurt Lewin, twórca podstaw współczesnej psychologii społecznej, stwierdza: „Nie ma nic praktyczniejszego niż dobra teoria”²¹. Notacja UML umożliwia opisanie elementów nowoczesnego projektu oprogramowania z zastosowaniem osiągnięć współczesnej technologii informacyjnej, w tym łączności bezprzewodowej w lokalnych i globalnych sieciach informatycznych. Jak już nadmieniono, w metodyce oprogramowania uwzględnia się fazy:

- strategiczną – podjęcie decyzji o ewentualnym podjęciu projektu; bierze się pod uwagę koszty wytworzenia, możliwość zapłaty, prestiż firmy;
- analizy – zapisanie na dokumentach (w tym na diagramach UML), co jest przedmiotem projektowania oraz określenie funkcjonalności biznesowej;
- projektowania – na podstawie wybranej technologii i języka programowania decydujemy, w jaki sposób zostanie wykonana aplikacja; pożądane jest

²¹ Ibidem.

opracowanie diagramów opisujących każdy aspekt systemu, pożądane działania oraz reakcje środowiska programowego;

- implementacji – rozumianej jako wytworzenie oprogramowania oparte- go na projekcie systemu;
- testowania – uruchamianie próbne w celu wyłonienia błędów w pracy poszczególnych modułów programowych;
- wdrożenia i pielęgnacji – polega przede wszystkim na zainstalowaniu opro- gramowania na sprzęcie użytkownika i dokonaniu integracji z innymi eksplo- atowanymi systemami branżowymi użytkownika systemu informatycznego.

Mariusz Trzaska daje następujące rady dla analityka określonego obiektu zarządzania:

- dokumentowanie informacji od klienta, np. wysłanie po rozmowie e- maila z prośbą o potwierdzenie ustaleń;
- w miarę możliwości dokładne rozpoznanie zagadnienia, aby nie było później wątpliwości przy rozmowie z projektantem;
- rozważenie zastosowania w procesie projektowania poszczególnych modułów informatycznych narzędzia wspomagającego typu CASE, w celu ułatwienia wprowadzania zmian i raportowania etapów pracy.

Faza analizy wybiera, co ma być oprogramowane, a etap projektowania odpowiada na pytanie, w jaki sposób to wykonać, czyli określa:

- technologię, język programowania;
- działanie poszczególnych modułów systemu;
- sposób przechowywania danych.

Jest to bardzo pracochłonne zadanie dla całego zespołu analizującego stan istniejący systemu informatycznego, jak też formułującego procedury i algo- rytmy działania systemu w mobilnej technologii przetwarzania. Tak więc jeszcze raz zaznaczamy, że w procesie projektowania systemu powinno ko- rzystać się z uszczegółowionych diagramów graficznych wytworzonych języ- kiem UML, nawet gdy dysponujemy ogólnym diagramem z fazy analizy.

W konstrukcji określonego diagramu, np. klas, korzysta się ze specyficznych dla języka UML zdefiniowanych składników. Klasa to bowiem opis obiektów o ustalonych cechach. Obiekt jest rozpoznawalny na podstawie samego faktu jego istnienia i powinien być jednoznacznie identyfikowalny, czyli posiadać unikalny identyfikator. Klasa opisuje obiekt oraz jego możliwości przechowy- wania informacji (atrybuty – pola informacji; asocjacje – referencje do innych klas – tablic). Ponadto zawiera informację o zastosowanych metodach.

Mariusz Trzaska jako przykład podaje klasę opisująca film w wypożyczal- ni wideo²². W tym celu posługujemy się językiem Java zawierającym m.in. słowa kluczowe dostępności klasy. Ekstensja klasy to zbiór istniejących wy-

²² Ibidem.

stąpien (instancji – obiektów) danej klasy. Może on być w formie „dedykowanego kontenera” przechowującego referencję do poszczególnych wystąpień obiektów. Kontener może być zapisany w ramach tej samej klasy biznesowej lub klasy dodatkowej np. „FilmEstensja”. Oprócz zakodowania w odpowiednim języku przynależności kontenera do danej klasy, zaznaczane są również metody umożliwiające dodawanie lub usuwanie obiektów.

Implementacji ekstensji klasy oraz zarządzania nią możemy dokonać w językach programowania Java lub C++. Gdy wszystkie obiekty mają mieć dostęp do kontenera w klasie biznesowej, to używamy atrybutu *static*. Rozróżniamy atrybuty proste (np. przechowujące cenę) i złożone (opisywane klasą dedykowaną, np. data, adres) składające się z atrybutów prostych. Atrybuty (wartości półrekordu) mogą być wymagane i opcjonalne. Występują atrybuty pojedyncze, np. przechowują jedną wartość, np. imię, oraz powtarzalne, gdzie wartości zapisane są w kontenerze lub tablicy, np. kilka nazwisk tej samej osoby. Zapisujemy wartości, oddzielając je przecinkiem. Każdy obiekt w ramach klasy przechowuje własną wartość.

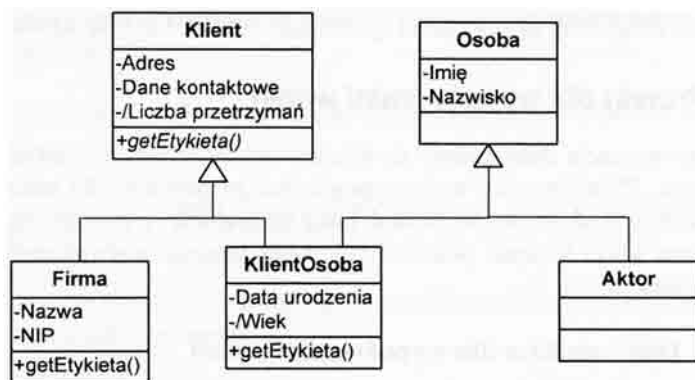
Metoda operuje na obiekcie, do którego została wywołana i ma dostęp do atrybutów i innych metod. Metoda klasowa jest wywołana na rzecz klasy i ma dostęp do ekstensji klasy. W każdej z klas biznesowych umieszczamy metody zajmujące się odczytem i zapisem danych pojedynczego obiektu. W klasie zarządzającej ekstensją występują metody odnoszące się do zapisywania i odczytywania stanu całej ekstensji. Podejścia do zapisywania informacji o obiekcie mogą być następujące:

- każdy z obiektów ma własny unikatowy identyfikator;
- gdy jest konieczność zapisywania informacji o obiekcie, to program pamięta jego identyfikator;
- odczyt polega na pobraniu identyfikatorów, a następnie podmienieniu ich na referencje (opisy obiektów).

Jak już wspomniano, dla utrzymania trwałości odnotowań adresów dyskowych powiązań pomiędzy obiektami różnych klas stosowany jest mechanizm zwany serializacją, występujący w bibliotece języka, np. Java. Serializacja zapisuje cały graf powiązań dla wszystkich obiektów. Występują też inne sposoby uzyskiwania trwałości danych grafu powiązań umieszczone w systemach zarządzania relacyjnymi bazami danych lub w gotowych darmowych programach bibliotecznych (frameworkach). Aby nie pisać wielokrotnie sekwencji tego samego kodu źródłowego, wykorzystuje się dziedziczenie w języku Java. Zamiast zwykłego kontenera, przechowującego referencje, stosowany jest zbiorczy dla wszystkich obiektów kontener mapujący, zawierający wiele ekstensji.

Przyjrzyjmy się teraz, jak rozpoczęto projektowanie diagramu klas dla systemu wypożyczalni wideo (ryc. 13)²³.

²³ Ibidem.



Źródło: M. Trzaska, *Modelowanie i implementacja systemów informatycznych*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2008, rys. 3–43.

Ryc. 13. Pierwszy etap w tworzeniu projektowego diagramu klas dla wypożyczalni wideo

Zaprezentowane w niniejszym materiale etapy modelowania obiektowości (analiza, projektowanie) wskazują na podejście projektanta do przełożenia poszczególnych funkcjonalności układu organizacyjnego w implementację, czyli program źródłowy obszernej aplikacji obiektowego systemu informatycznego. Rozpoczęto od fazy analizy, gdzie już występowały pojęcia języka UML z dziedziny obiektowości, takie jak: klasy, ekstensje, asocjacje, atrybuty i dziedziczenia.

Zastosowanie graficznej formy projektowania za pomocą diagramów według semantyki UML umożliwia zaimplementowanie rozwiązania w popularnych językach programowania. Istotną rolę odgrywa też praktyczne zaprojektowanie interfejsu (ekranów wejścia/wyjścia) użytkownika. W niniejszym materiale przedstawiono tylko ideę postępowania, lecz komercyjne rozwiązanie aplikacji wymaga dalszej pracy nad poznaniem tematu, możliwości języka UML przez ćwiczenia na dostępnym w internecie np. pakiecie StarUML.

Literatura

Boch G., Rumbaugh J., Jacobson I., *UML przewodnik użytkownika*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002, Dodatek: *Słownik pojęć używanych w tekście*.

Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki, red. nauk. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Płodzień J., Stemposz E., *Analiza i projektowanie systemów informatycznych*, wyd. 2 rozsz., Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2005.

Trzaska M., *Modelowanie i implementacja systemów informatycznych*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2008.

Wrycza S., Marcinkowski B., Wyrzykowski K., *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

Wrycza S., Marcinkowski B., Maślankowski J., *UML 2.x. Ćwiczenia zaawansowane*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

DOROTA FLESZER*

Godność i prywatność osoby w świetle Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej

Rozwój cywilizacyjny – utożsamiany w szczególności z coraz większym wykorzystywaniem przez człowieka w każdej sferze życia społecznego i indywidualnego informatyki (elektroniki) – wiąże się niezaprzeczalnie ze zbieraniem i następnie przetwarzaniem coraz większego zakresu informacji (danych) o każdym z nas. Pojawia się wobec tego wątpliwość: skoro nie mamy realnych możliwości sprawowania kontroli nad tym, kto i co o nas wie, to czy prywatność jako prawo należne każdej osobie możliwe jest rzeczywiście do zachowania? Jednocześnie odczuwalny kryzys gospodarczy, skutkujący ekonomicznym i społecznym obniżeniem poziomu życia, skłania do refleksji o prawie do godnego życia i do zachowania godności. Idąc dalej: czy godność i prywatność są prawami należnymi każdej osobie w równym stopniu i zakresie? Pytanie sformułowane dość przewrotnie – zwłaszcza w kontekście wysokości środków finansowych przeznaczanych na realizację zadań z zakresu pomocy społecznej czy służby zdrowia. Pojawia się tutaj następna kwestia – czy ustawodawca w ogóle odczuwa, czym dla każdego człowieka jest godność i prywatność i czy wobec tego konstruuje prawne reżimy chroniące te sfery życia każdej osoby fizycznej.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest wskazanie na gruncie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej podstaw ochrony godności i prywatności człowieka. Są to przepisy odnoszące się do praw jednostki, chociaż ich zakres przedmiotowy w ustawie zasadniczej nie został doprecyzowany. Stąd też dla jego zdefiniowania niezbędne staje się sięgnięcie do orzecznictwa – zwłaszcza Trybunału Konstytucyjnego – i dorobku doktryny. Nie podjęto problematyki ochrony danych osobowych i określenia relacji pomiędzy ich ochroną a innymi konstytucyjnymi prawami jednostki. Pominięto również kwestie związane z naruszeniem prywatności w internecie.

Godność człowieka

Godność człowieka jest współcześnie postrzegana jako wartość centralna w systemach konstytucyjnych i prawnomiędzynarodowych¹ jako podstawowo-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu

¹ M. S y s k a, *Zasada godności*, [w:] *Medyczne oświadczenia pro futuro na tle prawnoporównawczym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

we źródło wolności i praw socjalnych, podobnie jak wszystkich praw jednostki². Wymaga jednak podkreślenia, że godność ludzka nie jest uznana za jego prawo, tylko za cechę każdego człowieka i rację, dla której każda istota ludzka jest podmiotem praw i wolności, z czego wynika zakaz eliminowania tych praw oraz ich nadmiernego ograniczania³. Wolności i prawa nie kreują więc godności człowieka, lecz to godność jest ich źródłem⁴. Wobec tego „[...] godność tworzy rdzeń wszystkich szczegółowych wolności i praw jednostki, co oznacza, że nie można ograniczyć tych praw w taki sposób, który mógłby prowadzić do jednoczesnego naruszenia godności człowieka”⁵.

Godność zagwarantowana jest w art. 30 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r.⁶. Zgodnie z jego treścią: „Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”.

Tym samym, według TK, „[...] ustrojodawca nadał godności człowieka znaczenie konstytucyjne, czyniąc z niej płaszczyznę odniesienia dla systemu wartości, wokół którego zbudowano Konstytucję, a zarazem fundament całego porządku prawnego w Państwie”⁷. L. Garlicki natomiast wyraża tezę, że przez art. 30 Konstytucji RP dokonuje się:

- otwarcie konstytucji, jako aktu prawa pozytywnego, na zewnętrzny (i nadrzędny) porządek prawnonaturalny;
- ustanowienie podstawowej wartości, determinującej proces wykładni i stosowania całej konstytucji;
- wyznaczenie systemu i zakresu szczegółowych praw i wolności jednostki;
- sformułowanie (podmiotowego) prawa jednostki o odrębnej treści prawnej⁸.

Samo słowo „godność” wywodzi się z łacińskiego ‘dignitas’, oznaczającego „godność”, „poważanie” czy „szacunek”⁹ i ma ono aż trzy znaczenia:

² K. Baran, *Zasada godności – jej poszanowanie i ochrona*, [w:] *Zarys systemu prawa pracy*, t. 1: *Część ogólna prawa pracy*, red. K. Baran, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010 i podana tam literatura.

³ *Polskie prawo konstytucyjne*, red. D. Górecki, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 90.

⁴ D. Kurzyńska-Chmiel, *Godność człowieka źródłem definiowania oświaty*, [w:] D. Kurzyńska-Chmiel, *Oświata jako zadanie publiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

⁵ Wyrok TK z dnia 30 października 2006 r., P 10/06, OTK-A 2006, nr 9, poz. 128.

⁶ DzU 1997 nr 78 poz. 483.

⁷ Wyrok TK z dnia 4 kwietnia 2001 r., K 11/00, OTK ZU 2001, nr 3, poz. 54.

⁸ P. Kociubiński, *Przyrodzona godność człowieka jako źródło praw i wolności*, [w:] P. Kociubiński, *Powojenne przekształcenia własnościowe w świetle konstytucji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013 i podana tam literatura.

⁹ M. Kuryłowicz, *Słownik terminów, zwrotów i sentencji prawnych łacińskich oraz pochodzenia łacińskiego*, wyd. 2, „Zakamycze”, Kraków 2001, s. 32.

- 1) poczucie świadomości własnej wartości, szacunek dla samego siebie, honor, duma;
- 2) zaszczytny urząd, tytuł, zaszczytna funkcja;
- 3) nazwisko występujące w wyrażeniach grzecznościowych¹⁰.

Istotny wkład w ustalenie znaczenia godności wniósł TK. W wyroku z 4 kwietnia 2001 r. stwierdza on, że pojęcie godności człowieka „[...] nie daje się sprowadzić do jednego aspektu znaczeniowego. Może ono występować w rozmaitych kontekstach i przenikać różne koncepcje polityczne, filozoficzne, religijne”¹¹. Z kolei w wyroku z 9 lipca 2009 r. TK podkreśla, że jest to „[...] stworzenie (zagwarantowanie) każdemu człowiekowi takiej sytuacji, by miał możliwość autonomicznego realizowania swojej osobowości, ale przede wszystkim by nie stawał się przedmiotem działań ze strony innych (zwłaszcza władzy publicznej) i nie stanowił tylko instrumentu w urzeczywistnianiu ich celów”¹². Również SN wskazuje, że

„[...] godność jest tą sferą osobowości, która konkretyzuje się w poczuciu własnej wartości człowieka i oczekiwaniu szacunku ze strony innych ludzi. Poczucie to, które jest istotnym elementem psychiki człowieka, kształtowane jest przez szereg różnych okoliczności zewnętrznych. Nie jest niezmiennie. Jako wytwór rozwoju natury ludzkiej jest uwarunkowane historycznie i kulturowo. Jego postacie czy rozmiar w istotny sposób zależą przy tym od innych cech psychiki człowieka i od całości kształtu jego osobowości. Dlatego mogą być różne miary poczucia własnej wartości człowieka i naruszenia jego godności”¹³.

W innym orzeczeniu SN staje na stanowisku, że „[...] godność osobistą należy uznawać jako wewnętrzne przekonania człowieka o swoim moralnym i etycznym nieposzlakowaniu oraz czci, jako wyrazu pozytywnego ustosunkowania się innych ludzi do wartości osobistej i społecznej określonej jedności, człowiek za swego życia nie może jej utracić”¹⁴.

W literaturze sformułowano pogląd, zgodnie z którym pojęcie „godność” należy rozumieć nieco inaczej niż potocznie, gdzie godność oznacza „poczucie świadomości własnej wartości, szacunek dla samego siebie”. Godność jako pojęcie w dokumentach międzynarodowych i konstytucji uznana jest za podstawową cechę człowieka, integralnie z nim związaną, przesądzającą o niepowtarzalności, wyjątkowości i szacunku należnym każdemu człowiekowi, niezależnie od obiektywnie czy subiektywnie postrzeganych innych jego cech. Dzięki posiadaniu takiej właśnie cechy przez każdego człowieka

¹⁰ D. Kurzyńska-Chmiel, *Godność człowieka źródłem...*, op.cit.

¹¹ Wyrok TK z 4.04.2001 r., K 11/00, OTK ZU 2001, nr 3, poz. 54.

¹² Wyrok TK z dnia 9 lipca 2009 r., SK 48/05, OTK-A z 2009 nr 7, poz. 108, Dz.U. 2009 nr 114 poz. 956.

¹³ Wyrok SN z 25.04.1989 r., I CR 143/89, OSP 1990, z. 9, poz. 330, s. 709–710.

¹⁴ Wyrok SN z 21.03.2007 r., I CSK 292/06, Lex, nr 308851.

można mówić o zrównaniu w prawach jego wrodzoności i niezbywalności względem wszystkich istot ludzkich, niezależnie od ich pochodzenia, wieku, statusu fizycznego i prawnego. Godność jest także wartością neutralną światopoglądowo, co pozwala uznać ją za wartość nadrzędną i uniwersalną przez wszystkich, którzy akceptują porządek Narodów Zjednoczonych – takie też było zamierzenie twórców Deklaracji praw człowieka z 10 grudnia 1948 r.¹⁵. Natomiast zdaniem K. Complaka godność „[...] oznacza, że jednostka jest wyróżniona jako najważniejsza i wzorcowa wartość dla innych wartości oraz ich ostateczny sprawdzian”¹⁶. Podziela ten pogląd M. Chmaj, twierdząc, że godność jest wartością związaną z istotą człowieczeństwa i wynikającą z wyższości ludzi nad innymi bytami, jest często opisywana, lecz w języku aktów prawnych niedefiniowana¹⁷.

Pojęcie „godność” determinuje również sposób rozumienia i urzeczywistniania przez państwo praw i wolności jednostki, zaś obowiązek poszanowania i ochrony godności nałożony został na władze publiczne państwa. W konsekwencji wszelkie działania władz publicznych powinny z jednej strony uwzględniać istnienie pewnej sfery autonomii, w ramach której człowiek może się w pełni realizować społecznie, z drugiej strony zaś działania te nie mogą prowadzić do tworzenia sytuacji prawnych lub faktycznych odbierających jednostce poczucie godności¹⁸. Zdaniem TK zakaz naruszania godności człowieka ma charakter bezwzględny i dotyczy wszystkich. Przesłanką poszanowania tak rozumianej godności człowieka jest m.in. istnienie pewnego minimum materialnego, zapewniającego jednostce możliwość samodzielnego funkcjonowania w społeczeństwie oraz stworzenie każdemu człowiekowi szans na pełny rozwój osobowości w otaczającym go środowisku kulturowym i cywilizacyjnym¹⁹. W cytowanym już orzeczeniu z 4 kwietnia 2001 r. TK stoi na stanowisku, że art. 30 Konstytucji RP ma przede wszystkim swoje „samodzielne” znaczenie. Zasada godności człowieka pojawia się jako uznająca „[...] traktowanie osoby ludzkiej nie jako środka do realizacji celów zakładanych przez państwo, ale jako punktu odniesienia dla działań władz publicznych, dla działań państwa”. W połączeniu z zasadą gwarantowania wolności i praw

¹⁵ *Polskie prawo konstytucyjne...*, op.cit., s. 90.

¹⁶ K. C o m p l a k, *Zasada ochrony godności człowieka normatywnym nakazem obowiązującym prawodawców i organy stosujące prawo*, [w:] *Wolności i prawa jednostki oraz ich gwarancje w praktyce*, red. L. Wiśniewski, Warszawa 2006, s. 7, za: K. B a r a n, *Zasada godności – jej poszanowanie i ochrona...*, op.cit.

¹⁷ M. C h m a j, *Wolności i prawa człowieka w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2008, s. 35, za D. K u r z y n a - C h m i e l, *Godność człowieka źródłem definiowania...*, op.cit.

¹⁸ A. S a k o w i c z, *Prawnokarne gwarancje prywatności*, Wolters Kluwer Polska, „Zakamycze”, Kraków 2006, s. 26.

¹⁹ Wyroki TK z 7.05. 2001 r., K 19/00, OTK ZU 2001, nr 4, poz. 82 i z 4.04. 2001 r., K 11/00, OTK ZU 2001, nr 3, poz. 54.

człowieka wspomniana zasada określa rolę praw jednostki. Ma ona generalny charakter, a zawarta w niej treść znalazła szczegółowy wyraz w regulacjach odnoszących się do konkretnych praw i wolności. Wynikają z niej istotne konsekwencje ochronne²⁰.

Prywatność osoby

Zgodzić się należy z A. Mączyńskim, że prawo do prywatności „wypływa” z prawa do godności, jest jednym z jego aspektów. Treść tego prawa musi być interpretowana zatem przez pryzmat prawa do godności²¹. Dlatego regulacja konstytucyjna poszczególnych elementów prywatności pokazuje, że prawo do prywatności jest zaliczane do kategorii praw podmiotowych²².

Prawo do prywatności w polskim systemie prawnym zostało wymienione w art. 47 Konstytucji RP. Według jego brzmienia „[...] każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym”.

Według TK w art. 47 Konstytucji RP uregulowane zostały dwie odrębne sytuacje: po pierwsze, prawo jednostki do prawnej ochrony sfer jej życia wskazane w pierwszej części przepisu, po drugie, do wolności decydowania w sprawach określonych w końcowej jego części. Pierwszemu prawu jednostki towarzyszyć musi ustawowa regulacja pozwalająca bronić prywatności, życia rodzinnego, czci i dobrego imienia. Natomiast drugie oznacza zakaz ingerencji w wolność kształtowania przez jednostkę jej życia osobistego. Wolność ta jest również jeszcze jednym z przejawów ogólnej wolności człowieka (art. 31 ust. 1) oraz wolności osobistej *sensu stricto*, zagwarantowanej przez art. 41 ust. 1 Konstytucji RP. Obie normy konstytucyjne zawarte w art. 47 konstytucji określa się powszechnie jako prawo do prywatności²³.

Zdaniem M. Safjana ochrona prywatności ma charakter samoistny, zatem dla jej skuteczności nie musi istnieć konieczny związek z innymi prawami jednostki²⁴. Podziela ten pogląd J. Braciak, wskazując jednocześnie, że źródłem tak pojmowanej prywatności jest sama konstytucja, która obok proklamowania prawa jednostki do ochrony prywatności formułuje prawo do decydowania o swoich prawach osobistych. Skoro jednostce przysługują takie

²⁰ Wyrok TK z 4.04. 2001 r., K 11/00, OTK ZU 2001, nr 3, poz. 54.

²¹ A. Mączyński, *Konstytucyjne prawa do godności...*, op.cit., s. 3.

²² M. Jabłoński, K. Wygoda, *Dostęp do informacji i jego granice: wolność informacji, prawo dostępu do informacji publicznej, ochrona danych osobowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 61.

²³ Wyrok TK z 5.03.2013 r. U 2/11, OTK-A nr 3 poz. 24 z 2013 r., Dz.U. 2013, nr 75.

²⁴ M. Safjan, *Prawo do ochrony życia prywatnego*, [w:] *Podstawowe prawa jednostki i ich sądowa ochrona*, red. L. Wiśniewski, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1997, s. 127.

prawo, to przysługuje jej również władztwo nad dotyczącymi jej informacjami niedające się sprowadzić tylko do wyrażenia zgody na rozpowszechnianie tych informacji, ale obejmujące również szczególną ochronę informacji, które zazwyczaj nie są chronione przed dostępem innych ludzi²⁵.

Konstytucja RP nie posługuje się pojęciem „prawo do prywatności”, nie oznacza to jednak, że nie można mówić o konstytucyjnym prawie do prywatności. Nie da się podać precyzyjnej definicji tego prawa, a to ze względu na charakter sfery prywatności. Określenie prawa do prywatności ujętego w konstytucji następuje przez analizę poszczególnych norm konstytucyjnych²⁶. Takie samo stanowisko zajmuje TK. W wyroku z 12 grudnia 2005 r. sąd stwierdza, że poszanowanie prywatności (która – na poziomie konstytucyjnym – jest chroniona wieloaspektowo przez kilka praw i wolności, por. art. 47–51) jest ściśle powiązane z konstytucyjnym nakazem ochrony godności ludzkiej (art. 30 konstytucji). Zachowanie przez człowieka godności wymaga bowiem poszanowania jego sfery czysto osobistej, tak by nie był on narażony na konieczność „bycia z innymi” czy „dzielenia się z innymi” swoimi przeżyciami czy doznaniem o intymnym charakterze. Sfera prywatna jest zbudowana z różnych kręgów w mniejszym lub większym stopniu otwartych (prawnie) na oddziaływanie zewnętrzne i konstytucyjna aprobata dla władczego wkroczenia przez władzę nie jest jednakowa²⁷.

Analiza treści art. 47 Konstytucji RP nasuwa A. Mednisowi kilka refleksji. Po pierwsze, zdaniem autora, stanowi on niejako wstęp do następujących po nim przepisów poświęconych zbliżonej tematyce. Przepis ten odnosi się w gruncie rzeczy do wartości obejmującej szerszy od prywatności zakres. Można w nim odczytać dążenie ustawodawcy do potwierdzenia, że przedmiotem ochrony jest szeroko rozumiana autonomia woli jednostki. Po drugie, przepis ten wyraźnie wskazuje na wąskie rozumienie pojęcia „życie prywatne”, ograniczonego raczej do ochrony tajemnicy sfery najbliższej jednostce. Życie prywatne nie obejmuje więc swobody decydowania o swoim życiu osobistym, które zostało wymienione jako odrębna wartość. Nie ulega jednak wątpliwości, iż powodem umieszczenia w jednym przepisie takich wartości, jak ochrona życia prywatnego, życia rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz prawo do decydowania o swoim życiu osobistym, jest ich wzajemne powiązanie. W wielu

²⁵ J. B r a c i a k, *Prawo do prywatności*, [w:] *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, red. B. Banaszak, A. Preisner, Warszawa 2002, s. 358, za: H. S z e w c z y k, *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 124.

²⁶ M. S a f j a n, *Refleksje wokół konstytucyjnych uwarunkowań rozwoju ochrony dóbr osobistych*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 2002, z. 1, s. 233, za: M. W u j c z y k, *Prawo pracownika do ochrony prywatności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

²⁷ Por. Wyrok TK z 12.12. 2005 r., sygn. K 32/04, OTK ZU nr 11/A/2005, poz. 132), Wyrok TK z 5.03.2013 r. U 2/11, OTK-A nr 3 poz. 24 z 2013 r., Dz.U. 2013 nr 75.

przypadkach trudno przeprowadzić precyzyjne rozgraniczenie pomiędzy np. naruszeniem czci a naruszeniem prywatności. Ograniczenie swobody decydowania o swoim życiu będzie w większości przypadków traktowane również jako ograniczenie prywatności²⁸. Włączenie autonomii jednostki do sfery prywatności spowodowałoby, że tak rozumiane prawo do prywatności pokrywałoby się z zakresem innych praw lub wolności, np. wolności zrzeszania się, wyrażania opinii, wolności zgromadzeń itp. Dlatego prywatność rozumiana bardziej jako – ogólnie rzecz ujmując – tajemnica życia osobistego jest ujęciem precyzyjniejszym, chociaż wyznaczenie wyraźnej granicy pomiędzy prawem do zachowania tajemnicy życia osobistego jednostki a prawem do zachowania przez nią autonomii nie jest możliwe, bowiem autonomia woli jednostki jest do pewnego stopnia składnikiem sfery prywatności²⁹.

Natomiast według A. Młynarskiej-Sobaczewskiej prywatność najczęściej jest rozumiana w dwóch znaczeniach. W szerszym oznacza wolność od ingerencji w sferę niedostępną dla innych osób i wolność decydowania o własnym życiu, poglądach i przekonaniach. W szerokim ujęciu prawo do prywatności jest zagwarantowane przez wiele przepisów o randze konstytucyjnej, które wzajemnie się konkretyzują i uzupełniają³⁰. Inaczej tę kwestię terminologiczną ujmuje B. Banaszak. Jego zdaniem, analizując pozytywny aspekt konstytucyjnego prawa do prywatności, trudno nie zauważyć, że zakresy pojęciowe poszczególnych przepisów często na siebie zachodzą. Tak np. prawo do ochrony życia rodzinnego często będzie się łączyło z nienaruszalnością mieszkania, a ochrona życia prywatnego niejednokrotnie będzie chroniła te same stany faktyczne co tajemnica komunikowania się. Jak już wskazano, krzyżowanie się zakresów wynika z chęci ustawodawcy do wyraźnego wskazania tych praw, które dla życia jednostki w demokratycznym państwie prawnym są szczególnie ważne. Co więcej, nie jest chyba możliwe takie sformułowanie norm konstytucyjnych, które nie prowadziłyby do powielania ochrony, jednocześnie gwarantując objęcie nim wszystkich możliwych sytuacji³¹.

Jednocześnie postanowienia konstytucyjne ustanawiające zasadę ochrony sfery życia prywatnego są ogólne i nieprecyzyjne³². M. Safjan uważa, że

²⁸ A. M e d n i s, *Prawo do prywatności a interes publiczny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006, s. 113.

²⁹ Ibidem, s. 115.

³⁰ A. M ł y n a r s k a - S o b a c z e w s k a [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz encyklopedyczny*, red. W. Skrzydło, S. Grabowska, R. Grabowski, Warszawa 2009, s. 396, za: Z. Z a w a d z k a, *Wolność prasy a ochrona prywatności osób wykonujących działalność publiczną: problem rozstrzygnięcia konfliktu zasad*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

³¹ B. B a n a s z a k, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 245–246.

³² W. S k r z y d ł o, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 45.

dobra (elementy prywatności) podlegające ochronie na podstawie art. 47 Konstytucji RP „nie mogą być enumeratywnie i precyzyjnie wyliczone”³³. Tym niemniej P. Sarnecki wymienia terminy: „życie prywatne”, „życie rodzinne” i „życie osobiste”, uznając, że powinny być rozumiane zgodnie ze standardami funkcjonującymi w polskim społeczeństwie³⁴.

Zdaniem P. Winczorka życie prywatne stanowią wszystkie zdarzenia, które nie są bezpośrednio związane z wykonywaniem zadań należących do kompetencji organów władzy publicznej lub z dokonywaniem innych czynności czy prowadzeniem działalności o znaczeniu lub zasięgu publicznym. Wśród rodzajów działalności publicznej autor wymienia natomiast m.in. działalność pisarską, dziennikarską, aktorską, charytatywną, leczniczą, nauczycielską i duszpasterską³⁵. Takie stanowisko podziela P. Sarnecki, którego zdaniem termin „życie prywatne” jest przeciwieństwem pojęcia „życie publiczne”, w szczególności „życie polityczne”. Życie publiczne obejmuje interakcje jednostki ze współmieszkańcami kraju w relacjach anonimowych, niepołączonych więzami o charakterze osobistym. W ramach tych relacji można wyróżnić stosunki społeczne czy zawodowe. W tym kontekście relacje rodzinne, w kręgu przyjaciół czy znajomych stanowią sferę życia prywatnego. Z kolei życie rodzinne obejmuje stosunki małżeńskie oraz wynikające z więzów pokrewieństwa i powinowactwa. Stąd też ochrona prawna życia rodzinnego stanowi przejaw ochrony życia prywatnego. Życie prywatne dzieli się zatem na życie rodzinne, obejmujące stosunki wynikające z więzów małżeńskich i rodzinnych, oraz życie osobiste, obejmujące pozostałe zdarzenia, niemające jednak charakteru publicznego. Wynikająca z art. 47 Konstytucji RP prawna ochrona i możliwość decydowania obejmuje wszelkie przejawy zachowania się osoby we wskazanych relacjach, takie jak: wypowiedzi, wyrażanie opinii, światopogląd, życzenia, przekonania, czynności faktyczne i prawne, zawieranie i kontynuowanie znajomości, wykonywanie zawodu, nauka i inne. Ochrona polega na ustanawianiu gwarancji prawnych, które zapobiegają ingerowaniu czynników zewnętrznych w sferę życia prywatnego³⁶. Wśród elementów prywatności P. Winczorek wymienia również możliwość wybo-

³³ M. S a f j a n, *Prawo do ochrony życia prywatnego...*, op.cit., s.128.

³⁴ P. S a r n e c k i [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, red. L. Garlicki, t. 3, Warszawa 2003, s. 2, za: Z. Z a w a d z k a, *Wolność prasy a ochrona prywatności osób wykonujących działalność publiczną: problem rozstrzygnięcia konfliktu zasad*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

³⁵ P. W i n c z o r e k, *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Liber, Warszawa 2000, s. 114, za: Z. Z a w a d z k a, *Wolność prasy a ochrona prywatności osób...*, op.cit.

³⁶ P. S a r n e c k i [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, t. 3..., op.cit., s. 2–4, za: Z. Z a w a d z k a, *Wolność prasy a ochrona prywatności osób...*, op.cit.

ru zawodu, miejsca pracy i zamieszkania, stanu cywilnego i małżonka, stylu i trybu życia, światopoglądu i poglądów estetycznych³⁷.

Ograniczenie konstytucyjnego prawa do prywatności

Ochrona prywatności nie ma charakteru absolutnego między innymi ze względu na potrzeby życia w zbiorowości. Nie jest możliwe wypracowanie w tej kwestii jednoznacznych i wyczerpujących kryteriów, które mogłyby odnosić się do wszystkich sytuacji. Ocena w tych sprawach będzie z natury rzeczy zrelatywizowana do istniejących, konkretnych okoliczności i uwarunkowań. Brak jednocześnie jakichkolwiek racji prawnych, aby takiego charakteru ocen nie stosować w przypadku, gdy chodzi o ochronę prywatności jako dobra osobistego w procesie między osobami niepełniającymi funkcji publicznych³⁸.

Uznając konstytucyjną rangę prawa do prywatności, TK podkreślił, że – podobnie jak inne prawa i wolności jednostki – może ono podlegać ograniczeniom. Konieczne jest jednak, by ograniczenia te formułowane były w sposób czyniący zadość wymaganiom konstytucyjnym³⁹. Okolicznością, jaką należy brać pod uwagę, rozpatrując możliwość ograniczenia prawa do prywatności w ujęciu konstytucyjnym, jest zakaz naruszania istoty tego prawa. Zakaz ten opiera się na założeniu, że w ramach każdego prawa lub każdej wolności przewidzianej w konstytucji można wyodrębnić jego część, której naruszenie prowadziło do zniszczenia ich tożsamości⁴⁰.

TK przypomina, że wszelkie ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw muszą uwzględniać wymogi art. 31 ust. 3 konstytucji⁴¹. Jak wynika z jego brzmienia, „[...] ograniczenia w zakresie korzystania z konstytucyjnych wolności i praw mogą być ustanawiane tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego, bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, albo wolności i praw innych osób. Ograniczenia te nie mogą naruszać istoty wolności i praw”. Konstytucja przyjęła więc zasadę uznaną powszechnie w prawie konstytucyjnym państw demokratycznych głoszącą, że zadanie ustalenia granic konstytucyjnych praw i wolności spoczywa przede wszystkim na ustawodawcy⁴².

³⁷ P. W i n c z o r e k, *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej...*, op.cit.

³⁸ Wyrok SA w Katowicach z 20.09. 2012 r. V ACa 378/12, LEX, nr 1220491.

³⁹ Wyrok TK z 19 czerwca 1992 r., U 6/92 OTK 1992, nr 1, poz. 13.

⁴⁰ L. G a r l i c k i, *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Liber, Warszawa 2011, s. 103, za: M. W u j c z y k, *Prawo pracownika do ochrony prywatności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

⁴¹ Wyrok TK z 23.02. 2010 r., K 1/08 OTK-A nr 2 poz. 14 z 2010, Dz.U. 2010 nr 190 poz. 34 wyroku TK z 29.06.2001 r. K 23/00, OTK ZU nr 5/2001, poz. 124.

⁴² B. B a n a s z a k, *Prawo konstytucyjne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 471.

Można wyróżnić dwa aspekty ograniczenia prawa do prywatności wynikające z tego przepisu:

- aspekt formalny, który uzależnia możliwość ograniczenia konstytucyjnych praw i wolności od wydania ustawy;
- aspekt materialny, zgodnie z którym to ograniczenie może być ustanowione tylko dla ochrony jednej z następujących wartości: bezpieczeństwa państwa, porządku publicznego, ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej, wolności i praw innych osób⁴³.

Wcześniej TK w orzeczeniu z 29 czerwca 2001 r. podkreślił ustanawianie ograniczeń tylko w ustawie i tylko wtedy, gdy zaistnieją wymienione warunki w demokratycznym państwie, ale z zastrzeżeniem naruszania istoty wolności i praw⁴⁴.

Według J. Bocia wyłączenia z ochrony art. 47 konstytucji przybierają postać dwóch grup uwarunkowań. W pierwszej chodzi o wyłączenie bezwzględności ochrony z powodów ważnych publicznie, które jednak w polskim porządku prawnym nie są ani skatalogowane, ani wyodrębnione. Z teoretycznego punktu widzenia dotyczy to kwestii relacji między interesem publicznym i interesem prywatnym. Interes publiczny można tu widzieć jako narzędzie kształtowania sytuacji jednostki, zaś określać go jako interes dający się potencjalnie odnieść do wielu niezindywidualizowanych adresatów traktowanych jako wspólny podmiot. W drugiej grupie uwarunkowań chodzi o przyczyny wprowadzania takich stanów nadzwyczajnych, które w konsekwencji ograniczają także sferę życia prywatnego⁴⁵.

Trzeba zaznaczyć, że granice ingerencji w konstytucyjne prawa i wolności wyznacza zasada proporcjonalności oraz koncepcja istoty poszczególnych praw i wolności. Stwierdzenie, że ograniczenia mogą być ustanawiane tylko wtedy, gdy są konieczne w demokratycznym państwie, nakazuje rozważyć: czy wprowadzona regulacja jest w stanie doprowadzić do zamierzonych przez nią skutków; czy regulacja ta jest niezbędna do ochrony interesu publicznego, z którym jest połączona; czy efekty wprowadzonej regulacji pozostają w proporcji do ciężarów nakładanych przez nią na obywatela⁴⁶. Oznacza to między innymi, że ograniczenie prawa lub wolności może na-

⁴³ M. W u j c z y k, *Prawo pracownika do ochrony prywatności...*, op.cit.; L. G a r l i c k i, *Prześlanki ograniczania konstytucyjnych praw i wolności (na tle orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego)* „Państwo i Prawo” 2001, nr 10, s. 18; wyrok TK z 19.05. 1998 r., U. 5/97, OTK 1998, nr 4, poz. 46.

⁴⁴ Wyrok TK z 23.02. 2010 r., K 1/08 OTK-A 2010, nr 2 poz. 14, Dz.U. 2010, nr 190 poz. 34, wyrok TK z 29.06. 2001 r., K 23/00, OTK ZU nr 5/2001, poz. 124.

⁴⁵ J. B o ć, *Prawo do prywatności i jego ochrona w prawie konstytucyjnym*, [w:] *Przetwarzanie i ochrona danych osobowych*, red. G. Szpor, Wydawnictwo Silgis, Katowice 1998, s. 1.4–1.5.

⁴⁶ Wyrok TK z 29.06. 2001 r., K 23/00, OTK ZU nr 5/2001, poz. 124.

stąpić tylko wtedy, gdy przemawia za tym inna norma, zasada lub wartość konstytucyjna, a stopień tego ograniczenia musi pozostać w odpowiedniej proporcji do rangi interesu, któremu ograniczenie to ma służyć⁴⁷. TK w swoim orzecznictwie konsekwentnie wskazuje, iż wszelkie regulacje określające kompetencje organów państwowych do ingerencji w sferę praw i wolności obywatelskich muszą być interpretowane zawężająco⁴⁸. W razie kolizji różnych zasad i wartości wybór taki nie może być jednak dowolny, lecz powinien podlegać kontroli za pomocą konstytucyjnie określonych środków ochrony praw i wolności⁴⁹.

Reasumując: godność i prywatność są prawami przynależnymi każdej osobie, niezależnie od jej statusu majątkowego, intelektualnego czy społecznego. Praw tych nie można się zrzec, chociaż w kontekście prawa do prywatności możemy swobodnie regulować jego zakres. Potwierdza to Trybunał Konstytucyjny, który formułując pojęcie „autonomia informacyjna”, wyraźnie wskazuje na bezpośredni wpływ każdej osoby na kształtowanie zakresu swojej prywatności. Inaczej rzecz ujmując, tylko od nas zależy komu i jakie informacje o sobie przekazemy. Jeśli jesteśmy w tym zakresie bardzo swobodni, to w ogóle możemy uznać za dostępne wszelkie dane o nas. Ustawodawca daje przyzwolenie na tego rodzaju nasze działanie. Niemniej zdecydowanie bardziej rygorystycznie podchodzi do działań w tym obszarze organów władzy publicznej. Ich ingerencja w prywatność osób fizycznych ogranicza się do sytuacji, w których istnieje potrzeba ochrony innych, istotnych z punktu widzenia publicznego wartości.

Bibliografia

B a n a s z a k B., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

B a n a s z a k B., *Prawo konstytucyjne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

B a r a n K., *Zasada godności – jej poszanowanie i ochrona*, [w:] *Zarys systemu prawa pracy*, t. 1.: *Część ogólna prawa pracy*, red. K. Baran, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

B o ć J., *Prawo do prywatności i jego ochrona w prawie konstytucyjnym*, [w:] *Przetwarzanie i ochrona danych osobowych*, red. G. Szpor, Wydawnictwo Silgis, Katowice 1998.

B r a c i a k J., *Prawo do prywatności*, [w:] *Prawa i wolności obywatelskie w Konstytucji RP*, red. B. Banaszak, A. Preisner, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

C h m a j M., *Wolność i prawa człowieka w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2008.

⁴⁷ A. S a k o w i c z, *Prawnokarne gwarancje prywatności...*, op.cit., s. 102.

⁴⁸ Uchwała TK z 18.11. 1992 r., W 7/92, OTK 1992, nr 2, poz. 34; uchwała TK z 16.01. 1996 r., W 12/94, OTK 1996, nr 1, poz. 4.

⁴⁹ Zdanie odrębne sędziego TK Z. Czeszejko-Sochackiego do wyroku TK z 24.06. 1997 r., K 21/96 1997, nr 2, poz. 23.

Complak K., *Zasada ochrony godności człowieka normatywnym nakazem obowiązującym prawodawców i organy stosujące prawo*, [w:] *Wolności i prawa jednostki oraz ich gwarancje w praktyce*, red. L. Wiśniewski, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2006.

Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Liber, Warszawa 2011.

Garlicki L., *Przesłanki ograniczania konstytucyjnych praw i wolności (na tle orzecznictwa Trybunału Konstytucyjnego)*, „Państwo i Prawo” 2001, nr 10.

Jabłoński M., Wygoda K., *Dostęp do informacji i jego granice: wolność informacji, prawo dostępu do informacji publicznej, ochrona danych osobowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

Kociubiński P., *Powojenne przekształcenia własnościowe w świetle konstytucji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Kuryłowicz M., *Słownik terminów, zwrotów i sentencji prawniczych łacińskich oraz pochodzenia łacińskiego*, wyd. 2, „Zakamycze”, Kraków 2001.

Kurzyna-Chmiel D., *Oświata jako zadanie publiczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Mączyski A., *Konstytucyjne prawa do godności i prawa do prywatności* [http://26konferencja.giudo.gov.pl/data/resources/MaczynskiA_paper.pdf], dostęp: 16.04.2014 r.

Mednis A., *Prawo do prywatności a interes publiczny*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2006.

Młynarska-Sobaczewska A., [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz encyklopedyczny*, red. W. Skrzydło, S. Grabowska, R. Grabowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Polskie Prawo konstytucyjne, red. D. Górecki, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Safjan M., *Prawo do ochrony życia prywatnego*, [w:] *Podstawowe prawa jednostki i ich sądowa ochrona*, red. L. Wiśniewski, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1997.

Safjan M., *Refleksje wokół konstytucyjnych uwarunkowań rozwoju ochrony dóbr osobistych*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 2002, z. 1, s. 223–246.

Sakowicz A., *Prawnokarne gwarancje prywatności*, Wolters Kluwer Polska, „Zakamycze”, Kraków 2006.

Sarnicki P. [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, red. L. Garlicki, t. 3, Warszawa 2003.

Skrzydło W., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.

Syska M., *Medyczne oświadczenia pro futuro na tle prawnoporównawczym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Szewczyk H., *Ochrona dóbr osobistych w zatrudnieniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

Wińczorek P., *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Liber, Warszawa 2000.

Wujczyk M., *Prawo pracownika do ochrony prywatności*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

Zawadzka Z., *Wolność prasy a ochrona prywatności osób wykonujących działalność publiczną: problem rozstrzygania konfliktu zasad*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

BARTOSZ OLSZEWSKI*

Zasady ogólne prawa administracyjnego – sukces czy legislacyjna porażka¹?

Zasady w prawie administracyjnym i funkcjonowaniu administracji nie znalazły, jak na razie, pełnego opracowania². Toczy się dyskusja i spór naukowy nad wypracowaniem takiego katalogu zasad, który odpowiadałby współczesnym wymaganiom administracji, jednakże wykształciły się pewne reguły postępowania administracji, zwane zasadami. Nie są to wyłącznie zasady formalne, bowiem możemy mówić tu też o zasadach ustrojowych, które związane są z funkcjonowaniem państwa. Zasady te mają służyć rozwiązywaniu problemów prawnych bądź społecznych, mogą być budowane z różną szczegółowością i formułowane z różnych punktów widzenia³. Warto tu zaznaczyć, że zasady prawa administracyjnego, inaczej niż konkretny przepis prawny, rozciągają się na całość działania administracji albo przynajmniej na względnie szeroki zakres tej działalności. Wyliczenie zasad ogólnych prawa administracyjnego jest niemożliwe, podobnie jak trudne jest określenie wszystkich zasad współżycia społecznego czy sporządzenie listy dobrych obyczajów zawartych w prawie cywilnym⁴. Wydaje się, że na początku należałoby określić, co w danej gałęzi prawa traktować trzeba jako zasadnicze.

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Przedmiotem tego opracowania jest projekt ustawy Przepisy ogólne prawa administracyjnego. Rzecznik Praw Obywatelskich, działając na podstawie art. 16 ust. 2 pkt. 1 ustawy z dnia 15 lipca 1987 r. o Rzeczniku Praw Obywatelskich (DzU 2001, nr 14, poz. 147 ze zm.), wystąpił z inicjatywą ustawodawczą, której przedmiotem był projekt tej ustawy. Pierwsze czytanie projektu ustawy w Sejmie odbyło się 30 marca 2011 r., a następnie został on skierowany do dalszych prac w Komisji Sprawiedliwości i Praw Człowieka, wraz z zaleceniem zasięgnięcia opinii Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych.

² Problematyka zasad prawa jest przedmiotem zainteresowania zarówno teorii prawa, nauki prawa konstytucyjnego, prawa administracyjnego, prawa cywilnego, jak i prawa karnego. Jako pierwszy w literaturze prawniczej zagadnieniem zasad ogólnych prawa administracyjnego zajął się Jerzy Starościk. Zob. J. S t a r o ś c i a k, *Studia z teorii prawa administracyjnego*, Wrocław 1967, s. 90–113.

³ Wśród takich zasad są takie, które odnoszą się do pracy różnych organów, np. zasada praworządności czy demokratyzmu oraz takie zasady formalne, jak: zasada obiektywizmu, jawności, mogące występować w działalności organów administracji w różnych formach i z różnym natężeniem. Zależy to w dużym stopniu od zakresu kompetencji danego organu administracji oraz od tego, czy dotyczy to organów administracji rządowej, gospodarczej czy spółdzielczej.

⁴ J. S t a r o ś c i a k, *Studia z teorii prawa...*, op.cit., s. 94.

Ale taki podział nie może być stały, albowiem zmienia się w zależności od warunków społeczno-gospodarczo-politycznych. Na takie trudności zwraca uwagę Jerzy Wróblewski⁵. Prowadzić to może do wniosku, że w różnych systemach prawnych zasady ogólne prawa administracyjnego mogą być różnie rozumiane oraz mogą mieć też różny charakter prawny.

Zasady prawa⁶ stanowią jedno z pojęć, które pojawiły się niemalże w momencie narodzin prawoznawstwa, bo już w czasach antycznych istniała tendencja do ujmowania pewnych prawidłowości (tzn. reguł) występujących w porządku normatywnym, a także instytucji prawnych chroniących szczególnie dobra czy też zmierzających do osiągnięcia pożądanego stanów rzeczy w związku paremii. Początkowo koncentrowano wysiłki na formułowaniu nowych zasad oraz katalogowaniu już istniejących, nie poświęcając jednak większej uwagi refleksjom, co do ich mocy wiążącej, charakteru semiotycznego czy celów, którym mają służyć. Pozytywna rola uwypuklała się zwłaszcza w zakresie podnoszenia kultury prawnej społeczeństw oraz wywierania wpływu na kierunki procesów prawotwórczych⁷.

Trzeba podkreślić, że idea stworzenia części ogólnej prawa administracyjnego pojawiła się dość wcześnie, a największa kontrowersja dotyczy zagadnienia możliwości i potrzeby jej realizacji na gruncie prawa pozytywnego⁸. Gdyby dokonać przeglądu głównej linii rozwoju nauki prawa administracyjnego oraz administracji, można dostrzec punkt wyjścia do uchwycenia komentowanego pojęcia i zrozumienia jego sensu. Ze względu na zróżnicowanie⁹, złożoność i rozległość¹⁰ (m.in. formy działania administracji, pozycja

⁵ J. Wróblewski, *Zagadnienia teorii wykładni prawa ludowego*, Warszawa 1959.

⁶ Obok terminu „zasady prawa” funkcjonują w doktrynie i judykaturze także określenia: „zasady ogólne”, „podstawowe zasady prawa”, „ogólne idee”, „wartości ogólne”, „klauzule generalne”, „reguły”, „postulaty” etc. Ze względu na występujące różnice znaczeniowe terminów w artykule stosuję powszechnie uznany i obowiązujący „zasady ogólne”.

⁷ K. Ziemiński, *Zasady ogólne prawa administracyjnego*, Poznań 1989, s. 7.

⁸ Por.: A. Wasilewski, *Kodyfikacja prawa administracyjnego. Idea i rzeczywistość*, Warszawa 1988, s. 120 oraz przypis 66.

⁹ Zob.: J. Filipk, *Sprawa spójnego obowiązywania norm prawa administracyjnego*, [w:] *Jedność systemu prawa a jednolitość orzecznictwa sądowno-administracyjnego i administracyjnego w sprawach samorządowych*, red. I. Skrzydło-Niżnik, P. Dobosz, Zakamycze 2001, s. 37. Autor już w pierwszym zdaniu swego artykułu, odnosząc się do norm prawa administracyjnego, podnosi: „Zróżnicowanie norm prawa administracyjnego jest szczególnie duże”.

¹⁰ Zwrócił na to uwagę również Rzecznik Praw Obywatelskich Janusz Kochanowski: „Nadmiar, niespójność, niekompletność regulacji prawnych, nadmierna biurokratyzacja przynosi szereg negatywnych skutków, nie tylko wymiarze jednostkowym. [...] Mając powyższe na uwadze powołałem przy moim urzędzie zespół ekspertów, którego zadaniem było opracowanie projektu ustawy – *Przepisy ogólne prawa administracyjnego*”. I dalej: „Prawo administracyjne, choć jest najobszerniejszą gałęzią prawa, nie ma swojej części ogólnej, określającej zasady jego stosowania i ułatwiającej jednolite jego rozumienie. Brak ten jest mocno odczuwany, zwłaszcza wobec żywiołowego rozwoju prawa administracyjnego i coraz wyraźniejszej potrzeby

organów administracji państwowej i samorządowej, sprawy porządku i bezpieczeństwa publicznego, status osób fizycznych, regulacja stosunków z dziedziny kultury, oświaty, zdrowia, spraw socjalnych, transportu, różnych działów gospodarki czy obronności) obejmowanie przez prawo administracyjne dziedzin reglamentacji administracyjnej oraz świadczeń na rzecz społeczeństwa czy organizowanie działalności gospodarczej powoduje, że określenie tego przedmiotu nie jest zadaniem łatwym. Prawo administracyjne nie jest skodyfikowane, nie ma kodeksu prawa administracyjnego czy nawet zasad ogólnych prawa administracyjnego¹¹. Wydaje się, że wszelkie próby ujednoczenia przepisów prawa administracyjnego zdane są na niepowodzenie, gdyż przedmiotem regulacji prawnoadministracyjnej są zagadnienia niezwykle zróżnicowane i złożone równocześnie, a dodatkowo opierają się one na pojęciach i konstrukcjach prawnych o dużej specyfice. Stąd też zadaniem niezmiernie trudnym jest sformułowanie zasad prawnych równocześnie na tyle ogólnych i trwałych zarazem, które mogłyby być skodyfikowane. Oczywiście, taki stan regulacji prawnoadministracyjnej rodzi w konsekwencji poczucie niepewności, a normy prawne zwykle są rozproszone w bardzo wielu aktach prawnych, często też różnej rangi. Należy zauważyć, że w pewnym stopniu jest to sytuacja korzystna, umożliwiała bowiem dość łatwą zmianę obowiązujących przepisów stosownie do potrzeb, co w przypadku regulacji prawnej typu kodeksowego byłoby o wiele trudniejsze w praktyce.

Próby zarysowania swoistości prawa administracyjnego oraz przedmiotu jego regulacji przyczyniają się do podejmowania gorączkowych prób rozwiązania najbardziej palących problemów prawnych, stąd też nie powinno dziwić, że wieloznaczny termin „zasada prawa”, któremu przypisywano tak rozliczne funkcje¹², stał się w tej sytuacji wyjątkowo wygodnym instrumentem.

określenia jasnych kryteriów kontroli działania organów administrujących, szczególnie w sferze tzw. luzów decyzyjnych. Do przesłanek uzasadniających podjęcie niniejszej inicjatywy należy także dodać obserwowaną dekodyfikację ogólnego postępowania administracyjnego, ograniczonego przy tym *de facto* do tzw. postępowania jurysdykcyjnego, rozchwianie terminologii, w tym znane trudności na tle stosowania właściwych form działania administracji, czy brak unormowania nowych form tego działania”. Por.: Pismo Rzecznika Praw Obywatelskich do Prezydenta RP z 9 września 2008; RPO-597873-1/08/MK, s. 1 i nn.

¹¹ Porządkowanie prawa materialnego dokonuje się jak dotychczas przede wszystkim – i słusznie – poprzez zespalanie materialnoprawnych przepisów i rozwiązań prawnych wedle kryteriów przedmiotowych, przy równoczesnym dążeniu do wyodrębnienia w ich ramach tzw. części ogólnej, która w akcie typu kodeksowego stanowić miałaby wyodrębniony fragment całości, zaś w wypadku konsolidacji przepisów wielu aktów normatywnych miałoby przyjąć np. kształt wspomnianej wcześniej ustawy wiodącej dla określonego działu lub obszaru regulacji. Zob.: *Raport o stanie*, Rada Legislacyjna przy Prezesie Rady Ministrów, Warszawa 1985, podaje za: A. W a s i l e w s k i, *Kodyfikacja prawa administracyjnego...*, op.cit., s. 119.

¹² Jedną z najważniejszych funkcji, jakie pełnić mają zasady w prawie administracyjnym, wydaje się być funkcja porządkująca. Poszukiwanie pewnych wspólnych założeń dla różnych

Tym samym widać, że zagadnienie zasad ogólnych prawa administracyjnego należy rozpatrywać w szerszym rozumieniu, gdyż nie da się oddzielić zasad prawa od zasad działania organów administracji. Adam Jaroszyński podkreśla, że nie ma takich norm, które by miały zasadnicze znaczenie dla pozostałych rozwiązań prawnych. Trudno jest mówić o zasadach ogólnych prawa administracyjnego jako o normach prawnych, co nie oznacza, że taka norma w ogóle nie istnieje¹³. Uznany jest pogląd, że zasady prawa są regułami postępowania mającymi oparcie w tekstach obowiązujących aktów prawnych, a co za tym idzie – stanowią normy prawne lub konsekwencje logiczne grup norm danego systemu prawa pozytywnego¹⁴. W teorii prawa uważa się powszechnie, że zasady prawa są regułami postępowania mającymi oparcie w tekstach obowiązujących aktów prawnych, dlatego są normami prawnymi lub konsekwencjami logicznymi grup norm danego systemu prawa pozytywnego.

Na gruncie teorii prawa najbardziej doniosły wkład w przedstawieniu problematyki zasad prawa mają dwie koncepcje opisane przez Jerzego Wróblewskiego oraz Sławomirę Wronkowską i Zygmunta Ziemińskiego¹⁵. Pierwszy z autorów przyjmował, że zasady prawa uważane są za wypowiedzi o charakterze dyrektywnym. Uzasadniał swe stanowisko tym, że normami prawa są te normy, które w przepisach wypowiedziane są wprost oraz normy będące ich logicznymi konsekwencjami. W ścisłym więc znaczeniu z zasadami prawa są tylko obowiązujące normy prawa pozytywnego. Zwracał przy tym uwagę na odróżnienie zasad prawa od wszelkich reguł niebędących normami prawa pozytywnego, które zaliczył do postulatów systemu prawa¹⁶. Wróblewski uważał, że zasady prawa mają zasadniczy wpływ na wykładnię oraz stosowanie prawa, a postulaty odgrywają z kolei większą rolę w procesie tworzenia prawa. Z podobnego założenia wychodzili Wronkowska i Ziemiński, nie negując podziału zaproponowanego przez Wróblewskiego,

norm jest warunkiem niezbędnym przy systematyzacji tak olbrzymiego materiału prawnego, jakim dysponuje prawo administracyjne. Owe wspólne założenia (zasady) określonej grupy norm mają być zatem podstawą wydzielenia bardziej szczegółowych działów w ramach prawa administracyjnego. Wypada też wymienić zasady realizujące postulat jednolitości działań administracji, co potwierdza doniosłość roli, jaką pełnić mają zasady prawa w zakresie tej działalności administracji, która polega na tworzeniu prawa.

¹³ A. J a r o s z y ń s k i, *Problematyka zasad ogólnych prawa administracyjnego*, „Państwo i Prawo” 1970, nr 7, s. 45.

¹⁴ Od tak pojmowanych zasad doktryna odróżnia postulaty systemu prawa, które są regułami wpływającymi na proces tworzenia prawa i stosowania prawa obowiązującego, a także na jego krytykę.

¹⁵ Z. K o p a c z, *Zasady prawa administracyjnego*, [w:] *Prawo administracyjne. Podstawowe instytucje w świetle źródeł prawa, doktryny i judykatury*, red. W. Bednarek, Olsztyn 2002, s. 43.

¹⁶ J. W r ó b l e w s k i, *Prawo obowiązujące a „ogólne zasady prawa”*, „Zeszyty Naukowe UE” 1965, z. 42.

jednak autorzy ci zasady rozumieli szerzej, zakładając, że w praktyce niemożliwe jest bezsporne rozstrzygnięcie (i to w każdym przypadku), czy dana norma jest zasadą prawa czy też postulatem¹⁷. Należy tu wskazać, że większość autorów ujmuje jednak zasady ogólne określonych gałęzi prawa jako konstrukcje normatywne, choć występują też poglądy, zgodnie z którymi zasady są formułami charakteryzującymi pewien typ rozwiązań instytucjonalnych, są określonymi kierunkowymi działaniami oraz syntetycznym wyrazem rozwiązań przyjętych w danej dziedzinie prawa.

Oceniając zasady ogólne różnych gałęzi prawa, uprawnione wydaje się stwierdzenie, że najbardziej kontrowersyjna jest istota zasad ogólnych prawa administracyjnego. Co ciekawe, już Jerzy Starościanek określał je jako wnioski ogólne wynikające z przepisów prawa i z ich stosowania, które „[...] wiążąc się z innymi zasadami regulującymi zachowanie człowieka, stanowią tak ścisłe zespolenie tych różnych zasad, że stają się płaszczyzną przejściową od prawa ku normom etyki i moralności działania organów administracyjnych, płaszczyzną wiązania różnych przejawów świadomości społecznej z postanowieniami prawa”¹⁸.

Jerzy Starościanek był głównym propagatorem sformułowania zasad ogólnych, odnoszących się specjalnie do administracji państwowej, a jego opracowanie wywarło poważny wpływ na kształtowanie się poglądów w tej materii wśród przedstawicieli nauki prawa administracyjnego. Starościanek swoją koncepcję wyprowadził ze spostrzeżenia, że w praktyce działania administracji państwowej nie są wyznaczane jedynie normami prawnymi, a nawet nie mogą być wyznaczane wyłącznie takimi normami, bowiem doprowadziłoby to do wyeliminowania niezbędnej elastyczności działania organów państwowych. Słusznie też Starościanek wskazywał, że nawet najbardziej drobiazgowo regulacje prawne nie są w stanie wyczerpać wszystkich sytuacji prawnie nieobjętych, występujących w praktyce.

Porównując konstrukcję zasad ogólnych prezentowaną przez Jerzego Starościanka z konstrukcją modelową, można zauważyć, że w konstrukcji administratywisty zasady były kategorią niespójną, łączy się bowiem w tej koncepcji pod wspólnym mianem ogólnych zasad prawa administracyjnego zarówno materiał normatywny uzasadniony tetycznie (czyli zasady prawa), jak i reguły pozaprawne, tj. niebędące obowiązującymi normami prawnymi

¹⁷ S. Wronkowska, Z. Zieliński, Z. Ziemiński, *Zasady prawa. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 1974, s. 58–60.

¹⁸ J. Starościanek, *Studia z teorii prawa...*, op.cit., s. 102–103. J. Starościanek zajmował się problematyką zasad ogólnych prawa administracyjnego w nauce polskiej najszerzej, inni autorzy (W. Dawidowicz, E. Smoktunowicz, J. Borkowski) zajmowali się tym zagadnieniem raczej incydentalnie i opowiedzieli się za ściśle normatywistycznym podejściem do zagadnienia zasad ogólnych prawa administracyjnego.

(czyli postulaty prawa). Jerzy Starościak dostrzegał niebezpieczeństwo, jakie niesła w sobie konstrukcja zasad będących przede wszystkim postulatami, zastrzegając, że ewentualne postanowienie prawa stanowionego, niezgodne z zasadami ogólnymi, trzeba traktować jako wyjątki uchylające zasadę ogólną¹⁹.

Prócz wspomnianego już Starościaka sporo miejsca problematyce zasad prawa poświęcił Waław Dawidowicz, który opowiadał się zdecydowanie za koncepcją zasad o charakterze obowiązujących norm prawa (tj. zasad prawa w ujęciu modelowym). Zdaniem Dawidowicza – tak jak u Jerzego Wróblewskiego – zasady prawa są wyrażone „[...] bezpośrednio w normie prawnej [...]”²⁰ albo też mogą być wnioskami wyrażającymi element wspólny dla szeregu norm, czy wreszcie normy wyrażone wprost mogą stanowić logiczną podstawę (rację) dla sformułowania zasady (następstwa). Dawidowicz zasady wyrażone wprost określa jako normy zasady, a te będące wnioskami z obowiązujących norm nazywa zasadami normatywnymi. W pracach Dawidowicza można odnaleźć stanowisko, kiedy autor poddaje w wątpliwość możliwość znalezienia zasad ogólnych, wspólnych dla prawa administracyjnego jako całości²¹.

Wśród badaczy prawa administracyjnego są i tacy, którzy opowiadają się za koncepcją pośrednią zasad prawa administracyjnego. Można wskazać tu przykładowo Eugeniusza Smoktunowicza, który wyraził taki pogląd na marginesie rozważań nad możliwością stosowania analogii w prawie administracyjnym. Opowiadał się on za konstrukcją zasad ogólnych jako obowiązujących norm prawnych, ale – tak jak Starościak – uważa, że treść zasad zależna jest od materiału pozaprawnego. Zdecydowanie odrzucił możliwość stosowania wyrażonych w obowiązujących przepisach norm jako zasad ogólnych poza ustalonym przez prawodawcę zakresem ich stosowania, z tego powodu, że „[...] wypowiedają [one – dop. B.O.] myśli, które są słuszne w zakresie o wiele szerszym niż prawnie ustalony zasięg działania ustawy”²². Smoktunowicz

¹⁹Zob.: J. Starościak, *Prawo administracyjne*, Warszawa 1975; t e n ż e, *Problemy współczesnej administracji*, Warszawa 1972; t e n ż e, *Studia z teorii prawa...*, op.cit.

²⁰W. Dawidowicz, *Wstęp do nauk prawno-administracyjnych*, Warszawa 1974; t e n ż e, *Nauka prawa administracyjnego. Zarys wykładu. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 1965, t. 1, s. 1941 i nn.

²¹Twierdzi, że przyczyną uniemożliwiającą sformułowanie zasad ogólnych dla całego prawa administracyjnego jest przede wszystkim zaliczanie do tej dyscypliny zarówno przepisów regulujących organizację i funkcjonowanie systemu podmiotów wykonujących zadania z zakresu administracji państwowej, jak i przepisów regulujących organizatorskie oddziaływanie przez administrację na zewnątrz. Tym samym możliwe jest jedynie formułowanie zasad dla wycinków prawa administracyjnego, jak np. dla przepisów ustrojowych, proceduralnych itd.

²²E. Smoktunowicz, *Analogia w prawie administracyjnym*, Warszawa 1970. Zob. rozdz. IV: *Analogia a zasady ogólne prawa administracyjnego*, s. 154 i nn.

twierdzi, że istnieje możliwość szerzenia zakresu zastosowania takich norm drogą analogii, z ograniczeniem do stosunków społecznych. Tym samym autor potwierdza, że trudno jest sformułować zasady wspólne dla całego prawa administracyjnego, choć – co należy podkreślić – nie kwestionuje jednak ich istnienia²³.

Zwolennicy części ogólnej uznają, że w treści rozwiązań materialnoprawnych, „[...] którymi posługuje się w swym działaniu administracja, istnieje coś na kształt wspólnego i względnie trwałego „jądra» tych rozwiązań”, stąd też potrzebne jest „[...] uchwycenie tych istotnych z administracyjnoprawnego punktu widzenia treści i zebranie ich w jakimś jednym akcie prawnym”²⁴. Nie wszyscy autorzy przychylają się do takiej koncepcji zasad ogólnych prawa administracyjnego. Adam Jaroszyński określił zasady ogólne prawa administracyjnego, wychodząc od wstępnego określenia tego prawa, nie tylko jako zespołu norm, lecz również ich stosowania²⁵. Jaroszyński proponował sprowadzenie do wspólnego mianownika zasad działania aparatu administracyjnego oraz zasad prawa w ujęciu modelowym, a także wykazał trzy możliwości pojmowania zasad ogólnych²⁶.

Wymienione koncepcje nie wyczerpują naturalnie sposobów i pomysłów na uzasadnienie zasad ogólnych prawa administracyjnego. Można wskazać oryginalną koncepcję (zarysowaną jednak moim zdaniem ogólnikowo) Józefa Litwina, który w swych rozważaniach nad zasadami prawa argumentował, że jedynym źródłem powstania zasad ogólnych jest orzecznictwo sądów administracyjnych²⁷, czy też poglądy Kazimierza Biskupskiego uznającego, że zasady ogólne mają być korektorem porządku prawnego, a zatem muszą mieć charakter nadrzędny w stosunku do norm prawa²⁸.

²³ E. Smoktunowicz podkreśla, że za podstawę ich sformułowania przyjąć należy przepisy konstytucji jako aktu wyrażającego zasady całego systemu prawa.

²⁴ A. Wasilewski, *Kodyfikacja prawa administracyjnego...*, op.cit., s. 121.

²⁵ A. Jaroszyński, *Problematyka zasad ogólnych prawa administracyjnego...*, op.cit.

²⁶ Chodzi tu o traktowanie jako norm prawnych bezpośrednio wyrażonych w obowiązujących przepisach, jako wniosków wynikających z norm prawnych oraz jako postulatów.

²⁷ J. Litwin, *Postępowanie administracyjne: zarys systemu z dodaniem podstawowych przepisów prawnych*, Warszawa 1953.

²⁸ K. Biskupski, *Problemy ustrojoznawstwa*, Toruń 1968. Należy tu stanowczo wskazać, że takie pojmowanie zasad ogólnych prowadzi do poważnego niebezpieczeństwa, tj. możliwości korygowania obowiązującego prawa niesprecyzowanymi regułami („postulatami”). Inne poglądy K. Biskupskiego na problem zasad ogólnych prawa administracyjnego: *Dyskusja w Komitecie Nauk Prawnych PAN nad referatem prof. J. Starościaka „Zasady ogólne prawa administracyjnego”*, „Państwo i Prawo” 1966, nr 6, s. 1076.

Podjęte próby w sposobie pojmowania zasad ogólnych prawa administracyjnego doprowadziły do stworzenia zasad nowego typu, tzw. zasad dobrego administrowania (określanych też jako zasady administracji)²⁹.

Potrzeba stworzenia katalogu zasad ogólnych prawa administracyjnego wypływa również z roli, jaką pełnią w systemie prawa. Określają one bowiem powinności osiągnięcia pożądanych stanów. Edward Ura wylicza, że w prawie administracyjnym zasady mają pełnić funkcje³⁰: porządkującą, realizującą postulat jedności działań administracji oraz ujednolicającą wyniki interpretacji przepisów prawa administracyjnego³¹. Wskazać tu też należy za Elżbietą Urą, że zasady prawa administracyjnego i administracji są instrumentem wykorzystywanym również jako środek mający zapewnić realizację określonej polityki administrowania bez względu na formę prawną, w jakiej działalność jest podejmowana. Środek ten wykorzystywany jest więc jako jedna z możliwości ograniczania swobody działań administracji, które można podjąć w ramach tzw. uznania administracyjnego³². Prowadzi to do wniosku, że istotnym warunkiem jest, aby zasady ogólne prawa administracyjnego, według których mają działać organy administracji publicznej, były ustawowo formułowane, bo skoro zakres zadań i kompetencji danego organu określony zostaje ustawą, to zasady winny być umieszczone we wstępie lub we wstępnych artykułach takiego aktu³³.

Oczywiście, wyodrębniając zasady ogólne prawa administracyjnego materialnego, można pokusić się o stworzenie typologii. Taką próbę podjął Zbig-

²⁹ Przykładowo, T. Górzyńska postuluje zakwalifikowanie zasad ogólnych prawa administracyjnego jako zasady ogólne funkcjonowania administracji. Autorka prezentuje przekonanie, że należy w trakcie badań nad zasadami ogólnymi prawa administracyjnego skierować uwagę na organizację oraz funkcjonowanie administracji, zamiast na prawo administracyjne. Zob.: T. G ó r z y ń s k a, *Prawo do informacji i zasada jawności administracyjnej*, Kraków 1999.

³⁰ E. U r a, E. U r a, *Prawo administracyjne*, Warszawa 2009, s. 76.

³¹ Uznaje się, że zasady mają pełnić przede wszystkim funkcję porządkującą, stąd też poszukiwanie pewnych wspólnych cech dla różnych norm jest warunkiem niezbędnym przy systematyzacji olbrzymiego materiału prawnego, jakim jest prawo administracyjne. Realizowanie postulatu jednolitości działań administracji podkreśla, jak ważna jest rola zasad prawa w zakresie tej działalności administracji, która polega na tworzeniu prawa. Formułowanie systemu wartościowania, którego realizacji służyć ma działalność prawotwórcza, jest właśnie określeniem zasad prawa administracyjnego. W przypadku ujednolicenia wyników interpretacji przepisów prawa chodzi przede wszystkim o zasady adresowane do osób stosujących prawo w celu ułatwienia zrozumienia instytucji prawa administracyjnego. Zasady te dotyczą także techniki przekładania języka przepisów na język norm oraz wnioskowań prawniczych. Por.: K. Z i e m s k i, *Zasady ogólne prawa administracyjnego...*, op.cit., s. 21–22.

³² E. U r a, *Prawo administracyjne*, Warszawa 2001, s. 63.

³³ Jerzy Starościk twierdził na przykładzie zasad ogólnych określonych w k.p.a., że zasady te, dzięki ogólnemu ujęciu, wypowiadają myśli, które są słuszne w zakresie o wiele szerszym niż prawnie ustalony zasięg działania ustawy. Por.: J. S t a r o ś c i k a, *Zasady ogólne k.p.a.*, „Gospodarka i Administracja Terenowa” 1960, nr 1, s. 10–11.

niew Kmiecniak, kierując się opracowaniem zasad prawa administracyjnego, które zaproponowano przez komisję ekspertów państw członkowskich Rady Europy. W katalogu tym znalazły się takie zasady, jak: praworządność, równość wobec prawa, zgodność działania z celem ustawowym, proporcjonalność, obiektywizm i bezstronność, ochrona zaufania i praw słusznie nabytych oraz otwartość administracji³⁴. Mając na uwadze fakt, że nie ma precyzyjnych kryteriów ustalenia zasad prawa administracyjnego, w literaturze przedmiotu ich liczba u poszczególnych autorów jest różna. Z kolei Edward i Elżbieta Urowie wyrażają pogląd, że do zasad prawa administracyjnego należy podchodzić w szerszym rozumieniu, gdyż nie da się zasad prawa oddzielić od zasad działania organów administracji. Stąd też do tak pojmowanych zasad autorzy zaliczyli m.in.: praworządność, demokratyzm, współżycie społeczne, udział obywateli w administrowaniu, jawność działań administracji, kompetencyjność, efektywność, a także inne zasady, tj. prawdy obiektywnej, ochrony zaufania obywateli, ochrony interesu społecznego i indywidualnego, współdziałania i skuteczności³⁵. Podziałom tym przyświeca jednak wspólna idea: są to pewne reguły o charakterze ogólnym, mające podstawowe znaczenie dla całości lub działu prawa administracyjnego³⁶.

Podjmując kwestie związane z pojęciem przepisów ogólnych, należy mieć na uwadze ich bezpośredni związek z zasadami techniki legislacyjnej, stanowiącymi m.in. o elementach składowych ustawy (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 20 czerwca 2002 r. w sprawie zasad techniki prawodawczej³⁷). Oprócz znanych rozwiązań legislacyjnych nową instytucją techniki prawodawczej jest posługiwanie się przez ustawodawcę tzw. ustawą wprowadzającą, która swoje znaczenie ma zwłaszcza w przypadku prawa administracyjnego ustrojowego oraz materialnego. Przepisy ogólne wraz z przepisami szczegółowymi tworzą system przepisów merytorycznych danej ustawy, a – jak zostało już wspomniane wcześniej – cechami przepisów ogólnych jest ich rola i znaczenie w odniesieniu do treści przepisów szczegółowych. Doktrynerzy prawa twierdzą, że nie po to są kreowane przepisy ogólne zawierające pewne zasady ogólne kierujące daną regulacją ustawową, by następnie treść przepisów szczegółowych odchodziła od postanowień przepisów

³⁴ Z. K m i e c i a k, *Ogólne zasady prawa i postępowania administracyjnego*, Warszawa 2000.

³⁵ E. U r a, E. U r a, *Prawo administracyjne...*, op.cit., s. 76–87. Inne podziały proponuje J. Zimmermann. Por.: *Prawo administracyjne*, wyd. 3, Warszawa 2005, s. 85 i nn. oraz Z. C i e ś l a k, [w:] *Prawo administracyjne* [aut.: Z. Niewiadomski, Z. Cieślak, I. Lipowicz, G. Szpor], wyd. 2, Warszawa 2006, s. 59–64.

³⁶ Z. K o p a c z, *Zasady prawa administracyjnego...*, op.cit., s. 45–46.

³⁷ DzU 2002, nr 100, poz. 908.

ogólnych³⁸. Trzeba też mieć na uwadze, że teoria prawa i ustawodawca posługują się terminem „przepisy ogólne”, a nie „zasady ogólne”, co potwierdza funkcja przepisów ogólnych – nie jest ona jedynie związana z kreowaniem lub też konkretyzacją zasad ogólnych. Przepisy ogólne prawa administracyjnego przedstawiają dorobek nauki prawa administracyjnego, a znaczenia tych przepisów nadaje im także, nieobowiązujący wszakże, projekt ustawy z 25 kwietnia 1988 r. zawierający przepisy ogólne prawa administracyjnego. Przewodnią ideą zasad ogólnych prawa administracyjnego powinna być możliwość wprowadzenia w prawie administracyjnym takiego typu norm społecznych, które zapewnią prawidłowe stosowanie tego prawa³⁹.

Ustawa o zasadach ogólnych prawa administracyjnego ma uzupełniać przepisy materialnego prawa administracyjnego oraz procedury administracyjnej przez określenie pewnych wytycznych, np. jak załatwiać sprawy administracyjne. Pomysłodawcom projektu ustawy przyświecał cel, by „[...] ucywilizować działalność orzeczniczą organów administracyjnych i nadać [im – dop. B.O.] konkretnej treści”⁴⁰. Zaproponowane rozwiązania nawiązują do pewnych zasad wypracowanych w orzecznictwie sądów, a także tych wynikających z Europejskiego Kodeksu Dobrej Administracji⁴¹. Zasady ogólne prawa administracyjnego proponuje się uzupełniać o formułę prawa do dobrej administracji, które zawarte jest w art. 41 Karty Podstawowych Praw UE⁴². Artykuł ten stanowi, że każda osoba ma prawo do tego, aby jej sprawy załatwiane były przez instytucje i organy Unii bezstronnie, rzetelnie i w rozsądnym terminie.

Różni autorzy wielokrotnie sygnalizowali potrzebę wprowadzenia przepisów ogólnych, przedstawiając za tym solidne argumenty. Wskazywali m.in., że projekt ustawy z 1985 r. ustanawia praktyczne zasady stosowania prawa przez organy administracyjne, spełnia rolę aktu wiodącego w zakresie prawa administracyjnego, zapewnia wzrost pewności prawa i bezpieczeństwa ob-

³⁸ Zob.: J. F i l i p e k, *Prawo administracyjne. Instytucje ogólne*, cz. I, Kraków 1995, s. 52.

³⁹ J. S t a r o ś c i a k, *Studia z teorii prawa...*, op.cit., s. 90–91. Starościasak zasady ogólne prawa administracyjnego rozumie jako: „Wnioski ogólne z przepisów prawa i z ich stosowania, ale wiążąc się z innymi zasadami regulującymi zachowanie człowieka, stanowią tak ścisły stop tych różnych zasad, że stają się formacją przejściową od prawa ku normom etyki i moralności działania organów administracyjnych, że stają się płaszczyzną wiązania różnych przejawów świadomości społecznej z postanowieniami prawa”. Zob. J. S t a r o ś c i a k, *System prawa...*, op.cit., s. 153–154.

⁴⁰ W. K r o k, *Potrzebny projekt ustawy o zasadach ogólnych prawa administracyjnego*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2010, nr 138 [dodatek: „Tygodnik Podatkowy”, s. 2].

⁴¹ Szerzej: J. Ś w i a t k i e w i c z, *Europejski Kodeks Dobrej Administracji (tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych)*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002.

⁴² Por.: Tekst Karty w języku polskim: Dz. Urz. UE z 2007 r., C 303 s. 1.

rotu prawnego pomiędzy podmiotami prawa administracyjnego, wprowadza przepisy dopełniające w stosunku do już obowiązujących, wprowadza instytucję przepisów stosowanych posiłkowo, poszerza zakres instytucji odszkodowania⁴³.

Projekt ustawy korzysta z dorobku działań Rady Legislacyjnej, orzecznictwa Naczelnego Sądu Administracyjnego, Trybunału Konstytucyjnego, Sądu Najwyższego i doktryny prawa. Inicjatywa uchwalenia zasad ogólnych prawa administracyjnego podjęta była już dwukrotnie: w roku 1988 i 1996, obie jednak zakończyły się niepowodzeniem. Stąd też nie dziwi podjęcie na nowo próby stworzenia ustawy⁴⁴. Janusz Borkowski, komentując przygotowania do wprowadzenia zasad ogólnych prawa administracyjnego, stwierdza:

„W przeciwieństwie do niegdyś dyskutowanych zasad ogólnych prawa administracyjnego, które miały charakter teoretyczny i były wywodzone przede wszystkim z założeń doktrynalnych nauki prawa administracyjnego, projektowany akt prawny miał zawierać przepisy ogólne, a więc normatywność postanowień była wysuwana na plan pierwszy. Nie chodziło ani o dyrektywy wyłącznie interpretacyjne, ani o reguły moralności działania administracji, lecz przepisy prawne, które będą stosowane w konkretnych sprawach administracyjnych”⁴⁵.

Obecny projekt jest uzupełnioną i uaktualnioną wersją, która uwzględniła potrzeby praktyki, dorobek piśmiennictwa oraz – co jest efektem wstąpienia Polski do struktur europejskich – rekomendacje Unii Europejskiej i Rady Europy. Nie budzi wątpliwości potrzeba aktu porządkującego proces stosowania prawa, który zawierałby podstawowe pojęcia i instytucje prawa administracyjnego. Prócz tego zasady ogólne prawa administracyjnego bez wątpienia przyczyniłyby się do uporządkowania zamierzeń prawodawcy, wzmocnienia jednolitości orzecznictwa administracyjnego, ujednoczenia kryteriów kontroli administracji publicznej, tym bardziej że przepisy ogólne miałyby mieć charakter subsydiarny⁴⁶. Potwierdzeniem, że ma być to akt no-

⁴³ Zob.: J. B o r k o w s k i, *Przepisy ogólne prawa administracyjnego a porządkowanie legislacji administracyjnej*, [w:] *Legislacja administracyjna*, red. E. Bojanowski, Gdańsk 1993, s. 10–11.

⁴⁴ Z taką inicjatywą wyszedł Rzecznik Praw Obywatelskich, który powołał Zespół ekspercki ds. opracowania przepisów ogólnych prawa administracyjnego. Rzecznik podjętą inicjatywą liczył na poprawę standardu ochrony praw jednostki w jej kontaktach z administracją publiczną oraz jakości administrowania, obniżając przy tym znacznie poziom jej zbiurokratyzowania. Por.: Abstrakt wystąpienia Rzecznika Praw Obywatelskich do Prezydenta RP, Marszałka Sejmu, Marszałka Senatu oraz Prezesa Rady Ministrów z wnioskiem o podjęcie inicjatywy legislacyjnej, której przedmiotem będzie projekt ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego (RPO-597873-1/08).

⁴⁵ Zob.: *Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, red. M. Stahl, Warszawa 2004, s. 93, wyd. 3. zaktualizowane i uzupełnione.

⁴⁶ Wśród zaproponowanych zasad w projekcie ustawy warto wskazać przykładowo: zasadę poszanowania praw nabytych (art. 8), zasadę ochrony wiary i zaufania, że urzędnicy

woczesny, są proponowane w nim rozwiązania, np. przewidziano prawo do ustalenia sposobu załatwienia sprawy w umowie z organem administracji⁴⁷, rozwiązania zmierzające do uproszczenia i ułatwienia stosowania prawa administracyjnego, pobudzające do szerszego wykorzystania koncyliacyjnych i negocjacyjnych metod administrowania.

Co ciekawe, projektodawcy uważają, że wprowadzenie w życie ustawy nie będzie wymagało zaangażowania dodatkowych środków publicznych. Uzasadniają to stosowaniem proponowanej regulacji przez istniejące jednostki organizacyjne, co z kolei nie spowoduje rozrostu administracji, nie zwiększy obsady w sądach administracyjnych. Autorzy projektu idą dalej, twierdząc wręcz, że przyjęcie ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego spowoduje relatywne zmniejszenie wydatków na administrację publiczną i sądownictwo administracyjne, głównie przez zmniejszenie się liczby sporów administracyjnych i spraw sądowo-administracyjnych⁴⁸.

Projekt ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego – choć odnosi się do wyjątkowo rozległej gałęzi prawa – przewiduje 51 artykułów⁴⁹, które swym zakresem obejmują regulacje ze sfery ustrojowej administracji publicznej⁵⁰, obszarów prawa materialnego i procesowego, a także związanych przez stosowanie instrumentów administracyjno-prawnych części prawa finansowego i prawa pracy. Liczbę artykułów (wydawać by się mogło, że skromną) autorzy projektu uzasadniają tym, iż przepisy ogólne prawa admi-

ministracji działają w granicach upoważnienia (art. 9 ust. 4 i 5), zasadę dopuszczalności ingerowania w prawa i obowiązki jednostki jedynie na podstawie przepisu prawa powszechnie obowiązującego (art. 13), zasadę przedawniania obowiązków administracyjnych (art. 16), zasadę orzekania o bezskuteczności prawnej niezgodnych z prawem czynności władczych (art. 17), obowiązek organu administracyjnego w toku załatwiania spraw: przestrzegania zasad równości, poszanowania utrwalonych praktyk oraz oczekiwań jednostki, poszanowania zaufania do państwa i prawa oraz dbałości o społeczną akceptację, wazenia interesów w sprawach uznaniowych, współmierności/adekwatności (art. 18 ust. 1–3), kierowania się bezstronnością i zasadami etyki (art. 21) i in.

⁴⁷ Na mocy art. 41 projektowanej ustawy organ administracyjny właściwy do załatwienia danej sprawy administracyjnej będzie uprawniony do zawarcia umowy administracyjnej z osobami prywatnymi, których interesów prawnych lub obowiązków sprawa dotyczy, jeśli nie stoją temu na przeszkodzie przepisy szczególne.

⁴⁸ RPO-597873-I/08, s. 3.

⁴⁹ Projekt ustawy dzieli się na 7 rozdziałów: 1. Przepisy ogólne, 2. Organy administracji publicznej, 3. Prawa i obowiązki administracyjno-prawne, 4. Podstawowe zasady załatwiania spraw, 5. Sankcje administracyjne, 6. Porozumienia i umowy administracyjne, 7. Zmiany w przepisach obowiązujących, przepisy przejściowe i końcowe.

⁵⁰ Zob.: M. S t a h l, *Wpływ zasad ogólnych na przekształcenia ustrojowe w administracji publicznej. Zagadnienia wybrane*, [w:] *Ewolucja prawnych form administracji publicznej. Księga Jubileuszowa z okazji 60. rocznicy urodzin Profesora Ernesta Konosali*, pod red. L. Zacharko, A. Matana i G. Łaszczycy, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

nistracyjnego zawierać mają jedynie takie unormowania, co do których panuje w doktrynie względna zgodność i jednolitość poglądów⁵¹.

Trzeba podkreślić, że „[...] wartość [projektu – dop. B.O.] polega przede wszystkim na wyborze ewolucyjnej drogi prowadzącej do obranego celu. Wyraża to art. 1 ust. 1 projektu: «Przepisy ustawy stosuje się w sprawach z zakresu administracji publicznej w kwestiach nie unormowanych w odrębnych ustawach». Jest to pierwsze podstawowe założenie projektu. Zachowuje ono wszystkie przepisy odrębne, jeżeli takowe są w jakichś działach prawa administracyjnego, nie przewidując ich zniesienia i zastąpienia przepisami zawartymi w projekcie»⁵².

Projekt ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego, w założeniu słuszny i ze wszech miar potrzebny⁵³, zdaniem rządu jest „Nieprecyzyjny, pełen sprzeczności, bez definicji używanych w nim pojęć”⁵⁴, „[...] jakość przedkładanych rozwiązań prawnych, w szczególności chaotyczność i niespójność ze sobą poszczególnych przepisów z jednoczesnym pominięciem szeregu zasadniczych dla prawa administracyjnego kwestii (jak np. systemu źródeł prawa administracyjnego czy podmiotowości publicznej osoby prawnej) nie może niestety pozwalać na pozytywną opinię”⁵⁵, „[...] rozwiązania sprawiają wrażenie prowizoryczności i jako takie wymagałyby rzetelnej pracy wzmocnionej dla pewności dyskusją, celem gruntownej korekty – zarówno w zakresie przyjętych koncepcji, jak i ich unormowania”⁵⁶. Prócz tych negatywnych wskazań Rada Ministrów zwraca uwagę na wiele zastrzeżeń co do poszczególnych przepisów projektu, wskazując m.in.: brak precyzji w art. 1 ust. 1, dualizm regulacji (np. przepis art. 3 i 4 ust. 1 powtarzają art. art. 7, 87 i 91 Konstytucji RP i art. 6 kodeksu postępowania administracyjnego), niespójność przepisów, znaczną liczbę „[...] pojęć niedookreślonych, czy też

⁵¹ Podają za: A. K r a j e w s k a, *Przepisy ogólne prawa administracyjnego: Sejm pracuje nad projektem nowej ustawy*, „Biuletyn Kompas” [http://www.isp.org.pl/aktualnosc,1,689.html]. Stan z 2 maja 2011 r.

⁵² Uzasadnienie projektu ustawy Przepisy ogólne prawa administracyjnego, druk nr 3942, s. 2 [http://orka.sejm.gov.pl/Druki6ka.nsf/0/8F21C6C714261B99C1257849003B79D6/\$file/3942.pdf].

⁵³ „Rada Ministrów z dużym zainteresowaniem i uwagą przyjęła komisyjny projekt ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego. Każda inicjatywa zmierzająca do usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej zasługuje z pewnością na rozważenie” Por.: Stanowisko Rządu wobec komisyjnego projektu ustawy – przepisy ogólne prawa administracyjnego, druk 3942, s. 1.

⁵⁴ Por.: Rząd krytykuje przepisy ogólne prawa administracyjnego [http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/rzad-krytykuje-przepisy-ogolne-prawa-administracyjnego]. Stan na 15 czerwca 2011 r.

⁵⁵ Por.: Stanowisko Rządu wobec..., op.cit., s. 2.

⁵⁶ Ibidem.

rozwiązań, które w swej istocie zakładają daleko idącą uznaniowość organu administracji publicznej⁵⁷. Wskazano też szereg innych uchybień, np. dziwić może przyjęta koncepcja działania organu oparta na prawie zwyczajowym (art. 6 projektu) czy – zdaje się, że niepotrzebny – przepis art. 9 w zw. z art. 1⁵⁸. Słusznie też zastrzeżenia może budzić projektowany art. 18 ust. 2, który miałyby stanowić, że: „[...] organ powinien załatwić sprawę zgodnie z żądaniem jednostki”⁵⁹. Taka konstrukcja karze domniemywać, że powinny zapaść tylko rozstrzygnięcia zgodne z żądaniem strony. Trzeba też podkreślić, że nie może znaleźć aprobaty pominięcie zasadniczych dla prawa administracyjnego kwestii (np. system źródeł prawa administracyjnego czy podmiotowości publicznej osoby prawnej). Na inne błędy czy niefortunne sformułowania zwraca uwagę Krajowa Rada Doradców Podatkowych. Wśród wskazanych zastrzeżeń znajduje się art. 24 projektu, mający ustanawiać zasadę rozkładu ciężaru dowodu w sprawach administracyjnych w nawiązaniu do reguł dowodowych procesu cywilnego⁶⁰.

Wskazane jedynie przykładowo⁶¹ niejasności, usterki i błędy w propozycjach rozwiązań prawnych (czy tylko redakcji?) doprowadziły rząd do następującej konkluzji: „[...] projektowana regulacja nie uprości stosowania prawa administracyjnego, a wręcz może je jeszcze bardziej skomplikować”⁶² i dalej: „Rada Ministrów nie mogła podjąć decyzji o rekomendowaniu kontynuowania prac legislacyjnych nad projektem w obecnym kształcie”⁶³.

⁵⁷ Ibidem, s. 4.

⁵⁸ Ibidem, s. 5 i 6.

⁵⁹ Por. art. 18 ust. 2: „Jeżeli z przepisów prawa wynika, że organ administracji publicznej korzysta przy rozstrzygnięciu sprawy z uznania administracyjnego, to powinien ją załatwić zgodnie z żądaniem jednostki, mając na względzie potrzebę wyważania ujawnionych w sprawie racji interesu jednostkowego, grupowego i publicznego oraz cel regulacji prawnej, jak też możliwości faktycznego wykonania żądanego uprawnienia”.

⁶⁰ Zob. Opinia Krajowej Rady Doradców Podatkowych na temat komisijnego projektu ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego z 2 marca 2011 r., KRDP/OP/03/2011/RUS, s. 2. W opinii tej sporo miejsca zajmuje też wykazywanie zalet projektu. Krajowa Rada Doradców Podatkowych „[...] jako niezwykle cenne postrzega liczne przepisy zawarte w projekcie – o jawnej przydatności i bezpośrednim znaczeniu dla spraw podatkowych” (Opinia Krajowej Rady Doradców Podatkowych..., s. 3). Za szczególnie ważne i ocenione pozytywnie wskazano: art. 8, art. 18 ust. 1, art. 23 i art. 26. Krajowa Rada Doradców Podatkowych projekt ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego uważa za „pionierski akt prawny”, który „ma szansę odmienić i udoskonalić sposób działania administracji publicznej w sprawach podatkowych” (Opinia Krajowej Rady Doradców Podatkowych..., op.cit., s. 3).

⁶¹ W Stanowisku Rządu wobec... wyliczonych zostaje 22 punkty zastrzeżeń dotyczących poszczególnych przepisów projektu ustawy Przepisy ogólne prawa administracyjnego.

⁶² Stanowisko Rządu wobec..., op.cit., s. 12.

⁶³ Ibidem.

Polska – podobnie jak inne państwa – nie posiada części ogólnej prawa administracyjnego ani też ta materia nie została zebrana i uporządkowana w jednej ustawie. Stąd też jednoznacznie pozytywnie należy ocenić koncepcję wprowadzenia i toczące się prace nad przygotowanym przez sejmową Komisję Sprawiedliwości i Praw Człowieka projektem ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego. Regulacja ta miałaby normować podstawowe kwestie z zakresu prawa administracyjnego, których część nie została jeszcze uregulowana lub też jest niespójna i rozproszona po różnych aktach. Wydaje się więc, że przepisy ogólne prawa administracyjnego mogłyby uzupełnić istniejące luki prawne, a także „[...] zapewnić dalsze kształtowanie podstaw działania państwa przyjaznego, gwarantującego w ramach prawa racjonalne wyważenie racji interesu publicznego oraz interesów, praw i obowiązków jednostki”⁶⁴. Należy mieć na uwadze, że aby stworzyć przepisy na tyle ogólne i pojemne, a zarazem na tyle szczegółowe, by mogły objąć swym zakresem komentowaną w artykule materię, należy dołożyć szczególnej staranności i wykazać się niezwykłą precyzją (by uniknąć wskazanych w Stanowisko Rządu wobec... błędów, niejasności i nieścistości). Moim zdaniem podjęte próby stworzenia aktu nowoczesnego oraz jakże potrzebnego w dziedzinie prawa administracyjnego należy ocenić pozytywnie. Na uwadze trzeba mieć – co zostało w tym artykule kilkakrotnie podkreślone – że omawiana materia jest bardzo obszerna i niestabilna (perspektywa częstych zmian). Ten fakt wpływa też na to, że musimy liczyć się z tym, iż mogą pojawić się (i zapewne pojawią się) liczne kwestie, które należy poddać pod dyskusję. Patrząc na podejmowane od lat 80. działania mające na celu stworzenie ustawy Zasady ogólne prawa administracyjnego, można zauważyć, jakie efekty może przynieść sama dyskusja naukowa (czy wręcz toczący się spór). Bo, mimo wskazanych wad projektu ustawy Zasady ogólne prawa administracyjnego, czy można odmówić mu (lub przynajmniej części proponowanych przepisów) rozwiązań aktualnych problemów prawa administracyjnego? I choć projekt nie zawiera wszystkich, aktualnie potrzebnych rozwiązań (skutki prawne bezczynności administracji, zasady rozstrzygania sporów kompetencyjnych, reguły zlecenia wykonywania zadań z zakresu administracji publicznej, zdefiniowanie pojęcia „publiczne prawa podmiotowe”), to i tak „[...] twórczo rozwija te zasady, wyprzedzając na tej drodze prawo unijne”⁶⁵. Można więc potwierdzić za Uzasadnieniem projektu ustawy..., że: „[...] w głównej mierze projekt zapełnia luki w prawie administracyjnym oraz sprzyja ujednocnieniu regulacji rozbieżnej, jeżeli rozbieżność ta nie wynika ze swoistych cech regulowanej problematyki”⁶⁶.

⁶⁴ Por.: Stanowisko Rządu wobec..., s. 1.

⁶⁵ Uzasadnienie projektu ustawy..., s. 3.

⁶⁶ Ibidem.

Bibliografia

Abstrakt wystąpienia Rzecznika Praw Obywatelskich do Prezydenta RP, Marszałka Sejmu, Marszałka Senatu oraz Prezesa Rady Ministrów z wnioskiem o podjęcie inicjatywy legislacyjnej, RPO-597873-1/08.

Biskupski K., *Problemy ustrojoznawstwa*, Toruń 1968.

Borkowski J., *Przepisy ogólne prawa administracyjnego a porządkowanie legislacji administracyjnej*, [w:] *Legislacja administracyjna*, red. E. Bojanowski, Gdańsk 1993.

Cieślak, [w:] *Prawo administracyjne* [aut.: Z. Niewiadomski, Z. Cieślak, I. Lipowicz, G. Szpor], Warszawa 2006.

Dawidowicz W., *Nauka prawa administracyjnego. Zarys wykładu. Zagadnienia podstawowe*, t. I., Warszawa 1965.

Dawidowicz W., *Wstęp do nauk prawno-administracyjnych*, Warszawa 1974.

Dyskusja w Komitecie Nauk Prawnych PAN nad referatem prof. J. Starościana „Zasady ogólne prawa administracyjnego”, „Państwo i Prawo” 1966, nr 6.

Filipek J., *Prawo administracyjne. Instytucje ogólne*, cz. 1, Kraków 1995.

Filipek J., *Sprawa spójnego obowiązywania norm prawa administracyjnego*, [w:] *Jedność systemu prawa a jednolitość orzecznictwa sądowno-administracyjnego i administracyjnego w sprawach samorządowych*, red. I. Skrzydło-Niżnik, P. Dobosz, Zakamycze 2001.

Górzyńska T., *Prawo do informacji i zasada jawności administracyjnej*, Kraków 1999.

Jaroszyński A., *Problematyka zasad ogólnych prawa administracyjnego*, „Państwo i Prawo” 1970, nr 7.

Kmieciałk Z., *Ogólne zasady prawa i postępowania administracyjnego*, Warszawa 2000.

Kopacz Z., *Zasady prawa administracyjnego*, [w:] *Prawo administracyjne. Podstawowe instytucje w świetle źródeł prawa, doktryny i judykatury*, red. W. Bednarek, Olsztyn 2002.

Krajewska A., *Przepisy ogólne prawa administracyjnego: Sejm pracuje nad projektem nowej ustawy*, „Biuletyn Kompas” [http://www.isp.org.pl/aktualnosci,1,689.html]. Stan z 2 maja 2011 r.

Krok W., *Potrzebny projekt ustawy o zasadach ogólnych prawa administracyjnego*, „Dziennik Gazeta Prawna” 2010, nr 138 [dodatek: „Tygodnik Podatkowy”].

Litwin J., *Postępowanie administracyjne: zarys systemu z dodaniem podstawowych przepisów prawnych*, Warszawa 1953.

Opinia Krajowej Rady Doradców Podatkowych na temat komisijnego projektu ustawy – Przepisy ogólne prawa administracyjnego z 2 marca 2011 r., KRDP/OP/03/2011/RUS.

Pismo Rzecznika Praw Obywatelskich do Prezydenta RP z 9 września 2008; RPO-597873-1/08/MK.

Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie, red. M. Stahl, Warszawa 2004, s. 93, wyd. 3. zaktualizowane i uzupełnione.

Smoktunowicz E., *Analogia w prawie administracyjnym*, Warszawa 1970.

Stahl M., *Wpływ zasad ogólnych na przekształcenia ustrojowe w administracji publicznej. Zagadnienia wybrane*, [w:] *Ewolucja prawnych form administracji publicznej. Księga Jubileuszowa z okazji 60. rocznicy urodzin Profesora Ernesta Konosali*, pod red. L. Zacharko, A. Matana i G. Łaszczycy, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

Stanowisko Rządu wobec komisijnego projektu ustawy – przepisy ogólne prawa administracyjnego, druk 3942.

Starościan J., *Prawo administracyjne*, Warszawa 1975.

Starościan J., *Problemy współczesnej administracji*, Warszawa 1972.

Starościan J., *Studia z teorii prawa administracyjnego*, Wrocław 1967.

Starościana J., *Zasady ogólne k.p.a.*, „Gospodarka i Administracja Terenowa” 1960, nr 1.
Świątkiewicz J., *Europejski Kodeks Dobrej Administracji (tekst i komentarz o zastosowaniu kodeksu w warunkach polskich procedur administracyjnych)*, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Warszawa 2002.

Ura E., *Prawo administracyjne*, Warszawa 2001.

Ura E., Ura E., *Prawo administracyjne*, Warszawa 2009.

Wasilewski A., *Kodyfikacja prawa administracyjnego. Idea i rzeczywistość*, Warszawa 1988.

Wronkowska S., Zieliński Z., Ziemiński Z., *Zasady prawa. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 1974.

ADAM WALAWENDER*
DARIUSZ RAJCHEL**

Prawnofinansowe podstawy funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce

Podstawy prawne funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce oraz jego istotę zawiera Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 roku. Konstytucja jako najważniejszy akt ustrojowy w hierarchii prawnej odgrywa szczególną rolę; to „[...] akt prawny o najwyższej mocy prawnej w państwie, co wyraża się w szczególnym trybie jego uchwalania i zmiany oraz nazwie, określający zasady ustroju państwa, suwerena i sposoby sprawowania przezeń władzy, podstawowe prawa, wolności i obowiązki jednostki oraz zawierający postanowienia dotyczące trybu zmiany swoich norm”¹. Ze względu na najwyższą moc prawną konstytucji wszystkie inne ustawy muszą być z nią zgodne – przestrzegana jest zatem zasada prymatu konstytucji nad innymi ustawami. Przepisy bezpośrednio regulujące kwestię ustrojową samorządu terytorialnego zamieszczono w jej dwóch rozdziałach: pierwszym, *Rzeczpospolita*, oraz siódmym, *Samorząd terytorialny*. Jednak już pierwsze wzmianki znajdujemy w preambule: „[...] ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot”².

Kolejną podstawą działalności administracji publicznej, w tym samorządu terytorialnego w Polsce, są przepisy ustaw. Istotną rolę odgrywa ustawa z dnia 24 lipca 1998 roku o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa. Stopniami tymi są: gminy, powiaty i województwa. Na jej podstawie utworzono 16 województw, ustalono ich nazwy, siedziby wojewodów oraz sejmików województw. Nazwy województw w 13 przypadkach pochodzą od nazw ziemi lub regionu, w trzech od stolicy województwa. W ustawie przyjęto model tożsamości regionu i województwa, uzyskując dualizm administracji na tym samym poziomie. Administrację

* Dr inż., Uniwersytet Opolski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Dr, Politechnika Opolska, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ B. B a n a s z a k, *Prawo konstytucyjne*, Warszawa 1999, s. 47.

² Z. B u k o w s k i, T. J ę d r z e j e w s k i, P. R ą c z k a, *Ustrój samorządu terytorialnego*, Toruń 2011, s. 88.

rządową reprezentuje wojewoda, a administrację samorządową z jej organami sejmik i zarząd województwa.

Powiaty utworzono na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 sierpnia 1998 roku w sprawie utworzenia powiatów, powołując 308 powiatów oraz 65 miast na prawach powiatów. Miastami na prawach powiatu są ośrodki z liczbą mieszkańców ponad 100 tys. lub były do 31 grudnia 1998 roku siedzibą wojewody; obecnie istnieje 314 powiatów.

Przechodząc do kwestii związanych z konstytucyjnym funkcjonowaniem samorządu terytorialnego, należy przywołać artykuł 15 ust. 1 konstytucji, który mówi o decentralizacji władzy publicznej. Decentralizacja oznacza przekazanie wykonywania zadań publicznych przez podmioty wyższego szczebla podmiotom niższego szczebla z zastrzeżeniem, że podmioty niższego szczebla nie są niezależne oraz samodzielne w realizacji zadań. Podmiotem wyższego szczebla jest rząd, natomiast podmiotem niższego szczebla jest samorząd terytorialny. Samorząd terytorialny, wykonując wspomniane zadania, działa w imieniu własnym, a nie w imieniu państwa, mimo że to ono, np. przez sejm, ustanawia ustawowo zadania własne jednostek samorządu terytorialnego. Cechą decentralizacji jest swobodne (w granicach prawa) dysponowanie środkami finansowymi. Wyrazem samodzielności funkcjonowania podmiotów niższego szczebla jest subwencja ogólna przekazywana przez państwo.

Artykuł 16 ust. 1 konstytucji brzmi: „Ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową”. Artykuł ten określa podstawową cechę samorządu w Polsce, którą jest obligatoryjne przypisanie każdego mieszkańca danego terytorium do danej gminy, powiatu i województwa, a więc do wspólnoty samorządowej. Samorząd terytorialny jest zobligowany do sprawowania władzy publicznej. Zadania wykonywane są w imieniu własnym samorządu terytorialnego i na własną odpowiedzialność.

Artykuł 163 konstytucji mówi: „Samorząd terytorialny wykonuje zadania publiczne niezastrzeżone przez Konstytucję lub ustawy dla organów innych władz publicznych”. Artykuł ten wyraźnie podkreśla, że wszelkie zadania publiczne, które nie zostały zastrzeżone w konstytucji i ustawach, wykonuje samorząd terytorialny. Można zatem powiedzieć, że jeżeli istniałoby jakieś zadanie publiczne, a nie zostałaby przypisana do tego zadania jakaś konkretna władza, która musi je wykonać, przyjmuje się, że zobowiązany jest do tego samorząd terytorialny.

Artykuł 164 ust. 3 przewiduje realizację zadań nieprzypisanych żadnej konkretnej władzy państwowej – gminie. Ustęp 2 stanowi, że w drodze ustawy może zostać dokonany podział lub wprowadzenie nowych jednostek samorządu terytorialnego, co miało miejsce w Polsce, gdy w 1999 roku liczbę województw zredukowano do 16.

Artykuł 165 ust. 1 stanowi: „[...] jednostki samorządu terytorialnego mają osobowość prawną. Przysługuje im prawo własności i inne prawa majątkowe”. To fundamentalne prawo z punktu widzenia samodzielności samorządu terytorialnego wyposaża samorządy w osobowość prawną oraz ustanawia prawną ochronę jednostek terytorialnych (ust. 2). Nadana samorządom terytorialnym osobowość prawną jest wyrazem istotnej roli samorządu w systemie władz publicznych. Jest niejako wyrazem upodmiotowienia społeczności lokalnych, dzięki czemu „[...] umożliwia to samorządom stanie się podmiotem praw i obowiązków, zaciąganie zobowiązań. Dzięki temu przysługuje im prawo własności i inne prawa majątkowe”³. Samorządy mogą zatem posiadać własny majątek, samodzielnie nim zarządzać i zaciągać zobowiązania, ale też za działanie te ponoszą odpowiedzialność zgodnie z ogólnymi zasadami prawa cywilnego, gdyż, tak jak wcześniej wspomnieliśmy, mają osobowość prawną.

Kolejny artykuł konstytucji reguluje kwestię wykonywania zadań własnych i zleconych. „Ustrojodawca dzieli w art. 166 zadania publiczne na własne i zlecone”⁴. Zadania zlecone są przekazywane w drodze ustaw, co wynika z konieczności usprawnienia funkcjonowania państwa. Zadaniem zleconym dla gminy są m.in. prowadzenie urzędu stanu cywilnego czy oświetlanie ulic krajowych. Zadania własne są wykonywane po to, by zaspokoić potrzeby mieszkańców. Ich szeroki zakres ukazuje, jak mocno gmina obciążona jest zadaniami ustawowymi. Zadaniem własnym gminy są między innymi konieczność utrzymywania przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów, utrzymanie podstawowej ochrony zdrowotnej. Problem, który rzuca się w oczy, a którego zapewne ustrojodawca nie przewidział, to udzielenie możliwości przekazania kompetencji bez konstytucyjnej furtki odebrania zadań zleconych. Nie istnieje możliwość odciążenia samorządów terytorialnych, istnieje natomiast możliwość przekazania kompetencji należących do rządu na niższy szczebel, co powoduje osłabienie władzy centralnej.

Artykuł 167 ust. 1 stanowi: „[...] jednostkom samorządu terytorialnego zapewnia się udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań”. Czym jest ta odpowiedzialność? „Odpowiedzialność oznacza, że środki finansowe w postaci dochodów własnych, subwencji ogólnych i dotacji celowych powinny wystarczyć na realizację przypadających samorządowi zadań. Odpowiedni udział to taki, który odpowiada koniecznym kosztom starannej, należytej realizacji zadań – kosztom całkowitym, a nie tylko minimalnym”⁵. Ustęp 1 daje gwarancję samorządom w postaci odpowiedniego po-

³ Ibidem.

⁴ *Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 roku*, red. J. Boć, Kolonia Wrocław 1998.

⁵ Ibidem, s. 262.

działu dochodów publicznych proporcjonalnie do potrzeb, jakimi są zadania, za których realizację odpowiedzialna jest gmina. Pod pojęciem dochodów kryją się „[...] bezzwrotne, przymusowe ogólne świadczenia pieniężne pobierane od mieszkańców danej jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorstw, których siedziba znajduje się na terenie tej jednostki”⁶. Procentowy przydział z ogólnych dochodów poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego zostanie omówiony w dalszej części pracy. Ustęp 2 określa rodzaje dochodów jednostek samorządu terytorialnego. Dochodami jednostek samorządu terytorialnego są dochody własne oraz subwencje i dotacje. Dochód własny nie został unormowany w konstytucji, toteż odsyła się czytelników do ustaw. Dotacje mają charakter celowy i pochodzą z budżetu państwa, natomiast subwencja ma charakter ogólny, co oznacza, że może zostać spożytkowana na dowolny cel. O kształcie finansów samorządów lokalnych przesądzą ustawy, które precyzyjnie regulują, z czego i w jakiej wysokości samorządowi terytorialnemu przysługuje finansowanie.

„Regulacja ustępu 4 jest merytorycznie związana z wyżej omówionymi gwarancjami. Wprowadza ona nakaz, aby każda zmiana zakresu zadań i kompetencji samorządu terytorialnego przebiegała równoległe ze zmianami w podziale dochodów publicznych. Oznacza to, iż każdemu zwiększeniu zadań i kompetencji samorządu odpowiadać powinno stosowne zwiększenie dochodów publicznych samorządu”⁷.

Mówiąc wprost: wraz ze wzrostem liczby zadań gminy musi wzrastać finansowa możliwość pokrycia realizacji tych zadań. Jeżeli zmniejsza się zakres wykonywania danych zadań, zmniejsza się dotacja na dany cel. Przykładem jest niż demograficzny, gdy mniej dzieci uczęszcza w gminie do szkoły, wtedy władze starają się zmniejszać koszty utrzymania takiej placówki, co doprowadza do redukcji etatów nauczycielskich, zmniejszenia liczby klas, a w konsekwencji obniżenia poziomu edukacji w takiej gminie.

Istotną rolę w warunkach współczesnego samorządu terytorialnego odgrywają podatki i opłaty lokalne, gdyż na nich opiera się gospodarka finansowa samorządów lokalnych. Stosownie do regulacji artykułu 168 konstytucji jednostki samorządu terytorialnego mają prawo do ustalania wysokości podatków i opłat lokalnych w zakresie określonym w ustawie. Regulacja ta ma zapewnić realność władztwa dochodowego, którego niezbędnym elementem jest władztwo podatkowe. Ustrojodawca w znacznej mierze odnosi się do Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego i przyjętego tam standardu w artykule 9 ust. 3. W myśl wspomnianego artykułu Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego przynajmniej część zasobów finansowych zbiorowości lokalnych powinna pochodzić z opłat i podatków lokalnych, których

⁶ Z. Gilowska, *Kierunki przekształceń systemu dochodów gmin*, „Finanse Komunalne” 1995, nr 6.

⁷ L. Garlicki, *Polskie prawo konstytucyjne*, Liber, Warszawa 2009, s. 233.

wysokość ustalają w ustawowych granicach same zbiorowości. Władztwo podatkowe samorządu terytorialnego oznacza dla gmin ustalenie określonych uprawnień do podejmowania samodzielnych decyzji w stosunku do podatków i opłat w zakresie wyraźnie przewidzianym ustawą. Takie rozumienie władztwa podatkowego oznacza, że samorząd terytorialny nie ma prawa do samodzielnego nakładania przymusowych świadczeń pieniężnych o charakterze daninowym w stosunku do podmiotów znajdujących się w obrębie jego władzy w celu pokrycia własnych potrzeb finansowych.

Kolejną bardzo ważną kwestią prawnego funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce jest uregulowanie konstytucyjne władz, które sprawują funkcje wykonawczą i ustawodawczą. Ustanowiona przepisem art. 169 ust. 1 konstytucji zasada demokracji pośredniej w realizacji zadań samorządu terytorialnego jest koniecznością w dzisiejszych szeroko pojmowanych ramach demokracji, która wiąże się bezpośrednio ze sprawowaniem władzy przez mieszkańców. Ze względu na bliskość ludzi do władz w jednostkach samorządu terytorialnego (zwłaszcza w gminach), istotnym celem powinno być zwrócenie uwagi na kwestię partycypacji społeczności lokalnych.

Przepis artykuły 169 ust. 2 konstytucji wymaga, aby organy stanowiące samorządy gmin, powiatów i województw pochodziły z wyborów. „Wybory do organów stanowiących samorząd są z mocy konstytucji powszechne, równe, bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym”⁸. Konsekwencją wybieralności jest kadencyjność organu, regulowana przepisami Ordynacji wyborczej do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw oraz ustawa o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta. Obecnie obowiązujące przepisy przewidują, że w wyborach powszechnych mieszkańcy dokonują wyboru do rad gmin, powiatów i sejmików województw, a także wójta, burmistrza i prezydenta miasta. W szczególnych okolicznościach wójt, burmistrz czy prezydent miasta może być wybrany przez radę gminy.

Artykuł 5 Ordynacji do rady gminy, rady powiatu i sejmiku województwa reguluje zagadnienie czynnego prawa wyborczego (prawo wybierania), przyznaje to prawo obywatelom polskim, którzy najpóźniej w dniu głosowania kończą 18 lat i stale zamieszkują na obszarze danej gminy. Znowelizowana ustawa z 20 kwietnia 2004 roku rozszerza prawo wybierania do rady gminy również o obywateli Unii Europejskiej pod warunkiem, że spełniają wymagania określone w artykule 5. Artykuł 34a ordynacji umożliwia osobie niepełnosprawnej najpóźniej pięć dni przed dniem wyborów wpisać się na odpowiednią listę spisu wyborców w wybranym przez siebie obwodzie głosowania spośród obwodów głosowania, w których znajdują się lokale dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych.

⁸ Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, art. 169, DzU nr 78, poz. 483.

Ordynacja wyborcza pozbawia czynnego prawa wyborczego do organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego trzy grupy osób. Pierwszą z nich są osoby pozbawione praw publicznych prawomocnym orzeczeniem sądowym, osoby ubezwłasnowolnione prawomocnym orzeczeniem sądowym oraz trzecia grupa to osoby pozbawione praw wyborczych orzeczeniem Trybunału Stanu. Należy zwrócić uwagę również na to, że w wyborach do rad gmin z prawa wybierania nie korzysta obywatel Unii Europejskiej niebędący obywatelem polskim, pozbawiony prawa wybierania w państwie członkowskim Unii Europejskiej, którego jest obywatelem.

Prawo wybieralności to bierne prawo wyborcze przysługujące w wyborach samorządowych osobie, która ma prawo wybierania w danej gminie. Przesłanki posiadania prawa wybierania pokrywają się w znacznej części z prawem biernym. Zatem kandydat musi być stałym mieszkańcem danej jednostki samorządu terytorialnego. Nie może być karany za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego, wobec którego wydano prawomocny wyrok warunkowo umarzający postępowanie karne w sprawie popełnienia przestępstwa ściganego z oskarżenia publicznego czy wobec osoby, której odebrano prawomocnym orzeczeniem sądowym prawo wybieralności, o którym mowa w art. 21 ust. 2 ustawy z dnia 18 października 2006 roku o ujawnieniu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów.

Nie można zapomnieć, że z prawa wybieralności nie korzysta, podobnie jak z prawa czynnego, obywatel Unii Europejskiej, który nie jest obywatelem polskim pozbawionym prawa wybieralności w państwie członkowskim Unii Europejskiej, którego jest obywatelem. Ustawodawca w ordynacji wyborczej wprowadził dodatkowe ograniczenie, w myśl których można kandydować do jednego z organów stanowiących, a nie do wielu, czyli np. bezprawne byłoby kandydowanie do rady powiatu oraz rady gminy w tych samych wyborach samorządowych. Innymi słowy: takie rozwiązanie wyklucza możliwość kandydowania do organów stanowiących na różnych szczeblach jednostek samorządu terytorialnego.

Ważną kwestią jest omówienie czteroprzymiotnikowych zasad wyborów. Zaczynając od cechy powszechności, pod którą kryje się po prostu to, że wybory odbywają się na terenie całego państwa co określony czas i każdy, kto spełnia wymogi formalne, może brać w nich udział. Kolejną cechą jest równość wyborów, czyli to, że wszyscy wyborcy mogą wziąć w nich udział na podstawie tych samych praw i każdemu „po równo” przysługuje jeden głos. Bezpośrednie należy rozumieć dwojako, przede wszystkim, jako że głosuje się osobiście, a więc samemu z listy kandydatów zaznacza się krzyżykiem osobę, na którą oddaje się głos i wrzuca do urny wyborczej, z drugiej strony jako wybieranie kandydata bezpośrednio z listy wyborczej w okręgach wyborczych. Odstępstwem od zasady bezpośredniości jest możliwość zagłosowania przez

pełnomocnika. Jest to ukłon niejako w stronę osób niepełnosprawnych czy osób, które skończyły 75 lat. Należy jednak zauważyć, że ustawodawca wyraźnie wskazał osoby, które nie mogą udzielić pomocy w głosowaniu – są to między innymi wchodzący w skład komisji wyborczych oraz mężowie zaufania jako ci, którym może zależeć na takich, a nie innych wynikach głosowania i wyborów. Ostatnią cechą jest tajność wyborów. By móc tę tajność głosowania zapewnić, w lokalu wyborczym muszą znajdować się miejsca osłonięte, w miarę możliwości wyizolowane, w liczbie umożliwiającej swobodne dokonanie wyboru. Urny wyborcze muszą być koniecznie zapieczętowane, których do końca głosowania nie można otworzyć.

Zgłoszenie kandydatów na radnych następuje w formie listy kandydatów. Lista zaczyna się, gdy przynajmniej zgłoszony zostaje jeden kandydat. Istotne zróżnicowanie występuje w wyborach do rady gminy, rady powiatu czy sejmiku województwa. W przypadku gminy każda zgłaszana lista powinna być poparta podpisami, co najmniej 25 wyborców w gminie liczącej do 20 tysięcy mieszkańców i co najmniej 150 podpisami wyborców w gminie liczącej powyżej 20 tysięcy mieszkańców. Liczba radnych wybranych do rady gminy jest zróżnicowana ze względu na liczbę mieszkańców w gminie.

„Przedstawia się to następująco:

- 15 w gminach do 20 000 mieszkańców,
- 21 w gminach do 50 000 mieszkańców,
- 23 w gminach do 100 000 mieszkańców,
- 25 w gminach do 200 000 mieszkańców, oraz po trzech na każde dalsze rozpoczęte 100 000 mieszkańców, nie więcej jednak niż czterdziestu pięciu radnych”⁹.

Wyjątek stanowi miasto stołeczne Warszawa, gdzie liczba radnych wynosi 60.

W wyborach do rady powiatu konieczne jest poparcie listy przez co najmniej 200 wyborców. W skład rady powiatu wchodzi radni w liczbie 15 w powiatach liczących do 40 000 mieszkańców oraz po dwóch na każde kolejne rozpoczęte 20 000 mieszkańców, ale nie więcej niż 29 radnych. Stanowi o tym artykuł 9 ustawy o samorządzie powiatowym.

W wyborach do sejmików województw potrzebne jest kandydatowi co najmniej 300 podpisów wyborców.

„Liczba posłów na sejmik województwa przedstawia się następująco:

- trzydziestu w województwach liczących do 2 000 000 mieszkańców,
- po trzech radnych na każde kolejne rozpoczęte 500 000 mieszkańców”¹⁰.

⁹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 169, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

¹⁰ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, art. 16, DzU 2001, nr 142, poz. 1590 z późn. zm.

Należy podkreślić, że wyborca może udzielić poparcia dowolnej liczbie list kandydatów, wycofanie poparcia dla danej listy nie jest możliwe.

„Samorząd terytorialny określany jest jako zdecentralizowana, niepodporządkowana hierarchicznie władzy centralnej władza publiczna z własnymi wybieralnymi organami uchwałodawczymi i wykonawczymi. Działa na szczeblach lokalnych i regionalnych. Posiada różne kompetencje, określone dochody i wydatki, a także realizuje zadania. Zakres uprawnień samorządu terytorialnego jest ograniczony do spraw regionalnych, pochodzących od państwa, w związku z tym działalność samorządu terytorialnego powinna podlegać nadzorowi państwa jednak tylko z punktu widzenia legalności”¹¹.

Samorząd terytorialny powinien zastępować państwo tam, gdzie ze względu na większą znajomość warunków lokalnych zrobi to od państwa lepiej. Jest to zasada subsydiarności mówiąca, że władza publiczna nie powinna przeszkadzać obywatelom oraz grupom społecznym w podejmowaniu i realizowaniu własnych inicjatyw.

Finanse samorządu terytorialnego obejmują zjawiska, procesy wiążące się gromadzeniem środków publicznych, a także ich rozdysponowywanie przez organy jednostek samorządu terytorialnego oraz podległe tym organom jednostki organizacyjne, a w szczególności:

- pobieranie i gromadzenie dochodów;
- wydatkowanie środków publicznych;
- finansowanie deficytu;
- zaciąganie zobowiązań angażujących środki publiczne;
- zarządzanie środkami publicznymi;
- zarządzanie długiem publicznym.

Finanse samorządu terytorialnego różnią się od finansów sektora rządowego zasięgiem terytorialnym i miejscem koncentracji środków publicznych wokół określonej części przestrzeni geograficznej, jaką jest jednostka zasadniczego podziału terytorialnego kraju. Finanse publiczne służą realizacji interesu publicznego i nie zwiększają majątku publicznego.

„Działalność jednostek samorządu terytorialnego jako odrębnych podmiotów publiczno-prawnych sankcjonowana jest przez Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej. To wyodrębnienie ma charakter nie tylko organizacyjny, strukturalny, lecz także opiera się na głębszych postawach polityczno-prawnych, które mają istotny wpływ na ustrój, strukturę i zakres zadań poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. W sektorze samorządowym nie występuje hierarchiczne podporządkowanie poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego, a samodzielność poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, które mają osobowość prawną, podlega ochronie sądowej”¹².

¹¹ C. Kosiowski, *Finanse samorządowe 2005*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005, s. 473.

¹² B. Pietrzak, Z. Pogański, B. Wodniak, *System finansowy w Polsce*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 163.

Prawnofinansowe podstawy funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego wyznaczają regulacje prawne. Podstawowe znaczenie mają tutaj przepisy określające obowiązujące źródła dochodów jednostek samorządu terytorialnego, zasady ustalania i przekazywania subwencji, dotacji celowych z budżetu państwa oraz zasady planowania środków publicznych i dysponowania nimi przez organy jednostek samorządu terytorialnego. Międzynarodową konwencją wiążącą państwa europejskie, które ją ratyfikowały w celu respektowania norm służących ochronie i rozwojowi praw samorządów lokalnych oraz warunków i zasad finansowania samorządu lokalnego jest Europejska Karta Samorządu Terytorialnego. Polska ratyfikowała tę kartę 14 lipca 1994 roku.

Zasady finansowania samorządów lokalnych zawarte w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego mają charakter ramowy i ogólny. Karta nie narzuca szczegółowych rozwiązań w zakresie gospodarki finansowej samorządów lokalnych. W związku z tym jest ona respektowana i możliwa do zastosowania w różnych rozwiązaniach, jakie spotyka się w krajach Europy w zakresie funkcjonowania i finansowania samorządów lokalnych.

Drugą, międzynarodową konwencją, która formułuje podstawowe zasady funkcjonowania i finansowania jednostek samorządu terytorialnego, to Europejska Karta Samorządu Regionalnego. Karta wskazuje, że regionem jest jednostka usytuowana między rządem centralnym a samorządem lokalnym, jednocześnie nie narusza pozycji jednostek regionalnych w poszczególnych krajach. W zakresie finansów samorządów regionalnych Europejska Karta Samorządu Regionalnego wskazuje na potrzebę zagwarantowania samorządowym władzom regionalnym samodzielności finansowej przez wyposażenie ich we własne zasoby finansowania, które mają być tworzone głównie przez podatki i opłaty. Zgodnie z postanowieniami Karty regiony powinny mieć możliwość określenia wysokości regionalnych podatków i opłat, a w przypadku niemożliwości nakładania własnych podatków powinny być one upoważnione, w granicach określonych przez konstytucje lub ustawę, do ustalenia dodatkowego procentu podatków nakładanych przez inne władze publiczne. Wskazuje także na potrzebę respektowania różnorodności i elastyczności źródeł finansowania regionów.

„Samorząd terytorialny jest elementem sektora publicznego, a jednostki samorządu terytorialnego są zaliczone do sektora finansów publicznych. Finanse samorządu terytorialnego stanowią integralną część publicznego systemu finansowego, obejmującego procesy związane z gromadzeniem środków publicznych oraz ich rozdysponowaniem”¹³.

¹³ E. Malinowska, W. Misiaż, *Finanse publiczne w Polsce – przewodnik 2002*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 545.

Finanse samorządu terytorialnego określa się jako zasoby i środki pieniężne oraz operacje finansowe, polegające na gromadzeniu dochodów własnych i dochodów wyrównawczych oraz przychodów, a także na dokonywaniu wydatków i rozchodów przez jednostki samorządu terytorialnego w celu sfinansowania zadań własnych i zleconych im przez państwo oraz zadań wspólnych.

Wszystkie zadania publiczne możemy podzielić na zadania wykonywane przez władze centralne oraz na zadania wykonywane przez samorząd terytorialny.

Zadania samorządu terytorialnego dzielą się na: zadania własne, w tym obligatoryjne i fakultatywne, oraz zadania zlecone, w tym zlecone ustawowo i zlecone na zasadzie porozumienia.

Przepisy regulujące system finansowania samorządu terytorialnego w Polsce tworzy hierarchicznie rozbudowany system norm prawnych. Podstawowe, ustrojowe znaczenie dla finansów sektora samorządowego mają przepisy zamieszczone w Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 roku. Przepisy te w ogólny, ramowy sposób określają pozycję finansowania samorządu terytorialnego w stosunku do państwa, ustalając, że jednostkom samorządu terytorialnego zapewnia się udział w dochodach publicznych odpowiednio do przypadających im zadań i że dochodami tymi są dochody własne jednostek samorządu terytorialnego oraz subwencje ogólne i dotacje celowe z budżetu państwa. Konstytucja RP stanowi, że źródła dochodów jednostek samorządu terytorialnego są określone w ustawie i nakazuje, aby każda zmiana zakresu zadań i kompetencji samorządu terytorialnego przebiegła równolegle ze zmianami w podziale dochodów publicznych. Ogólne zasady gospodarki finansowej samorządu terytorialnego zostały określone w ustawach o samorządzie gminnym, powiatowym i województwa.

Podstawowym aktem prawnym regulującym zasady gospodarki finansowej gmin, powiatów i województw jest ustawa o finansach publicznych. Określa ona: zasady planowania środków publicznych i dysponowania nimi, formy organizacyjno-prawne jednostek, które należą do sektora finansów publicznych, zasady kontroli finansowej i audytu wewnętrznego w jednostce sektora finansów publicznych, zasady opracowywania projektów i budżetów gmin, powiatów, województw oraz zasady i tryb ich wykonywania.

Regulacje prawne określające źródła i szczegółową konstrukcję dochodów jednostek samorządu terytorialnego są zawarte w ustawie z 13 listopada 2003 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Ustawa ta określa szczegółowe źródła dochodów gmin, powiatów i województw, zasady ustalania i przekazywania subwencji ogólnej oraz dotacji celowych z budżetu państwa do budżetu jednostki samorządu terytorialnego, zawiera

listę zadań publicznych przekazanych gminom, powiatom i województwom, jako własne.

„Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina”¹⁴ będąca wspólnotą samorządową, tworzoną przez mieszkańców oraz odpowiedzialnie terytorium. Gmina wykonuje zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność; ma odrębną od państwa osobowość prawną, a jej samodzielność podlega ochronie sądowej. Gmina może tworzyć jednostki pomocnicze: sołectwa (wieś) oraz dzielnice, osiedla (miasto) i inne, a zasady tworzenia, łączenia, podziału oraz znoszenia tych jednostek określa statut gminy.

Gmina, realizując określone zadania publiczne, dysponuje mieniem komunalnym. Rozumie się przez to własność oraz inne prawa majątkowe należące do poszczególnych gmin i ich związków, a także mienie innych komunalnych osób prawnych. Mienie komunalne może być nabywane na podstawie ustawy bądź też przez przekazanie gminie mienia w związku z utworzeniem lub zmianą granic gminy, w wyniku przekazania przez administrację rządową oraz na podstawie czynności prawnych.

Do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. W zadaniach publicznych realizowanych przez gminę wyróżnia się:

- zadania własne – samorząd wykonuje we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. W zakresie realizacji tych zadań jest on niezależny (musi działać zgodnie z prawem). Zadania własne można podzielić na:

- zadania obligatoryjne – muszą być obowiązkowo realizowane,

- zadania fakultatywne – wykonywane są wówczas, jeżeli jednostka samorządu terytorialnego dysponuje wystarczającymi środkami, aby te dodatkowe potrzeby zaspokajać;

- zadania zlecone przez administrację rządową. Zadania zlecone to grupa zadań z zakresu administracji rządowej, które są realizowane przez gminę w imieniu i na rzecz państwa.

W strukturze samorządu terytorialnego wyróżnia się dwa ograny:

- 1) stanowiący;
- 2) wykonawczy.

Organem stanowiącym i kontrolnym w gminie jest rada gminy. Do jej zadań należą wszystkie sprawy pozostające w zakresie działania gminy. Rada gminy uchwała także miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego i programy gospodarcze oraz podejmuje uchwały w sprawach podatków i opłat, a także w sprawach emisji obligacji komunalnych, zaciągania kredytów i pożyczek długoterminowych. Organem wykonawczym gminy jest wójt, burmistrz lub prezydent gminy, który realizuje swoje zadania poprzez urząd

¹⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, art. 164, ..., op.cit.

gminy. Gmina prowadzi gospodarkę finansową samodzielnie na podstawie budżetu gminy, który jest uchwalany na rok kalendarzowy. Projekt budżetu jest przygotowywany przez wójta. Rada gminy bez zgody wójta gminy nie może wprowadzić w projekcie budżetu gminy zmian, które powodują zwiększenie wydatków niezajdujących pokrycia w planowanych dochodach bądź zwiększenie planowanych dochodów bez równoczesnego ustanowienia źródeł tych dochodów.

Kolejną jednostką samorządu terytorialnego jest powiat.

„Powiat wykonuje zadania publiczne o wymiarze lokalnym, tj. takie, których bezpośrednim adresatem jest obywatel i które uzupełniają zadania publiczne gminy, nie ograniczając przy tym jej uprawnień. Powiat ma odrębną od państwa i gmin osobowość prawną. Jako jednostka zasadniczego podziału terytorialnego obejmuje całe obszary graniczących ze sobą gmin albo cały obszar miasta na prawach powiatu. Powiaty mają być tworzone jedynie na obszarach gmin wiejskich i mniejszych miast”¹⁵.

Do szczególnie ważnych zadań powiatu można zaliczyć te, które dotyczą przeciwdziałaniu bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy. Do zadań powiatu realizowanych jako zadania z zakresu administracji rządowej należą:

- rejestrowanie bezrobotnych i innych osób poszukujących pracy;
- przyznawanie i wypłacanie osobom uprawnionym zasiłków przedemerytalnych oraz świadczeń przedemerytalnych;
- poradnictwo zawodowe oraz wydawanie decyzji w sprawie o umorzenie części pożyczki udzielonej z funduszu pracy i w sprawie uznania lub odmowy uznania danej osoby za bezrobotną.

Organem stanowiącym i kontrolnym powiatu jest rada powiatu. Kadencja rady trwa cztery lata, licząc od dnia wyborów. Do wyłącznej właściwości rady powiatu w sprawach finansowych należy:

- uchwalanie budżetu powiatu;
- rozpatrywanie sprawozdania z wykonania budżetu;
- podejmowanie uchwały w sprawie udzielania lub nieudzielania absolutorium zarządowi powiatu;
- podejmowanie uchwał dotyczących emitowania obligacji oraz określania zasad ich zbywania, nabywania i wykupu;
- podejmowanie uchwał o zaciąganiu długoterminowych pożyczek i kredytów oraz kredytów i pożyczek krótkoterminowych.

Organem wykonawczym powiatu jest zarząd powiatu. W jego skład wchodzi starosta oraz od trzech do pięciu członków zarządu powiatu w tym wicestarosta.

¹⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jedn. DzU 2001, nr 142, poz. 1592 z późn. zm.

Do zadań zarządu powiatu należy:

- wykonywanie budżetu powiatu;
- gospodarowanie mieniem;
- wykonywanie uchwał rady powiatu;
- przygotowanie projektów uchwał rady powiatu.

Zarząd wykonuje zadania publiczne powiatu przez starostwo powiatowe, kierowników powiatowych, służby, inspekcje i straż oraz jednostki organizacyjne powiatu, które tworzą wspólnie administrację powiatową.

Budżet powiatu to plan finansowy obejmujący dochody i wydatki powiatu, uchwalany przez radę powiatu na rok kalendarzowy. Uchwała budżetowa powiatu powinna być uchwalona przed rozpoczęciem roku budżetowego.

„Województwo to jednostka samorządu terytorialnego kraju powołanego w celu wykonywania administracji publicznej. Mieszkańcy województwa tworzą z mocy prawa regionalną wspólnotę samorządową. Województwo jako element ustroju terytorialnego państwa oznacza zarówno jednostkę samorządu terytorialnego, jak i największą jednostkę zasadniczego podziału terytorialnego kraju do wykonywania administracji publicznej”¹⁶.

Do zakresu działania samorządu województwa należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, niezastrzeżonych ustawami na rzecz organów administracji państwowej. Zasadniczym zadaniem samorządu województwa jest określenie strategii rozwoju województwa oraz prowadzenie polityki wewnątrzregionalnej. Tworząc strategię rozwoju województwa, samorząd województwa uwzględnia następujące cele, takie jak:

- pobudzenie aktywności gospodarczej;
- podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa;
- oddziaływanie na przedsiębiorstwa zasługujące na poparcie w formie dotacji w sposób celowy;
- zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń;
- kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego.

W celu wykonania zadań województwo tworzy wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne, a także może zawierać umowy z innymi podmiotami. Samorząd województwa prowadzi politykę rozwoju województwa (kreowanie rynku pracy, utrzymanie i rozbudowa infrastruktury społecznej, pozyskiwanie środków finansowych itd.) Samorząd ten określa strategię rozwoju województwa. Województwo jako podmiot prawny działa przez swoje organy. Organami samorządu województwa jest sejmik województwa oraz zarząd województwa, działające na podstawie i w granicach określonych

¹⁶ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. samorządzie województwa, tekst jedn. DzU 2001, nr 142, poz. 1590 z późn. zm.

przez ustawę. Organy samorządu województwa nie stanowią wobec powiatu i gminy organów nadzoru ani kontroli oraz nie są organami wyższego stopnia w postępowaniu administracyjnym.

Sejmik województwa, który jest organem stanowiącym samorządu wojewódzkiego, ma uprawnienia do:

- uchwalania strategii rozwoju województwa;
- podejmowania wiążących decyzji o wyborze celów i programów rozwoju województwa;
- alokacji środków finansowych na ich realizację.

Do wyłącznej właściwości sejmiku województwa w sprawach finansowych należy podejmowanie uchwał, które dotyczą trybu prac nad projektem uchwały budżetowej.

Budżet województwa jest podstawą samodzielnej gospodarki finansowej województwa. Jest on planem finansowym, uchwalanym na rok kalendarzowy, obejmującym:

- planowane dochody i wydatki województwa;
- źródła sfinansowania deficytu budżetowego;
- przeznaczenie nadwyżki budżetowej;
- wydatki związane z wieloletnimi programami, w tym w szczególności inwestycyjnymi, z wyodrębnieniem wydatków na finansowanie każdego z programów.

„Ponadto sejmik województwa:

- określa zasady udzielania dotacji przedmiotowych z budżetu województwa;
- podejmuje uchwały w sprawie emitowania obligacji oraz określania zasad ich zbywania, nabywania i wykupu;
- podejmuje uchwały w sprawach dotyczących zaciągania długoterminowych pożyczek i kredytów, ustalania maksymalnej wysokości pożyczek i kredytów krótkoterminowych zaciąganych przez zarząd województwa oraz ustalania maksymalnej wysokości pożyczek i poręczeń udzielonych przez zarząd województwa w roku budżetowym”¹⁷.

Organem wykonawczym województwa jest zarząd województwa. Do jego podstawowych zadań w sprawach finansowych należą:

- przygotowanie projektu i wykonanie budżetu województwa;
- zaciąganie zobowiązań mających pokrycie w ustalonych w uchwale budżetowej kwotach wydatków (w ramach upoważnień udzielanych uchwałą sejmiku województwa);
- dysponowanie rezerwami budżetu województwa;
- zgłaszanie propozycji zmian w budżecie województwa.

Wydatki jednostek samorządu terytorialnego stanowią znaczącą i coraz większą część wydatków publicznych. Rodzaj i struktura wydatków budżeto-

¹⁷ Ibidem, art. 16.

wych są zależne od zadań należących i podejmowanych przez poszczególne samorządy terytorialne oraz form organizacyjno-prawnych podmiotów samorządowych (np. jednostki budżetowe, zakłady budżetowe, przedsiębiorstwa), z których z kolei wynika metoda ich powiązań z budżetem (bezpśrednia – brutto, pośrednia – netto). Struktura i zakres tych wydatków w danym roku zależą przy tym od potrzeb społeczności lokalnej oraz możliwości sfinansowania wydatków z nimi związanych za pomocą dochodów dostępnych samorządom. Wpisanie do ustaw określonych zadań, nałożonych na samorząd terytorialny, wiąże się z ponoszeniem na nie wydatków. Wydatki mają charakter obligatoryjny, jeżeli realizowane zadania wynikają z ustaw. Przekazywanie środków na poszczególne zadania ogranicza swobodę kształtowania wydatków i „uszywnia” budżet. Ustalanie proporcji wydatków na realizację pozostałych zadań, niemających obligatoryjnego charakteru, należy do organów jednostek samorządu terytorialnego.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą dokonywać wydatków bezpośrednio z budżetu państwa lub w formie dotacji z budżetu. Dotacje z budżetu samorządowego udzielone zakładom budżetowym i gospodarstwom pomocniczym mają charakter dotacji podmiotowych, ich kwoty powinny być określone w uchwale budżetowej. Stawki jednostkowe ustala organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego.

Regulacje odnośnie do dotowania jednostek spoza sektora finansów publicznych umożliwiają wykonywanie przez samorząd terytorialny w praktyce zasady, że prawo realizacji zadań finansowych ze środków publicznych przysługuje ogółowi podmiotów. Podmioty wnioskujące o dotację powinny przedstawiać ofertę wykonania zadania w sposób efektywny, oszczędny i terminowy.

Wydatki jednostek samorządu terytorialnego dzielą się na zadania:

- własne;
- zlecone ustawami;
- zlecone przez administrację rządową;
- przyjęte w drodze porozumień lub umów;
- realizowane wspólnie przez jednostki.

Samorządy terytorialne mają osobowość prawną i dysponują majątkiem komunalnym. W związku z tym mogą korzystać z kredytów bankowych oraz pożyczek udzielanych im przez organy państwowe i inne podmioty krajowe i zagraniczne.

Źródłem finansowania działalności organów samorządowych są również fundusze przedsiębiorstw komunalnych, których zasobność zależy od tego, czy są to przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, niekierujące się w swej działalności kryterium zysku, czy są to przedsiębiorstwa zarobkujące. Inną możliwością finansowania działalności samorządu terytorialnego jest finansowanie przez fundacje zakładane przez samorządy lub przez inne osoby

prawne i fizyczne, które mogą mieć zasięg lokalny, regionalny bądź też ogólnokrajowy.

„Dotacje celowe, subwencje ogólne i udziały w podatkach «państwowych» stanowią dochody wiążące budżet państwa z budżetami jednostek samorządu terytorialnego. Rozwiązania w zakresie zasilania budżetów samorządowych w krajach członkowskich Unii Europejskiej z reguły łączą elementy samofinansowania z zewnętrznym zasilaniem z budżetu państwa i z innych źródeł. Obok systemów dochodów własnych, pochodzących głównie z podatków i opłat lokalnych oraz z gospodarowania mieniem komunalnym, działają systemy redystrybucji dochodów między centrum a struktury lokalne, jak i pomiędzy jednostki zamożniejsze i biedniejsze”¹⁸.

Zasilanie budżetów jednostek samorządu terytorialnego w Polsce charakteryzuje się:

- znaczną redystrybucją pionową;
- słabością systemów dochodów własnych (szczególnie w powiatach i województwach samorządowych);
- bardzo ograniczoną redystrybucją poziomą.

Ta ostatnia forma zasilania oznacza obowiązek wpłaty do budżetu państwa przez najbogatsze gminy części nadwyżki wskaźnika ponad średnią. Wpłaty te zwiększają kwotę części podstawowej subwencji ogólnej i zwiększają kwotę dzieloną między gminy uprawnione do uzyskiwania kwoty wyrównawczej (gminy, w których wskaźnik podstawowy dochodów podatkowych jest niższy od wskaźnika średniego).

1. Obligatoryjne dochody gmin

„Znaczna część dochodów pochodzi z podatków w całości oddanych do dyspozycji gmin oraz z opłat lokalnych. Dochodami gminy są:

- wpływy z własnych podatków lokalnych, takich jak:
 - od nieruchomości,
 - rolnego,
 - leśnego,
 - od środków transportowych,
 - od działalności gospodarczej osób fizycznych, opłacanego w formie karty podatkowej,
 - od spadków i darowizn,
 - od posiadania psów,
 - od czynności cywilno-prawnych;
- wpływy z opłat lokalnych:
 - skarbowej,
 - targowej,
 - miejscowej,
 - administracyjnej,

¹⁸ L. P a t r z a ł e k, *Finanse samorządu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 84.

- za użytkowanie wieczyste,
- za zezwolenie na sprzedaż napojów alkoholowych,
- eksploatacyjnej;
- dochody z majątku;
- udział w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa w wysokości:
 - 39,34% wpływów z podatku dochodowego od osób fizycznych, zamieszkałych na terenie gminy,
 - 6,71% wpływów z podatku dochodowego od osób prawnych i jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej, posiadających siedzibę na terenie gminy;
 - dochody uzyskiwane przez jednostki budżetowe gmin oraz wpłaty od zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych jednostek budżetów gminy;
 - dotacje celowe z budżetu państwa na zadania z zakresu administracji rządowej zlecone gminie oraz inne zadania zlecone ustawami;
 - odsetki od środków finansowych gminy, gromadzonych na rachunku bankowym;
 - dochody od majątku gminy;
 - subwencje ogólne¹⁹.

Na podstawie ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego gmina pobiera również inne opłaty, wynikające z odrębnych przepisów.

2. Obligatoryjne dochody powiatów

„Powiat nie posiada wpływów z własnych podatków lokalnych, a podstawowymi źródłami jego dochodów są:

- udział w wysokości 10,25% wpływów z podatku dochodowego od osób fizycznych zamieszkałych na terenie powiatu;
- udział w wysokości 1,40% wpływów z podatku dochodowego od osób prawnych;
- subwencja ogólna;
- dochody uzyskiwane przez jednostki budżetowe powiatu oraz wpłaty od zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych powiatu;
- dotacje celowe z budżetu państwa na realizację zadań służb, inspekcji i straży;
- dotacje celowe z budżetu państwa na zadania z zakresu administracji rządowej oraz inne zadania zlecone ustawami;
- dotacje celowe z budżetu państwa na finansowanie zadań własnych powiatu;
- odsetki od środków finansowych powiatu, gromadzonych na rachunkach bankowych;
- dochody z majątku powiatu.

Wśród źródeł dochodów powiatów nie ma żadnej daniny publicznej, która byłaby realizowana przez powiat; do dochodów własnych powiatu zalicza się tylko dochody z majątku i udział we wpływach podatku dochodowego od osób fizycznych z pierwszej grupy dochodów i spadki, zapisy, darowizny, odsetki i dywidendy oraz dochody z kar i grzywnien z drugiej, fakultatywnej, grupy dochodów. Podstawowe znaczenie dla finansowania zadań powiatów mają dotacje celowe i subwencje²⁰.

¹⁹ Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU 2003, nr 203, poz. 1966.

²⁰ Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU 2010, nr 80, poz. 526.

3. Obligatoryjne dochody województwa samorządowego

„Dochodami województwa samorządowego są:

- udziały w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa w wysokości:
 - 1,60% wpływów z podatku dochodowego od osób fizycznych zamieszkałych na terenie województwa,
 - 15,90% wpływów z podatku dochodowego od osób prawnych i jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej mających siedzibę na terenie województwa;
- subwencja ogólna;
- dochody uzyskiwane przez jednostki budżetowe województwa oraz wpłaty od zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych województwa;
- dotacje celowe z budżetu państwa na zadania z zakresu administracji rządowej oraz inne zadania zlecone ustawami;
- dotacje celowe z budżetu państwa na finansowanie zadań własnych województwa;
- odsetki od środków finansowych województwa gromadzonych na rachunkach bankowych;
- dochody z majątku województwa²¹.

W ramach dochodów obligatoryjnych wszystkich jednostek samorządu terytorialnego przewiduje się subwencję ogólną. Cechą tej subwencji jest to, że o jej przeznaczeniu decyduje rada gminy, rada powiatu lub sejmik wojewódzki. Zasady konstrukcji subwencji ogólnej dla poszczególnych szczebli samorządu są zróżnicowane. Cechą wspólną jest natomiast to, że zarówno gminy, powiaty, jak i województwa otrzymują w ten sam sposób kształtowaną część oświatową subwencji ogólnej.

„Subwencja ogólna składa się z następujących części:

- dla gmin:
 - wyrównawczej,
 - równoważącej,
 - oświatowej;
- dla powiatów:
 - wyrównawczej,
 - równoważącej,
 - oświatowej;
- dla województw:
 - wyrównawczej,
 - regionalnej,
 - oświatowej²².

Jednolity sposób konstruowania części oświatowej subwencji ogólnej jest podyktowany tym, że zadania oświatowe są realizowane przez wszelkie

²¹ Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU 2003, nr 203, poz. 1966.

²² Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, art. 20, DzU 2010, nr 80, poz. 526.

szczeble samorządu. Wielkość subwencji oświatowej dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego ustala się jako kwotę nie mniejszą niż 12,8% planowanych dochodów budżetu państwa. Od tej subwencji odlicza się 1% na rezerwę, którą dysponuje Minister Finansów po zaciągnięciu opinii Ministra do Spraw Oświaty i Wychowania oraz przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Rozdział kwoty przeznaczonej na oświatę między gminy, powiaty i województwa dokonuje się na podstawie rozporządzenia Ministra Oświaty i Wychowania po zaciągnięciu opinii reprezentacji jednostek samorządu terytorialnego. Wielkość subwencji oświatowej dla danej jednostki samorządu terytorialnego zależy od typów i rodzajów szkół prowadzonych przez daną jednostkę oraz liczby uczniów w tych szkołach.

Część wyrównawczą subwencji ogólnej dla gminy stanowi suma kwoty podstawowej oraz uzupełniającej. Kwotę podstawową otrzymuje gmina, w której dochody podatkowe na jednego mieszkańca są niższe niż 92% odpowiedniego wskaźnika dla wszystkich gmin. Gmina, w której gęstość zaludnienia jest niższa od średniej krajowej, otrzymuje jeszcze kwotę uzupełniającą. Kwoty tej nie otrzymuje jednak gmina, w której dochód podatkowy na jednego mieszkańca jest wyższy od 150% wskaźnika dochodów podatkowych na jednego mieszkańca wszystkich gmin. Gminy te dokonują wpłat do budżetu państwa z przeznaczeniem na część równoważącą subwencji ogólnej gmin. Część wyrównawcza subwencji ogólnej dla powiatów, tak jak dla gmin, składa się z:

1) kwoty podstawowej – otrzymuje ją ta jednostka, w której wskaźnik dochodów podatkowych na jednego mieszkańca w powiecie jest niższy od wskaźnika dla wszystkich powiatów;

2) kwoty uzupełniającej – kierowana jest do powiatów, w których iloraz stopy bezrobocia i stopy ogólnokrajowej jest wyższy od 1,10.

Te jednostki, w których dochód podatkowy na mieszkańca jest wyższy niż 110% odpowiedniego wskaźnika dla ogólnej liczby powiatów, dokonują wpłat do budżetu państwa z przeznaczeniem na część równoważącą subwencji ogólnej dla powiatów.

Mechanizm wyrównujący nadmierne różnice dochodowe funkcjonuje także na poziomie województw:

- kwotę podstawową otrzymuje jednostka, której dochód podatkowy na mieszkańca jest niższy od tego wskaźnika dla wszystkich województw;
- kwotę uzupełniającą otrzymują województwa, w których liczba mieszkańców nie przekracza 3 mln.

Te województwa natomiast, które mają wyższe dochody podatkowe na mieszkańca niż 110% wskaźnika województw, zobowiązane są do wpłat do budżetu z przeznaczeniem na część regionalną subwencji.

Fakultatywne źródła dochodów są jednolite dla gminy, powiatu i województwa. Do dochodów fakultatywnych zalicza się:

- dotacje celowe:
 - na dofinansowanie zadań własnych,
 - z budżetu państwa na usuwanie bezpośrednich zagrożeń bezpieczeństwa i porządku publicznego, na zadania realizowane na podstawie porozumień z organami administracji rządowej lub z innymi jednostkami samorządu terytorialnego,
 - dotacje z funduszy celowych,
 - spadki, zapisy i darowizny;
- odsetki:
 - od pożyczek,
 - od nieterminowo przekazanych należności stanowiących dochody jednostek samorządu terytorialnego,
 - dywidendy i odsetki od kapitału wniesionego do spółek,
 - dochody z kar pieniężnych i grzywien,
 - inne dochody należne na podstawie odrębnych przepisów.

Reasumując:

„[...] dochody jednostek samorządu terytorialnego obejmują cztery podstawowe grupy, do których zalicza się”:

- dochody własne, obejmujące:
 - wpływy z podatków lokalnych,
 - wpływy z opłat,
 - dochody uzyskiwane przez jednostki samorządu terytorialnego oraz wpłaty zakładów budżetowych i gospodarstw pomocniczych,
 - dochody z majątku,
 - odsetki od środków finansowych gromadzonych na rachunkach bankowych,
 - udziały w podatkach stanowiących głównie dochód budżetu państwa (określanych także jako podatki wspólne), to jest:
 - w podatku dochodowym od osób prawnych,
 - w podatku dochodowym od osób fizycznych;
- subwencję ogólną, składającą się z różnych części, w zależności od szczebla samorządu;
 - dotacje celowe na zadania:
 - zlecone (np. w zakresie opieki społecznej, wypłaty zasiłków rodzinnych i pielęgnacyjnych przez gminy),
 - własne (np. wypłaty dodatków mieszkaniowych, dożywianie uczniów, utrzymywanie przedszkoli specjalnych przez gminy, prowadzenie poradni i ośrodków wychowawczych przez powiaty),
 - powierzone powiatom i województwom przez administrację rządową (np. z zakresu bezpieczeństwa publicznego, oświaty i wychowania, rolnictwa),
 - związane z realizacją umów międzynarodowych;
 - pozostałe dochody, na przykład darowizny, spadki, dotacje z funduszy celowych i innych źródeł pozabudżetowych, środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej²³.

²³ Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, art. 3, DzU 2010, nr 80, poz. 526.

Bibliografia

- Banaszak B., *Prawo konstytucyjne*, Warszawa 1999.
- Bukowski Z., Jędrzejewski T., Rączka P., *Ustrój samorządu terytorialnego*, Toruń 2011.
- Garlicki L., *Polskie prawo konstytucyjne*, Liber, Warszawa 2009.
- Gilowska Z., *Kierunki przekształceń systemu dochodów gmin*, „Finanse Komunalne” 1995, nr 6.
- Konstytucje Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, DzU nr 78, poz. 483.
- Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 roku*, red. J. Boć, Kolonia Wrocław 1998.
- Kosikowski C., *Finanse samorządowe 2005*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2005.
- Malinowska E., Misiąg W., *Finanse publiczne w Polsce – przewodnik 2002*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Patrzalek L., *Finanse samorządu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Pietrzak B., Pogański Z., Wodniak B., *System finansowy w Polsce*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, tekst jedn. DzU 2001, nr 142, poz. 1592 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, DzU 2003, nr 203, poz. 1966.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. samorządzie województwa, tekst jedn. DzU 2001, nr 142, poz. 1590 z późn. zm.

PIOTR JANUS*

Sąd Polubowny przy Krajowej Izbie Sportu – podstawy funkcjonowania i orzekania

* * *

Sport wywołuje emocje i fascynuje szerokie rzesze ludzi, ale to także istotny, chociaż, jak się wydaje, jeszcze niedoceniany sektor gospodarki. Rozwój sportu, szczególnie w jego masowym ujęciu, wymaga profesjonalizacji i upowszechniania najlepszych wzorców w zakresie jego zarządzania i promowania. Niemniej istotny jest stały rozwój i współdziałanie podmiotów gospodarczych związanych ze sportem. W tym zakresie istotną rolę może odegrać samorząd gospodarczy pojmowany jako fakultatywne zrzeszenie przedsiębiorców, którego zadaniem jest organizowanie doskonalenia zawodowego, podnoszenie standardów, w tym etycznych, poszerzanie zakresu działalności.

W artykule przedstawiono ramy organizacyjno-prawne Krajowej Izby Sportu (KIS), pierwszej instytucji samorządu gospodarczego, reprezentującej przedsiębiorców związanych z polskim sportem. Istotną część tekstu stanowi także omówienie regulaminu oraz wewnętrznych zasad postępowania przed Sądem Polubownym powołanym przy tej instytucji.

Podstawy prawne funkcjonowania izb gospodarczych przedsiębiorców związanych ze sportem

Samorząd gospodarczy w ujęciu teoretycznym prawa administracyjnego to związek publicznoprawny, stworzony na zasadach przedstawicielstwa wspólnych, kolektywnych i osobistych interesów osób związanych więzią gospodarczą¹. Można więc przyjąć, że samorząd gospodarczy oparty jest nie tylko na przedsiębiorstwach różnych branż, ale jest czymś więcej, mianowicie pewną wspólnotą opartą na więzi duchowej, prezentującą w życiu społecz-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ J. H u b e r t, *Samorząd gospodarczy. Skrypt z wykładów w roku akademickim 1925/1926*, Poznań 1926, s. 1. Por.: M.A. W a l i g ó r s k i, S. P a w ł o w s k i, *Samorząd zawodowy i gospodarczy w Polsce*, Poznań 2005, s. 17.

nym wartości zarówno ekonomiczne, jak i moralne². Powinien być swoistym spoiwem łączącym przedsiębiorców i władzę publiczną, niezbędnym do prawidłowego rozwoju gospodarki³.

Naczelnym aktem określającym podstawy prawne samorządu gospodarczego jest Konstytucja RP z 1997 r. W ustawie zasadniczej kwestie samorządu gospodarczego potraktowano w dosyć ogólny sposób, sygnalizując jedynie w art. 17 ust. 2: „[...] w drodze ustawy można tworzyć również inne rodzaje samorządu. Samorządy te nie mogą naruszać wolność wykonywania zawodu ani ograniczać wolności podejmowania działalności gospodarczej”⁴. W wymienionym artykule, jak słusznie zauważył Ryszard Tupin, pomieszano dwa pojęcia: wolności zrzeszania się przedsiębiorców i kwestię samorządności gospodarczej⁵. Poza tym w konstytucji zabrakło „[...] generalnej normy określającej status osób prawnych prawa publicznego (korporacje prawa publicznego), chociaż wszystkie organizacje samorządowe w taką osobowość muszą być wyposażone, gdyż bez tego nie mogłyby wywiązać się ze swoich funkcji społecznych”⁶. Tym samym można stwierdzić, że zrównano organizacje biznesowe o charakterze prywatnych stowarzyszeń, oddziałujących na rynek w formie pośredniej, z izbami gospodarczymi, które powinny być związkami publicznoprawnymi, z obligatoryjnym członkostwem, i bezpośrednio wpływającymi na ład rynkowy, gdyż z mocy ustawy zostały powołane do tworzenia prawa gospodarczego⁷. Nadto art. 61 ust. 1 wspomina o samorządzie gospodarczym w kontekście udzielania obywatelom informacji o jego działalności na równi z uzyskiwaniem informacji o działalności organów władzy publicznej. Z postanowień omawianego artykułu można w sposób pośredni wnosić, że samorząd gospodarczy może wykonywać zadania władzy publicznej, więc można domniemywać, że ustawa zasadnicza z 1997 r. dopuszcza możliwość funkcjonowania samorządu gospodarczego realizującego władztwo publiczne i tym samym istnienie korporacji prawa publicznego w sferze gospodarczej⁸. Konkretnie rozwiązania zostały przełożone na zwykłe ustawodawstwo. Do podstawowych aktów ustawowych,

² M. G r z e l a k, R. K m i e c i a k, *Ustrój i zadania samorządu*, [w:] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykretowicz, Poznań 2008, s. 260.

³ A. Ż y w i c k a, *Rola samorządu gospodarczego w rozwoju branży turystycznej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie” 2011, nr 1, s. 153–154.

⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., DzU nr 78, poz. 483.

⁵ R. T u p i n, *Trzecia sfera samorządności*, „Rzeczpospolita”, 24 marca 1999 r.

⁶ Ibidem.

⁷ S. W y k r ę t o w i c z, *Powstanie i rozwój samorządu gospodarczego w Europie i Polsce*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykretowicz, Poznań 2005, s. 26–27.

⁸ Z. L e o Ń s k i, *Zasada wolności gospodarczej a samorząd gospodarczy*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykretowicz, Poznań 2005, s. 78.

regulujących zasady funkcjonowania samorządu gospodarczego w Polsce, można zaliczyć następujące przepisy:

- ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych⁹;
- ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle¹⁰;
- ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych¹¹;
- ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o samorządzie zawodowym niektórych przedsiębiorców¹².

W aspekcie prezentowanego w artykule zagadnienia najistotniejszym z wymienionych aktem prawnym jest ustawa o izbach gospodarczych. Warto jednak dla przejrzystości dalszego wywodu jasno stwierdzić, że, pomimo stosowania we wspomnianych regulacjach określenia „samorząd gospodarczy”, żadna z izb gospodarczych stworzonych na ich podstawie nie jest jednostką samorządu, a można je jedynie traktować jako stowarzyszenia gospodarcze. Wynika to z utworzenia uregulowań prawnych, które nie zapewniły izbom gospodarczym pozycji związków publicznoprawnych. Do cech wyznaczających podmioty tzw. prawa publicznego należy posiadanie władzy i moc użycia przymusu zewnętrznego. Poza tym istotnym wyznacznikiem związku publicznoprawnego jest sposób jego powołania lub likwidacji. Powinien on następować tylko w drodze ustawodawczej na wniosek władz państwowych, jedynie przy wysłuchaniu wniosków określonych ciał samorządowych. Kolejną niezwykle istotną cechą jest obligatoryjne członkostwo w związku publicznoprawnym i prawo organów państwa do nadzoru nad działalnością tych instytucji¹³. Zatem traktowanie Krajowej Izby Sportu jako instytucji samorządu gospodarczego ma jedynie charakter umowny, gdyż z formalno-prawnego punktu widzenia nie można mówić o istnieniu w Polsce tej formy zdecentralizowanej administracji, bowiem w większości aktów prawnych¹⁴ przywołanych w tej pracy ustawodawca używa pojęcia „samorząd”. Tym samym doprowadzono do swoistego rozdzwieńku pomiędzy normatywnymi deklaracjami ustawodawcy a samym pojęciem „samorządność”¹⁵. Wskazuje to na dużą niekonsekwencję ustawodawcy, który przyznał przymiot samorządu

⁹ DzU nr 35, poz. 195 z późn. zm. (z 1992 r. nr 75, poz. 368; z 1996 r. nr 43, poz. 189; z 1997 r. nr 121, poz. 769 i 770, nr 139, poz. 934; z 2000 r. nr 88, poz. 983; z 2008 r. nr 216, poz. 1369).

¹⁰ DzU nr 112, poz. 979 z późn. zm.

¹¹ DzU nr 101, poz. 927 z późn. zm.

¹² DzU nr 35, poz. 194 z późn. zm.

¹³ R. Kmieciak, P. Antkowiak, K. Walkowiak, *Samorząd gospodarczy i zawodowy w systemie politycznym Polski*, Poznań 2012, s. 92.

¹⁴ Szczególnie w ustawie o rzemiośle, o samorządzie zawodowym niektórych podmiotów gospodarczych i ustawie o izbach gospodarczych.

¹⁵ K. Dąbrowski, *Samorząd zawodowy i gospodarczy*, [w:] *Administracja publiczna i prawnictwo administracyjne w zarysie*, red. M. Karpiuk, J. Kowalski, Warszawa–Poznań 2013, s. 230.

grupom, które takich funkcji nie realizują, powodując jednocześnie terminologiczny zamęt¹⁶. Z punktu widzenia nauki prawa administracyjnego Krajowa Izba Sportu jest organizacją prywatnoprawną, swoistym stowarzyszeniem gospodarczym.

Krajowa Izba Sportu

Opisywana instytucja funkcjonuje na podstawie wspomianej już ustawy z 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych. Kluczowe znaczenie dla badanego zagadnienia mają artykuły 1–5 ustawy, gdyż zawarto w nich uregulowania zadań stojących przed izbami również w zakresie polubownego rozstrzygnięcia sporów. W ustawie zapisano wprawdzie, że „[...] izba gospodarcza jest organizacją samorządu gospodarczego, reprezentującą interesy gospodarcze zrzeszonych w niej przedsiębiorców, w szczególności wobec organów władzy publicznej”, ale szczegółowa analiza tego aktu prawnego, jak wyjaśniono we wcześniejszych rozważaniach, nie uprawnia do stwierdzenia, że funkcjonujące na podstawie tej ustawy izby możemy uważać za rzeczywiste organizacje samorządu gospodarczego (art. 2).

W pozostałych artykułach zapisano, że izba gospodarcza jest uprawniona do wyrażania opinii o projektach rozwiązań odnoszących się do funkcjonowania gospodarki oraz może uczestniczyć, na zasadach określonych w odrębnych przepisach, w przygotowywaniu projektów aktów prawnych w tym zakresie (art. 4). Poza tym w kolejnym artykule wyszczególniono katalog zadań izby, do którego zaliczono w szczególności:

- tworzenie warunków rozwoju życia gospodarczego oraz wspieranie inicjatyw gospodarczych członków;
- popieranie, we współpracy z właściwymi organami oświatowymi, rozwoju kształcenia zawodowego, wspieranie nauki zawodu w zakładach pracy oraz doskonalenia zawodowego pracowników;
- desygnowanie swoich przedstawicieli, na zaproszenie organów państwowych, do uczestniczenia w pracach instytucji doradczo-opiniotwórczych w sprawach działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej i usługowej;
- organizowanie i stwarzanie warunków do rozstrzygnięcia sporów w drodze postępowania polubownego i pojednawczego oraz uczestniczenie na odrębnie określonych zasadach w postępowaniu sądowym w związku z działalnością gospodarczą jej członków;

¹⁶ T. Jędrzejewski, *Samorząd gospodarczy a współczesne ustawodawstwo polskie*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykrętowicz, Poznań 2005, s. 84; P. Janus, *Prawne aspekty funkcjonowania samorządu gospodarczego na przykładzie Opolskiej Izby Gospodarczej*, Opole 2012, s. 7.

- wydawanie opinii o istniejących zwyczajach dotyczących działalności gospodarczej;
- informowanie o funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wyrażanie opinii o stanie rozwoju gospodarczego na obszarze działania izby (art. 5).

Krajowa Izba Sportu (KIS) została zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) pod numerem 0000368557 w dniu 10 października 2010 roku.¹⁷ Dokonanie wpisu pozwoliło KIS uzyskać osobowość prawną i jak każda izba gospodarcza może we własnym imieniu i na własny rachunek rozpocząć działalność gospodarczą na tzw. zasadach ogólnych, co oznacza, że wówczas ma zastosowanie w pełni m.in. ustawa o swobodzie działalności gospodarczej. Jeżeli Izba zdecyduje się na prowadzenie działalności gospodarczej, nabywa wówczas status przedsiębiorcy i ciąży na niej obowiązek wpisu także do rejestru przedsiębiorców na podstawie przepisów ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym (art. 50). Każdy osiągnięty dochód z działalności gospodarczej prowadzonej przez Izbę może być przeznaczony na realizację jej celów statutowych i nie może zostać podzielony pomiędzy jej członków (art. 14 ust. 2 ustawy o izbach gospodarczych)¹⁸.

Podstawą funkcjonowania KIS jest statut, który zawiera postanowienia obligatoryjne, wynikające wprost z ustawy, oraz fakultatywne, związane z realizacją praktycznych potrzeb bieżącej działalności Izby. Do uregulowań obligatoryjnych na podstawie art. 7 ust 3 ustawy należy zaliczyć: nazwę izby, siedzibę oraz zakres terytorialny jej działania, podstawowe zadania izby oraz sposób i formy ich realizacji, prawa i obowiązki członków izby, sposób nabywania i utraty członkostwa izby, organy izby, zakres ich uprawnień, tryb ich wyboru i okres kadencji, sposób ustalania wysokości składek i ich wpłaty oraz uzyskiwania innych środków finansowych na koszty utrzymania i działalności izby, zasady dokonywania zmian statutu, rozwiązania izby i przeznaczenia jej majątku w razie likwidacji izby. Inne fakultatywne postanowienia statutu wynikają z aktualnych potrzeb KIS i wymagają określenia w statucie na podstawie ustawy i innych przepisów prawa. Zgodnie z ustawą statut KIS nie może zawierać żadnych postanowień, które mogłyby ograniczać prawo przedsiębiorców do zrzeszania się w izbie gospodarczej (art. 7 ust. 4).

Omawiana organizacja samorządu gospodarczego skupia przedsiębiorców związanych ze sportem, m.in. kluby i związki sportowe, producentów sprzętu i wykonawców obiektów sportowych, sponsorów sportu i firmy obsługujące działalność w zakresie *public relations*, marketingu i doradztwa¹⁹. Do jej obligatoryjnych zadań statutowych należy:

¹⁷ [<http://www.krs-online.com.pl/krajowa-izba-sportu-krs-687411.html>], dostęp: 27.05.2013.

¹⁸ P. J a n u s, *Prawne aspekty funkcjonowania...*, op.cit., s. 62.

¹⁹ [www.izbasportu.pl], dostęp: 22.01.2013.

- reprezentowanie i ochrona interesów zrzeszonych w Izbie przedsiębiorców;
- wyrażanie opinii o projektach rozwiązań odnoszących się do funkcjonowania sportu oraz uczestniczenie w przygotowaniu projektów aktów prawnych oraz pracach legislacyjnych w tym zakresie;
- wyrażanie opinii wobec funkcjonowania przepisów prawnych dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie sportu;
- gromadzenie i rozpowszechnianie informacji dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych związanych ze sportem;
- współudział w tworzeniu warunków rozwoju sportu w Polsce oraz wspieranie inicjatyw gospodarczych członków Izby w tym zakresie;
- inspirowanie do tworzenia i nowelizacji przepisów odnoszących się do sportu oraz prezentowanie opinii w zakresie polityki państwa dotyczącej kultury fizycznej i sportu;
- kształtowanie i propagowanie zasad etyki, a w szczególności zasady *fair-play* w działalności gospodarczej w zakresie sportu, polegające między innymi na opracowaniu zbioru zasad rzetelnego i etycznego postępowania dla podmiotów działających na rynku sportu (Karta Dobrych Praktyk Polskiego Sportu);
- propagowanie edukacji w zakresie kultury fizycznej i sportu, również we współpracy z właściwymi organami państwowymi;
- organizacja imprez sportowych;
- pomoc organizacyjna w działalności marketingowej²⁰.

Kolejną częścią statutu, w której zawarto przepisy o charakterze obligatoryjnym, jest § 8 opisywanej regulacji. Określono w nim sposób i formę realizacji wymienionych statutowych zadań KIS. W myśl § 8 statutu KIS Izba przedstawia swoje stanowiska wobec postępowania organów władzy publicznej, organów samorządowych, mediów oraz innych organizacji w sprawach dotyczących członków Izby. Ponadto powinna delegować przedstawicieli Izby do uczestnictwa w pracach organów władzy i administracji państwowej dotyczących sportu, w szczególności w ramach procesu legislacyjnego (§ 8 pkt 3). Poza tym, realizując statutowe cele KIS, powinna brać udział w przygotowaniu i opiniowaniu projektów oraz obowiązujących aktów prawnych dotyczących sportu, a także:

- prowadzić bazę danych, w szczególności z danymi statystycznymi dotyczącymi funkcjonowania podmiotów gospodarczych związanych ze sportem;
- udzielać bieżącej pomocy na rzecz członków Izby, związanej z problemami pojawiającymi się przy tworzeniu i funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych;

²⁰ Statut Krajowej Izby Sportu, § 7 [www.izbasportu.pl], dostęp: 22.01.2013.

- rozstrzygać spory pomiędzy podmiotami gospodarczymi sportu poprzez organizację sądu polubownego lub podjęcie działań mediacyjnych;
- tworzyć środowiska eksperckie w zakresie funkcjonowania sportu w Polsce;
- przyznawać certyfikaty zgodności postępowania przedsiębiorców z zasadami etyki w działalności gospodarczej w zakresie sportu, w szczególności ze zbiorem zasad rzetelnego postępowania dla podmiotów działających na rynku sportu, opracowanego i przyjętego przez Izbę (Karta Dobrych Praktyk Polskiego Sportu);
- prowadzić działalność szkoleniową na temat funkcjonowania podmiotów gospodarczych w zakresie sportu;
- prowadzić prace, przygotowywać opinie, projekty, analizy i opracowania o charakterze naukowym i edukacyjnym;
- podejmować działania w zakresie organizacji imprez sportowych oraz imprez propagujących sport i kulturę fizyczną²¹.

W odniesieniu do naczelnego tematu niniejszego artykułu istotny jest § 8 pkt 7 omawianej regulacji, który stanowi, że KIS podejmuje mediację lub rozstrzyga spory powstałe pomiędzy podmiotami gospodarczymi sportu przez działający przy niej Sąd Polubowny. Oznacza to, że izby gospodarcze, w tym także pierwsza „sportowa” instytucja samorządu, posiadają uprawnienia w zakresie organizacji pozasądowych form rozstrzygania sporów. Wynika to także wprost z art. 5 ust. 2 pkt 4 ustawy z 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, w myśl którego Izba może organizować i stwarzać warunki do rozstrzygania sporów w drodze postępowania polubownego i pojednawczego. Katalog pozasądowych form rozwiązywania sporów sportowych obejmuje trzy podstawowe instytucje – arbitraż, mediację i koncyliację, uzupełnione o swoiste formy mieszane, wywodzące się w przeważającej mierze z kręgu anglosaskiej kultury prawnej, wśród nich możemy wyróżnić: *private judging*, *l’amiable composition*, *Michigan mediation*, *early neutral evaluation*, *med-arb*, *last-offer arbitration*, *confidential listener*, *arbitration under a highlow contract*, *medaola*, *mini-trial* oraz *court-supervised mini-trial*²². Władze KIS, wypełniając zatem jeden ze statutowych celów Izby, zdecydowały się na wybór modelu rozstrzygania sporów opartego na arbitrażu, kierując się zapewne określoną ogólną tendencją wykraczającą poza sport, a także wzrastającą popularnością tej instytucji²³.

²¹ Ibidem, §.

²² R. Piechota, *Pozasądowe formy rozwiązywania sporów sportowych*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2006, nr 1, s. 35.

²³ Warto wspomnieć, że polskie związki sportowe korzystały z art. 40 nieobowiązującej już ustawy o sporcie kwalifikowanym i powoływały doraźne sądy polubowne. Poza tym funkcjonują stałe sądy przy Polskim Związku Piłki Nożnej (Piłkarski Sąd Polubowny) i Pol-

Struktura i funkcjonowanie Sądu Polubownego przy Krajowej Izbie Sportu

Sąd Polubowny przy Krajowej Izbie Sportu powołany został w pierwszych miesiącach 2012 r. i w zamierzeniach jego twórców ustanowiono go w celu rozstrzygnięcia sporów o charakterze majątkowym i niemajątkowym w zakresie szeroko rozumianej działalności sportowej. Pod rozstrzygnięcie Sądu mogą poddać spór kluby i związki sportowe, osoby fizyczne uprawiające sport lub zajmujące się jego organizacją oraz podmioty gospodarcze profesjonalnie zajmujące się sportem²⁴. Warto w tym miejscu wyjaśnić pojęcie „spór sportowy”, które doczekało się naukowego opracowania w literaturze przedmiotu. Jak stwierdził Andrzej Wach, pod tym określeniem rozumieć należy

„[...] sformalizowaną, zantagonizowaną i zazwyczaj już wcześniej ujawnioną otoczeniu różnicę zdań czy sprzeczność stanowisk lub interesów między podmiotami ruchu sportowego. Wynika ona najczęściej z faktu kwestionowania decyzji klubów bądź federacji sportowych realizujących odpowiedzialność organizacyjną, sportową lub dyscyplinarną, z popełnienia deliktu sportowego, a także z niewykonania czy też nienależytego wykonania określonych oświadczeń, rodzących zobowiązania, którym odpowiadają roszczenia, żądania i pretensje uprawnionych osób”²⁵.

W takim ujęciu niewątpliwie spór sportowy, tak jak każdy inny, może zostać poddany rozstrzygnięciu przez sądy powszechne, jednak należy stwierdzić, że sądy polubowne cechują się pewną specyfiką. Wynika ona przede wszystkim z praw rządzących sportową rywalizacją. Powoduje to, na co zwracają uwagę zarówno reprezentanci środowiska sportowego, jak i przedstawiciele doktryny, zauważalną nieadekwatność sądowego wymiaru sprawiedliwości w rozstrzygnięciu spraw z szeroko rozumianego sportu²⁶.

skim Związku Hokeja (Związkowy Sąd Polubowny), które w opinii praktyków arbitrażu są instytucjami zorganizowanymi i orzekającymi na wysokim poziomie, a od 17 listopada 1994 r. z powodzeniem proceduje również Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu przy Polskim Komitecie Olimpijskim (podstawą normatywną jego funkcjonowania był art. 42 ustawy o sporcie kwalifikowanym). Potwierdzeniem wysokiego poziomu polskich sądów polubownych rozstrzygających spory sportowe jest wypowiedź prof. Andrzeja Wacha: „Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu przy PKOl oraz Piłkarski Sąd Polubowny PZPN należą obecnie – obok Trybunału Arbitrażowego MKOl w Lozannie (CAS), kanadyjskiego Tribunal ADR Sport RED oraz włoskiej Izby Sportowej Koncylacji i Arbitrażu – do pięciu największych i najlepiej zorganizowanych sportowych sądów arbitrażowych w świecie. Przy tym ze względu na złożoność i liczbę załatwionych sporów sportowych oba polskie sądy polubowne zdają się plasować za lozańskim CAS, którego pierwsze miejsce w świecie sądownictwa sportowego jest niepodważalne. Zob.: P. C i o c h, *Rozstrzygnięcie sporów sportowych w świetle ustawy o sporcie*, „ADR Arbitraż i Media-cja” 2011, nr 2, s. 14–15.

²⁴ [http://www.izbasportu.pl/osadzie], dostęp: 28.01.2012.

²⁵ A. W a c h, *Alternatywne formy rozwiązywania sporów sportowych*, Warszawa 2005, s. 43.

²⁶ Ibidem, s. 109.

Zatem utworzenie Sądu Polubownego było swoistą odpowiedzią „środowiska sportowego” na wciąż rosnącą liczbę sporów sportowych wynikających z postępującej komercjalizacji, mediatyzacji, a także profesjonalizacji sportu i związaną z tym potrzebą szybkiego i skutecznego rozstrzygnięcia sprawy. Tych wymagań nie mogła zawsze spełnić często długotrwała i skomplikowana procedura sądowa. Poza tym orzekającym w sprawach sportowych sędziom państwowym brakowało często doświadczenia i zrozumienia specyfiki sportu w rozpatrywaniu tego typu spraw²⁷.

Podstawą normatywną funkcjonowania Sądu Polubownego przy KIS jest jego Regulamin z 7 grudnia 2011 r., który składa się z dziesięciu rozdziałów zatytułowanych kolejno: „Postanowienia ogólne” (rozdz. I, § 1–18), „Arbitrzy” (rozdz. II, § 19–32), „Arbiter tymczasowy” (rozdz. III, § 33–38), „Zapis na Sąd Polubowny” (rozdz. IV, § 39–43), „Postępowanie przed Sądem” (rozdz. V, § 44–57), „Wyroki i postanowienia” (rozdz. VI, § 58–65), „Mediacja” (rozdz. VII, § 66–73), „Opinie konsultacyjne” (rozdz. VIII, § 74–75), „Karta Dobrych Praktyk Polskiego Sportu” (rozdz. IX, § 76), „Postanowienia końcowe” (rozdz. X, § 77–79).

Organy Sądu

W świetle Statutu Sądu Polubownego przy KIS jego organami są: Przewodniczący Sądu, Prezydium Sądu, Sekretarz Sądu. Przewodniczącego Sądu powołuje Rada Krajowej Izby Sportu na czteroletnią kadencję spośród kandydatów zgłaszanych przez członków Rady. Przewodniczący musi posiadać wykształcenie prawnicze (§ 3 statutu). Przewodniczący reprezentuje Sąd na zewnątrz, opiniuje jego plan finansowy, a także wykonuje obowiązki zawarte w Regulaminie, np. decyduje o wpisie i wykreśleniu z listy arbitrów (§ 20 ust. 3 Regulaminu).

Prezydium Sądu odgrywa rolę organu stanowiącego i opiniodawczego, składa się z trzech osób (Przewodniczącego Sądu, Wiceprzewodniczącego i Sekretarza). Do kompetencji Prezydium należy określanie kierunków działania Sądu i uchwalanie w tym zakresie wytycznych wiążących jego organy oraz realizacja uprawnień przyznanych w Regulaminie, na przykład nominacja zastępcza arbitra (§ 26 ust. 6). Decyzje Prezydium zapadają w formie uchwał podejmowanych bezwzględną większością głosów przy obecności co najmniej połowy jego członków. W wypadku równej liczby głosów rozstrzyga głos Prezesa Sądu.

²⁷ A. Wach, *Arbitraż sportowy*, [w:] *Arbitraż handlowy*, red. A. Szumański, Warszawa 2010, t. 8, s. 831.

Natomiast Sekretarz Sądu kieruje pracą Sekretariatu, a także sporządza sprawozdania z działalności Sądu i przygotowuje dane do planu finansowego i bilansu rocznego Sądu.

Postępowanie przed Sądem Polubownym przy KIS w świetle jego Regulaminu

W piśmiennictwie sądownictwo polubowne określane jest jako sposób rozstrzygania sporów, w którym organ rozstrzygający nie jest sądem państwowym i swoją kompetencję, wyłączając sądownictwo państwowe, opiera na umowie stron²⁸. Można zatem stwierdzić, że to tryb rozwiązywania sporów oparty na porozumieniu i zasadach stworzonych przez strony konfliktu. Przekazanie sprawy do rozpatrywania przez sąd polubowny możliwe jest tylko wtedy, gdy dana sprawa ma charakter cywilny i można ją rozpoznać na drodze sądowej. Jeżeli nie stoi to w sprzeczności z przepisami szczególnymi, strony mogą poddać pod rozstrzygnięcie sądu polubownego spory o prawa majątkowe lub spory o prawa niemajątkowe – mogące być przedmiotem ugody sądowej, z wyjątkiem spraw o alimenty (art. 1157 k.p.c.)²⁹. Przyjęte rozwiązanie zostało zawarte w § 3 Regulaminu, z tym że jego twórcy zakres spraw cywilnych, które strony mogą oddać pod rozstrzygnięcie Sądu przy KIS, ograniczyli do sporów powstałych na tle uprawiania, upowszechniania i rozwoju sportu (§ 7 ust. 1). Szczególnie są to: sprawy istniejące między zawodnikami, klubami, związkami sportowymi i innymi organizacjami sportowymi; spory dotyczące zawarcia, zmiany lub rozwiązania kontraktu o profesjonalne uprawianie sportu lub umowy stypendialne; umowy sponsorskie i menedżerskie; wszelkie inne umowy zawierane i realizowane w związku z organizowaniem zawodów sportowych; umowy o dzieło lub zlecenia zawierane z trenerami i instruktorami oraz innymi uczestnikami ruchu sportowego. Poddanie sporu pod rozstrzygnięcie Sądu Polubownego przy KIS wymaga umowy stron. Spór stron musi wprost wynikać ze stosunku prawnego, czyli powinien to być spór o prawo, a nie o fakty³⁰. Należy w niej wskazać przedmiot zaistniałego już sporu lub stosunek prawny, z którego spór wyniknął lub może wyniknąć (tzw. zapis na sąd polubowny). W niektórych przypadkach umowa może również zawierać oznaczenie arbitrów i przewodniczącego lub liczbę arbitrów i sposób ich powoływania. Poza tym może zawierać również

²⁸ Por.: *Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz*, red. J. Jodłowski, K. Piasecki, Warszawa 1989, s. 1060.

²⁹ Część badaczy przedmiotu kwestionuje słuszność wyboru ugody sądowej jako kryterium w sprawach mogących być poddany pod rozstrzygnięcie sądu polubownego, jako w pewien sposób ograniczające zakres tego sądownictwa i tym samym odstąpienie wielu przedsiębiorców z zapisu na sąd polubowny.

³⁰ Zob. wyr. SN z 20.07.2000 r., I PKN 732/99, OSP 2002, nr 7/8, poz. 95.

inne postanowienia, jeżeli tylko nie są one sprzeczne z bezwzględnie obowiązującymi normami prawa³¹. Należy też nadmienić, że klauzula arbitrażowa (pojęcie tożsame z zapisem na sąd) charakteryzuje się autonomią w stosunku do umowy głównej, w której została zawarta. Oznacza to, że rozwiązanie lub wypowiedzenie umowy głównej lub też uznania jej za nieważną nie rodzi skutków w postaci automatycznej utraty mocy wiążącej klauzuli arbitrażowej³². Kodeks postępowania cywilnego stanowi w art. 1162 § 2, że wymagania dotyczące zapisu na sąd zostały spełnione, gdy zapis zamieszczony został w pismach, które strony wymieniły między sobą lub oświadczeniach złożonych za pomocą środków porozumiewania się na odległość, które pozwalają utrwalić ich treść. Natomiast powołanie się w umowie na dokument zawierający postanowienie o poddaniu sporu pod rozstrzygnięcie sądu polubownego spełnia wymagania dotyczące formy zapisu na sąd polubowny, jeżeli umowa ta jest sporządzona na piśmie, a to powołanie się jest tego rodzaju, że czyni zapis częścią składową umowy. W Regulaminie Sądu Polubownego KIS zaakcentowano również doniosłość zasady równości stron w postępowaniu polubownym (§ 8–9 Regulaminu). Wspomniana reguła, nazywana w doktrynie również zasadą równouprawnienia stron, należy do głównych zasad procesowych, które znalazły zastosowanie w sądownictwie polubownym³³. Przejawem tej zasady są artykuły 1161 § 2, 1169 § 3 i 1183 k.p.c. W myśl pierwszego z wymienionych bezskuteczne są wszelkie postanowienia zapisu na sąd polubowny naruszające zasadę równości stron, szczególnie uprawniane tylko jedną stroną do wytoczenia powództwa przed sądem wskazanym w zapisie albo przed sądem powszechnym³⁴. Warto w tym miejscu zauważyć, że rozwiązanie przyjęte w § 2 komentowanego artykułu spowodowało wiele krytycznych uwag jeszcze w trakcie prac legislacyjnych. Oponenti takiego rozwiązania wskazywali na niezasadne w ich przekonaniu ograniczenie zasady swobody umów i autonomii woli stron arbitrażu³⁵.

Także art. 1169 § 3 k.p.c. odzwierciedla zasadę równości stron, stanowiąc, że postanowienia zapisu przyznające jednej ze stron więcej uprawnień przy powołaniu sądu polubownego, a także w zakresie prezentowania własnych twierdzeń i dowodów są bezskuteczne³⁶. Kolejnym artykułem, który stanowi

³¹ M. T o m a s z e w s k i, *Umowa o arbitraż*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1994, nr 1, s. 15.

³² Ibidem.

³³ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo polubowne (arbitraż)*, Warszawa 2007, s. 138.

³⁴ Ibidem.

³⁵ R. M o r e k, *Mediacja i arbitraż. Komentarz*, Warszawa 2006, s. 137; Por.: J. O k o l s k i, *Arbitraż: wątpliwości i zastrzeżenia*, „Rzeczpospolita”, 15 kwietnia 2005 r.

³⁶ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 138. Por.: Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 139.

przejaw omawianej zasady, jest art. 1183 k.p.c., w myśl którego każda strona ma prawo do wysłuchania i przedstawienia swoich twierdzeń oraz dowodów na ich poparcie³⁷.

Zatem zasada równości stron w ramach postępowania przed Sądem Polubownym przy KIS odzwierciedla się w dwóch aspektach: możliwości wykorzystania takich samych środków procesowych (możliwość zaprezentowania swoich dowodów i twierdzeń na ich poparcie) oraz wysłuchania stron przez Sąd³⁸. Z przytoczonych kategorii najlepiej wyraża zasadę stron prawo strony do wysłuchania jej przez Sąd Polubowny, w czym swoje odzwierciedlenie znajduje powszechna zasada procesowego prawa rzymskiego *audiatur et altera pars*³⁹. Należy jednak w tym miejscu dokonać istotnego zastrzeżenia, iż realizacja zasady równości stron przed Sądem Polubownym przybiera jedynie formalną stronę. Faktyczna jej realizacja wygląda zupełnie inaczej niż przed sądem powszechnym⁴⁰. Nie zmienia to jednak faktu, że naruszenie zasady równouprawnienia stron (art. 1161 § 2 i 1183 k.p.c.) powinno skutkować uchynieniem wyroku⁴¹.

W Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS zastosowana została również zasada poufności (wyłączonej jawności), którą jest kolejna naczelną regułą sądownictwa polubownego. Pomimo że w świetle art. 9 k.p.c. rozpoznawanie spraw odbywa się jawnie, chyba że przepis szczególny stanowi inaczej, to sąd polubowny nie jest w tej mierze związany przepisami kodeksowymi, gdyż dotyczą one sądów powszechnych⁴². Poufność należy do bardzo istotnych cech arbitrażu i pomimo że żadne regulacje kodeksowe nie stanowią podstawy do przyjęcia zasady poufności, strony mogą to uczynić, wprowadzając do umowy o arbitraż klauzulę poufności. Uszczegółowienie tej zasady może także znaleźć się w odpowiednich zapisach regulaminu sądu polubownego⁴³. Warto jednak podkreślić, że będą to regulacje o charakterze tzw. *soft law*, gdyż w polskim systemie prawnym, podobnie jak w wielu, brakuje jasnej i jednolitej normy prawnej regulującej kwestie poufności i prywatności

³⁷ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 139.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ W myśl art. 5 k.p.c. sąd powszechny może udzielić stronom i uczestnikom postępowania występującym w sprawie bez adwokata lub radcy prawnego niezbędnych pouczeń co do czynności procesowych. Ponadto jako przejaw zasady równości można wskazać np. zwolnienie stron i uczestników z kosztów sądowych. Ibidem, s. 140; Por.: M. S a w c z u k, *Problem aktywności stron w postępowaniu cywilnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” 1971, vol. 346, z. 1, s. 116.

⁴¹ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 140.

⁴² Ibidem.

⁴³ J. R a j s k i, *Zagadnienie poufności w arbitrażu handlowym*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2001, nr 6, s. 1 i nn.; R. Morek, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 212.

arbitrażu⁴⁴. W Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS w § 15 określono, że postępowanie odbywa się przy drzwiach zamkniętych. Akta spraw udostępnią się wyłącznie stronom, interwenientom ubocznym i ich pełnomocnikom procesowym. Poza tym w ustępie 4 omawianego artykułu stwierdzono, że wszystkich uczestników postępowania przed Sądem obowiązuje zasada poufności, z uwzględnieniem zakresu, w jakim strony zasadę tę uzgodniły w umowie lub zgodnych oświadczeniach złożonych Sądowi na piśmie lub do protokołu rozprawy. Opisywana zasada stanowi jedną z fundamentalnych reguł polubownego rozstrzygania sporów i jest ściśle związana z prywatnością arbitrażu, który stwarza większe możliwości niż sądy powszechne w rozwiązywaniu sporów prywatnoprawnych, uwzględniając sprzeczne interesy stron. W związku z tym możliwe jest kontynuowanie łączących je relacji prawnych⁴⁵.

Koszty postępowania przed Sądem Polubownym KIS

Koszty postępowania arbitrażowego można podzielić na: koszty sądu polubownego, koszty pełnomocników oraz koszty działania stron. Ich wysokość może być odmienna w zależności, czy postępowanie odbywa się przed stałym sądem polubownym, czy też sądem powołanym *ad hoc*. Koszty postępowania przed stałym sądem polubownym z reguły składają się z czterech zasadniczych elementów: opłaty rejestracyjnej, opłaty arbitrażowej, wydatków sądu i wynagrodzenia arbitrów⁴⁶. Z wymienionych najistotniejsza jest opłata arbitrażowa, określana również w literaturze przedmiotu opłatą zasadniczą⁴⁷. Najczęściej jej wysokość uzależniona jest od wartości przedmiotu sporu. W taryfie opłat za czynności Sądu Polubownego przy KIS stała jest jedynie opłata arbitrażowa za spory niemajątkowe, natomiast w sporach o charakterze majątkowym wzrasta wraz z wartością przedmiotu sporu⁴⁸. Najczęściej opłata arbitrażowa pobierana jest od pozwu lub od pozwu wzajemnego, występują jednak taryfy stałych sądów polubownych, które przewidują obowiązek wniesienia opłaty w przypadku podniesienia zarzutu potrącenia. Opisane rozwiązanie zostało również zastosowane w taryfie opłat

⁴⁴ B. G e s s e l - K a l i n o w s k a, vel Kalisz, *Postrzeganie zwyczajów odnoszących się do obowiązku zachowaniu poufności w arbitrażu. Analiza wyników ankiety przeprowadzonej przez Sąd Arbitrażowy Lewiatan wśród polskich praktyków arbitrażowych*, „E-Przegląd Arbitrażowy” 2012, nr 3/4, s. 5.

⁴⁵ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 144.

⁴⁶ Ibidem, s. 148.

⁴⁷ Ibidem; Por.: T. P o d k o w i ń s k i, *Raport o polskich stałych sądach polubownych*, „Radca Prawny” 2004, nr 3, s. 117.

⁴⁸ § 2 Taryfy opłat za czynności Sądu Polubownego przy KIS.

za czynności Sądu Polubownego przy KIS⁴⁹. Warto wspomnieć, że podobne rozwiązanie zastosowano w taryfie opłat Sądu Arbitrażowego przy Krajowej Izbie Gospodarcze (KIG), jednego z najstarszych i najbardziej renomowanych tego typu instytucji w Polsce⁵⁰.

Kolejna z opłat – rejestracyjna – z reguły jest opłatą za sam wybór danego sądu polubownego. W Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS wspomniany koszt wniesienia sprawy pod jego rozstrzygnięcia nie został uwzględniony. Przyjmując takie rozwiązanie, twórcy Sądu Polubownego nie byli odosobnieni w zastosowaniu takiego uregulowania, gdyż opłata rejestracyjna nie występuje w wielu regulaminach sądów polubownych⁵¹.

Kolejną z pozycji kosztów sądu polubownego są wydatki sądu na opłacenie konkretnych czynności, o które wnioskuje strony, np. powołanie tłumacza⁵². W Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS, jak w większości tego typu uregulowań, Sąd po podjęciu każdej czynności postanawia o tym, która ze stron zobowiązana jest do uiszczenia zaliczki na wydatki związane z podejmowaną czynnością.

Sąd oznacza również wysokość zaliczki i termin jej złożenia⁵³. Wynagrodzenie arbitrów to ostatnia z pozycji kosztów sądu polubownego. W praktyce uzależniona jest od wartości przedmiotu sporu lub też wynagrodzenie arbitra zawarte jest w opłacie arbitrażowej. Drugą z wymienionych możliwości zastosowano w regulacjach Sądu Polubownego przy KIS. W myśl § 4 taryfy opłat opłata arbitrażowa przeznaczana jest w 30% na wynagrodzenie arbitra przewodniczącego, po 25% na wynagrodzenie pozostałych arbitrów i w 20% na funkcjonowanie Sądu Polubownego.

Warto również zaznaczyć, że w postępowaniu przed Sądem Polubownym przy KIS nie znajdują zastosowania przepisy ustawy z 28 lipca 2005 r. o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, szczególnie w zakresie zwolnienia od kosztów⁵⁴. Wydaje się to stałą praktyką większości sądów polubownych, gdyż żaden z regulaminów nie przewiduje możliwości zwolnienia od kosztów⁵⁵.

Należy także wskazać na pewne negatywne skutki wynikające z § 38 Regulaminu, który stanowi, że Sąd Polubowny przy KIS pobiera za swoje czynności opłaty w wysokości określonej w taryfie opłat, która stanowi załącznik do Regulaminu. Sąd Polubowny przy KIS pobiera zatem wzmianko-

⁴⁹ Ibidem.

⁵⁰ § 6, Taryfa opłat za czynności Sądu Arbitrażowego przy KIG.

⁵¹ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 148.

⁵² Ibidem.

⁵³ § 54 ust. 6: Regulaminu Sądu Polubownego przy KIS; § 11: Taryfy opłat za czynności Sądu Polubownego przy KIS.

⁵⁴ DzU 2010, nr 90, poz. 594.

⁵⁵ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s.148.

wane opłaty na zasadach wskazanych w taryfie opłat obowiązującej w chwili wszczęcia postępowania. Ustanowienie taryfy opłat częścią Regulaminu może powodować pewne negatywne skutki wynikające z postanowień art. 1161 § 3 k.p.c.⁵⁶. W świetle wspomnianego przepisu do rozstrzygnięcia sporu przed sądem polubownym strony sporu zostają związane regulaminem tego sądu obowiązującym w dacie zawarcia zapisu. Przyjmuje się także, że regulamin stałego sądu polubownego staje w związku z wymienionym elementem zapisem na sąd polubowny⁵⁷. W praktyce funkcjonowania sądu polubownego nieuniknione wydają się cykliczne zmiany taryfy opłat, co może skutkować koniecznością zmiany regulaminu i godzić w bezpieczeństwo obrotu. Ponadto wszelkie korekty w regulaminie, przez obowiązywanie kilku jego wersji w ramach jednego sądu, powodują brak stabilności w funkcjonowaniu stałego sądu polubownego⁵⁸.

Doręczenia pism w postępowaniu

Zasady doręczania pism i zawiadomień pisemnych w postępowaniu przed Sądem Polubownym przy KIS zostały uregulowane w Regulaminie Sądu przy wykorzystaniu przepisu art. 1160 k.p.c. Z kolei wymieniony przepis k.p.c. powstał na wzór art. 3 ustawy modelowej UNICITRAL. Wspomniane zasady dotyczą doręczeń wszelkich zawiadomień pisemnych dokonywanych w ramach szeroko pojmowanego postępowania przed sądem polubownym, zawartych w przepisach części piątej k.p.c., czyli właściwego postępowania przed sądem polubownym oraz oświadczeń składanych w związku z formowaniem się tego sądu⁵⁹. Regulamin Sądu przy KIS jedynie w § 13 ust. 2 uwzględnia dyspozytywny charakter wspomnianej normy, analogicznie do intencji ustawodawcy wyrażonej w art. 1160 § 1 k.p.c. Wydaje się jednak, że również poza przepisami o charakterze *ius cogens* zawartymi w art. 1160 § 4 pozostałe uregulowania zawarte w § 2 i 3 dopuszczają uzgodnienie przez strony zasad związanych z dokonywaniem doręczeń odbiegających od kodeksowego szablonu⁶⁰.

Twórcy Regulaminu Sądu KIS przy tworzeniu tego dokumentu nie skorzystali jednak z odmiennych możliwości uregulowania sposobu doręczeń niż zawarte w normie artykułu 1160 § 2 i 3 k.p.c.⁶¹.

⁵⁶ A. Szumanski, *Nowy regulamin oraz wewnętrzne zasady postępowania przed Sądem Arbitrażowym przy Polskiej Konfederacji Prywatnych Lewiatan*, „ADR Arbitraż i Mediacja” 2011, nr 2, s. 129.

⁵⁷ R. Morek, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 139.

⁵⁸ A. Szumanski, *Nowy regulamin...*, op.cit., s. 130.

⁵⁹ R. Morek, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 125–126.

⁶⁰ Ibidem, s. 126.

⁶¹ Zob. § 13 ust. 3 i 4 Regulaminu KIS.

W postępowaniu przed Sądem Polubownym przy KIS nie mogą być zastosowane przepisy o doręczeniach zawarte w art. 131–147 k.p.c., a także przepisy Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 17 czerwca 1999 r. w sprawie szczegółowego trybu doręczania pism sądowych przez pocztę w postępowaniu cywilnym (DzU nr 62, poz. 697 ze zm). Wyjątkiem jest kwestia doręczeń sądowych w realizacji przez sąd powszechny swoich kompetencji w zakresie postępowania arbitrażowego⁶².

Arbitrzy Sądu Polubownego

W myśl § 19 Regulaminu Sądu Polubownego przy KIS arbitrem może być osoba fizyczna mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca w pełni z praw publicznych, która posiada wyższe wykształcenie prawnicze. Dopuszczono również możliwość, aby arbitrem zostały osoby związane ze sportem (byli zawodnicy, trenerzy lub zawodnicy).

Ocena posiadania zdolności do czynności prawnych arbitra, zgodnie z art. 9 § 1 ustawy Prawo prywatne międzynarodowe, podlega jego prawu ojczystemu⁶³. W odniesieniu do obywateli polskich pełniących funkcje arbitrów zastosowanie znajdują reguły wyrażone w art. 11 i nn. k.c.⁶⁴.

Warto również w tym miejscu zauważyć, że w doktrynie kryterium obywatelstwa jest bez znaczenia dla możliwości pełnienia funkcji arbitra. Wynika to wprost z artykułu 1170 § 1 k.p.c., wzorowanego na art. 10. ust 1 prawa modelowego UNCITRAL. Posiadanie obywatelstwa obcego państwa lub posiadanie tzw. podwójnego lub wielokrotnego obywatelstwa nie stanowi przeszkody do pełnienia funkcji arbitra⁶⁵. Należy jednak przy stosowaniu tych przepisów brać pod uwagę również art. 1173 § 2 k.p.c., który stanowi: „[...] powołując jedynego arbitra albo arbitra przewodniczącego w sporze między stronami mającymi miejsce zamieszkania lub siedzibę w różnych państwach, sąd powinien rozważyć potrzebę powołania osoby niezwiązanej z żadnym z tych państw”.

Zgodnie z Regulaminem Sądu Polubownego przy KIS arbiter powinien, oprócz pełnej zdolności do czynności prawnych, korzystać również z pełni praw publicznych. Twórcy Regulaminu zdecydowali się zamieścić wymaganie dotyczące praw publicznych, pomimo że ustawodawca w znowelizowanym 28 lipca 2005 r. k.p.c. zrezygnował z tego wymagania zawartego w dawnym art. 699 § k.p.c. Należy jednak zauważyć, że opisywane kryterium wprowa-

⁶² Ibidem, s. 126.

⁶³ Ustawa z 12.11.1965 r., DzU nr 46, poz. 290 ze zm.

⁶⁴ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 170.

⁶⁵ Ibidem.

dzono dla mediatorów (art. 183² § 1)⁶⁶. Regulamin opisywanego Sądu określił w omawianych artykułach jedynie minimalne wymagania od arbitrów, które muszą zostać zachowane w każdym postępowaniu. Natomiast dodatkowe wymagania, wykraczające poza zakres określony w Regulaminie lub art. 1170 k.p.c., mogą zostać zawarte w zapisie na Sąd lub umowie stron. Z reguły dotyczą one posiadania określonych kwalifikacji, np. znajomości języków obcych, wykształcenia lub określonego zawodu.

Swoboda wyboru arbitra została w Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS częściowo ograniczona poprzez postanowienia § 20 i prowadzenie tzw. listy arbitrów. Strony nie są zobowiązane wybrać arbitra z listy, mogą wskazać osobę spoza niej, jednakże w pewnym elemencie lista jest dla nich wiążąca. Dotyczy to, jak stanowi § 22 ust. 3, wyboru przewodniczącego i arbitra jedyne. Powinni oni zostać powołani spośród osób wpisanych na listę arbitrów. Zapewne wprowadzenie w § 22 ust. 3 zasady, że Zespołem Orzekającym powinni przewodzić arbitrzy będący sędziami w stanie spoczynku, a więc osoby o dużym doświadczeniu w orzekaniu, miało w intencji twórców Regulaminu zapobiegać pomyłkom w wyrokach wydawanych przez Zespół.

Rozprawa

Rozprawa, jak stanowi art. 1189 § 1 k.p.c., nie jest koniecznym elementem postępowania arbitrażowego. Strony, dbając o niższe koszty i skrócenie czasu trwania postępowania, mogą uzgodnić, że postępowanie prowadzone będzie bez wyznaczenia rozprawy. Wniosek stron ma dla sądu charakter wiążący. W przypadku braku porozumienia stron decyzja należy do sądu, jednakże gdy jedna ze stron zażąda przeprowadzenia rozprawy, sąd musi przychylić się do takiego wniosku.

Podobne rozwiązanie przyjęto w Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS; § 53 stanowi, że Zespół Orzekający rozpoznaje sprawę na rozprawie, chyba że strony uzgodniły, że postępowanie prowadzone będzie bez wyznaczenia rozprawy, albo jeżeli strony wyczerpująco przedstawiły okoliczności, które uznają za istotne dla obrony swoich praw, a Zespół Orzekający uzna sprawę za dostatecznie wyjaśnioną do rozstrzygnięcia bez przeprowadzenia rozprawy. Jednakże Zespół Orzekający rozpoznaje sprawę na rozprawie, jeżeli zażąda tego jedna ze stron, które nie uzgodniły, że postępowanie prowadzone będzie bez jej wyznaczenia.

Z przepisów k.p.c. nie wynika wprost obowiązek protokołowania rozprawy, wspomina się o tym jedynie w art. 1196 § 1 w przypadku ugody przed sądem polubownym. Sporządzanie jednak protokołów z najistotniejszych

⁶⁶ Por. R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 170.

czynności w ramach postępowania uznać należy za wskazane. W Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS stwierdzono, że protokoły sporządza się z przebiegu rozprawy i innych czynności Zespołu Orzekającego lub czynności dokonanych przez arbitra wyznaczonego przez Zespół Orzekający. Językiem, w jakim spisany jest protokół, jest język, w jakim prowadzone jest postępowanie. Protokół zawsze podpisany jest przez przewodniczącego Zespołu Orzekającego i protokolanta. Poza tym stronom przysługuje prawo do domagania się sprostowania lub uzupełnienia protokołu, nie później jednak niż na następnym posiedzeniu, a protokołu rozprawy aż do czasu doręczenia im wyroku. Postanowienia Regulaminu Sądu przy KIS dopuszczają również protokołowanie przebiegu czynności za pomocą aparatury rejestrującej dźwięk lub obraz. Przed uruchomieniem takich urządzeń należy uprzedzić wszystkie osoby uczestniczące w czynności (§ 55 ust. 3 Regulaminu).

Wyrok Sądu Polubownego

Przepisy k.p.c. nie zawierają, jak ma to miejsce w ustawie modelowej UNICITRAL, uregulowań, w myśl których postępowanie przed sądem polubownym kończy wydanie ostatecznego wyroku lub postanowienia. Pomimo braku takich uregulowań można z przekonaniem stwierdzić, że formą merytorycznego rozstrzygnięcia sprawy przez sąd polubowny jest wyrok⁶⁷.

Wyrok sądu polubownego, zdaniem Ł. Błaszczaka, powinien być pojmowany jako orzeczenie merytoryczne, w którym sąd polubowny większością głosów lub jednomyślnie rozstrzyga o całości lub części przedmiotu sporu według prawa właściwego dla danego stosunku lub według ogólnych zasad prawa lub reguł słuszności. Zdaniem wskazanego badacza należy się kierować przy jego wydawaniu postanowieniami umowy oraz ustalonymi zwyczajami mającymi zastosowanie do danego stosunku prawnego⁶⁸.

Analogicznie do orzeczeń wydawanych przez sądy powszechne, wyroki sądów polubownych możemy podzielić na rozmaite rodzaje, stosując odpowiednie kryteria. Najbardziej rozpowszechnionym podziałem uwzględniającym stanowisko doktryny, jak i praktyczne zapisy regulaminów sądów polubownych, jest wyróżnienie wyroku całościowego, częściowego i wstępnego. Wyrok może być również zasądający, ustalający i kształtujący w zależności od rodzaju powództwa⁶⁹. W przeważającej mierze przypadków wyroki każdego sądu polubownego mają charakter kontradiktoryjny, czyli wydany

⁶⁷ Ł. Błaszczak, M. Ludwik, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 181.

⁶⁸ Ibidem; Por.: W. Bertołt, *Postępowanie cywilne w zarysie*, Warszawa 1984, s. 340 i nn.

⁶⁹ Ibidem, s. 182.

w postępowaniu charakteryzującym się aktywną ochroną pozwanego. Poza tym sąd polubowny może również wydawać wyroki z uznania, wynikające z uznania powództwa przez pozwanego⁷⁰. Zgodnie z art. 1190 k.p.c. w żądanym jednak przypadku sąd polubowny nie może wydawać wyroków zaocznych⁷¹.

Sąd Polubowny przy KIS może, zgodnie z § 61 ust. 2 Regulaminu, wydać wyrok wstępny, uznając roszczenie za usprawiedliwione co do zasady, prowadząc dalej rozprawę co do spornej wysokości żądania. Jest to często spotykane w piśmiennictwie, natomiast rzadziej spotykane w praktyce, jednakże dopuszczalne. W takim przypadku rozpoznanie sprawy co do wysokości zadania powinno zostać odroczone do chwili upływu terminu do złożenia skargi o uchylenie wyroku wstępnego lub do momentu uprawomocnienia się wyroku sądu powszechnego wydanego na skutek złożenia takiej skargi⁷². Wyrok wstępny musi zawierać wszystkie formalne wymagania zawarte w art. 1197 k.p.c.

Sąd przy KIS może również na podstawie § 61 ust. 1 (zgodnie z art. 1195 § 4) wydać tzw. wyrok częściowy, czyli rozstrzygnięcie nie tylko o całości, ale także o części przedmiotu sporu. Decyzja o wydaniu takiego wyroku należy do Sądu Polubownego, a ponieważ może to się przyczynić do opóźnienia postępowania, zaleca się rozsądne korzystanie z tego uprawnienia. Omawiany wyrok częściowy powinien spełniać wszystkie wymagania formalne wyroku sądu polubownego (art. 1197 k.p.c.). Jest również wyrokiem ostatecznym, gdyż wyrok całościowy nie może być z nim sprzeczny, podlega także samodzielnemu uznaniu i wykonaniu⁷³.

Elementy treści wyroku sądu polubownego

Artykuł 1197 k.p.c., w którym określone zostały minimalne wymagania odnośnie do treści wyroku sądu polubownego, ma charakter bezwzględny. W myśl tego artykułu rozstrzygnięcie arbitrażowe musi zawierać:

- datę i miejsce wydania;
- oznaczenie stron i arbitrów;
- wskazanie zapisu na sąd polubowny (podstawę właściwości sądu);
- motywy rozstrzygnięcia;

⁷⁰ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 234.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem, s. 234; Por.: S. D a l k a, *Wykonalność wyroków sądów polubownych i ugód zawartych przed tymi sądami*, „Problemy Egzekucji Sądowej” 1996, nr 15, s. 59 i nn.; K. P o t r z o b o w s k i, W. Ż y w i c k i, *Sądownictwo polubowne. Komentarz dla potrzeb praktyki*, Warszawa 1961, s. 49.

⁷³ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 182.

- rozstrzygnięcie;
- podpisy arbitrów⁷⁴.

Warto również wspomnieć, że obok wymienionych obligatoryjnych elementów wyrok może zawierać pewne fakultatywne komponenty. Zaliczyć możemy do nich między innymi koszty postępowania, których wskazanie może znaleźć odzwierciedlenie w treści wyroku. Taką możliwość dopuszcza również Regulamin Sądu Polubownego przy KIS. W myśl § 60 ustęp 4–6 wyrok Sądu Polubownego przy KIS powinien zawierać rozstrzygnięcie w przedmiocie kosztów postępowania oraz kosztów zastępstwa procesowego jednego pełnomocnika, stosownie do jego nakładu pracy, do maksymalnej wysokości połowy opłaty arbitrażowej w sprawie, nie więcej jednak niż 50 000,00 złotych. Ponadto na wniosek strony w treści wyroku powinno się znaleźć rozstrzygnięcie o kosztach przejazdów i noclegów arbitrów, które obciążają tę stronę i rozliczane są z zaliczki pobranej od niej przez Sąd na wydatki arbitrażowe.

Data wydania wyroku, zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego jeszcze z 1931 r., powinna być stwierdzona w samym wyroku, a późniejsze oświadczenia arbitrów nie mają już znaczenia prawnego⁷⁵. Zawarcie miejsca wydania jest, zgodnie z art. 1197 § 3 k.p.c., wymogiem obligatoryjnym treści, jaką powinien zawierać wyrok sądu polubownego. Określenie w wyroku miejsca wydania ma istotne znaczenie. Przede wszystkim, jak stanowi art. 1155 § 2 k.p.c., jest kryterium pomocniczym do ustalenia miejsca postępowania przed sądem polubownym. Wpływa to na określenie zakresu zastosowania w określonej sprawie przepisów części piątej k.p.c., np. czy wyrok podlega zaskarżeniu skargą o uchylenie zgodnie z art. 1205 i nn. Miejsce wydania ma również znaczenie dla ustalenia jurysdykcji krajowych sądów polskich. Poza tym miejsce wydania wpływa na przesłanki, które podlegają badaniu sądu powszechnego w postępowaniu o uznanie lub stwierdzenie wykonalności wyroku sądu polubownego⁷⁶. Natomiast wskazanie arbitrów pozwala zweryfikować, czy wyrok został wydany przez arbitrów powołanych do rozstrzygnięcia danego sporu. Natomiast oznaczenie stron wiąże się z granicami podmiotowymi rozstrzygnięcia sądu⁷⁷.

Z kolei użyte w k.p.c. określenie „motywy rozstrzygnięcia” należy rozumieć jako wskazanie przyczyn i zasadności danego rozstrzygnięcia⁷⁸. Nie ma potrzeby przywoływania podstawy prawnej, gdyż dozwolone jest orzekania

⁷⁴ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 239.

⁷⁵ Orzeczenie SN z 13.3.1931 r., C 2357/30. Por.: Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 187; R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 239.

⁷⁶ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 240.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 187.

na podstawie zasady słuszności⁷⁹. W uzasadnieniu sąd powinien jednak, zdaniem R. Morka, przynajmniej wskazać, czy przy wydawaniu wyroku kierował się prawem materialnym właściwym dla danego stosunku prawnego, czy według ogólnych zasad prawa lub zasad słuszności. Uzasadnienie wyroku sądu polubownego powinno również zawierać wyjaśnienia, na jakich faktach oparł się sąd, jakimi kierował się przesłankami przy rozstrzygnięciu sprawy oraz jakie dowody i okoliczności uznał za decydujące⁸⁰. Sąd Najwyższy w swoim orzeczeniu 31 października 1973 r. stwierdził, że w motywach rozstrzygnięcia powinny znaleźć się tylko te składniki, które akceptuje większość składu orzekającego. Natomiast odmienne przekonania sędziego mogą znaleźć odzwierciedlenie jedynie w uzasadnieniu zdania odrębnego⁸¹. Zgodnie z Regulaminem Sądu Polubownego przy KIS arbiter składający do akt sprawy uzasadnienia zdania odrębnego powinien to uczynić w takim samym terminie jak uzasadnienie wyroku (§ 59 ust. 3 Regulaminu).

Odnosnie kolejnego określenia – „rozstrzygnięcie” – Sąd Najwyższy w orzeczeniu z 22 października 1935 r. stwierdził, że termin ten wskazuje, iż orzeczenie sądu powinno być tego rodzaju, aby definitywnie kończyło spór i aby wynikało z niego, w jaki sposób spór ten został rozstrzygnięty⁸².

W myśl art. 1195 § 2 k.p.c. wyrok powinien zostać podpisany przez wszystkich arbitrów, nawet tych, którzy zostali przegłosowani. Arbiter, który głosował przeciwko, może na wyroku przy swoim podpisie zaznaczyć, że zgłosił zdanie odrębne. Arbitrzy, którzy swoim postępowaniem uniemożliwili wydanie wyroku, są odpowiedzialni w stosunku do stron za wynikłą szkodę, a także tracą prawo do wynagrodzenia. Wyrok podpisany przez większość arbitrów ma taką samą moc, jak podpisany przez wszystkich. Jeżeli wyrok nie zostanie podpisany, wówczas można go traktować jako prawnie nieistniejący.

Podsumowanie

Regulamin Sądu Polubownego przy KIS nie jest aktem doskonałym i nie odzwierciedla wielu nowych tendencji światowego a nawet polskiego pra-

⁷⁹ Szerzej na ten temat: P. J a n u s, *Funkcjonowanie Sądu Arbitrażowego przy Opolskiej Izbie Gospodarczej w świetle jego regulaminu*, „ADR Arbitraż i Mediacja” 2012, nr 3, s. 51–52; Idem, *Zasady prawa oraz zasady słuszności w prawie arbitrażowym, ze szczególnym uwzględnieniem regulacji Sądu Arbitrażowego przy Opolskiej Izbie Gospodarczej*, [w:] Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy, red. W. Duczmal, T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

⁸⁰ R. M o r e k, *Mediacje i arbitraż...*, op.cit., s. 242.

⁸¹ SN z 31 październik 1973 r., II CRN 249/73, OSN 1974, nr 7–8, poz. 140. Por.: R. M o r e k, *Mediacja i arbitraż...*, op.cit., s. 242.

⁸² Ł. B ł a s z c z a k, M. L u d w i k, *Sądownictwo...*, op.cit., s. 187.

wa arbitrażowego, pomimo że powstał już po sierpniu 2010 r., gdy zakończone zostały prace nad zmianą Regulaminu Arbitrażowego UNICITRAL, który jest w środowisku uznawany za akt wzorcowy dla wielu regulaminów stałych sądów polubownych. Uchwalenie tego aktu zostało wykorzystane przez niektóre instytucje, przy których funkcjonują stałe sądy polubowne do uwzględnienia światowych trendów w prawie arbitrażowym⁸³. Niestety, twórcy Regulaminu Sądu Polubownego przy KIS nie zdecydowali się na wprowadzenie do tego dokumentu nowoczesnych uregulowań zawartych w Regulaminie Arbitrażowym UNICITRAL; tytułem przykładu można zauważyć, że w Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS brakuje możliwości doręczania pism za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Wydaje się również, że korzystnym rozwiązaniem, wypełniającym postulat szybkości rozstrzygnięć, byłoby uwzględnienie w Regulaminie Sądu Polubownego przy KIS możliwości rozstrzygania sporów w trybie przyspieszonym (tzw. procedura *fast track*). Wskazane elementy Regulaminu, niepodążające za najnowszymi osiągnięciami doktryny, nie zmieniają faktu, że opisywana instytucja i stworzony przy niej Sąd Polubowny mogą być skuteczną alternatywą sądownictwa powszechnego przy rozwiązywaniu sporów z zakresu szeroko pojmowanego sportu.

Literatura

- Berutowicz W., *Postępowanie cywilne w zarysie*, Warszawa 1984.
- Błaszczak Ł., Ludwik M., *Sądownictwo polubowne (arbitraż)*, Warszawa 2007.
- P. Cióch, *Rozstrzyganie sporów sportowych w świetle ustawy o sporcie*, „ADR Arbitraż i Mediacja” 2011.
- Dalka S., *Wykonalność wyroków sądów polubownych i ugód zawartych przed tymi sadami*, „Problemy Egzekucji Sądowej” 1996, nr 15.
- Dąbrowski K., *Samorząd zawodowy i gospodarczy*, [w:] *Administracja publiczna i prawo administracyjne w zarysie*, red. M. Karpiuk, J. Kowalski, Warszawa–Poznań 2013.
- Gessel-Kalinowska B., vel Kalisz, *Postrzeżenie zwyczajów odnoszących się do obowiązku zachowaniu poufności w arbitrażu. Analiza wyników ankiety przeprowadzonej przez Sąd Arbitrażowy Lewiatan wśród polskich praktyków arbitrażowych*, „E-Przegląd Arbitrażowy” 2012, nr 3/4.
- Hubert J., *Samorząd gospodarczy. Skrypt z wykładów w roku akademickim 1925/1926*, Poznań 1926.
- Janus P., *Funkcjonowanie Sądu Arbitrażowego przy Opolskiej Izbie Gospodarczej w świetle jego regulaminu*, „ADR Arbitraż i Mediacja” 2012, nr 3.
- Janus P., *Prawne aspekty funkcjonowania samorządu gospodarczego na przykładzie Opolskiej Izby Gospodarczej*, Opole 2012.
- Janus P., *Zasady prawa oraz zasady słuszności w prawie arbitrażowym, ze szczególnym uwzględnieniem regulacji Sądu Arbitrażowego przy Opolskiej Izbie Gospodarczej*, [w:]

⁸³ Zob. § 3 ust. 1 Regulaminu Sądu Arbitrażowego przy PKKKP Lewiatan.

Zarządzanie i komunikacja w sferze przedsiębiorczości i administracji – doświadczenia i perspektywy, red. W. Duczmal, T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2012.

Jędrzejewski T., *Samorząd gospodarczy a współczesne ustawodawstwo polskie*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykrętowicz, Poznań 2005.

Grzelak M., Kmiecik R., *Ustrój i zadania samorządu*, [w:] *Samorząd w Polsce. Istota, formy, zadania*, red. S. Wykrętowicz, Poznań 2008.

Kmiecik R., Antkowiak P., Walkowiak K., *Samorząd gospodarczy i zawodowy w systemie politycznym Polski*, Poznań 2012.

Kodeks postępowania cywilnego. Komentarz, red. J. Jodłowski, K. Piasecki, Warszawa 1989. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., DzU nr 78, poz. 483.

Leoński Z., *Zasada wolności gospodarczej a samorząd gospodarczy*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykrętowicz, Poznań 2005.

Morek R., *Mediacja i arbitraż. Komentarz*, Warszawa 2006.

Okolski J., *Arbitraż: wątpliwości i zastrzeżenia*, „Rzeczpospolita”, 15 kwietnia 2005 r.

Piechota R., *Pozasądowe formy rozwiązywania sporów sportowych*, „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” 2006, nr 1.

Podkowiński T., *Raport o polskich stałych sądach polubownych*, „Radca Prawny” 2004, nr 3.

Potrzebowski K., Żywicki W., *Sądownictwo polubowne. Komentarz dla potrzeb praktyki*, Warszawa 1961.

Rajski J., *Zagadnienie poufności w arbitrażu handlowym*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2001, nr 6.

Sawczuk M., *Problem aktywności stron w postępowaniu cywilnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego” 1971, vol. 346, z. 1.

Statut Krajowej Izby Sportu [www.izbasportu.pl], dostęp: 22.01.2013.

Szumanski A., *Nowy regulamin oraz wewnętrzne zasady postępowania przed Sądem Arbitrażowym przy Polskiej Konfederacji Prywatnych Lewiatan*, „ADR Arbitraż i Mediacja” 2011, nr 2.

Tomaszewski M., *Umowa o arbitraż*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego” 1994, nr 1.

Tupin R., *Trzecia sfera samorządności*, „Rzeczpospolita”, 24 marca 1999 r.

Wach A., *Alternatywne formy rozwiązywania sporów sportowych*, Warszawa 2005.

Wach A., *Arbitraż sportowy*, [w:] *Arbitraż handlowy*, red. A. Szumański, Warszawa 2010, t. 8.

Waligórski M.A., Pawłowski S., *Samorząd zawodowy i gospodarczy w Polsce*, Poznań 2005.

Wykrętowicz S., *Powstanie i rozwój samorządu gospodarczego w Europie i Polsce*, [w:] *Spór o samorząd gospodarczy w Polsce*, red. S. Wykrętowicz, Poznań 2005.

Żywicka A., *Rola samorządu gospodarczego w rozwoju branży turystycznej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie” 2011, nr 1.

Pozycja konsumenta na rynku dóbr i usług

Ochrona konsumentów jest zagwarantowana konstytucyjnie. Zgodnie z Konstytucją RP ochrona konsumentów jest jednym z obowiązków władz publicznych¹. Zatem adresatem tej generalnie określonej powinności są władze publiczne. Przepis ten, wyznaczając obowiązek władz publicznych, staje się jednocześnie zasadą polityki państwa, która ma być prowadzona w sposób zapewniający ochronę konsumentów. Nie pozwala on na jednoznaczne stwierdzenie, jak ma wyglądać i jak ma być realizowany model ochrony konsumentów; nie może być także stosowany bezpośrednio w razie naruszeń praw konsumenta, jak i biernej postawy władz publicznych wobec nich. Artykuł wskazuje jednak istotne wartości, które powinny być chronione przez władze, stanowi wyznacznik kierunku prowadzenia polityki państwa oraz wzorzec stanowienia prawa. Oddziałuje także na proces stosowania prawa, wskazując właściwy kierunek wykładni, szczególnie w toku działalności orzeczniczej. Konieczność ochrony praw konsumentów jako słabszej strony stosunków prawnych musi być zawsze respektowana w procesie wykładni prawa, co podkreślił także Trybunał Konstytucyjny². To właśnie przeciwstawienie pozycji konsumentów profesjonalizmowi przedsiębiorców jest główną przyczyną otoczenia konsumentów szczególną ochroną prawną. Celem tej ochrony jest wyrównanie pozycji obu stron stosunków prawnych, by zapewnić konsumentom możliwie najbardziej swobodny i świadomy wybór towarów i usług. Zgodnie z orzecznictwem Trybunału Konstytucyjnego art. 76 Konstytucji RP powinien być interpretowany w kontekście regulacji wspólnotowych i w odniesieniu do art. 5 ust. 1 konstytucji. To właśnie przez szeroko pojętą informację kierowaną do konsumentów powinno się im zapewnić możliwość wyrównania pozycji na rynku w stosunku do przedsiębiorców. Rozumiana w ten sposób ochrona konsumentów jest gwarancją zapewniającą konsumentom uzyskanie rzetelnych informacji. Ponadto Trybunał podniósł, iż ochrona konsumentów nie może być rozumiana jedynie jako wyrównanie

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Por. art. 76 ustawy z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, DzU 1997, nr 78, poz. 483 ze zm. i sprostowaniem, dalej Konstytucja RP.

² Por. wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 26 stycznia 2005 r., Sygn. akt P10/04, OTK-A 2005, nr 1, poz. 7. W orzeczeniu tym Trybunał Konstytucyjny stwierdził, że obowiązek respektowania ochrony konsumenta wynikający z art. 76 Konstytucji RP musi być brany pod uwagę jako podstawa formułowania dyrektywy interpretacyjnej, nawet przy uwzględnieniu, że żadne publiczne prawa podmiotowe nie wynikają bezpośrednio z tego artykułu.

ich rynkowej pozycji, ale powinna zawsze być postrzegana przez pryzmat podstawowych praw jednostki³. Wyrok ten ma kluczowe znaczenie dla rozumienia ochrony konsumentów. Porusza on najważniejsze kwestie związane z tą ochroną, tj. słabszą pozycję konsumentów na rynku, obowiązek informacyjny oraz konieczność uwzględniania prawa wspólnotowego i europejskiej koncepcji ochrony praw konsumentów⁴.

Wskazana interpretacja jest wyznacznikiem do tworzenia aktów prawnych rangi ustawowej. Duże znaczenie ma tu ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego⁵. Choć dnia 25 grudnia 2014 roku⁶ weszła w życie ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta⁷, to pewne regulacje w tym zakresie zawarte we wspomnianej ustawie o sprzedaży konsumenckiej nadal mają zastosowanie. Również regulacje kodeksu cywilnego⁸ zachowują swoje znaczenie.

Omawiając pozycję konsumenta na rynku dóbr i usług, kwestią kluczową jest ustalenie zakresu podmiotowego tej problematyki. Przede wszystkim konieczne jest ustalenie definicji konsumenta. Pojęcie „konsument” posiada swoją definicję ustawową zawartą w k.c. Zgodnie z art. 22¹k.c., w brzmieniu sprzed nowelizacji, konsumentem jest osoba fizyczna dokonująca czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Pojęcie „konsument” jest tu określone w aspekcie jego czynności prawnej. Rodzi się zatem pytanie, czy może być to czynność prawna jednostronna, a jeśli nie, to kto jest drugą stroną tej czynności. Artykuł 22¹ w tym brzmieniu

³ Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 21 kwietnia 2004 r., Sygn. akt K 33/03, OTK-A 2004, Nr 4, poz. 31.

⁴ C. B a l a s i Ń s k i, *Publicznoprawne problemy ochrony konsumentów*, [w:] *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjnoprawne*, red. H. Gronkiewicz-Waltz, M. Wierzbowski, Warszawa 2013, s. 364.

⁵ DzU 2002, nr 141, poz. 1176 z późn. zm., dalej ustawa o sprzedaży konsumenckiej.

⁶ Por. art. 55 ustawy z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, DzU 2014 poz. 827, dalej ustawa o prawach konsumenta.

⁷ DzU poz. 827. Ustawa ta dokonała w zakresie swojej regulacji wdrożenia następujących dyrektyw: 1) dyrektywy 2011/83/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylającą dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (Dz. Urz. UE. L. 304 z 22.11.2011, s. 64); 2) dyrektywy 1999/44/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 25 maja 1999 r. w sprawie niektórych aspektów sprzedaży towarów konsumpcyjnych oraz związanych z tym gwarancji (Dz. Urz. UE. L. 171 z 07.07.1999, 15/t.4 z późn. zm.); 3) dyrektywy 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 września 2002 r. dotycząca sprzedaży konsumentom usług finansowych na odległość oraz zmieniająca dyrektywę Rady 90/619/EWG oraz dyrektywy 97/7/WE i 98/27/WE (Dz. Urz. UE. L 271 z 09.10.2002, 06/t.4 z późn. zm.).

⁸ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, DzU 2014, poz. 121, dalej k.c.

stanowi, że za konsumenta uważa się osobę fizyczną. Oznacza to zawężenie kręgu osób, które można było uznać za konsumenta. W myśl sformułowania omawianego przepisu, za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej. Przepis ten zatem szeroko określał rodzaj działań, przy podejmowaniu których dany podmiot może być uważany za konsumenta. Jednak pomijał wskazanie osoby, z którą lub wobec której czynność prawna ma być dokonana. Należy przyjąć, że z punktu widzenia ochrony konsumentkiej znaczenie będą miały jedynie czynności prawne dwu- i wielostronne. Nie należy przyjmować, że ustawodawca miał na myśli także czynności jednostronne dokonywane przez konsumentów, gdyż wypaczyłoby to cel ochrony i pozostawało w sprzeczności z regulacjami konstytucyjnymi. Podobnie nie należy przyjmować, że drugą stroną czynności prawnej dokonywanej przez konsumenta mógłby być drugi konsument. Trudno byłoby wtedy określić, która ze stron ma uzyskać szczególny rodzaj ochrony. Jednak przepis nie wspomina o przedsiębiorcy jako kontrahencie konsumenta. To pominięcie trudno uznać za uzasadnione. Nie da się go wytłumaczyć charakterem przepisu. Nawet w najogólniejszym określeniu konsumenta nie powinno zabraknąć elementu wskazującego na główną przyczynę i cel udzielanej mu ochrony. Skoro głównym jej celem ma być zrównoważenie stosunków prawnych między konsumentem a przedsiębiorcą, prawidłowe określenie konsumenta nie może nie uwzględniać tej relacji. To, czy osoba jest konsumentem, czy też nim nie jest, nie jest cechą własną podmiotu, ale określeniem roli spełnianej w obrocie⁹. W świetle podstawowych założeń omawianej ochrony nie można mówić o spełnianiu roli konsumenta w stosunku do podmiotu, który nie jest przedsiębiorcą. Wynika stąd, że definicja zawarta w art. 22¹ k.c. była w poruszonym aspekcie zbyt szeroka i mogła prowadzić do nieporozumień¹⁰. Dlatego też trafniejsze określenie konsumenta odnajdujemy w ustawie o sprzedaży konsumenckiej. Ustawa, definiując pojęcie „towar konsumpcyjny” odnosi się do pojęcia „konsument”, stanowiąc, iż jej przepisy stosuje się do dokonywanej w zakresie działalności przedsiębiorstwa sprzedaży rzeczy ruchomej osobie fizycznej, która nabywa tę rzecz w celu niezwiązanym z działalnością zawodową lub gospodarczą (towar konsumpcyjny). Z tego zapisu ustawowego wyraźnie wynika, iż ochrona konsumencka w zakresie sprzedaży konsumenckiej obejmuje osoby fizyczne, które nabywają rzeczy ruchome w celu niezwiązanym z działalnością gospodarczą (choćby nawet taką prowadziły) od przedsiębiorcy, czyli od podmiotu dokonującego sprzedaży w związku z prowadzoną przez siebie działalnością gospodarczą. Brakom definicyj-

⁹ Por.: postanowienie Sądu Apelacyjnego w Szczecinie z dnia 28 sierpnia 2012 r., Sygn. akt I ACz 399/12, LEX nr 1216402.

¹⁰ Por.: J. F r a c k o w i a k, *Instytucje prawa handlowego w kodeksie cywilnym*, „Rejent” 2003, nr 6, s. 15.

nym wyszła naprzeciw nowa ustawa o prawach konsumenta, która dokonała zmiany definicji konsumenta zawartej w k.c.¹¹. Zgodnie z tą nowelizacją kodeksowa definicja konsumenta z dniem 25 grudnia 2014 roku obejmuje osobę fizyczną, która dokonuje z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową.

Kryterium najistotniejszym i najbardziej charakterystycznym dla pojęcia „konsument” jest i będzie kryterium braku bezpośredniego związku między dokonaną przez dany podmiot czynnością prawną a jego działalnością gospodarczą lub zawodową¹². To negatywne sformułowanie można oczywiście uzupełnić, wskazując w sposób pozytywny, z jaką sferą działań ludzkich ma się wiązać czynność prawna o charakterze konsumenckim. Z reguły ma ona zmierzać do zaspokajania potrzeb własnych, osobistych, „prywatnych” podmiotu, jego rodziny, ma zapewniać funkcjonowanie gospodarstwa domowego¹³. Pozytywne określenie pozwala jednak lepiej zobrazować naturę transakcji konsumenckiej. Jednakże formuła negatywna o braku związku z działalnością gospodarczą lub zawodową zachowuje swoją wartość, ponieważ jest odpowiednio ogólna, a co ważniejsze – nadaje pojęciu „konsument” cechę funkcjonalnej przeciwstawności wobec pojęcia „przedsiębiorca”. Ustawa wyraża w ten sposób myśl, że nie może być uważany za konsumenta ktoś, kto w określonej sytuacji spełnia w istocie rolę przedsiębiorcy¹⁴.

Warunkiem uzyskania szczególnej ochrony przez osobę fizyczną jest dokonanie przez nią czynności prawnej, która nie będzie bezpośrednio związana z działalnością gospodarczą tej osoby. Przepis dopuszcza zatem, by konsumentem była osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą, ale status ten uzyska jedynie w odniesieniu do czynności prawnych niezwiązanych z tą działalnością. Warunkiem dodatkowym jest, by czynność ta dokonana była z przedsiębiorcą, czyli podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą i w ramach tej działalności. Tak rozumiany konsument korzysta z szeregu

¹¹ Art. 44 pkt 1 ustawy o ochronie konsumentów.

¹² Pojęcie „działalność gospodarcza” interpretować należy zgodnie z definicją zamieszczoną w art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, z zastrzeżeniem, że na gruncie ustawy o sprzedaży konsumenckiej obejmuje ona także działalności, które zostały wyraźnie wyłączone z definicji art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej. Natomiast pod pojęciem „działalność zawodowa” należy rozumieć formy profesjonalnej indywidualnej działalności zarobkowej w zakresie usług niematerialnych, które związane są z wykonywaniem osobistych kwalifikacji osoby fizycznej. Zob.: J. S z c z o t k a, *Sprzedaż konsumencka. Komentarz*, Lublin 2007, s. 21–22.

¹³ Por. wyrok SN z dnia 26 września 2007 r., Sygn. akt IV CSK 122/07, M. Spół. 2008, Nr 1, s. 48 oraz wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 2 sierpnia 2012 r., Sygn. akt VI ACa 346/12, LEX nr 1220715.

¹⁴ T. P a j o r, *Komentarz do art. 22¹ k.c.*, [w:] *Kodeks cywilny. Część ogólna. Komentarz*, red. M. Pyziak-Szafnicka, P. Księżak, Warszawa 2014, s. 349.

unormowań prawnych gwarantujących mu szczególną ochronę, a co za tym idzie przyznających mu szczególną pozycję na rynku dóbr i usług.

Wyrazem przyznania szczególnej ochrony konsumentom są przepisy ustawy o sprzedaży konsumenckiej. Ustawa ta była początkiem wielkich zmian w ustawodawstwie polskim, stanowiących o zasadach odpowiedzialności sprzedawcy względem nabywcy towaru opartych na kluczowych postanowieniach dyrektywy 99/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rada Unii Europejskiej¹⁵. Przepisy ustawy kształtują w sposób odrębny odpowiedzialność sprzedawcy wobec konsumenta z tytułu niezgodności towaru z umową. Należy wskazać, że regulacje te odnoszą się jedynie do nabywania towarów, a nie usług i jedynie rzeczy ruchomych¹⁶. Ponadto z regulacji tych wyłączona jest sprzedaż energii elektrycznej, gazu i wody, chyba że są sprzedawane w ograniczonej ilości lub w określonej objętości, a także sprzedaż egzekucyjna oraz sprzedaż dokonywana w postępowaniu upadłościowym albo innym postępowaniu sądowym¹⁷. Odpowiedzialność z tytułu niezgodności towaru z umową ciąży na sprzedawcy przez dwa lata od dnia wydania towaru konsumentowi. Istotny jest fakt, że odpowiedzialność obarcza sprzedawców. Ma to ogromne znaczenie dla konsumentów, gdyż to od sprzedawcy nabywają towar i to sprzedawca jest stroną umowy sprzedaży. Często można spotkać się ze stanowiskiem, iż sprzedawca jest tylko pośrednikiem w sprzedaży towarów, w związku z czym nie ponosi za nie odpowiedzialności. Takie stanowisko jest błędne, gdyż sprzedawca dokonuje z konsumentem czynności prawnej. Czyni to w ramach działalności gospodarczej, którą prowadzi na własną rzecz i na własne ryzyko gospodarcze. Jest to czynność odpłatna, zatem przynosi sprzedawcy zysk. Nie można więc przyjąć, że nie ponosi on odpowiedzialności za sprzedawany towar, a odpowiedzialność ta ciąży jedynie na producencie czy importerze. To nie producent dokonuje z konsumentem czynności prawnej. Niejednokrotnie konsument nawet nie wie, kto jest producentem towaru i gdzie jest jego siedziba. Odpowiedzialność sprzedawcy jest także istotna z punktu widzenia dochodzenia roszczeń przez konsumenta na drodze sądowej. Łatwiejsze jest wytoczenie powództwa sprzedawcy, który ma siedzibę najczęściej w tej samej miejscowości lub w niewielkiej odległości od miejsca zamieszkania konsumenta, niż wytoczenie go producentowi, który może mieć siedzibę na drugim końcu kraju lub za granicą. Przekłada się to na właściwość miejscową sądu, a w dalszej konsekwencji możliwość rozstrzygnięcia przez konsumenta sporu przed sądem.

¹⁵ Dyrektywa 99/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 25 maja 1999 r. w sprawie niektórych aspektów sprzedaży towarów konsumpcyjnych i związanych z tym gwarancji (Dz. Urz. UE. L.1999, Nr 171, poz. 12).

¹⁶ Art. 1 ust. 1 ustawy o sprzedaży konsumenckiej.

¹⁷ Art. 1 ust. 2 i 3 ustawy o sprzedaży konsumenckiej.

Odpowiedzialność sprzedawcy dotyczy niezgodności towaru z umową, przy czym niezgodność ta musi istnieć w chwili wydania rzeczy. Należy zatem wyjaśnić, co kryje się pod tym pojęciem. Ustawa o sprzedaży konsumenckiej, opierając się na postanowieniach dyrektywy, w zasadzie wiernie odwzorowuje jej postanowienia. Dla stwierdzenia zgodności towaru z umową odwołuje się do przesłanek: zgodności z podanym przez sprzedawcę opisem, cech okazanej kupującemu próbki lub wzoru, celu określonego przez nabywcę przy zawarciu umowy, co do którego sprzedawca nie zgłosił zastrzeżeń, przydatności dla celu zwykłego użytku, zgodności właściwości z właściwościami towarów tego rodzaju oraz oczekiwaniom opartym na publicznie składanych zapewnieniach określonych w art. 4 ust. 3 ustawy. Ogólnie można przyjąć, że przedmiot świadczenia sprzedawcy nie spełnia wymogów, jakie powinien spełniać w świetle postanowień danej umowy. Jest niezgodny z prawnie usprawiedliwionymi oczekiwaniami konsumenta. Wymogi te wynikają nie tylko z bezpośrednich przejawów woli stron, zasad współżycia społecznego i przyjętych zwyczajów, ale także z obowiązujących przepisów wiążących właściwości sprzedawanego towaru z odpowiedzialnością sprzedawcy. Zatem w każdym przypadku należy dokładnie ustalić wszystkie parametry określające cechy towaru będącego przedmiotem umowy. Nie można zatem wykluczyć, że niezgodnością towaru z umową nazwie się także takie zmiany zaistniałe w czasie używania towaru, które obniżają jego walory estetyczne, jak zmiana koloru, przebarwienia¹⁸.

Zgodnie ze stanowiskiem doktryny, aby uznać towar za zgodny z umową, przesłanki tej zgodności powinny być spełnione kumulatywnie. Taki pogląd prezentuje Marlena Pecyna, która uznaje: „[...] na podstawie przyjętego domniemania towar jest zgodny z umową, jeżeli odpowiada wszystkim określonym przesłankom, których wyliczenie ma charakter koniunkcyjny, a spełnienie winno być kumulatywne. Zatem za niezgodny z umową można uznać towar, który nie spełnia co najmniej jednego z podanych kryteriów”¹⁹. Wniosek ten nie wynika wprost z brzmienia ustawy ani z jej uzasadnienia. Jednakże odmienny pogląd byłby nieuzasadniony, ponieważ w konkretnej sytuacji sprzedawca nie byłby odpowiedzialny względem kupującego, gdyby wykazał, że towar spełnia przynajmniej jedną z wymienionych przesłanek. Taka interpretacja pozbawiłaby konsumenta właściwie jakiegokolwiek ochrony, bo w praktyce bardzo rzadko zdarza się, że towar nie spełnia wszystkich przesłanek zgodności z umową – najczęściej nie wykazuje tylko jednej z nich.

¹⁸ J. S z c z o t k a, *Sprzedaż konsumencka...*, op.cit., s. 47.

¹⁹ M. P e c y n a, *Ustawa o sprzedaży konsumenckiej. Komentarz*, Kraków 2004, s. 97; E. H a b r y n - M o t a c k a, *Niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową sprzedaży konsumenckiej*, rozdz: *Sposoby ustalania zgodności towaru konsumpcyjnego z umową*, **Wolters Kluwer** Polska, Warszawa 2010, s. 24–25.

Zaprezentowany pogląd znajduje uzasadnienie również w pkt 8 preambuły dyrektywy 1999/44/WE, zgodnie z którym, w celu ułatwienia stosowania zasady zgodności z umową, pożyteczne jest wprowadzenie obalalnego domniemania zgodności z umową, obejmującego najbardziej typowe sytuacje. Elementy wspomniane w takim domniemaniu stosowane są kumulatywnie, jeżeli okoliczności sprawy powodują wyraźnie nieodpowiedni charakter jakiegoś elementu, to jednak pozostałe elementy tego założenia mają zastosowanie.

Ustawa wprowadza warunek odpowiedzialności sprzedawcy, zastrzegając, że niezgodność towaru musi istnieć w chwili jego wydania konsumentowi. Jednocześnie wprowadza domniemanie, że jeśli niezgodność ujawni się w ciągu sześciu miesięcy od wydania rzeczy, przyjmuje się, że istniała w chwili jej wydania. Domniemanie zwalnia konsumenta z obowiązku dowodzenia. Sprzedawca może obalić to domniemanie, przeprowadzając dowód na przeciwieństwo. Niestety, jeśli niezgodność ujawni się później, zastosowanie mają ogólne przepisy dotyczące ciężaru dowodowego określone w k.c. Odpowiedzialność nie obciąża sprzedawcy, jeśli w chwili wydania rzeczy konsument wiedział o niezgodności towaru z umową. Nie należy tego odnosić do innej niż wiadoma konsumentowi niezgodności, która ujawniła się po wydaniu rzeczy.

Konsument ma obowiązek skierować do sprzedawcy zgłoszenie reklamacyjne w terminie nie późniejszym niż dwa miesiące, od kiedy ujawniła się niezgodność towaru z umową. W zgłoszeniu powinien określić, kiedy ujawniła się niezgodność, na czym polega, a także wskazać żądanie kierowane do sprzedawcy. Do zachowania tego terminu wystarczy nadanie pisma²⁰. Wprawdzie konieczne elementy treści zgłoszenia reklamacyjnego nie są wymienione w przepisach, to należy je wnioskować z treści art. 8 ust. 1 i 3 oraz art. 9 ust. 1 ustawy o sprzedaży konsumenckiej. Żądanie konsumenta kierowane do sprzedawcy nie może być dowolne. Może on wybrać między naprawą lub wymianą towaru na nowy, a jeśli to byłoby niemożliwe lub wymagało nadmiernych kosztów, może żądać obniżenia ceny lub odstąpić od umowy. Ustawa, stanowiąc o możliwości żądania przez kupującego, ogranicza jednocześnie jego zakres w pierwszej kolejności do naprawy towaru albo do wymiany na nowy. Wybór określonego uprawnienia należy do kupującego, samo zaś uprawnienie do żądania stosownego zachowania sprzedawcy ma charakter prawokształtujący²¹. Doprowadzenie towaru do stanu zgodnego z umową w pierwszej kolejności powinno zostać zrealizowane przez sprzedawcę w wykonaniu żądania nabywcy nieodpłatnej naprawy lub wymiany

²⁰ Art. 9 ust. 1 ustawy o sprzedaży konsumenckiej.

²¹ E. Łętowska, *Prawo umów konsumenckich*, Warszawa 2002, s. 401.

towaru na nowy. Konsekwencją odstąpienia od umowy jest zwrot wzajemnych świadczeń. Odstąpienie od umowy jest możliwe jedynie, jeśli niezgodność towaru z umową jest istotna²². Nieistotność niezgodności powinna być oceniana ze względu na rodzaj i właściwości towaru, a także cel (szczególny bądź zwykły) zawartej umowy sprzedaży konsumenckiej. Jeżeli niezgodność jest nieistotna, kupującemu przysługuje tylko uprawnienie do stosownego obniżenia ceny.

Przepisem kształtującym w sposób szczególny pozycję konsumenta jest art. 8 ust. 3 ustawy o sprzedaży konsumenckiej. Artykuł ten wprowadza domniemanie o uznaniu żądania konsumenta przez sprzedawcę. Zgodnie z treścią tego artykułu sprzedawca obowiązany jest w terminie 14 dni od otrzymania zgłoszenia reklamacyjnego ustosunkować się do zawartego w nim żądania konsumenta²³. Dlatego tak istotne jest zawarcie żądania w zgłoszeniu reklamacyjnym. Jeżeli sprzedawca uchybi temu terminowi, przyjmuje się, że reklamację uznał. Regulacja ta jest szczególnie istotna, ponieważ przepis nie zwiera tu wskazania, że wystarczające do zachowania tego terminu jest nadanie pisma, jak to czyni w art. 9 ust. 1. Przyjąć zatem należy ogólne regulacje k.c., zgodnie z którym oświadczenie woli złożone jest drugiej stronie, jeśli dotarło do niej w taki sposób, że mogła zapoznać się z jego treścią²⁴. Takie stanowisko prezentuje także Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. W świetle zestawienia treści art. 8 ust.3 i art. 9 ust. 1 ustawy w zakresie warunków dochowania określonych tam terminów wskazać należy, że pozycja konsumenta jest stanowczo uprzywilejowana w stosunku do położenia sprzedawcy. Poza tym szczególną pozycję konsumenta gwarantuje wymienione domniemanie. Zgodnie z nim, jeśli sprzedawca nie zachowa terminu, przyjmuje się, że reklamację uznał. Ta regulacja ma swoje konsekwencje w postępowaniu sądowym. Powoduje bowiem, że sąd nie bada zupełnie merytorycznej strony sporu. Opiera się jedynie na uchybieniach formalnych – niezachowaniu terminu, co skutkuje uznaniem roszczenia konsumenta, choćby z merytorycznego punktu widzenia nie miał racji w danej sprawie. Podkreślenia wymaga fakt, że wszelkie inne zasady przyjmowane przez sprzedawców, szczególnie zawarte w formularzach reklamacyjnych, wydłużające termin na ustosunkowanie się do żądania lub obarczające konsumenta obowiązkiem uzyskania informacji w przedmiocie ustosunkowania się sprzedawcy, stanowią klauzule niedozwolone i jako takie nie wiążą konsumentów. Odmówić im należy

²² Art. 8 ust. 4 ustawy o sprzedaży konsumenckiej.

²³ W tym miejscu należy wskazać, że chodzi o dni kalendarzowe, a nie robocze, gdyż przepisy nie wprowadzają takiej klasyfikacji. Odmiennie postanowienia formularzy reklamacyjnych stanowią klauzule niedozwolone i nie wiążą konsumentów. Przy obliczaniu terminów należy zastosować ogólne zasady określone w kodeksie cywilnym.

²⁴ Art. 61 § 1 k.c.

mocy prawnej przede wszystkim z uwagi na to, że są sprzeczne z przepisami ustawy.

Należy także podkreślić, że ustawa o sprzedaży konsumenckiej wyłączyła stosowanie w tym zakresie przepisów k.c. dotyczących rękojmi za wady rzeczy²⁵. Natomiast regulacje te mają nadal zastosowanie w stosunkach między przedsiębiorcami czy między osobami fizycznymi. Nie stosuje się ich jedynie do scharakteryzowanej tu sprzedaży konsumenckiej.

Te same zasady odnoszą się do sprzedaży rzeczy używanych. Sprzedawca powinien jednak poinformować konsumenta, że sprzedawany towar był już używany. W takim wypadku sprzedawca może ograniczyć swoją odpowiedzialność do roku, ale już nie mniej. Jeśli nie poinformuje o tym, ciąży na nim dwuletnia odpowiedzialność. Reguły te dotyczą zarówno samochodów, jak telefonów czy ubrań. Tylko trzeba mieć na względzie, że naturalne zużycie rzeczy używanych nie podlega reklamacji. Sprzedawca nie może jednak uchylać się od odpowiedzialności, twierdząc, że to jest punkt z odzieżą używaną, wszystkiego ma po jednej sztuce, więc nie może wymienić towaru. Konsumentowi przysługuje w takim wypadku zwrot pieniędzy. Jeśli natomiast okaże się, że kupiony używany samochód lub telefon był kradziony albo jest przedmiotem zastawu i zostanie on zatrzymany przez policję, to konsumentowi przysługuje prawo do reklamacji. Bo towar jest niezgodny z umową, a od 25 grudnia 2014 roku – obarczony wadą prawną²⁶.

Konsument może także zgłosić reklamację zakupionego towaru z tytułu udzielonej mu gwarancji. Należy podkreślić, że gwarancja jest nieistotnym elementem umowy, bez którego czynność prawna nie traci ważności ani skuteczności i należy do swobodnej woli udzielającego gwarancji. Dlatego też dowodem udzielenia gwarancji jest dokument gwarancyjny. Odpowiedzialność z tytułu gwarancji obciąża gwaranta, którym z reguły jest producent, ale przepisy nie wykluczają, by był nim sprzedawca. Gwarantem bowiem jest ten, kto gwarancji udzielił²⁷. Przepisy dotyczące gwarancji są w porównaniu z odpowiedzialnością z tytułu niezgodności towaru z umową mniej korzystne dla konsumenta. Z reguły gwarancja ogranicza się do pewnych wymienionych w niej wad rzeczy lub zawiera szereg wyłączeń. Poza tym odpowiedzialność ta ograniczona jest czasowo, rzadko dłużej niż na dwa lata, a jeśli termin ten nie jest w ogóle w gwarancji określony, przyjmuje się, że została udzielona na rok od wydania rzeczy kupującemu²⁸. Ponadto, jeżeli w gwarancji inaczej nie zastrzeżono, odpowiedzialność z tytułu gwarancji obejmuje tylko wady

²⁵ Art. 1 ust. 4 ustawy o sprzedaży konsumenckiej.

²⁶ A. B u ć k o, *Prawa klienta sklepu tradycyjnego: możemy reklamować używane ciuchy* [www.nto.pl], pobrano: 8.12.2014 r.

²⁷ Por. art. 577 § 1 k.c. w brzmieniu sprzed nowelizacji.

²⁸ Art. 577 § 2 k.c. w brzmieniu sprzed nowelizacji.

powstałe z przyczyn tkwiących w sprzedanej rzeczy²⁹. Przepisy nie regulują terminu, w którym gwarant powinien reklamację rozpatrzyć, nie dyscyplinują gwaranta. Zdarza się zatem, że rzecz pozostaje u gwaranta w ramach postępowania reklamacyjnego kilka tygodni, a nawet miesięcy, w czasie których konsument nie może z niej korzystać. W takiej sytuacji jedynym pocieszeniem jest przedłużenie o ten czas okresu gwarancji.

Dochodzenie roszczeń przed sądem z tytułu gwarancji też jest trudniejsze, szczególnie jeśli gwarantem jest producent, którego siedziba może być w dużej odległości od miejsca zamieszkania konsumenta.

Należy podkreślić, że często sprzedawcy, posługując się formularzem reklamacyjnym, z góry przesądzają o trybie reklamacji z gwarancji. Tym samym uchylają się od odpowiedzialności z tytułu niezgodności towaru z umową. Istotny jest zatem brak obowiązku konsumenta składania reklamacji na formularzu, którym posługuje się sprzedawca. Trzeba także zaznaczyć, że paragon nie jest niezbędny do reklamacji i z tytułu jego braku sprzedawca nie może odmówić przyjęcia reklamacji. Paragon jest jedynie dowodem zakupu towaru w określonej dacie od konkretnego sprzedawcy. Nie jest niezbędny, jeśli okoliczności te mogą być udowodnione w inny sposób, np. na podstawie wyciągu z rachunku bankowego. Podobnie opakowanie, nie stanowiąc integralnej części towaru, nie jest niezbędne do złożenia reklamacji.

Ustawa o prawach konsumenta wprowadziła z dniem 25 grudnia 2014 roku szereg zmian w zasadach odpowiedzialności z tytułu niezgodności towaru w umowę. Przede wszystkim należy wskazać, że ustawa o sprzedaży konsumenckiej utraciła moc, choć przepisy przejściowe nakazują jej stosowanie do umów zawartych przed dniem wejścia w życie ustawy o prawach konsumenta. Zatem jeszcze przez dwa lata od wejścia w życie nowych przepisów można będzie dochodzić praw określonych ustawą o sprzedaży konsumenckiej, co wynika z okresu odpowiedzialności sprzedawcy. W tym zakresie mamy więc do czynienia ze swoistego rodzaju dualizmem podstaw prawnych dla roszczeń konsumenckich, gdyż do umów zawartych po 25 grudnia 2014 roku należy stosować już nowe przepisy ustawy o prawach konsumenta, a właściwie przepisy kodeksu cywilnego. Bowiem w zakresie odpowiedzialności za niezgodność towaru z umową ustawa o prawach konsumenta wprowadza stosowne zmiany w kodeksie cywilnym³⁰. Dotychczasowa regulacja niezgodności towaru z umową została „przeniesiona” do kodeksu cywilnego, zgodnie z którym sprzedawca odpowiada względem kupującego, jeżeli rzecz sprzedana ma wadę fizyczną lub prawną (rękojmią)³¹. Nowe regulacje kodeksowe dotyczące rękojmi obejmują zakresem przedmiotowym także nie-

²⁹ Art. 578 k.c.

³⁰ Art. 44 ustawy o prawach konsumenta.

³¹ Art. 556 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 ust. 12 ustawy o prawach konsumenta.

zgodność towaru z umową. Po 25 grudnia 2014 roku konsument ma prawo wybrać między reklamacją z tytułu rękojmi a reklamacją z tytułu gwarancji jako dwóch niezależnych od siebie sposobów umożliwiających doprowadzenie towaru do stanu zgodnego z umową. Odpowiedzialność ta obciąża każdego sprzedawcę, który sprzedaje towar bezpośrednio konsumentom. Przy czym do przyjęcia reklamacji nadal uprawnione są osoby działające w imieniu przedsiębiorcy w lokalu przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność z tytułu rękojmi obejmuje zarówno wady fizyczne, jak i prawne rzeczy³².

Odpowiedzialność obciąża sprzedawcę, podobnie jak pod rządami poprzedniej ustawy, przez dwa lata, a okres wystąpienia wady, który uzasadnia domniemanie, że istniała ona w chwili wydania towaru przedłużony został z 6 do 12 miesięcy³³. W tym zakresie nowe regulacje wzmacniają pozycję konsumenta. Podobnie wydłużony został termin, w którym konsument obowiązany jest złożyć reklamację z dwóch miesięcy do roku od ujawnienia się wady³⁴. Okres na złożenie reklamacji nie może się zakończyć przed upływem dwuletniego okresu odpowiedzialności sprzedawcy. Dopuszczalne zatem są sytuacje, w których reklamacja zostanie złożona po upływie dwóch lat odpowiedzialności sprzedawcy, pod warunkiem, że wadę zauważono w okresie tej odpowiedzialności³⁵. W mocy utrzymano zasady, zgodnie z którymi paragon i oryginalne opakowanie nie są niezbędne do złożenia reklamacji, konsument nadal nie musi także korzystać z formularzy, którymi posługuje się sprzedawca.

Istotne zmiany wprowadzono w zakresie roszczeń przysługujących konsumentom. Przy reklamacji konsument ma do wyboru: naprawę towaru, wymianę na wolny bez wad, obniżenie ceny, odstąpienie od umowy. Należy podkreślić, że odstąpienie od umowy jest nadal dopuszczalne, jeśli wada jest istotna. Wybór żądania doprowadzenia towaru do stanu zgodnego z umową lub zwrotu części ceny jest uprawnieniem konsumenta, którego sprzedawca nie będzie mógł ograniczyć, chyba że wybór dokonany przez konsumenta jest niemożliwy do spełnienia lub pociąga za sobą nadmierne koszty. Termin

³² Wadą fizyczną jest każda niezgodność towaru z umową polegająca w szczególności na tym, że towar nie ma właściwości, które mieć powinien ze względu na jego cel lub przeznaczenie albo o których zapewniał sprzedawca, a także jeśli nie nadaje się do celu, o którym konsument informował sprzedawcę, a ten nie zgłosił zastrzeżeń, albo który został wydany konsumentowi w stanie niekompletnym. Wadą fizyczną jest nieprawidłowy montaż lub uruchomienie, jeśli zostały dokonane przez sprzedawcę. Z pojęcia „wada fizyczna” wyłączyć należy wszystkie uszkodzenia towaru, o których konsument został poinformowany przed zakupem. Natomiast przez wadę prawną należy rozumieć przede wszystkim obciążenie prawami osób trzecich.

³³ Art. 556² k.c. dodany na podstawie art. 44 pkt 13 ustawy o prawach konsumenta.

³⁴ Art. 568 § 2 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 19 ustawy o prawach konsumenta.

³⁵ K. L e c h m a n n, *Vademecum konsumenta*, Warszawa 2014, s. 39.

na ustosunkowanie się sprzedawcy do żądania konsumenta nadal wynosi 14 dni, przy czym uważa się, że został on zachowany, jeśli w tym czasie dotrze do konsumenta oświadczenie przedsiębiorcy. Konsekwencją niezachowania tego terminu nadal jest domniemanie, że przedsiębiorca uznał reklamację³⁶.

Ustawa o prawach konsumenta wprowadziła z dniem 25 grudnia 2014 roku szereg zmian w zasadach odpowiedzialności z tytułu gwarancji. Gwarancja powinna być sformułowana w sposób jasny, w języku polskim. Musi zawierać najistotniejsze elementy, takie jak: określenie gwaranta, czas obowiązywania gwarancji, terytorialny zasięg ochrony gwarancyjnej, uprawnienia konsumenta, ewentualne ograniczenia. Istotną zmianą polega na tym, że jeśli nie zostanie określony czas obowiązywania gwarancji, z przepisów k.c. wynika, że została ona udzielona na dwa lata, a nie na rok, jak dotychczas³⁷. Nowe przepisy bardziej dyscyplinują gwarantów. Muszą oni w gwarancji zobowiązać się do czasu, w jakim wykonują swoje powinności wynikające z gwarancji. Jeśli nie określą tego terminu w dokumencie gwarancyjnym, z przepisów wynika, że muszą dopełnić obowiązków wynikających z gwarancji względem konsumentów w terminie 14 dni kalendarzowych, licząc od dnia dostarczenia towaru³⁸. Istotny jest fakt, że wykonanie uprawnień z gwarancji nie wpływa na możliwość dochodzenia roszczeń z tytułu rękojmi³⁹. Oznacza to, że jeśli w ramach gwarancji towar zostanie wymieniony przez gwaranta na nowy, a następnie ujawni się w nim wada, to konsument może dochodzić roszczenia z tytułu rękojmi od sprzedawcy. Bez znaczenia jest fakt, że w tej sytuacji nie będziemy mieli już do czynienia z tym samym towarem, który był nabyty od sprzedawcy, a jedynie z takim samym⁴⁰. Ponadto, jeżeli konsument skorzysta z uprawnień przewidzianych w gwarancji, bieg terminu na wykonanie uprawnień z rękojmi ulega zawieszeniu, licząc od dnia zawiadomienia sprzedawcy o wadzie⁴¹.

Istotną zmianą jest również dopuszczenie przez przepisy złożenia oświadczenia gwarancyjnego w formie reklamy⁴². Ma to szczególne znaczenie, ponie-

³⁶ Art. 561⁵ k.c. dodany na podstawie art. 44 pkt 17 ustawy o prawach konsumenta. Por. także: K. L e c h m a n n, *Vademecum konsumenta...*, op.cit., s. 41, 45.

³⁷ Art. 577 § 4 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 27 ustawy o prawach konsumenta.

³⁸ Art. 580 § 2 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 30 ustawy o prawach konsumenta.

³⁹ Art. 579 § 1 i 2 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 29 ustawy o prawach konsumenta.

⁴⁰ K. L e c h m a n n, *Vademecum konsumenta...*, op.cit., s. 50.

⁴¹ Art. 579 § 3 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 29 ustawy o prawach konsumenta.

⁴² Art. 577 § 1 k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 27 ustawy o prawach konsumenta.

waż niejednokrotnie na oferowanym towarze widnieje reklama, że jest objęty dożywotnią lub np. 30-letnią gwarancją. Taka reklama kusi konsumentów, którzy nie sprawdzają tej informacji w dokumencie gwarancyjnym. Często okazuje się, że dokument gwarancyjny przewiduje krótszy okres odpowiedzialności gwaranta, a reklama wprowadzała w błąd.

Pod rządami nowych przepisów reklamować też można usługi. Oprócz ogólnych zasad odpowiedzialności wynikających z przepisów regulujących umowę o dzieło i umowę zlecenie, wspomniana nowelizacja wprowadziła regulacje dotyczące konsumentów – stron tych umów. Jeżeli przedmiotem umowy jest rzecz ruchoma, konsumentowi przysługuje prawo złożenia reklamacji na zasadach identycznych, jak w przypadku każdego towaru konsumpcyjnego⁴³. Do odpowiedzialności za wady dzieła zastosowanie mają odpowiednio przepisy o rękojmi przy sprzedaży. Odpowiedzialność przyjmującego zamówienie jest wyłączona, jeżeli wada dzieła powstała z przyczyny tkwiącej w materiale dostarczonej przez zamawiającego. Jeżeli zamawiającemu udzielona została gwarancja na wykonane dzieło, przepisy o gwarancji przy sprzedaży mają odpowiednie zastosowanie.

Natomiast w zakresie umowy zlecenie w przypadku roszczeń konsumenta związanych z nieprawidłowym wykonaniem umowy zastosowanie mają przepisy kodeksu cywilnego.

Wskazać należy, że konsument ma prawo wyboru trybu reklamacyjnego, jeśli towar objęty jest gwarancją. Może swoje żądanie skierować przeciwko sprzedawcy w trybie ustawy o sprzedaży konsumenckiej lub przeciwko gwarantowi. Podkreślić należy, że w odniesieniu do jednej wady nie można kierować roszczeń zarówno do jednego, jak i drugiego podmiotu, albo zmienić trybu w trakcie postępowania reklamacyjnego. Nie wyklucza to jednak możliwości dochodzenia roszczenia z uwagi na daną niezgodność w stosunku do sprzedawcy, a z innej wady z gwarancji. Dotyczy to odpowiednio sytuacji, gdy gwarantem jest sprzedawca.

Szczególną pozycję konsumenta kształtowały także przepisy ustawy z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny⁴⁴. Ustawa ta obowiązywała do dnia 25 grudnia 2014 roku, kiedy to weszły w życie przepisy ustawy o prawach konsumenta⁴⁵. Jednak do umów zawartych przed 25 grudnia 2014 r. nadal należało stosować dotychczasowe przepisy. Właściwy wybór podstawy prawnej zależny był od daty zawarcia umowy. Ponieważ z prawa odstąpienia od umowy konsument mógł skorzystać maksymalnie w terminie trzech miesięcy od dnia zawarcia umowy, to aktualnie wygaśło

⁴³ Art. 636¹ k.c. w brzmieniu nadanym przez art. 44 pkt 33 ustawy o prawach konsumenta.

⁴⁴ DzU 2012, poz. 1225, dalej ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów.

⁴⁵ Por. art. 52 pkt 1 ustawy o prawach konsumenta.

już to uprawnienie w stosunku do umów zawartych przed 25 grudnia 2014 roku. Mimo to, z uwagi na doniosłość tych regulacji i aktualność zasad, na których były oparte, należy omówić regulacje ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny.

Ustawa z 2 marca 2000 roku regulowała sytuacje, w których konsument zawierał umowę z przedsiębiorcą na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa. Regulacja ta dotyczyła zatem umów zawieranych telefonicznie lub na różnych pokazach czy prezentacjach. Ustawodawca zdecydował się uregulować prawnie ochronę konsumentów jako stron umów zawieranych we wskazanych warunkach z uwagi na sytuacje, w których często konsumenci działają pod wpływem chwili, pod wpływem namowy telemarketerów lub preze-nterów. Decyzje podejmowane są tu szybko bez odpowiedniego namysłu. Takie założenie przyświecało także nowym regulacjom w tym zakresie. Mając to na uwadze, przepisy gwarantowały konsumentom możliwość odstąpienia od tak zawartych umów w terminie 10 dni⁴⁶. Termin ten liczony był od dnia wydania rzeczy, a gdy umowa dotyczyła świadczenia usługi – od dnia jej zawarcia⁴⁷, pod warunkiem, że jednocześnie konsument został poinformowany o prawie do odstąpienia. Jeśli informacji udzielono mu w późniejszym czasie, termin do odstąpienia liczył się od tego czasu. To właśnie dla wzmocnienia ochrony konsumentkiej przepisy nakładały (i nakładają obecnie) na przedsiębiorcę obowiązek poinformowania konsumenta na piśmie o przysługującym mu prawie odstąpienia. Jeśli przedsiębiorca zupełnie uchybił temu obowiązko- wi, termin do złożenia oświadczenia o odstąpieniu od umowy przedłużał się maksymalnie do trzech miesięcy.

W doktrynie pojawiły się różne poglądy na temat zachowania terminu do odstąpienia. Zwolennicy stosowania ogólnej zasady wynikającej z art. 61 k.c. twierdzili, że przed upływem 10 dni przedsiębiorca powinien otrzymać oświadczenie woli konsumenta⁴⁸. Podkreślano, że stosowanie wykładni prze- pisów ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów zgodnie z prawem europejskim musi pozostać w zgodzie z porządkiem prawnym danego pań- stwa⁴⁹. Zwolennicy teorii przeciwnej podkreślali, że dziesięciodniowy termin

⁴⁶ Art. 2 ust. 1 i art. 7 ust. 1 ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów.

⁴⁷ Art. 10 ust. 1 ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów.

⁴⁸ Por.: J. S a d o m s k i, K. Z a r a d k i e w i c z, *Wybrane zagadnienia prawa konsumenck- iego. Uwagi dotyczące projektów ustaw przygotowanych przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Cywilnego*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 1999, nr 1, s. 161. Podobnie M. Ł a s z c z u k, J. S z p a r a, *Terminy do odstąpienia od umowy w ustawie o ochronie niektórych praw kon- sumentów*, „Palestra” 2001, nr 3/4, s. 57.

⁴⁹ K. S z c z y g i e l s k a, *Odstąpienie od umowy zawartej na odległość w prawie niemieckim i polskim*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 2003, nr 2, s. 415.

jest terminem zawitym, a skorzystanie z niego przez odstąpienie od umowy jest wykonaniem prawa kształtującego i powinno nastąpić przed jego upływem. Nie oznacza to, by oświadczenie konsumenta musiało dotrzeć w tym terminie do przedsiębiorcy. W przeciwnym razie termin ten uległby faktycznemu skróceniu⁵⁰. Ostatecznie interwencja ustawodawcy rozstrzygnęła, że – podobnie jak w przypadku uprawnień przyznanych konsumentom przez ustawę o sprzedaży konsumenckiej – termin ten został zastrzeżony na korzyść konsumentów, a do jego zachowania wystarczyło wysłanie oświadczenia o odstąpieniu w tym terminie. Nie jest zatem istotne, kiedy dotarło ono do adresata. Dlatego też odstąpienie wysłane na adres wskazany przez przedsiębiorcę należało, i aktualnie także należy, uznać za skuteczne⁵¹.

Prawo odstąpienia od umowy w określonym terminie bez podania przyczyny było i jest pod rządami nowych przepisów poważnym osłabieniem zasady ochrony trwałości istniejącego między stronami stosunku prawnego. Dlatego też ustawodawca zdecydował, że czas pewnego rodzaju niepewności po stronie przedsiębiorcy nie mógł być dłuższy niż 10 dni. Jednocześnie na przedsiębiorcy ciążył obowiązek poinformowania na piśmie konsumenta o prawie do odstąpienia od umowy. Jeśli uchybił on temu obowiązkowi, termin dziesięciodniowy nie rozpoczynał biegu. Jednak konsument nie mógł wykonać swojego uprawnienia później niż przed upływem trzech miesięcy od dnia wykonania umowy. Po upływie trzech miesięcy prawo do odstąpienia wygasło, choćby dopiero wtedy konsument dowiedział się o jego treści⁵². Inne rozwiązanie doprowadziłoby do niestabilności zawieranych umów i niepewności obrotu gospodarczego.

Należy także zwrócić uwagę, że to na przedsiębiorcy ciążył obowiązek udowodnienia, że poinformował na piśmie konsumenta o prawie do odstąpienia od umowy. Takie rozwiązanie miało zmobilizować przedsiębiorców do rzetelnego wypełniania obowiązku informacyjnego⁵³. Dopełnienie tego obowiązku wpływało na termin, w jakim konsument mógł wykonywać prawo odstąpienia.

Mniej sformalizowane w tym względzie były obowiązki konsumenta. Przepisy nie obowiązywały go do ujęcia w odpowiednie słowa lub zwroty oświadczenia o odstąpieniu. Wystarczy, że z treści oświadczenia wynikała w sposób

⁵⁰ E. Łętowska, *Prawo umów konsumenckich...*, op.cit., s. 266; eadem, *Ochrona niektórych praw konsumentów. Komentarz*, Warszawa 2001, s. 33.

⁵¹ *System prawa prywatnego*, t. 2.: *Prawo cywilne – część ogólna*, red. Z. Radwański, Warszawa 2002, s. 301–302.

⁵² M. Jagielska, *Umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość*, „Monitor Prawniczy” 2000, nr 9, s. 562.

⁵³ W. Kocot, *Nowe zasady zawierania i wykonywania umów z udziałem konsumentów (I)*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2000, nr 11, s. 50.

dostateczny wola konsumenta. Można ją zatem było wyrazić, wskazując, że uznaje się umowę za niezawartą⁵⁴. Nie zmienia tego fakt, że przepisy nakładały na przedsiębiorcę obowiązek wręczenia konsumentowi wzoru odstąpienia. Miało to jedynie na celu zwiększyć obowiązek informacyjny. Konsument natomiast nie musiał i nie musi aktualnie korzystać z tego formularza. Trzeba jednak zaznaczyć, że oświadczenie powinno być złożone na piśmie, a forma ta została zastrzeżona do celów dowodowych. W razie sporu zastosowanie miały ogólne zasady o formie czynności prawnych określone w kodeksie cywilnym⁵⁵. Jednak zgodnie z k.c., jeżeli nie zostanie zachowana forma pisemna do celów dowodowych, dopuszczalny jest dowód ze świadków lub przesłuchania stron na fakt dokonania danej czynności, jeśli żąda tego konsument w sporze z przedsiębiorcą. Taki zapis k.c. bez wątplenia stawia konsumentów na pozycji uprzywilejowanej. Niestety, może także rodzić pewne nadużycia ze strony konsumentów bardziej świadomych tych uprawnień.

Wskazać należy, że niedopuszczalne było i jest, by przedsiębiorca uzależnił prawo odstąpienia od zapłaty przez konsumenta sumy pieniężnej, tzw. odstępnego⁵⁶. Zakaz ten odnosi się do prawa odstąpienia w terminie dziesięciodniowym. Nie można jednak wykluczyć, by przez zapłatę odstępnego konsument mógł odstąpić od umowy w późniejszym terminie. Ważne jest jednak, by klauzula taka dotyczyła obu stron stosunku prawnego, nie różnicowała kwot należnych stronie przeciwnej i nie stanowiła pokrzywdzenia dla konsumenta. W przeciwnym razie byłaby klauzulą niedozwoloną⁵⁷.

Skutkiem odstąpienia od umowy jest zwrot świadczeń. Każda ze stron powinna zwrócić drugiej to, co od niej otrzymała. O ile po stronie przedsiębiorcy nie powinno to rodzić szczególnych problemów, gdyż w dobie bankowości elektronicznej zwrot otrzymanej kwoty na rachunek bankowy konsumenta może nastąpić w terminie 1–2 dni, o tyle zwrot nabytego towaru ze strony konsumenta może wiązać się z pewnymi problemami, a na pewno z kosztami. Powstaje zatem pytanie, kto ma ponosić te koszty. Z jednej strony należałoby przyjąć, iż koszty te powinien być ponieść konsument. Można to wnioskować z treści art. 12 ust. 4 ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów, który w określonych tylko przypadkach nakazywał ponoszenie przez przedsiębiorców kosztów odstąpienia od umowy, z którego skorzystał konsument. Zatem *a contrario*: we wszystkich innych sytuacjach należy przyjąć, że koszty te ponosił konsument⁵⁸. Z kolei rozpatrując sytuację, w której przedsiębiorca

⁵⁴ A. K l e i n, *Ustawowe prawo odstąpienia od umowy wzajemnej*, Wrocław 1964, s. 150.

⁵⁵ Por.: E. Ł ę t o w s k a, *Ochrona niektórych praw konsumentów...*, op.cit., s. 32.

⁵⁶ Art. Art. 2 ust. 2 i art. 7 ust. 2 ustawy o ochronie niektórych praw konsumentów.

⁵⁷ Por.: M. J a g i e l s k a, *Umowy zawierane...*, op.cit., s. 563.

⁵⁸ Tak K. S z c z y g i e l s k a, *Odstąpienie od umowy...*, op.cit., s. 419; M. J a g i e l s k a, *Umowy zawierane...*, op.cit., s. 563.

lub osoba działająca w jego imieniu podejmuje trud przybycia do domu konsumenta lub do miejscowości, w której on mieszka i tam bezpośrednio lub przez zorganizowaną prezentację sprzedaje konsumentowi towar, wykorzystując jego zaskoczenie, brak czasu do namysłu czy brak możliwości zaznajomienia się z podobnym asortymentem innych przedsiębiorców, a następnie konsument wykonuje przysługujące mu prawo odstąpienia, to słuszne wydaje się twierdzenie, że to ten sam przedsiębiorca powinien przyjąć ryzyko związane z kosztami ewentualnego odstąpienia od umowy. Takie rozwiązanie byłoby też zgodne z zasadą pełnej restytucji poprzedniego stanu prawnego⁵⁹. Przepisy nie rozstrzygały tej kwestii jednoznacznie, jak w przypadku reklamacji, która powinna być dla konsumenta bezpłatna. Dlatego w praktyce najczęściej konsumenci zwracali towar na własny koszt. Wynika to również z faktu, że zwrot powinien być nastąpić w terminie 14 dni od odstąpienia od umowy, zatem w interesie konsumentów leżało dochowanie tego terminu.

Towar powinien być zwrócony w stanie nienaruszonym, wraz z opakowaniem, przeciwnie do rozwiązań przyjętych przy reklamacji. Ustawodawca dopuszczał jednak i dopuszcza aktualnie wyjątek, przyjmując, że może być on zwrócony w stanie zmienionym, jeżeli ta zmiana była konieczna w granicach zwykłego zarządu. Możliwe jest zatem rozpakowanie towaru, uruchomienie urządzeń, dokonywanie wszelkich czynności pozwalających konsumentowi na poznanie towaru. Powinno to jednak nastąpić w taki sposób, by móc zapewnić ciągłość korzystania z rzeczy przez innego potencjalnego nabywcę⁶⁰.

Należy wskazać, że prawo konsumenta do odstąpienia od umowy wpływało także (i wpływa aktualnie) na udzielony mu kredyt konsumencki, którego celem jest finansowanie umowy, w stosunku do której konsument skorzystał z prawa odstąpienia. Zgodnie bowiem z art. 57 ustawy o kredycie konsumenckim⁶¹, jeżeli konsument skorzystał z przyznanego mu, na podstawie odrębnych przepisów, prawa do odstąpienia od umowy na nabycie określonego towaru lub usługi, to odstąpienie konsumenta od tej umowy jest skuteczne także wobec umowy o kredyt wiązany.

Ustawa o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny wprawdzie utraciła moc, ale wiele reguł interpretacyjnych, które stosowano przy wykładni jej przepisów, ma zastosowanie do nowych regulacji. Ustawa o prawach konsumentów wprowadziła z dniem 25 grudnia 2014 roku zmiany w zakresie umów zawieranych na odległość i poza lokalem przedsiębiorstwa. Przede wszystkim założeniem nowych regulacji jest położenie kresu umowom zawierany

⁵⁹ Tak E. Łętowska, *Ochrona niektórych praw konsumentów...*, op.cit., s. 37.

⁶⁰ Zob.: J. Ignatowicz, *System prawa cywilnego*, t. 2.: *Własność i inne prawa rzeczowe*, red. Z.K. Nowakowski, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1977, s. 412.

⁶¹ DzU 2014, poz. 1497, dalej ustawa o kredycie konsumenckim.

na odległość, np. przez telefon, podczas których konsument jednym słowem „tak” zawiera umowę, nie do końca będąc świadomy, o jakiej treści i z kim. W świetle nowych przepisów w takiej sytuacji nie dochodzi do zawarcia umowy. Ma to miejsce dopiero po dostarczeniu konsumentowi treści umowy na trwałym nośniku⁶², najlepiej w wersji papierowej lub elektronicznej drogą mailową⁶³. Poza tym przedsiębiorca może nawiązać z konsumentem rozmowę telefoniczną jedynie, jeśli konsument wyrazi wcześniej zgodę na taką formę marketingu⁶⁴. Na początku takiej rozmowy marketer obowiązany jest się przedstawić, poinformować konsumenta, jakiego przedsiębiorcę reprezentuje i przede wszystkim, w jakim celu dzwoni. Nowe przepisy nałożyły szczególne obowiązki informacyjne na przedsiębiorców. Oprócz ogólnych informacji, jakie muszą zostać udzielone konsumentowi, zakres informacji szczegółowych zależy od rodzaju umowy, tj. od tego, czy mamy do czynienia z umowami zawieranymi poza lokalem przedsiębiorstwa, czy na odległość, czy dotyczą one usług naprawy lub konserwacji, czy nabycia towarów.

Ustawodawca przesądził także o zasadzie odpowiedzialności przedsiębiorcy za przesyłkę do momentu odebrania jej przez konsumenta. Zatem przedsiębiorca nie może uchylać się od tej odpowiedzialności, twierdząc, że przesyłkę nadał i za dalsze jej losy nie odpowiada. To przecież przedsiębiorca, nie konsument, jest stroną umowy z operatorem pocztowym czy przewoźnikiem.

Termin do odstąpienia od umowy został wydłużony do 14 dni⁶⁵. Określone zostały też zasady jego obliczania. W przypadku dostarczenia towarów pojedynczych, termin jest liczony od dnia następnego po dniu dostarczenia. Jeśli natomiast towar jest dostarczany partiami lub w częściach – od dnia następnego po dniu, w którym konsument otrzymał ostatnią część lub partię. Jeśli przedmiotem umowy jest okresowe dostarczanie rzeczy, termin liczyć należy od dnia następnego po dniu w którym konsument otrzymał pierwszą rzecz. Natomiast w odniesieniu do pozostałych umów termin do odstąpienia

⁶² Zgodnie z art. 2 pkt 4 ustawy o prawach konsumenta przez pojęcie „trwały nośnik” należy rozumieć materiał (papier, płytę CD/DVD, pendrive, kartę pamięci, dysk twardy) lub narzędzie (pocztę elektroniczną e-mail, wiadomość sms) pozwalające konsumentowi lub przedsiębiorcy przechowywać informacje w sposób umożliwiający dostęp do nich w przyszłości przez czas odpowiedni do celów, jakim służą. Trwały nośnik powinien pozwalać na odtworzenie przechowywanych informacji w niezmienionej postaci, szczególnie bez ingerencji podmiotu, który był ich twórcą. W pojęciu tym nie mieści się strona internetowa. Por. K. L e c h m a n n, *Vademecum konsumenta...*, op.cit., s. 7.

⁶³ Art. 21 ust. 1 ustawy o prawach konsumenta.

⁶⁴ Art. 172 ust. 1 ustawy z dnia 16 lipca 2004 r. Prawo telekomunikacyjne, DzU 2014, poz. 234 z późn. zm. w brzmieniu nadanym przez art. 48 lit. a ustawy o prawach konsumenta.

⁶⁵ Art. 27 ustawy o prawach konsumenta.

liczy się od dnia następnego po dniu, w którym konsument zawarł umowę⁶⁶. Czternastodniowy termin odnosi się do umów, przy zawarciu których przedsiębiorca poinformował na piśmie konsumenta o prawie do odstąpienia. Jeśli natomiast uchybił temu obowiązkowi, termin do odstąpienia przedłuża się do 12 miesięcy⁶⁷. Przepisy nadal nie obwarowują szczególną formą oświadczenia woli o odstąpieniu od umowy, a do zachowania terminu wystarczające jest nadanie pisma w tym czasie.

Przedsiębiorca ma teraz obowiązek zwrotu otrzymanego świadczenia niezwłocznie, nie później niż w ciągu 14 dni po tym, jak dotrze do niego oświadczenie o odstąpieniu⁶⁸. Taki sam termin obciąża konsumenta. Liczyć go jednak należy od dnia, w którym złożył oświadczenie o odstąpieniu⁶⁹. Nowe przepisy obciążają przedsiębiorcę kosztami zwrotu towaru przez konsumenta, innymi niż bezpośrednie koszt zwrotu. Te bowiem ponosić musi konsument. Przedsiębiorca jest jednak zobowiązany do zwrotu jedynie najniższych kosztów w tym zakresie⁷⁰. Jeśli natomiast umowa została zawarta poza lokalem przedsiębiorcy i to on dostarczy konsumentowi towar, to w razie odstąpienia konsumenta od umowy przedsiębiorca jest teraz zobowiązany odebrać towar od konsumenta.

Ustawa o prawach konsumenta rozstrzyga także nieregulowaną dotąd kwestię niezamówionych towarów dostarczanych konsumentom. Takie sytuacje zdarzają się dość często. Konsument otrzymuje drogą pocztową, za niewielką opłatą lub gratis, towar, którego nie zamawiał. Przedsiębiorca zastrzega, że jeśli konsument w określonym czasie nie odeśle towaru lub nie złoży stosownego oświadczenia o braku chęci zawarcia umowy, to przyjmuje się, że zawarł umowę na okresowe dostarczanie towarów. Najczęściej dotyczy to prenumeraty czasopism lub książek, a następne egzemplarze opiewały na znacznie wyższe kwoty. Zgodnie z nowymi przepisami towar niezamówiony przez konsumenta przedsiębiorca dostarcza mu na własne ryzyko, a konsument nie ponosi z tego tytułu żadnych kosztów ani nie obciążają go żadne obowiązki⁷¹.

W aktualnie obowiązującym stanie prawnym również inne przepisy przyznają konsumentom prawo do odstąpienia od umowy. Należy tu wskazać regulacje ustawy z dnia 16 lipca 2004 r. Prawo telekomunikacyjne⁷². Zgodnie z art. 56 ust. 6 tej ustawy abonentowi przysługuje prawo odstąpienia od do-

⁶⁶ Art. 28 ustawy o prawach konsumenta.

⁶⁷ Art. 29 ustawy o prawach konsumenta.

⁶⁸ Art. 31 ust. 1 ustawy o prawach konsumenta.

⁶⁹ Art. 34 ust. 1 ustawy o prawach konsumenta.

⁷⁰ Art. 34 ust. 2 w związku z art. 33 ustawy o prawach konsumenta.

⁷¹ Por. art. 5 ustawy o prawach konsumenta.

⁷² DzU 2014, poz. 243 z późn. zm.

konanej zmiany warunków umowy bez podania przyczyn, przez złożenie oświadczenia w formie pisemnej w terminie 10 dni od dnia otrzymania potwierdzenia. Do zachowania tego terminu wystarczy wysłanie oświadczenia przed jego upływem. Nie może on jednak skorzystać z tego uprawnienia, jeżeli wyraził zgodę na niezwłoczne rozpoczęcie świadczenia usług na zmienionych zasadach. Należy wskazać, że nowe regulacje nie wprowadzają zmiany w tym zakresie. Jednak nie ulega wątpliwości, że zakres podmiotowy Prawa telekomunikacyjnego obejmuje także konsumentów, a ich uprawnienia uregulowane są także nową ustawą o prawach konsumenta w sposób kompleksowy. Zatem podstawowym zagadnieniem jest kwestia zakresu podmiotowego obu ustaw. W tym obszarze należy wskazać, że zakres podmiotowy Prawa telekomunikacyjnego reguluje problematykę świadczenia usług telekomunikacyjnych abonentom, w tym także konsumentom. Natomiast zakres podmiotowy ustawy o prawach konsumenta obejmuje wyłącznie konsumentów. To przesądza, że w przypadku zawierania umów z abonentami niebędącymi konsumentami zastosowanie znajdą wyłącznie przepisy Prawa telekomunikacyjnego. Natomiast w przypadku zawierania umów przez przedsiębiorców telekomunikacyjnych z konsumentami przepisy prawne obu ustaw trzeba będzie stosować w odpowiedni sposób, tak aby nie naruszyć przepisów żadnej z nich⁷³.

Prawo do odstąpienia przyznają także konsumentom przepisy ustawy o kredycie konsumenckim, której rozdział 5 traktuje o prawie odstąpienia. Zgodnie z art. 53 ust. 1 ustawy konsument ma prawo, bez podania przyczyny, do odstąpienia od umowy o kredyt konsumencki w terminie 14 dni od dnia zawarcia umowy. Należy zwrócić uwagę, że nie jest konieczne, by umowa o kredyt była zawarta na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa. W stosunku do każdej umowy o kredyt konsumencki konsumentowi przysługuje ustawowe prawo odstąpienia. Jeśli natomiast umowa taka byłaby zawarta poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość, to zastosowanie mają te same regulacje⁷⁴. Do zachowania tego terminu wystarczy, że w tym czasie konsument wyśle oświadczenie o odstąpieniu. Zatem termin ten zastrzeżony jest na korzyść konsumentów.

Oprócz omówionego ustawowego prawa odstąpienia konsument ma także możliwość uchylenia się od skutków prawnych umowy na zasadach ogólnych k.c. Często bowiem okoliczności uzasadniająca skorzystanie z tej instytucji

⁷³ Stanowisko z dnia 10 grudnia 2014 r. dotyczące relacji ustaw Prawo telekomunikacyjne i o prawach konsumenta wypracowane przez Grupę Roboczą powołaną przez Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej i Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w odpowiedzi na liczne wątpliwości zgłoszone w tym przedmiocie przez uczestników rynku telekomunikacyjnego [www.uokik.pl], pobrano: 12.12.2014 r.

⁷⁴ Por. art. 58 ust. 1 ustawy o kredycie konsumenckim.

prawnej następują w relacji konsument–przedsiębiorca. Ma to miejsce np. w sytuacji, w której okaże się, że towar będący przedmiotem umowy zagraża życiu lub zdrowiu konsumenta albo nie działa w sposób, o jakim zapewniał sprzedawca. Ta sytuacja dotyczy produktów i wyrobów medycznych, sprzedawanych często na różnego rodzaju pokazach i prezentacjach lub na odległość. Mimo iż konsument ma możliwość poznać oferowane urządzenie, nie jest specjalistą zdolnym określić jego wpływ na zdrowie człowieka. Opisana sytuacja dotyczy m.in. wyrobu medycznego Harmonizer, którego wytwórcą jest Bio ENERGY sp. z o.o. z siedzibą w Opalenicy. W stosunku do tego wyrobu Prezes Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych wydał w dniu 19 lutego 2014 roku decyzję o wycofaniu wyrobu z obrotu i używania jako niespełniającego wymagań technicznych niezbędnych dla osiągnięcia przez produkt tego rodzaju skutków, o których zapewniał sprzedawca. Tym samym sprzedawca wprowadzał konsumentów w błąd, zapewniając o skuteczności wyrobu w leczeniu dolegliwości bólowych o długotrwałym przebiegu związanych z różnymi schorzeniami⁷⁵. Decyzji tej nadano rygor natychmiastowej wykonalności z uwagi na konieczność ochrony zdrowia lub życia ludzkiego albo dla zabezpieczenia gospodarstwa narodowego przed ciężkimi stratami bądź też ze względu na inny interes społeczny lub wyjątkowo ważny interes strony⁷⁶. Decyzja ta stała się podstawą do uchylecia się od skutków prawnych umów zawartych pod wpływem błędu przez konsumentów, którzy nabyli produkt. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że decyzja stanowi o wycofaniu wyrobu z obrotu i używania, czyli dotyczy potencjalnych przyszłych umów, ale także umów zawartych wcześniej, skoro nabywcy nie mogą go używać zgodnie z zapewnieniami sprzedawcy. Równie istotne jest nadanie decyzji rygoru natychmiastowej wykonalności, co oznacza, że podlega ona niezwłocznemu wykonaniu, mimo iż stronie przysługuje prawo odwołania się od decyzji, a samo odwołanie nie wstrzymuje wykonania decyzji. Skorzystanie przez konsumentów z uprawnień, jakie daje owa decyzja, powoduje rozpadnięcie się więzi zobowiązaniowej łączącej dotychczas strony.

Trzeba także nadmienić, że szczególna ochrona konsumentów wyraża się nie tylko w przepisach materialnych. Jej wyrazem jest także powołanie organów, których zadaniem jest ochrona praw konsumentów. Należy tu wskazać przede wszystkim Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów,

⁷⁵ Decyzja Nr UR.D.WM.DNB.27.2014 Prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych z dnia 19 lutego 2014 roku, utrzymana w mocy decyzją Nr UR.D.WM.DNB.63.2014 Prezesa Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych z dnia 14 lipca 2014 roku.

⁷⁶ Zgodnie z art. 108 § 1 ustawy z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (DzU 2013, poz. 267 z późn. zm.).

a także powiatowych rzeczników konsumentów. Ochronę konsumentom zapewniają także sądy powszechne.

Omówione regulacje wskazują wyraźnie na szczególną ochronę przyznaną konsumentom w obrocie gospodarczym. Zgodnie z prawem europejskim ochrona ta wykonywana powinna być głównie przez obowiązki informacyjne. Jest to podstawowy sposób wyrównywania zróżnicowanej pozycji przedsiębiorców i konsumentów jako podmiotów stosunków prawnych. Niewątpliwie obowiązujące przepisy przyznają konsumentom szczególną pozycję na rynku dóbr i usług. Trzeba mieć jednak na uwadze, że zostały one wprowadzone w latach 2000 i 2002. Czas pokazał, że istnieje w tym zakresie potrzeba zmian. Odpowiedzią na tę potrzebę jest ustawa z 30 maja 2014 roku o prawach konsumentów. Jej przepisy ugruntowują uprzywilejowaną pozycję konsumentów. Szczególne zmiany nastąpiły jednak w zakresie obowiązków informacyjnych spoczywających na przedsiębiorcach oraz w zakresie eliminacji zjawisk niepożądanych przy zawieraniu umów na odległość i poza lokalem przedsiębiorstwa. Potwierdza to kolejny raz, jak duży nacisk kładzie się w tym zakresie na rzetelną i wyczerpującą informację. Są to jednak przepisy, które weszły w życie 25 grudnia 2014 roku i to, czy sprostają potrzebom rozwijającego się rynku doby internetu, czy ochronią konsumentów przed skutkami nieprzemyślanych transakcji i przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców, znów pokaże czas.

Literatura

B a l a s i ń s k i C., *Publicznoprawne problemy ochrony konsumentów*, [w:] *Prawo gospodarcze. Zagadnienia administracyjnoprawne*, red. H. Gronkiewicz-Waltz, M. Wierzbowski, Warszawa 2013.

B u ć k o A., *Prawa klienta sklepu tradycyjnego: możemy reklamować używane ciuchy* [www.nton.pl], pobrano: 8.12.2014 r.

F r ą c k o w i a k J., *Instytucje prawa handlowego w kodeksie cywilnym*, „Rejent” 2003, nr 6.

H a b r y n - M o t a c k a E., *Niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową sprzedaży konsumenckiej*, rozdz.: *Sposoby ustalania zgodności towaru konsumpcyjnego z umową*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

I g n a t o w i c z J., *System prawa cywilnego, t. 2.: Własność i inne prawa rzeczowe*, red. Z.K. Nowakowski, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1977.

J a g i e l s k a M., *Umowy zawierane poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość*, „Monitor Prawniczy” 2000, nr 9.

K o c o t W., *Nowe zasady zawierania i wykonywania umów z udziałem konsumentów (I)*, „Przegląd Prawa Handlowego” 2000, nr 11.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, DzU 1998, nr 78, poz. 483 ze zm. i sprostowaniem.

K l e i n A., *Ustawowe prawo odstąpienia od umowy wzajemnej*, Wrocław 1964.

L e c h m a n n K., *Vademecum konsumenta*, Warszawa 2014.

Ł a s z c z u k M., S z p a r a J., *Terminy do odstąpienia od umowy w ustawie o ochronie niektórych praw konsumentów*, „Palestra” 2001, nr 3/4.

Ł ę t o w s k a E., *Ochrona niektórych praw konsumentów. Komentarz*, Warszawa 2001.

Ł ę t o w s k a E., *Prawo umów konsumenckich*, Warszawa 2002.

P a j o r T., *Komentarz do art. 22¹ k.c.*, [w:] *Kodeks cywilny. Część ogólna. Komentarz*, red. M. Pyziak-Szafnicka, P. Księżak, Warszawa 2014.

P e c y n a M., *Ustawa o sprzedaży konsumenckiej. Komentarz*, Kraków 2004.

S a d o m s k i J., Z a r a d k i e w i c z K., *Wybrane zagadnienia prawa konsumenckiego. Uwagi dotyczące projektów ustaw przygotowanych przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Cywilnego*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 1999, nr 1.

System prawa prywatnego, t. 2.: Prawo cywilne – część ogólna, red. Z. Radwański, Warszawa 2002.

S z c z o t k a J., *Sprzedaż konsumencka. Komentarz*, Lublin 2007.

S z c z y g i e l s k a K., *Odstąpienie od umowy zawartej na odległość w prawie niemieckim i polskim*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego” 2003, nr 2.

ADAM WALAWENDER*

Zarządzanie usługami publicznymi w jednostkach samorządu terytorialnego

Jednostkom samorządu terytorialnego ustawowo powierzono szereg zadań, których wykonywanie ma odpowiadać na bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców. Są to tzw. usługi publiczne, a ich podstawowe cechy – ciągłość i trwałość – oznaczają, że usługobiorcy mogą być pewni nieprzerwanego zaspokajania ich zbiorowych potrzeb, bez względu na ich status ekonomiczny. Traktuje się je zatem jako usługi ogólnospołeczne, nieadresowane, niematerialne, świadczone na rzecz społeczeństwa bądź wspólnot samorządowych. Nie istnieje możliwość wykluczenia któregoś z członków społeczeństwa z konsumpcji usług publicznych¹.

Usługi publiczne można podzielić na trzy grupy:

1) usługi komunalne – to głównie utrzymanie obiektów i urządzeń infrastruktury technicznej, do nich można zaliczyć m.in.: transport miejski, energetykę ciepłą, gospodarkę wodną, gospodarkę mieszkaniową, gospodarkę odpadami, urządzenia ochrony środowiska naturalnego i utrzymanie czystości w miejscach publicznych;

2) usługi społeczne – utrzymanie sieci urządzeń i instytucji infrastruktury społecznej w celu kształtowania odpowiednich warunków życia społecznego oraz podnoszenia jakości życia; będą to m.in.: edukacja publiczna, ochrona zdrowia, kultura, pomoc społeczna, kultura fizyczna, rekreacja i bezpieczeństwo publiczne;

3) usługi administracyjne – dotyczą wykonywania funkcji administracji publicznej.

Gmina wykonuje część zadań publicznych z wyłączeniem zastrzeżonych do kompetencji powiatu, województwa lub rządu. Jedną z kompetencji władz samorządowych jest ustalanie zakresu i priorytetów świadczonych usług administracyjnych. Władze gminne muszą przestrzegać praw i zasad ogólnych, ale również kształtować i wdrażać własną politykę rozwoju lokalnego. Dzięki posiadaniu samodzielności gmina ma możliwość wykonywania zadań zgodnie z jej interesem.

Zadania własne realizowane są przez gminę samodzielnie, czyli we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność oraz finansowane z budżetu lo-

* Dr inż., Uniwersytet Opolski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 139–141.

kalnego; są to zadania z zakresu społeczno-gospodarczego. Można wydzielić zadania obligatoryjne i zadania fakultatywne.

Do zadań własnych samorządu gminnego należą sprawy z zakresu²:

- ładu przestrzennego, gospodarki terenami i ochrony środowiska;
 - gminnych dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego;
 - wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych;
 - utrzymywania czystości oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i utylizacji odpadów komunalnych;
 - zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
 - lokalnego transportu zbiorowego;
 - ochrony zdrowia;
 - gminnego budownictwa mieszkaniowego;
 - edukacji publicznej, w tym szkół podstawowych i przedszkoli;
 - kultury fizycznej i turystyki, w tym terenów rekreacyjnych i urządzeń sportowych;
 - targowisk i hal targowych;
 - zieleni komunalnej i zadrzewień;
 - porządku publicznego i ochrony przeciwpożarowej;
 - utrzymania gminnych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
 - promocji gminy;
 - współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych;
 - współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.
- Samorząd gminny nie może zrezygnować z wykonania obowiązkowych zadań własnych, nawet jeśli wskaże na brak środków finansowych. Natomiast zadania fakultatywne realizowane są przez gminy w zakresie możliwości ich budżetu lokalnego.
- Zadania zlecone należą do kompetencji administracji rządowej, która może przekazać je gminie do wykonania. W w ślad za ich przekazaniem gmina otrzymuje środki finansowe na realizację tych zadań.
- Do zadań zleconych gminie w drodze normy ustawowej należą:
- nadzór i wydawanie zezwoleń na uprawę maku i konopi włóknistych na obszarze gminy;
 - pomoc kombatanom i innym osobom uprawnionym znajdującym się w trudnych warunkach materialnych;
 - wybór ławników do sądów okręgowych oraz sądów rejonowych obejmujących swoją właściwością obszar gminy;

² Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

- wykonywanie zadań określonych w ustawie z dnia 10 kwietnia 1979 r. o ewidencji ludności i dowodach osobistych;
- prowadzenie ewidencji działalności gospodarczej według właściwości miejsca zamieszkania przedsiębiorcy;
- wykonywanie zadań określonych w art. 11 ustawy z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej;
- świadczenie usług opiekuńczych dla osób z zaburzeniami psychicznymi;
- prowadzenie postępowań w sprawach dotyczących zgromadzeń;
- sporządzanie i aktualizacja spisu wyborców (osób uprawnionych do głosowania), obsługa administracyjna i wykonywanie zadań związanych z organizacją i przeprowadzaniem wyborów na obszarze gminy, w związku z wyborami: do Sejmu i Senatu RP, Prezydenta RP, wyborami do rad gmin, rad powiatów i sejmików województw, oraz w trakcie referendum ogólnokrajowego.

Zadania powierzone przekazuje gminie administracja rządowa, wojewódzka lub powiatowa, w drodze umów lub porozumień. W tym przypadku gmina również otrzymuje środki pieniężne na ich realizację.

Rodzaj systemu świadczenia usług publicznych zależy od postępu gospodarczo-społecznego i instytucjonalnego. Takie procesy powodują m.in. zmiany popytu konsumentów, przemiany technologiczne i modernizację organów administracyjnych.

Państwa feudalne ograniczały się do rządzenia i ochrony swoich terytoriów. W XIX wieku nastąpiła transformacja państwa absolutnego w państwo oparte na normie prawa i regułach demokratycznych. Zapoczątkowało to zmiany w sposobie dystrybucji usług publicznych oraz proces instytucjonalizacji samorządu terytorialnego poprzez wykształcenie dualnego charakteru administracyjnego: rządowego i samorządowego.

Znaczące zmiany nastąpiły w latach 30. i 40. ubiegłego wieku, kiedy to II wojna światowa oraz kryzys gospodarczy doprowadziły do destabilizacji społeczno-politycznej. Ratowaniu zburzonej spójności społeczeństw i stabilizacji procesów gospodarczych sprzyjała koncepcja zaangażowania państwa w pomoc społeczną, czyli tzw. koncepcja państwa opiekuńczego. Dzięki wzrostowi gospodarczemu powiększała się zamożność społeczeństwa, a jednocześnie poszerzał się zakres usług publicznych, głównie usług społecznych i komunalnych. Standardem w krajach rozwiniętych stał się powszechny dostęp do bezpłatnej edukacji, ochrony zdrowia oraz zaopatrzenie w wodę, energię i inne usługi infrastrukturalne. W latach 50. powstawały również systemy ubezpieczeń społecznych oraz sfera świadczeń socjalnych i zasiłków³.

³ M. K a c h n i a r z, *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 30–32.

Przykładami nowoczesnych państw opiekuńczych stały się kraje skandynawskie, głównie Szwecja. Począwszy od lat 30. ubiegłego wieku rozpoczęto realizację koncepcji „domu ludu”. Dąży się do zapewnienia praw socjalnych wszystkim obywatelom, a nie jedynie tym najbardziej potrzebującym. Jednocześnie preferuje się model gospodarki mieszanej, w której istnieją obok siebie cztery rodzaje własności: państwowa, prywatna, samorządowa i spółdzielcza⁴.

W latach 70. pojawiło się wiele negatywnych zjawisk gospodarczych związanych ze zmniejszeniem się tempa rozwoju gospodarczego, wzrostem inflacji i bezrobocia oraz trudnościami zrównoważenia wydatków publicznych. Kryzys państwa dobrobytu sugerował, że sektor publiczny jest nadmiernie rozbudowany, nieefektywny i zbyt obciąża obywateli podatkami. W tej sytuacji ukształtowała się koncepcja państwa minimum, w której zdecydowana większość usług miała być świadczona przez system przedsiębiorczy opierający się na rynku i konkurencji; teoria ta skupiała się głównie na realiach amerykańskiego ustroju instytucjonalnego.

Pod wpływem krytyki poprzednich rozwiązań tworzy się koncepcja nowego zarządzania publicznego (*New Public Management* – NPM). Postuluje ona m.in. ograniczenie roli sektora publicznego w gospodarce oraz nastawienie administracji publicznej w kierunku szukania oszczędności i zewnętrznej realizacji usług publicznych lub ich prywatyzacji. Obejmuje ona również wprowadzanie rozwiązań zarządczych, które sprawdziły się już w sektorze prywatnym, w celu podniesienia efektywności i skuteczności⁵.

Wyróżnić można cztery podstawowe modele NPM. W pierwszym zakłada się prostą implementację metod zarządzania z sektora prywatnego do administracji publicznej. Koncentruje się on głównie na wynikach i efektywności. Drugi model postuluje decentralizację i odchudzenie sektora publicznego. Zakłada się w nim prywatyzację usług i redukcję instytucji. W trzecim modelu duży nacisk kładzie się na kulturę organizacyjną poprzez: decentralizację, ocenę rezultatów oraz wzrost znaczenia wizerunku instytucji. Czwarty model dotyczy jakości usług publicznych i charakteryzuje się zwróceniem uwagi na potrzeby i opinie odbiorców usług oraz przywróceniem roli wybieranych przedstawicieli społeczeństwa w zarządzaniu samorządem⁶.

Ustawa z 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej daje gminie możliwość wyboru formy organizacyjno-prawnej świadczenia usług publicznych. Wybór tej formy stanowi element polityki gminy, która realizuje zadania samodzielnie, za pośrednictwem spółek prawa handlowego lub wykorzystując cywilnoprawne formy realizacji zadań, gdzie gmina może przekazać

⁴ Ibidem.

⁵ M. B e v i r, *Public Governance*, vol. 1.: *Théories of governance*, SAGE, London 2007, s. 22.

⁶ P. M o d z e l e w s k i, *Administracja samorządowa jako dobro publiczne*, [w:] *Samorząd lokalny – dobro publiczne*, red. J. Kleer, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 158–159.

świadczenie usług komunalnych osobom fizycznym, prawnym lub jednostkom organizacyjnym, w drodze umowy⁷.

Działalność wykraczająca poza zadania o charakterze użyteczności publicznej prowadzone są wyłącznie w formie spółek kapitałowych⁸. W tej sytuacji powstaje pewnego rodzaju dylemat, gdzie gmina jest jednocześnie organem założycielskim podmiotu, jak i reprezentantem interesu społecznego. Może to doprowadzić do rozbieżności pomiędzy potrzebami publicznymi a opłacalnością ekonomiczną podmiotów. Jest to szczególnie istotny problem, gdy funkcją podmiotów jest osiąganie zysków, a celem gminy – zaspokajanie potrzeb mieszkańców⁹. W związku z tym władze muszą określić przewagę funkcji ekonomicznych bądź społecznych w działalności danych podmiotów komunalnych. Jeżeli zaistnieje sytuacja, że przewagę będzie mieć realizacja celów związanych z potrzebami społecznymi, może okazać się konieczne dofinansowanie działalności podmiotu z budżetu lokalnego.

Gmina jest odpowiedzialna za zapewnienie odpowiedniej podaży usług komunalnych dla społeczności lokalnej. Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym gmina nie powinna bezpośrednio angażować się w świadczenie usług, a jedynie organizować rynek tychże usług. Model, który należy przyjąć w celu rozwoju sfery usług przy uwzględnieniu uwarunkowań rynkowych i strategii długofalowych, powinien się charakteryzować m.in.¹⁰:

- kreowaniem konkurencji w świadczeniu usług komunalnych;
- komercjalizacją podmiotów komunalnych działających w formie pełnego monopolu;
- kształtowaniem standardów usług i postępu technicznego;
- łączeniem rozwoju sfery usług z programami rozwoju lokalnego.

Taki model powinien promować innowacyjność, efektywność oraz kompleksowość świadczenia usług komunalnych¹¹. Jego realizacja jest możliwa dzięki tworzeniu systemów informatycznych, które określają obecne i prognozowane zapotrzebowanie na dane usługi oraz kierunki rozwoju, przedsięwzięcia racjonalizatorskie i niezbędne inwestycje.

Rynek świadczenia usług komunalnych ma, podobnie jak inne rynki, swoje ułomności, w związku z czym potrzebna jest regulacja wielkości i struktury

⁷ Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, DzU 1997, nr 9, poz. 43, z późn. zm., art. 3 ust. 1.

⁸ Ibidem, art. 9.

⁹ A. Miśczuk, M. Miśczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu...*, op.cit, s. 142.

¹⁰ Ibidem, s. 143.

¹¹ T. Kondrakiwicz, K. Żuk, *Wykorzystanie struktur holdingowych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw komunalnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2004, vol. 38, z. H, s. 426–427.

podażą usług. Służy temu przestrzeganie podstawowych zasad charakteryzujących model europejski¹²:

- działalność gospodarcza gminy wykonywana przez jednostki organizacyjne powinna być ukierunkowana wyłącznie na cel publiczny z uwzględnieniem potrzeb gminy;
- podejmowana działalność gospodarcza gminy nie powinna prowadzić do konkurencji z innymi podmiotami gospodarczymi świadczącymi te same usługi na jej terenie; działalność gospodarcza nie powinna prowadzić do strat finansowych.

Jednostki organizacyjne gminy mogą przyjmować dwustopniowy mechanizm kryteriów ekonomicznych oceny działalności: rentowności usług lub pokrycia niezbędnych kosztów¹³. W przypadku zakładu budżetowego stosuje się zazwyczaj drugie kryterium. Jednak zauważyć należy brak możliwości odtwarzania majątku trwałego przez podmioty świadczące usługi oraz niemożność rozwoju sfery tych usług bez wsparcia finansowego z budżetu lokalnego.

Rada gminy ustala wysokość cen i opłat lub sposób ustalanie cen i opłat za usługi komunalne o charakterze użyteczności publicznej¹⁴. Ma ona możliwość analizy i weryfikacji kosztów eksploatacji i potrzeb rozwojowych podmiotów komunalnych. Należy jednak pamiętać, że istotą funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego jest osiągnięcie rentowności¹⁵.

Efektywność stanowi jeden z podstawowych kryteriów modernizacji usług publicznych. Oprócz celowości podejmowania jakiegoś zadania, czyli sprawdzania czy osiągnięto zakładany wynik, należy zadać pytanie o poniesione nakłady w celu uzyskania danego efektu.

Obecnie zasadność wydatkowania środków publicznych opiera się zasadniczo na ocenie zgodności z planem budżetowym. Takie rozwiązania nie kształtują postaw proefektywnych. Może dojść do sytuacji, w której organy będą wydawać gigantyczne fundusze, jednak bez znaczących efektów. Dopóki wydatki te będą zaplanowane w budżecie, będą one zgodne z prawem¹⁶.

Nie można opierać oceny sprawności działania jedynie w kategoriach wynikających z wielkości wydatków, czyli na zasadzie, że im więcej wydaje się środków w przeliczeniu na mieszkańca, tym lepiej. Nie da się w takiej sytuacji porównać efektywności działania równorzędnych organów jednostek samorządu terytorialnego, jeżeli jeden z nich ma możliwość wydania większych funduszy, a efekty są takie same.

¹² A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu...*, op.cit, s. 143–144.

¹³ P. Czechowski, A. Jaroszyński, S. Piątek, *Komentarz do ustawy o samorządzie terytorialnym*, Warszawa 1993, s. 21.

¹⁴ Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej... op.cit., art. 4.

¹⁵ A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu...*, op.cit, s. 144.

¹⁶ M. Kachniarz, *Efektywność usług publicznych...*, op.cit, s. 50–55.

Z tego powodu nie należy analizować efektywności jako ogólnej miary zachodzących procesów, lecz biorąc pod uwagę osobno każdą procedurę i dopiero następnie oceniać skumulowaną miarę całej jednostki. Dzięki temu samorząd staje się wiązką usług komunalnych, podlegających odrębnym analizom efektywności.

Tego typu podejście do badań jest odpowiednie do specyfikacji jednostek samorządu terytorialnego. Wykonują one wiele zróżnicowanych usług o odmiennych kompetencjach i charakterze. Do każdej dziedziny wymaga się innej wiedzy branżowej, która podlega odmiennym czynnikom zewnętrznym. Natura jednostek samorządowych jest znacznie bardziej skomplikowana niż natura przedsiębiorstw sektora prywatnego.

W celu określenia wymiaru efektywności stosuje się szereg mierników oceny świadczonych usług. Można wydzielić różne rodzaje mierników: finansowe, konkurencyjności czy jakości. Wyróżnia się takie mierniki świadczonych usług jak¹⁷:

- osiągnięcie wysokiej zyskowności;
- obniżenie kosztów instytucji;
- oszczędność w stosunku do przewidzianych kosztów;
- zwiększenie liczby świadczeń danej usługi;
- zwiększanie udziału w danym rynku;
- pozytywny wpływ na wizerunek instytucji;
- zwiększenia atrakcyjności popytu na inne usługi danej instytucji;
- lepsze „wyniki” danej usługi w stosunku do przeszłości i konkurencji;
- wartości usługi postrzegane jako korzystniejsze niż dotychczas;
- wysoki stopień realizacji usług;
- usługi i sama instytucja bardziej przyjazna klientowi.

Należy zauważyć, że nie wszystkie mierniki można zastosować do każdej świadczonej usługi publicznej. W niektórych przypadkach zastosowanie znajdują odmienne mierniki niż przy innych usługach. Potwierdza to tylko fakt złożoności samorządu terytorialnego. Niemniej w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, brakuje systemu analiz efektywności świadczonych usług publicznych na poziomie mikroekonomicznym.

Działalność gospodarcza to zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana i usługowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły¹⁸. Prowadzenie jej jest jednym z wielu przejawów działania jednostek samorządu terytorialnego. Ich działalność cechuje się profesjonalnym charakterem, działaniem na własny rachunek, uczestnictwem w obrocie gospodarczym,

¹⁷ B. K o Ź u c h, A. K o Ź u c h, *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 81.

¹⁸ Ustawa z 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

powtarzalnością, racjonalnością oraz podporządkowaniem regułom opłacalności (gdzie jest to uzasadnione i możliwe). To pozwala określić działalność jednostek samorządu terytorialnego jako gospodarczą. Obejmuje ona jednak zadania o charakterze użyteczności publicznej, która dąży do nieprzerwanego i bieżącego zaspokajania potrzeb zbiorowych społeczeństwa w ramach świadczenia usług powszechnie dostępnych¹⁹.

Działalność gospodarcza samorządu terytorialnego w sferze użyteczności publicznej nie jest motywowana maksymalizacją zysku oraz możliwością pojawienia się nieekwiwalentności w świadczeniu usług. Celem jej jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców, a nie dążenie do osiągania wysokiej stopy zysku. Pojawia się tu pewnego rodzaju sprzeczność pomiędzy celami przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki rynkowej a samorządem gminnym. Celem działalności pierwszej grupy będzie maksymalizacja zysku w długim okresie i preferowanie inwestycji dla finansowania rozwoju. Zasadniczym celem gminy będzie natomiast zwiększanie dochodów budżetu i preferowanie konsumpcji zysku przedsiębiorstw w drodze dofinansowania budżetu.

Przemawia to przeciw prowadzeniu przez gminę działalności gospodarczej, która wykraczałaby poza cele użyteczności publicznej. Model działalności gospodarczej gminy zakłada, że przedsiębiorczość komunalna powinna przede wszystkim skupiać się na zadaniach własnych gminy, związanych z działalnością o charakterze użyteczności publicznej. Należy jednak zauważyć, że udział kapitałowy gminy w spółkach prawa handlowego nie jest prowadzeniem działalności gospodarczej, co umożliwiłoby lokowanie przez gminy środków w bankach i akcjach spółek.

Gmina może tworzyć spółki prawa handlowego, aby prowadzić działalność poza sferą użyteczności publicznej, po spełnieniu dwóch warunków:

- 1) występowanie niezaspokojonych potrzeb wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym;
- 2) występujące w danej gminie bezrobocie, które ujemnie wpływa na poziom życia wspólnoty, a zastosowanie innych działań nie doprowadziłoby do aktywizacji gospodarczej.

Dodatkowo dopuszcza się tworzenie spółek prawa handlowego również w sytuacji, gdy zbycie składnika mienia komunalnego spowoduje poważną stratę majątkową gminy.

Reasumując: szeroki zakres zadań wykonywanych przez gminę o charakterze użyteczności publicznej wraz z prawnymi podstawami ich działalności gospodarczej pozwala samorządom aktywnie uczestniczyć w prawie wszystkich przejawach życia gospodarczego lokalnej społeczności.

¹⁹ A. Miszczuk, M. Miszczuk, K. Żuk, *Gospodarka samorządu...*, op.cit, s. 117–118.

Literatura

Bevir M., *Public Governance*, vol. 1.: *Théories of governance*, SAGE, London 2007.

Czechowski P., Jaroszyński A., Piątek S., *Komentarz do ustawy o samorządzie terytorialnym*, Warszawa 1993.

Kachniarz M., *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Kondrakiwicz T., Żuk K., *Wykorzystanie struktur holdingowych w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw komunalnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2004, vol. 38, z. H.

Koźuch B., Koźuch A., *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.

Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Modzelewski P., *Administracja samorządowa jako dobro publiczne*, [w:] *Samorząd lokalny – dobro publiczne*, red. J. Kleer, CeDeWu, Warszawa 2008.

Ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, DzU 2001, nr 142, poz. 1591.

Ustawa z 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej, DzU 1997, nr 9, poz. 43, z późn. zm., art. 3 ust. 1.

Ustawa z 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

TADEUSZ POKUSA*
KAJA POPEK**

Logistyka w sporcie na przykładzie Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego w szpadzie

Logistyka najczęściej kojarzona jest z produkcją, transportem i zaopatrzeniem. Jednak obejmuje również tzw. nietypowe łańcuchy dostaw, którymi zajmuje się m.in. logistyka społeczna. Ta ostatnia reprezentuje wszelkie dziedziny życia społecznego, w tym logistykę w sporcie oraz logistykę masowych imprez sportowych¹. W niniejszym artykule zostanie przedstawiona logistyka masowych imprez sportowych w mało popularnym sporcie, jakim jest szermierka, która według Wojciecha Lipońskiego w ujęciu historycznym jest sztuką ataku i obrony bronią białą. Współcześnie jest to dyscyplina sportowa wykorzystująca tradycje i charakter szermierki wojskowej, z pominięciem zadawania ran lub powodowania śmierci. Istotą szermierki sportowej jest bowiem zdobycie punktu przez nieszkodliwe dotknięcie przeciwnika bronią, według zasad w poszczególnych typach broni, a także równoczesne przeciwdziałanie jego podobnym akcjom². W szermierce rozróżnia się trzy rodzaje broni: floret, szablę i szpadę. Szpada jest najbardziej popularna wśród wymienionych broni. W artykule przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych do pracy dyplomowej Kai Popek, a ponadto próba promocji tego jakże pożytecznego sportu, który nie dość, że jest związany z polską historią, to również rozwija zawodnika fizycznie i umysłowo. Badania przeprowadzono w 2015 roku, natomiast dane potrzebne do realizacji zastosowanych metod i technik badawczych pochodzą z lat 2013 i 2014.

Szermierką w Opolu na masową skalę zajął się UKS Start Opole, który rozpoczął swoją działalność 14 marca 1962 roku z inicjatywy trenera Czesława Wojciechowskiego. Po przejściowym spadku jej popularności w latach 80. XX wieku działalność Klubu została reaktywowana w 2002 roku. Zajęcia UKS

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Mgr, absolwentka Uniwersytetu Opolskiego.

¹ C. G r a d o w i c z, *Logistyka organizowania imprez sportowych*, „Zeszyty Naukowe”: *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, red. B. Sojkin, Z. Waškowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, nr 168, s. 327–328.

² W. L i p o ń s k i, *Humanistyczna encyklopedia sportu*, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa 1987, s. 345.

Start Opole odbywają się w Prywatnym Gimnazjum nr 4 przy ul 1 Maja 151. Chętnie trenują cztery razy w tygodniu³. Od 2003 roku Klub organizuje ogólnopolskie zawody drużynowe każdego roku, w czerwcu, o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego. Impreza ma zatem charakter cykliczny, drużynowy, uczestnikami są przeważnie takie grupy wiekowe, jak: zuchy, skrzaty, młodzicy i juniorzy młodsi. Warto również dodać, iż założyciel Klubu i główny organizator zawodów udzielił zgody na przetwarzanie swoich danych osobowych na potrzeby publikacji tego artykułu, ponieważ jego celem jest przedstawienie organizacji tych zawodów pod względem strategiczno-logistyczno-marketingowym.

Pierwszym poruszonym aspektem organizacji wymienionej imprezy masowej będzie przedstawienie jej w sposób logistyczny dzięki procesom biznesu oraz potencjałowi logistycznemu. W artykule ukazano wspomniane procesy, jednak większość przedstawiono w formie opisów ze względu na objętość opracowania. Wszystkie procesy w sposób graficzny (tab. 1) modeluje się według następujących zasad⁴:

- każdy model (inaczej proces) musi posiadać przynajmniej jedno zdarzenie początkowe i jedno zdarzenie końcowe;
- działania/funkcje i zdarzenia mają pojedyncze połączenia wejściowe i wyjściowe;
- operatory I, LUB, ALBO nie mogą posiadać jednocześnie wielu wejść i wyjść;
- przebieg procesu rozdzielony i łączony jest z wykorzystaniem operatorów⁵.

Organizacja zawodów szermierczych dzieli się na cztery główne procesy: 1) ustalenie terminu zawodów; 2) przygotowanie zawodów; 3) organizacja imprezy; 4) podsumowanie imprezy. Proces przygotowania zawodów dzieli się na dwa podprocesy. Pierwszy to rezerwacja elementów imprezy, a drugi to proces realizacji przygotowania imprezy. Znając już zasady modelowania procesów zgodnie z metodą eEPC, procesy poszczególnych etapów organizowania zawodów szermierczych opisano w podrozdziałach.

Ustalenie terminu zawodów

Ten proces rozpoczyna się ustaleniem przez Klub planu zawodów szermierczych. Następnie wyszukuje się potencjalnych sponsorów, czym również zajmuje się Klub – w badanym przypadku Start Opole, po czym otwiera się możliwości zgłaszania kandydatur zawodów do kalendarza imprez szermierczych PZS (Polskiego Związku Szermierczego). Klub przesyła swoją kandyda-

³ [<http://www.startopole.pl/>].

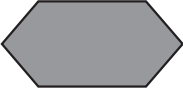
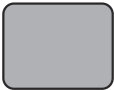





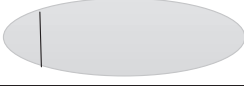

⁴ R. G a b r y e l c z y k, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006, s. 95–96, 125.

⁵ Ibidem, s. 94–95.

ture do PZS, który rozpatruje zgłoszenia klubów. Po dokonaniu tej czynności przewodniczący PZS ogłasza kalendarz imprez szermierczych na następny rok na stronie związkowej. Proces przygotowania zawodów poprzedza pozytywne rozpatrzenie kandydatury klubów.

Tabela 1

Symbolika graficzna projektowania procesów biznesu metodą eEPC

Symbol	Znaczenie
	Zdarzenie (decyzja) – stan obiektu, okoliczność warunkująca podjęcie działania. Zdarzenie steruje przebiegiem procesu
	Działanie (funkcja) – wytycza czynność, która ma być wykonana w procesie
	Koniunkcja [AND → I] – jednocześnie muszą wystąpić wszystkie warunki
	Alternatywa [OR → LUB] – może być wykonywana jedna lub wiele czynności (zdarzeń)
	Alternatywa wykluczająca [XOR → ALBO] – tylko jedno z działań może być podjęte / tylko jedno zdarzenie może mieć miejsce
	System / narzędzie IT (narzędzie IT wspomagające realizację działania / zadania)
	Dokument – formalna lub nieformalna informacja występująca w postaci wydruku
	Jednostka organizacyjna – informuje, kto wykonuje daną funkcję, przyporządkowana jest zawsze do funkcji
	Interfejs (stanowi „łącznik” pomiędzy bieżącą operacją a innymi procesami / operacjami)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. G a b r y e l c z y k, *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.

Rezerwacja elementów imprezy szermierczej

Rezerwacja elementów imprezy rozpoczyna się potwierdzeniem zaproponowanego przez Klub terminu zawodów przez PZS. Po potwierdzeniu ter-

minu zawodów organizator wynajmuje halę sportową na lodowisku Toropol. Po przygotowaniu miejsca zawodów rezerwowany jest sprzęt sportowy i jego montaż, czyli rezerwowane są tzw. ekipy techniczne. Później Czesław Wojciechowski wyszukuje z listy sędziów związkowych polecanych przez PZS i rezerwuje bazę noclegową (dla uczestników i sędziów). Kolejnym etapem jest zarezerwowanie opieki medycznej. Następnie organizator zajmuje się wyszukaniem speakerów, po czym opracowywane są formy: zaproszeń dla głównych gości (sponsorzy, Marszałek Województwa Opolskiego), materiałów promocyjnych, oraz nagród. Termin odbioru zaproszeń dla vipów ustala się osobno, natomiast termin odbiorów materiałów promocyjnych i nagród umawia się ten sam. Te wszystkie czynności poprzedzają proces realizacji przygotowania imprezy.

Przygotowanie imprezy

Przygotowanie imprezy rozpoczyna się od wysłania komunikatów o zawodach do klubów, ustalenia liczby sędziów związkowych oraz odebrania zaproszeń dla głównych gości. Po wysłaniu komunikatów o zawodach organizator przyjmuje zgłoszenia zawodników poprzez stronę PZS. Wysyła się zaproszenia do vipów i przyjmuje się odpowiedzi na zaproszenia. Następnie Czesław Wojciechowski dzieli zawodników na grupy startowe, później informuje o zawodach mass media, po czym ustala liczbę potrzebnego sprzętu sportowego z ekipą techniczną. Sprzęt montuje ekipa techniczna w wynajętej hali sportowej. Kolejnym krokiem jest wyznaczenie punktu opieki medycznej. Po tej czynności zwykle odbiera się gotowe materiały promocyjne i nagrody oraz wybiera miejsca dla informatyka i komisji technicznej. Później ustala się terminy przybycia speakerów. Proces realizacji zawodów poprzedza rozmieszczenie materiałów promocyjnych (banery, plakaty, drogowskazy).

Organizacja imprezy

Organizacja imprezy szermierczej rozpoczyna się wraz z przybyciem zawodników. Przyjęciem wpłat startowych (startowego) od każdego z uczestników zajmuje się członek biura zawodów. Później organizuje się zebranie wszystkich uczestników zawodów oraz przedstawicieli podwykonawców i organizatorów. Następnie ma miejsce uroczyste rozpoczęcie zawodów przez Marszałka Województwa Opolskiego, po którym zaczynają się eliminacje. Po eliminacjach sędziowie przekazują informatykowi wyniki walk, a informatyk wprowadza je do systemu i drukuje. Wyniki są odczytywane przez speakera i zamieszczone na tablicy ogłoszeń. Wystawieniem na pokaz nagrody dla zwycięzców zajmuje się organizator. Kolejnym krokiem jest przeprowadzenie walk finałowych, a po ich zakończeniu sędzia przekazuje wyniki informatykowi, który wprowadza je do systemu i drukuje dla speakera. Na przygoto-

wanym podium ogłaszane są wyniki i dekorowani zwycięzcy; wyniki ogłasza speaker, a zwycięzców dekoruje organizator. Proces podsumowania imprezy poprzedza uroczyste jej zakończenie.

Podsumowanie zawodów

Podsumowanie imprezy szermierczej rozpoczyna się zebraniem członków komisji technicznej. Organizator otrzymuje rachunki od podwykonawców, a komisja techniczna sporządza raport z przebiegu zawodów do PZS. Następnie skarbnik przekazuje wpłaty startowe organizatorowi wraz z dowodami ich wpłat w formie druków KP. Jednocześnie organizator rozlicza się z podwykonawcami imprezy, a wszystkie rachunki przekazuje do wglądu sponsorom. Komisja techniczna wysyła do PZS wcześniej sporządzony raport o przebiegu zawodów. Proces ten kończy się formalnym zlikwidowaniem komisji technicznej przez jej przewodniczącego.

Determinanty potencjału logistyki imprez masowych

Potencjał logistyczny należy rozumieć jako pewną możliwość urzędzeń logistycznych i organów zarządczych do realizacji określonych zadań. Są to również rzeczywiste zdolności infrastruktury, które są wykorzystywane w czasie planowania, organizowania oraz przebiegu pewnych przepływów (w omawianym przypadku zawodników, kibiców i organizatorów). Według A. Szymonika dotyczy to logistyki imprez masowych i można go określić jako funkcję możliwości określonych wzorem (1). Autor ten podkreśla, że podstawowymi determinantami są potencjały: ludzki, materiałowy, techniczny i kierowania. Wzór (2) prezentuje tę zależność. Jednak uszczegółowiając ten problem według kryterium dziedzinowości, autor wyróżnia wiele potencjałów składowych, które tworzą potencjał logistyczny. Są to potencjały: zaopatrzeniowy, medyczny, służb porządkowych, ratowniczo-gaśniczy, służb informacyjnych, transportowy, infrastruktury, higieniczno-sanitarny, kierowania oraz relacje między składowymi⁶ (wzór 3).

$$P_L = f[M_L(t)] \quad (1)$$

Potencjał logistyczny jako funkcja możliwości logistycznych

Źródło: A. Szymonik, *Uwarunkowania logistyki imprez masowych*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 326.

⁶ A. Szymonik, *Uwarunkowania logistyki imprez masowych*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 327.

$$P_L = f[P^L(t); P^T(t); P^M(t); P^K(t)] \quad (2)$$

Uproszczony wzór na potencjał logistyczny

Ź r ó d ł o: A. S z y m o n i k, *Uwarunkowania logistyki imprez masowych*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 326.

$$P_L = f[P_Z(t); P_M(t); P_{SP}(t); P_{RG}(t); P_{SIK}(t); P_T(t); P_{IM}(t); P_{HS}(t); P_K(t); R(t)] \quad (3)$$

Pełny wzór na potencjał logistyczny

Ź r ó d ł o: S z y m o n i k A., *Uwarunkowania logistyki imprez masowych*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 327.

Tworzenie i obliczanie głównego potencjału logistycznego masowej imprezy sportowej

Ze względu na prostotę potencjału złożonego z determinant niektóre cząstkowe potencjały można przyporządkować tym bardziej ogólnym, czyli potencjałom: ludzkiemu, technicznemu, materiałowemu i kierowania. Wcześniej zaprezentowane informacje odnośnie do potencjału logistycznego imprez masowych określały tylko jego części składowe. Natomiast potencjał logistyczny według innych autorów można wyliczyć w następujący sposób. Otóż zgromadzone dane wyjściowe, czyli wszelkiego rodzaju mierniki określające potencjały cząstkowe, są przedstawione najczęściej w niejednorodnych jednostkach. Dlatego przed obliczaniem głównego potencjału imprez masowych należy ujednotlić wszystkie dane wyjściowe, używając najprostszego z trzech wzorów standaryzacji. Następnie wszystkie zestandaryzowane dane wyjściowe należy zsumować i w ten sposób powstanie potencjał logistyczny⁷. W badanym przypadku im jest on wyższy, tym w lepszej sytuacji logistycznej są badane zawody. Jak już wcześniej wspomniano, szczegółowe cząstkowe potencjały, które składają się na główny potencjał logistyczny, można dopasować do czterech jego głównych determinant. Tak więc do potencjału ludzkiego według A. Szymonika należy zaliczyć innowacyjność, chęci oraz umiejętności osób związanych z logistyką danej imprezy pośrednio i bezpośrednio

⁷ S. K a u f, A. T ł u c z a k, *Logistyka miasta i regionu. Metody ilościowe w decyzjach przestrzennych*, Difin, Warszawa 2014, s. 33–34.

nio⁸, dlatego można do tego potencjału zaliczyć cząstkowe potencjały służb ratowniczych i służb informacyjnych. Przez potencjał techniczny rozumie się możliwości urządzeń związanych z zabezpieczeniem imprezy masowej (m.in. wyposażenie służb medycznych, informacyjnych, porządkowych, jak i monitoring)⁹. Dlatego potencjałami cząstkowymi przyporządkowanymi tej determinancie są: potencjał medyczny, ratowniczo-gaśniczy, higieniczno-sanitarny, infrastruktury i transportowy. Jako kolejną determinantę potencjału logistycznego określa się tzw. potencjał materiałowy. Dotyczy on zgromadzonych zapasów użytych bezpośrednio podczas trwania imprezy masowej¹⁰. Do tego potencjału można zaliczyć taki potencjał cząstkowy, jakim jest potencjał zaopatrzeniowy. Ostatnią determinantą jest potencjał kierowania, czyli koncepcyjne, techniczne i społeczne zdolności zespołów ludzkich¹¹, który jest także potencjałem cząstkowym należącym do tej determinanty.

Każdy cząstkowy potencjał powinien być reprezentowany przez jakiś miernik lub wskaźnik. Dlatego zostały one w artykule przydzielone do poszczególnych potencjałów cząstkowych. Potencjał służb porządkowych¹² w przypadku badanych zawodów szermierczych jest trudny do przedstawienia ze względu na brak jakichkolwiek o nich danych w popularnym dla nas rozumieniu, czyli policji, straży pożarnej, ochrony itp. Jednak na zawodach szermierczych pewnego rodzaju służbą porządkową dla zawodników są sędziowie, dlatego ten potencjał można wyrazić dzięki wskaźnikowi określającemu liczbę sędziów na planszę. Dla Drużynowych Zawodów o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego będzie to jeden sędzia na planszę. Potencjał służb informacyjnych, który również dotyczy potencjału ludzkiego, można przedstawić dzięki miernikowi określającemu liczbę uczestników zawodów przypadającą na osobę z biura zawodów. W badanym przypadku wynosi on 29 uczestników na jednego członka biura zawodów. Po standaryzacji i ich zsumowaniu wynika, że potencjał ludzki, którego części składowe zostały wcześniej przedstawione, wynosi około dwóch osób.

Potencjał techniczny stanowi grupę potencjałów cząstkowych, takich jak: potencjał medyczny, ratowniczo-gaśniczy, higieniczno-sanitarny, infrastruktury i transportowy. Ten ostatni potencjał cząstkowy nie dotyczy zawodów szermierczych, ponieważ każdy zawodnik zapewnia sobie transport na zawody we własnym zakresie. Proponowanym w artykule miernikiem określającym potencjał medyczny będzie liczba uczestników przypadająca na osobę w punkcie medycznym; jest to 88 uczestników na osobę z punktu medyczne-

⁸ A. S z y m o n i k, *Uwarunkowania logistyki imprez masowych...*, op.cit., s. 326.

⁹ Ibidem, s. 327.

¹⁰ Ibidem, s. 327.

¹¹ Ibidem, s. 327.

¹² Należący do potencjału ludzkiego.

go. Miernikiem potencjału ratowniczo-gaśniczego będzie liczba uczestników przypadająca na gaśnicę (około sześciu zawodników na gaśnicę), oraz liczba gaśnic na m² hali sportowej (niecała gaśnica na m²). Potencjał higieniczno-sanitarny będzie mierzony dzięki takim wskaźnikom jak: liczba uczestników przypadających na szatnię (ośmiu zawodników), liczba uczestników przypadających na węzeł sanitarny (około 12 zawodników na toaletę), oraz liczba uczestników na miejsce w punkcie gastronomicznym (w zaokrągleniu trzech uczestników na miejsce). Kolejnym potencjałem cząstkowym jest potencjał infrastruktury, który został określony następującymi miernikami: liczba uczestników przypadająca na planszę (11 uczestników), liczba głośników na m² miejsca, w którym odbywają się zawody (prawie jeden głośnik na m²). Po dokonaniu standaryzacji i zsumowaniu poszczególnych elementów składowych potencjał techniczny wyniósł około 98,65.

Do potencjału materiałowego, jak już wcześniej wspomniano, zalicza się potencjał zaopatrzeniowy. Aby badania miały bardziej profesjonalny charakter, skorzystano z już istniejącego wskaźnika zaopatrzenia, który można wyliczyć dla badanych zawodów. Dotyczy on czasu i jakości dostaw w zaopatrzeniu. Jest to wskaźnik określający niezawodność dostaw surowców, czyli liczba terminowych dostaw surowców na łączną liczbę dostaw x 100. Wskaźnik ten wyrażony jest w procentach¹³. Dla badanych zawodów, jak i wszystkich innych zawodów szermierczych, wskaźnik ten będzie zawsze 100%.

Ostatnim potencjałem – determinantą jest potencjał kierowania, który obliczany był m.in. takimi miernikami jak: liczba sędziów na członka komisji technicznej (w badanym przypadku będzie to czterech sędziów na członka komisji technicznej) oraz liczba specjalistów od sprzętu na liczbę członków ekipy technicznej (prawie jedna osoba); potencjał kierowania wyniósł około 2,92.

Ogólny wynik potencjału logistycznego Drużynowych Zawodów o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego wyniósł około 2,51. Oznacza to, że jest on na bardzo dobrym poziomie.

Intensywność celów sportowej imprezy masowej

Kolejnym aspektem poruszonym w tym artykule są elementy marketingowo-strategiczne organizowania masowych imprez sportowych. Technika i metoda przydatną w tego typu badaniach są tabela intensywności celów oraz synergia efektywności celów (analiza SWOT/TOWS wraz z macierzą BCG). Do badań w tabeli intensywności celów (jako elementu wprowadzającego do synergii efektywności celów), w formularzu, który wypełniał Czesław Wojciechowski, należało zaznaczyć 10 najważniejszych celów z wymienio-

¹³J. T w a r ó g, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2005, s. 53.

nych 16. Według organizatora Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego są to:

1. Promowanie sportu jako modnego i prestiżowego spędzania czasu wolnego.

2. Wprowadzenie systemu motywującego zawodników w wieku gimnazjalnym i licealnym do kontynuowania sportowej kariery.

3. Podnoszenie poziomu kadry trenersko-instruktorskiej.

4. Podnoszenie umiejętności zawodniczych.

5. Zapewnienie sparingpartnerów na możliwie najwyższym poziomie.

6. Wyłonienie mistrzów.

7. Współpraca z władzami lokalnymi.

8. Promocja klubu w środowisku szermierczym.

9. Tworzenie nowych kadr reprezentujących kraj na arenie międzynarodowej.

10. Promowanie tej dyscypliny sportu w społeczeństwie.

Po określeniu wzajemnych wpływów tych celów, które prezentuje tabela 2, posegregowano odpowiednie cele na cztery grupy, co pokazuje rycina 1.

Tabela 2

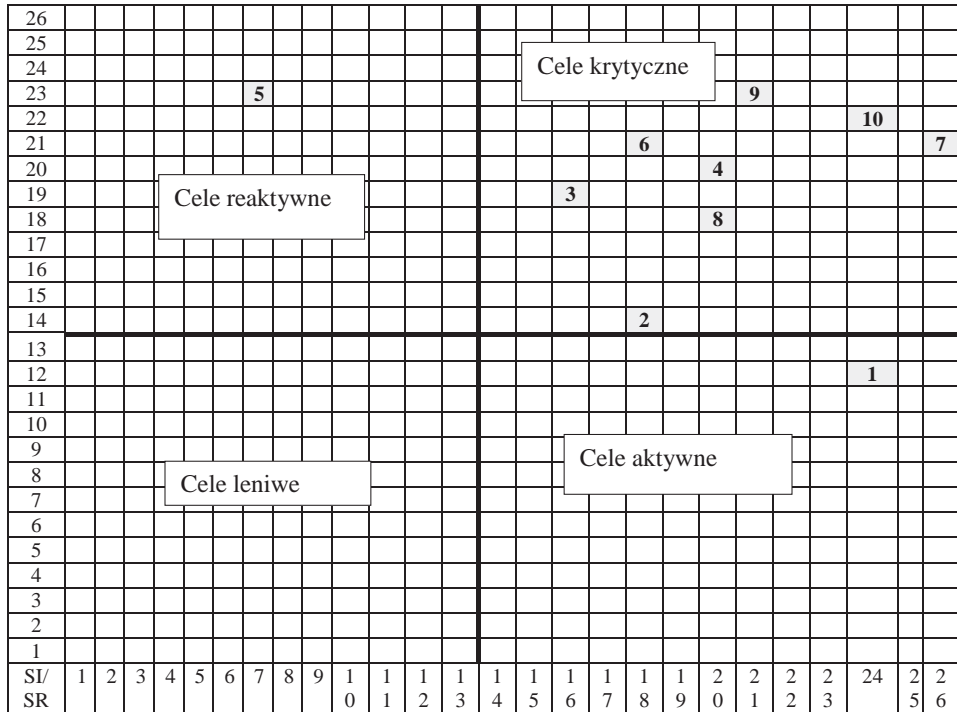
Intensywność celów Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego

Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Suma SI
1	X	1	0	2	0	1	2	1	2	3	12
2	3	X	1	1	0	2	3	1	1	2	14
3	2	2	X	3	0	1	3	2	3	3	19
4	3	2	2	X	1	2	3	2	2	3	20
5	2	2	3	3	X	2	3	3	2	3	23
6	3	2	2	3	1	X	3	2	3	3	22
7	3	2	3	1	1	2	X	3	3	3	21
8	2	2	1	3	1	3	3	X	2	1	18
9	3	3	2	3	1	2	3	3	X	3	23
10	3	2	2	1	2	3	3	3	3	X	22
Suma SR	24	18	16	20	7	18	26	20	21	24	X

Źródło: Opracowanie własne.

Rycina 1 przedstawia podział celów przy pomocy mapy intensywności, opracowany zgodnie z przykładem przedstawionym w literaturze przedmiotu. Co ciekawe, jedynym celem aktywnym, który może być uznawany za główny jest „Promowanie sportu jako modnego i prestiżowego spędzania czasu wolnego”. Będzie on mocno wpływał na inne cele i będzie realizowany jako pierwszy. Innym celem godnym uwagi jest cel reaktywny: „Zapewnienie sparingpartnerów na możliwie najwyższym poziomie”. Jest to cel, który kon-

troluje występowanie zmian w celach aktywnych i krytycznych. Oba cele zamieszczone w innej grupie niż krytyczne są z nimi spójne oraz z samą postawą organizatora zawodów. Wszystkie pozostałe cele zostały zaklasyfikowane jako krytyczne, czyli takie, które mocno wpływają na pozostałe, ale są również pod mocnym wpływem najczęściej celów aktywnych.



Źródło: Opracowanie własne.

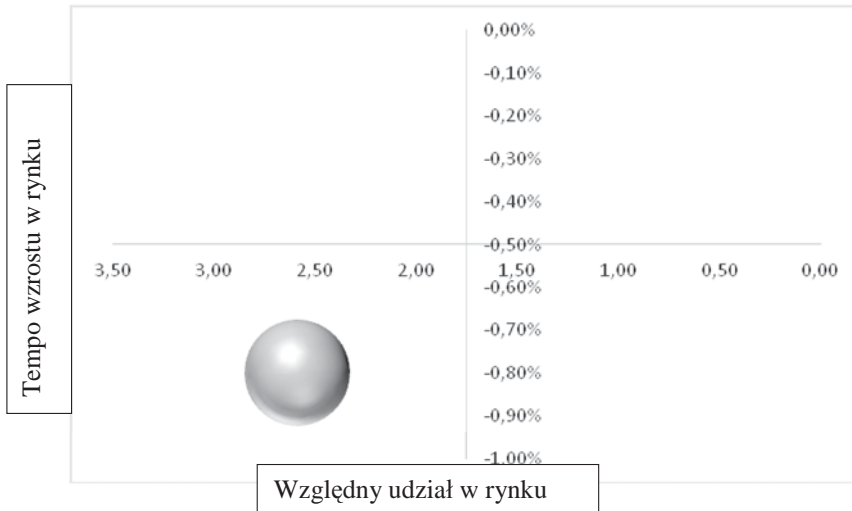
Ryc. 1. Mapa intensywności celów dla Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego

Kolejnym przebadanym elementem zawodów jest synergia efektywności celów. Najpierw przedstawiono pozycję na rynku omawianej imprezy szermierczej dzięki macierzy BCG, następnie analizę SWOT określającą strategię organizowanych zawodów.

Dla macierzy BCG¹⁴ ważnym elementem jest określenie swojego największego konkurenta. Organizator badanych zawodów stwierdził, iż jego największym okręgowym konkurentem jest Puchar Polski organizowany w Gliwicach przez Klub Piast Gliwice. Dlatego też będą brane pod uwagę in-

¹⁴ Więcej na temat macierzy BCG można znaleźć w odpowiednich pozycjach literatury przedmiotu zamieszczonych w bibliografii.

formacje o sprzedaży startowego tego konkurenta. Należy również dodać, iż tempo wzrostu rynku wynosi $-0,80\%$, a uśredniona stawka startowego to 80 złotych od drużyny. Wszelkie informacje potrzebne do skonstruowania macierzy są orientacyjne, ale oparte na informacjach ze stron internetowych Polskiego Związku Szermierczego oraz Stowarzyszenia Polskich Weteranów Szermierki. Macierz BCG dla omawianych zawodów przedstawia rycina 2.



Źródło: Opracowanie własne.

Ryc. 2. Macierz BCG dla Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka Województwa Opolskiego

Wyniki analizy SWOT¹⁵ zostały zbiorczo przedstawione w tabeli 3. Można wnioskować, iż strategia skupia się na zagrożeniach i słabościach, co jest związane ze strategią defensywną (mini-mini). Oznacza to, iż przedsięwzięcie nie ma na tyle mocnych stron, aby zniwelować negatywne działania otoczenia. Warto nadmienić, że trudno jest określić na podstawie tych badań strategię marketingowo-logistyczną. Jednakże – jak wynika z obserwacji i uzyskanych informacji – można wnioskować, iż strategia zawodów drużynowych w Opolu może być nazwana strategią inżynierską¹⁶, ze względu na duże doświadczenie organizatora, ponieważ zawody te przeprowadzane są od ponad trzech lat.

¹⁵ Wszelkie zasady obliczenia analizy SWOT/TOWS znajdują się w niektórych pozycjach literatury przedmiotu podanych w bibliografii.

¹⁶ Za Wojciechem Ryszkowskim, Tadeuszem Wojciechowskim i grupą Stategor można wymienić osiem strategii relacyjnych: championa, niezależności, awanturnicza, usynowienia, podopiecznego, filantropa, inżynierska i przywódcy.

Tabela 3

*Wyniki analizy TOWS/SWOT dla Drużynowego Turnieju o Puchar Marszałka
Województwa Opolskiego*

Rozpatrywana kombinacja	Wyniki z analizy TOWS		Wyniki z analizy SWOT		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
	Suma					
	interakcji	iloczynów	interakcji	iloczynów	interakcji	iloczynów
Szanse/słabości	32	7	30	6,75	62	13,75
Zagrożenia/ /słabości	48	9,55	40	8,75	88	18,3
Szanse/siły	32	6,8	36	7,45	68	14,25
Zagrożenia/siły	26	5,35	32	7,25	58	12,6

Źródło: Opracowanie własne.

Bibliografia

Banasz P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 1998, nr 152.

Gabryelczyk R., *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*, Difin, Warszawa 2006.

Gradowicz C., *Logistyka organizowania imprez sportowych*, „Zeszyty Naukowe”: *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, red. B. Sojkin, Z. Waśkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, nr 168.

[<http://www.fencing-oldboy.ghost.pl/transmisja/>].

[<http://www.mojasocjologia.pl/tabeleswottows.pdf>].

[<http://www.pzszerp.pl/>].

[<http://www.startopole.pl/>].

[www.kozminski.edu.pl/uploads/import/.../pl/.../maciezeswottows.pptx].

Kauf S., Tłuczak A., *Logistyka miasta i regionu. Metody ilościowe w decyzjach przestrzennych*, Difin, Warszawa 2014.

Lipowski W., *Humanistyczna encyklopedia sportu*, Wydawnictwo Sport i Turystyka, Warszawa 1987.

Mynarski S., *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

Organizacja imprez sportowych, red. B. Ryba, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2001.

Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2006.

„Przegląd Organizacji” 1995, nr 10.

Szymoniak A., *Uwarunkowania logistyki imprez masowych*, [w] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2005.

Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2011.

RYSZARD BROSZKIEWICZ*
MAGDALENA BROSZKIEWICZ**

Odmienne podejścia w budowaniu zasad ładu korporacyjnego a międzynarodowa mobilność kapitału

* * *

Przyczyny przemieszczania się kapitału w wymiarze międzynarodowym są niekiedy tożsame z tymi, które warunkują takie przepływy wewnątrz danego rynku (gra popytu i podaży pieniądza). Istnieją również przyczyny wyłączne dla ruchów międzynarodowych. Ze względu na stopień stabilności politycznej czy możliwość osiągnięcia wyższej stopy zwrotu, niektóre rynki mogą się wydawać bardziej atrakcyjne od innych. Są to również względy spekulacyjne, różnice stóp procentowych na rynkach pieniężnych i kapitałowych czy poprawa struktury lokat kapitałowych, a także, a może przede wszystkim – poziom rozwoju instytucjonalnego i ochrony inwestorów na danym rynku.

W wyniku procesu globalizacji łatwy stał się zakup akcji spółek z każdego rynku kapitałowego na świecie. Ekspansja inwestowania na rynkach zagranicznych, wspomagana przez rozwój technologii telekomunikacyjnych, uczyniła możliwy kontakt z rynkami finansowymi całego świata. Ponieważ większe możliwości lokowania środków oznaczają znaczny wybór pożądanej relacji ryzyko–zwrot, podczas selekcji lokat i budowania portfela ma sens wycena zagranicznych papierów wartościowych. Wyższy zwrot z zagranicznych aktywów może być uzasadniony wyższymi stopami wzrostu gospodarczego w krajach, skąd one pochodzą. Można wykazać, że proces dywersyfikacji z udziałem zagranicznych papierów wartościowych pozwoli w większym stopniu ograniczyć ryzyko inwestycji z portfela. W chwili obecnej inwestorzy, którzy ignorują rynki zagraniczne, ograniczają w zasadniczy sposób możliwości wyboru lokat. Z drugiej zaś strony rynki kapitałowe, które nie są atrakcyjne dla kapitału zagranicznego, tracą szanse na dynamiczny rozwój.

W przedstawionych rozważaniach ukazano wpływ uregulowań ładu korporacyjnego, a także odmiennych rozwiązań w zakresie poszukiwania ostatecznych beneficjentów ochrony prawnej rynku kapitałowego, na kierun-

* Prof. zw. dr hab., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

ki międzynarodowych przepływów kapitału we współczesnej gospodarce światowej.

Wstęp

Za przyczyny występowania różnic w międzynarodowych przepływach kapitału uważa się przede wszystkim odmienności w fundamentalnych warunkach funkcjonowania gospodarek, takich jak osiągnięcia technologiczne, produktywność, kapitał ludzki, polityka rządu oraz, co istotne, struktura instytucjonalna. Poza tym zwraca się również uwagę na występowanie niedoskonałości rynku, w szczególności asymetrii informacyjnej. Obie te przyczyny – co zasługuje na uwagę – mogą być usunięte przez opracowanie i wprowadzenie w życie właściwych zasad ładu korporacyjnego.

Jako podstawowy czynnik warunkujący atrakcyjność inwestycyjną uważa się więc wartość rozwiązań instytucjonalnych danego rynku kapitałowego jako główny motyw przyciągający (*pull*) przepływy na rynku globalnym. Instytucje mają wpływ na rozwój ekonomiczny danego rynku i regionu, ponieważ warunkują podejmowanie decyzji inwestycyjnych. Dzieje się tak przez wyznaczanie poziomu ochrony własności prywatnej, podkreślanie wpływu otoczenia społecznego na funkcjonowanie przedsiębiorstw, zapobieganie blokowaniu nowych technologii przez osoby zarządzające w spółkach i podejmowanie przez nich decyzji niekorzystnych ekonomicznie. Podstawowym czynnikiem warunkującym podejmowanie decyzji inwestycyjnych są więc odpowiednio opracowane zasady ładu korporacyjnego, dostosowane do specyfiki rynku i dążące do osiągnięcia poziomu wyznaczonego przez kraje wyżej rozwinięte w tej dziedzinie (jak również organizacje międzynarodowe, takie jak OECD). Wydawać by się mogło, że łatwiej i taniej jest wprowadzić zmiany w funkcjonowaniu rynku, podejmując decyzje administracyjne, niż podnosić jakość spółek poprzez zakupy technologiczne czy innowacyjne projekty. Praktyka pokazuje jednak, że to zmiany prawne i polityczne są najtrudniejsze do wprowadzenia w życie i najpóźniej przynoszą efekty, chociaż wydają się być najbardziej potrzebne rynkom krajów rozwijających się.

Problem asymetrii informacji, również znajdujący rozwiązanie w zasadach ładu korporacyjnego, przejawia się w niedostatecznym przygotowaniu kadry zarządzającej do realizowania misji przedsiębiorstw (ukrywanie informacji, podejmowanie decyzji niekorzystnych dla spółki, manipulowanie kursem akcji, oszustwa księgowo i podatkowe). Właściwie opracowane zasady ładu korporacyjnego rozwiązują ten problem, wyznaczając zadania organom nadzoru i tworząc narzędzia służące kontrolowaniu bieżącej działalności spółek publicznych i jej pracowników (np. konieczność publikacji raportów okresowych czy audytu księgowego).

Te uwagi stanowią podstawę do twierdzenia, że ład korporacyjny warunkuje kierunki współczesnych przepływów kapitałowych na rynki krajów atrakcyjnych inwestycyjnie dzięki podnoszeniu ich wartości fundamentalnej.

Ład korporacyjny na globalnych rynkach kapitałowych – ujęcie teoretyczne

Ład korporacyjny określa formalnie sposób organizacji procesów obiegu informacji wewnątrz spółek, nadzoru oraz kontroli wewnętrznej. Dzięki temu staje się również wyznacznikiem kształtowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem rynkowym i akcjonariuszami. Celem wdrażania w spółkach zasad ładu korporacyjnego jest poprawa transparentności ich funkcjonowania, wzmocnienie praw akcjonariuszy oraz poprawa jakości komunikacji spółek z inwestorami. Tym samym ład korporacyjny staje się narzędziem służącym do propagowania ducha przedsiębiorczości.

Otoczenie ładu korporacyjnego jest kształtowane przez rynki kapitałowe, na których są notowane papiery wartościowe spółek oraz przez ich uregulowania prawne, m.in.¹:

- formy prawnej funkcjonowania;
- emisji i sprzedaży papierów wartościowych;
- standardów księgowości i dokonywania audytu;
- praw akcjonariuszy, np. ustanawianie pełnomocnictwa;
- reguł wykonywania prawa głosu;
- obowiązków organów spółek;
- postępowania w przypadku fuzji lub przejęć.

Zasady ładu korporacyjnego są dodatkowo określone przez siłę oddziaływania władz państwowych, warunki konkurencji na rynku, oczekiwania społeczeństwa wobec spółki oraz zrozumienie praw akcjonariuszy przez nich samych.

Reguły ładu korporacyjnego są często definiowane jako połączenie regulacji prawnych oraz dobrowolnych praktyk prywatnego sektora przedsiębiorstw. Te reguły dają firmom możliwość skutecznego zdobywania kapitałów w formie zewnętrznego finansowania i mobilizują zasoby ludzkie, by inicjować długotrwałą politykę generowania ekonomicznych wartości. Ważne jest, aby pamiętać o szanowaniu praw i interesów właścicieli kapitału oraz wszystkich zasad ustanowionych w społeczeństwie. Innymi słowy można powiedzieć: ład korporacyjny jest systemem, dzięki któremu spółki są zarządza-

¹ *The Globalization of Corporate Governance*, National Association of Corporate Directors [www.nacdonline.org], grudzień 2009 r.

ne i kontrolowane. Jest to również połączone z minimalizowaniem kosztów transakcyjnych zarządzania firmą, ponieważ procesy w przedsiębiorstwach są stabilne i transparentne dla wszystkich uczestników rynku.

Ład korporacyjny, który zyskuje coraz większą popularność w spółkach publicznych, może zostać zdefiniowany również na inne sposoby; po pierwsze, jest to wszelka działalność łącząca osoby zainteresowane z firmą; po drugie, jest to relacja między spółką i właścicielami kapitału lub społeczeństwem; po trzecie, są to wszystkie regulacje prawne, zwyczaje i postępowania członków rynku kapitałowego podejmowane w celu przyciągnięcia inwestorów. Pozytywnym efektem dobrze wdrożonego systemu ładu korporacyjnego jest wzmocnienie gospodarki i rozwój społeczno-ekonomiczny. Efektywny ład korporacyjny²:

- promuje skuteczne wykorzystanie środków finansowych (w spółce i w gospodarce);
- zapewnia zarządzanie spółką zgodne z zasadami prawa, regulacjami i oczekiwaniami społeczeństwa;
- popiera wysiłki, by zredukować korupcję w transakcjach biznesowych i przyciągać kapitał inwestycyjny przez podnoszenie zaufania inwestorów zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

W regulacjach prawnych z zakresu ładu korporacyjnego położono nacisk na zapewnienie „[...] prorozwojowej równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji”³. Osiągnięcie tej równowagi jest możliwe dzięki właściwemu sformułowaniu zasad ekonomicznych i prawnych (formalnych i nieformalnych, np. przez system wartości wyznawany w przedsiębiorstwach), zarówno przez organy władzy państwowej, instytucje rynkowe (np. rynek kapitałowy) oraz same firmy. Odpowiednia struktura i budowa zasad ładu korporacyjnego pozwala na zbudowanie sieci relacji, opartych na uczciwym funkcjonowaniu przedsiębiorców i otoczenia firm (w tym również społeczności lokalnej).

Podejście właścicielskie oraz *stakeholders* – próba porównania

Teoretyczne podstawy ładu korporacyjnego, podejmowane w literaturze, koncentrują się na dwóch przeciwstawnych perspektywach: właścicielskiej oraz *stakeholders*. Z jednej strony spółkę traktuje się jako instrument generowania stopy zwrotu dla akcjonariuszy z zainwestowanego kapitału (prawa

² Ibidem.

³ *Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 10.

akcjonariuszy muszą być respektowane przez radę nadzorczą, walne zgromadzenie i zarząd spółki), drugie zaś podejście uwzględnia dbałość o interesariuszy zewnętrznych: pracowników, kredytodawców, dostawców, klientów czy społeczeństwa (jest to podejście nowsze, z drugiej połowy XX wieku), powiązanych ze spółką siecią długoterminowych kontraktów i zaufaniem.

Polaryzacja wskazanych perspektyw sprzyja powstawaniu konfliktów i niejednoznacznego podejścia do zagadnienia w literaturze, ale również wywołuje dezorientację u osób bezpośrednio zaangażowanych w powoływanie i rozwój podmiotów gospodarczych. Postępujące procesy globalizacji, internacjonalizacja działalności gospodarczej (przekraczanie granic przedsiębiorstwa), rozwój technologii, powstawanie sieci przedsiębiorstw, jednoczesna kooperacja i konkurencja firm wywołują nowe tendencje i łączenie dotychczasowych teorii w celu udoskonalania procesów zarządzania i przyciągania kapitału przez spółki. Nowoczesne konkurowanie opiera się na wykorzystywaniu zasobów ludzkich, wiedzy i informacji; nowym zjawiskiem jest również rosnące zaangażowanie kapitału inwestorów instytucjonalnych (pomimo spadku zaufania społeczności do pracy zarządów firm), którzy posiadają umiejętność weryfikowania właściwego formułowania i wypełniania zasad ładu korporacyjnego w spółkach. Wskazane tendencje zmian w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych nie mogą pozostać bez znaczenia przy budowie właściwych strategii rozwoju spółek na arenie międzynarodowej, dlatego nadmierny idealizm i rozdzielanie perspektyw oceny działalności przedsiębiorstw muszą ulec modyfikacji.

Perspektywa właścicielska pojawia się najczęściej w anglosaskiej literaturze przedmiotu⁴, gdzie prawo własności uważa się za podstawę kapitalizmu, gospodarki oraz porządku społecznego (w tym wolności jednostki). Wywodzi się ona z idei merkantylizmu, reformacji oraz tradycji kapitalistycznych (np. pierwowzoru spółki akcyjnej, jakim była Kompania Wschodnioindyjska, utworzona w drodze poszukiwania najbardziej efektywnego sposobu pomnażania kapitału oraz zrzeszania się). Podobnie powołano podmioty gospodarcze – spółki akcyjne, przekształcające się w toku rozwoju w korporacje jako stowarzyszenia osób prywatnych⁵, które scalają indywidualne prawa właścicieli pod wspólną nazwą i zapewniają im ochronę prawa korporacyjnego. Wzrost skali działalności spółek z czasem spowodował wzrost znaczenia inwestorów (niezwiązanych praktycznie z ich funkcjonowaniem) kosztem właścicieli. Jednocześnie rozrost spółek wymusił konieczność ich niezakoń-

⁴ E.F. B r i g h a m, J.F. H o u s t o n, *Fundamentals of financial management*, Cengage Learning, Londyn 2008, s. 271.

⁵ J. J e ż a k, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 37.

conego rozwoju w społeczeństwie obywatelskim, stąd również pogląd o słuszności podmiotów gospodarczych wobec społeczeństwa.

„Dominacja interesu właścicielskiego jest najlepszym sposobem zapewnienia efektywności ekonomicznej”⁶ przedsiębiorstwa, jednak nawet pomimo to najważniejszy jest interes społeczny, który usprawiedliwia nieefektywne decyzje. Podobne przekonania głosił M. Friedmann, który uważał kreowanie zysku dla właścicieli za główny cel biznesu, niezakłócony przez interesy rządów czy społeczności lokalnej („jedyną społeczną odpowiedzialnością biznesu jest powiększanie zysków”⁷). Jest to podejście monistyczne, skupiające się na realizacji interesów jednej grupy – akcjonariuszy (dominujące na rynkach Wielkiej Brytanii, USA, Irlandii czy Australii), dopuszczający interwencję zewnętrzną tylko w przypadku zakłócenia mechanizmów rynkowych.

Globalizacja rynków kapitałowych, konkurencja o kapitał inwestorski, wzrost roli inwestorów instytucjonalnych w spółkach, procesy prywatyzacyjne czy konsolidacja kapitałowa w wielu sektorach to zjawiska powodujące wzrost roli akcjonariuszy i skupienie zarządów na ochronie ich interesów.

Perspektywa *stakeholders* obejmuje powiązania spółki ze wszystkimi interesariuszami (osobami lub grupami osób, które wpływają na realizację celów firmy lub są pod wpływem skutków jej działania⁸), co sprawia, że narzuca się spółkom konieczność wypełniania celów społecznych. Jest to podejście dualistyczne, które uwzględnia interesy akcjonariuszy na równi z innymi osobami powiązanymi z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstwa, szczególnie pracowników, lub pluralistyczne, gdzie interesy wszystkich kooperantów są oceniane na tym samym poziomie istotności (występuje w: Japonii, Niemczech, Danii, Szwecji, Holandii). Opiera się ono na osiągnięciu konsensusu w społeczeństwie i firmie. Zewnętrzne systemy kontroli, np. rząd czy rynek kapitałowy, są tutaj mniej istotne. Podstawową wartością jest zbudowanie długotrwałych relacji i zaufania do partnerów biznesowych (np. w japońskich *keiretsu*). Jest to gwarancją wysokiego poziomu zatrudnienia oraz stabilnych stosunków przemysłowych. Należy pamiętać o tym, że bez wsparcia grup interesu przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć i rozwijać się, są to bowiem osoby i podmioty gospodarcze, które przejmują część ryzyka związanego z funkcjonowaniem firmy. Jednocześnie jednak wiele grup interesów może przeszkadzać w realizacji podstawowych zadań spółki, żądając wypełnienia swoich roszczeń. Mogą więc wpływać na skutki działań firmy.

⁶F.A. H a y e k, *The Corporation in a Democratic Society: In Whose interest ought it and will it be run?*, [w:] *Business Strategy*, H.I. Ansoff (ed.), Penguin, Harmondsworth 1969, s. 124.

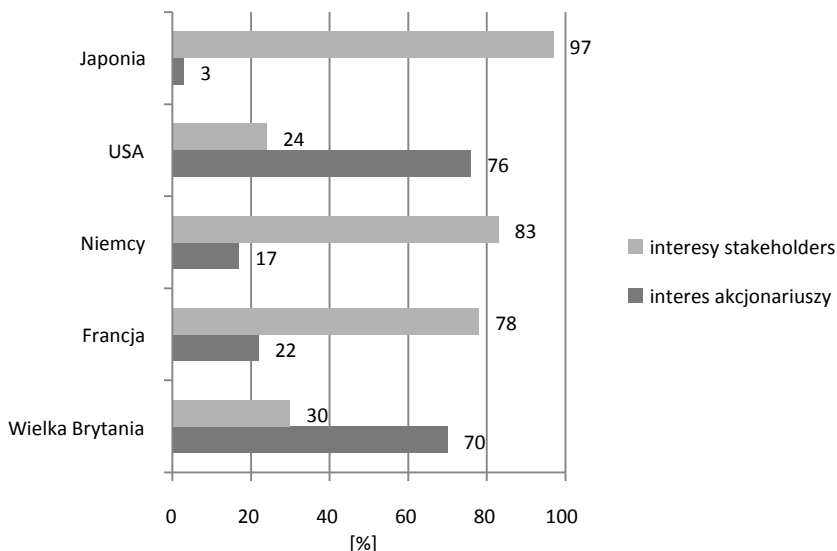
⁷M. F r i e d m a n n, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine”, 13 września 1970.

⁸R.E. F r e e m a n, D.L. R e e d, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, No 3, s. 91.

Przedsiębiorstwo jako instytucja społeczna ma realizować również interes swojego otoczenia (pojmowany jako społeczna odpowiedzialność korporacji: CSR – *Corporate Social Responsibility*), co jest nową tendencją ogólnoświatową. Jako interes otoczenia definiować możemy różne działania firm, np. ekologiczne, prozdrowotne, edukacyjne, filantropijne itp.

Jak pokazuje wykres 1., podejście w krajach rozwiniętych gospodarczo do kształtowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem jest skrajnie różne. Doświadczenie pokazuje jednak, że kapitał poszukuje punktu docelowego w miejscu, gdzie interesy akcjonariuszy są respektowane, nawet jeżeli na innym rynku funkcjonują podmioty bardziej konkurencyjne i efektywne.

Podmiotami najbardziej zaangażowanymi w ład korporacyjny w konkretnych spółkach lub organizacjach są: agencje rządowe i władze państwa, giełdy papierów wartościowych, zarządzający spółkami (zarząd, dyrektor zarządzający, kierownicy, akcjonariusze i rewidenci). Innymi wpływowymi grupami mogą być pożyczkodawcy, dostawcy, pracownicy, wierzyciele, klienci i społeczność lokalna.



Źródło: M. Yoshimori, *Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and West*, [w:] *Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective*, B. de Wit, R. Meyer (eds). International Thomson Business Press, Londyn 1998, s. 839.

Wykres 1. Respektowanie interesów akcjonariuszy i *stakeholders* w wybranych krajach (badane zbiorowości stanowią 100%)

Największe oczekiwania w zakresie wypełniania zasad ładu korporacyjnego są skierowane wobec zarządu spółki. Ma on bowiem możliwość podejmowania decyzji i ponosi odpowiedzialność za wprowadzanie w życie strate-

gii organizacji przez rozwijanie kierunkowej polityki, sprawowanie nadzoru i wynagradzanie pracowników. Wszystkie podmioty ładu korporacyjnego widzą bezpośrednio lub pośrednio korzyści w osiągnięciu przez podmioty gospodarcze zysku (przekłada się on bowiem na pensje, wynagrodzenia dodatkowe i prestiż, jak również na możliwość dokonywania dalszych inwestycji i rozwoju). Dla pożyczkodawców jest to gwarancja uzyskiwania spłat (podobnie dla dostawców, wraz z perspektywą podtrzymywania współpracy), dla akcjonariuszy – otrzymywanie dywidendy, klienci są zaś zainteresowani możliwością zaspokajania swoich potrzeb dobrami i usługami odpowiedniej jakości. Wymienione osoby dostarczają korporacjom wartość w postaci kapitału finansowego, fizycznego, społecznego czy intelektualnego. Wiele z nich może również być zainteresowana podtrzymaniem właściwych proporcji korporacyjnej odpowiedzialności społecznej.

Czynnikiem kluczowym w procesie podejmowania decyzji przez osoby zaangażowane w funkcjonowanie poszczególnych spółek jest utrzymanie pewności o możliwości osiągnięcia przez nie oczekiwanych rezultatów. Kiedy interesariusze (nositelie ryzyka) nie mają dostatecznego zaufania do kontrolowania i kierowania korporacją w sposób zgodny z ich oczekiwaniami i może ona nie osiągnąć pożądanych rezultatów, mogą zrezygnować ze swojego w niej zaangażowania. Spadek zaufania do podmiotów rynkowych może się zaś przenosić na inne, co w efekcie staje się źródłem problemów dla całego rynku (w przypadku utraty zaufania przez akcjonariuszy jest to rynek kapitałowy).

Silna polaryzacja podejścia właścicielskiego i *stakeholders* w wyniku doświadczeń rynkowych nie jest oceniana wysoko ze względu na słabości występujące w obu modelach. Wynika stąd wniosek o konieczności zastosowania podejścia pluralistycznego, chociaż pozornie zasady obydwu teorii są nie do pogodzenia. Indywidualne, tradycyjne prawo własności, które zakłada jedyny cel istnienia przedsiębiorstwa w wypracowywanie zysku dla właściciela, wydaje się być nie do pogodzenia ze wspólnotowym podejściem do własności i akcentowania poszanowania prawa wszystkich grup zaangażowanych w działalność firmy. Praktyka pokazuje jednak, że nawet przedsiębiorstwa skupione na osiąganiu zysku w nowoczesnej globalizującej się gospodarce nie mogą pozostać obojętne wobec wymagań wszystkich uczestników rynku i zmian w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu. Gospodarka światowa zmienia się bowiem nie tylko pod wpływem procesów liberalizacji przepływów ludzi, informacji i kapitałów, ale również jest podatna na nasilające się grupy ruchów konsumenckich, pracowniczych i ekologicznych (które domagają się właściwego stosowania zasad ładu korporacyjnego na skutek pojawiających się skandali korupcyjnych czy personalnych).

Zapisy ładu korporacyjnego coraz częściej uwzględniają potrzeby lokalnej społeczności. Pozytywne nastawienie wobec podejścia *stakeholders* wykazu-

ją menedżerowie brytyjscy, amerykańscy, niemieccy, japońscy czy francuscy⁹. Pomimo to w codziennej działalności spółki mogą się pojawić zachowania odmienne od deklarowanych. Jednak wyniki ekonomiczne spółki są pozytywnie skorelowane z prowadzoną przez nie polityką społecznej odpowiedzialności, stąd konieczność zmiany nastawienia zarządzających spółkami również w jej codziennym funkcjonowaniu¹⁰.

Jak się okazuje, żadna z perspektyw nie zaspokaja w pełni potrzeb rynku i nie może być uniwersalnym sposobem zachowania podmiotów gospodarczych. Tradycyjne rozumienie własności korporacyjnej, jak również postrzeganie spółek jako stabilnego bytu społecznego, nie odzwierciedla zmienności warunków jej funkcjonowania. Warto tutaj zauważyć chociażby coraz większe rozdrobnienie własności spółek, spowodowane łatwością finansowania przy wykorzystaniu rynków kapitałowych. Granice przedsiębiorstwa nie są więc niezmiennie, stąd również konieczność redefinicji i być może połączenia podejść teoretycznych.

We współczesnej gospodarce światowej rosnące znaczenie ma kapitał ludzki i oparcie jej na informacji i wiedzy. Pod pojęciem „kapitał ludzki” rozumieć możemy wiedzę i kreatywność pracowników, ich niepowtarzalne umiejętności oraz lojalność w stosunku do pracodawcy. Prawidłowo skonstruowany system zasad ładu korporacyjnego opierać się musi również na właściwym sposobie zarządzania personelem przez dział HR (*Human Resources*). Kierowanie ludźmi w przedsiębiorstwie, zwane w ostatnim czasie zarządzaniem zasobami ludzkimi, to „[...] proces uprawomocnionego i intencjonalnego wywierania wpływu na podwładnych, odpowiedniego kształtowania ich zachowań zawodowych, sprzyjających osiągnięciu założonych celów organizacyjnych”¹¹. Oczywiście, w proces ten należy również wpisać element dobierania odpowiedniej kadry w taki sposób, aby realizacja celów była możliwa przy jak najmniejszych problemach, zależnych i niezależnych od zachowań poszczególnych osób. Realizacja celów prowadzi zaś do ukształtowania w umysłach interesariuszy obrazu wartości firmy.

Praca personelu wewnątrz każdej organizacji wpływa na klientów i inwestorów, a także na innych uczestników życia firmy. Szczególnie istotna

⁹G. V i n t e n, *Shareholder versus Stakeholder – Is There a Governance Dilemma?*, „Corporate Governance Journal” 2001, No 9.

¹⁰Wynika ona również z przesłanek społecznych, wyrażanych przez polityków czy media, szczególnie w okresie niepokojów społecznych w danym kraju – stąd zauważyć można, że w krajach o stałej i dynamicznej tendencji wzrostowej gospodarki mniej zainteresowania poświęca się interesom pozostałych grup zaangażowanych w istnienie przedsiębiorstwa poza właścicielami kapitału, np. Chiny, Brazylia, Indie; na podstawie: *An Asia bond could save us from the dolar*, „Financial Times” 07.10.2008 r.

¹¹*Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 103.

rola przypada w udziale specjalistom HR, którzy łączą ze sobą w różnych kombinacjach interesy klientów, inwestorów, menedżerów i pracowników. Zajmują się ludźmi, wydajnością, informacjami i pracą, tworząc w ten sposób odpowiednią infrastrukturę. Z drugiej strony, dzięki dobrze zorganizowanemu systemowi informacji można osiągnąć prawidłowe zobrazowanie potrzeb interesariuszy, a to z kolei jest źródłem dalszego rozwoju i bodźcem do wprowadzania w życie innowacji, które mogą usprawnić funkcjonowanie całego systemu powiązań, jakim jest firma. Poprzez określenie odbiorców docelowych usług i dóbr, jakie może dać przedsiębiorstwo, wyrażne zdefiniowanie ich oczekiwań, dostosowanie pracy działu HR do wartości dla nich ważnych oraz zaangażowanie ich w funkcjonowanie firmy, firma zapewnia interesariuszom obsługę, która tworzy wartość i zapewnia lojalność, a także daje satysfakcję z pracy. Działania takie pozwalają na budowanie kapitału społecznego (czyli budowanie pozytywnych relacji ze wszystkimi grupami interesu w otoczeniu spółki), co przekłada się na wartość firmy. Procesy te nie pozostają bez znaczenia dla jej wartości rynkowej.

Struktury władzy i procesy decyzyjne w spółkach również zmieniają się w wyniku procesów globalizacji. Mniejsza hierarchizacja i konieczność pogodzenia działań korzystnych dla właścicieli i grup *stakeholders* wymaga od kadry zarządzającej nowych umiejętności. Żadna z przedstawionych perspektyw samodzielnie nie jest w stanie zabezpieczyć interesów wszystkich grup i umożliwić przedsiębiorstwu warunki do przetrwania i rozwoju. Konieczna jest integracja obu modeli. Ze względu na globalizację rynków kapitałowych, rosnące wymagania wobec konkurencyjności i kreatywności, a także wrażliwość społeczną i ekologiczną konieczna jest zmiana stosowanych dotychczas systemów ładu korporacyjnego. O interesie spółki decydują bowiem jednocześnie i na równi, a nie pojedynczo, następujące trzy rodzaje kapitału¹²:

- 1) kapitał finansowy;
- 2) kapitał ludzki;
- 3) kapitał społeczny.

Rozwiązaniem powstałych dylematów wydaje się być podejście menedżerów, skupiające się na kreowaniu wartości dla akcjonariuszy spółki. Pozwala to na najbardziej efektywne wykorzystanie powierzonego kapitału, poszukiwanie kolejnych źródeł na innych rynkach kapitałowych, a jednocześnie jest źródłem korzyści również dla pozostałych akcjonariuszy (w przedsiębiorstwie rozumianym jako sieć kontraktów wydaje się to być w pełni zrozumiałe). Z tego wynika, że jedynie właściwe traktowanie wszystkich interesariuszy może pozwolić na wypracowanie zysku dla akcjonariuszy (a działania nieuczciwe czy nieetyczne powodują spadek kursów akcji spółek).

¹²J. J e ż a k, *Ład korporacyjny...*, op.cit., s. 140.

Kierunki międzynarodowych przepływów kapitału a regulacje ładu korporacyjnego

Obserwując międzynarodowe rynki kapitałowe, zauważyć można tendencję przyrostów zagranicznych aktywów i pasywów w zależności od możliwości i stopnia rozwoju regionu w latach 1975–2005. Kraje o wysokich dochodach wykazują największy przyrost aktywów i pasywów (do poziomu pięciokrotnie wyższego od PKB), dwukrotnie wyższy od PKB jest ich poziom w krajach o średnich i niższych dochodach (wyróżniają się wśród nich kraje Azji Południowo-Wschodniej – wzrost sześciokrotny i kraje Europy Środkowo-Wschodniej – wzrost trzykrotny). Taki miernik globalizacji finansowej nie pokazuje jednak charakteru przepływów kapitałowych i ich wpływu na pozycję inwestycyjną poszczególnych krajów i regionów. Dlatego tak istotna jest analiza każdego rynku pod względem kierunku ruchu kapitału, krótkiego lub długiego okresu przeznaczenia, jego struktury ekonomicznej i skutków dla bilansu płatniczego.

„Przepływy kapitału w skali globalnej stają się siłą napędową wzrostu gospodarczego”¹³. Nowa rola rynków finansowych polega na przemieszczaniu zasobów nagromadzonych w Stanach Zjednoczonych, Europie i Japonii do potrzebujących finansowania rynków, głównie azjatyckich i Europy Wschodniej, gdzie rozwój gospodarczy staje się coraz bardziej dynamiczny. W ten sposób znajdujemy się na kolejnym etapie ewolucji rynków finansowych, w którym „[...] narodowe rynki finansowe podlegają procesowi zespolenia w jeden rynek globalny”¹⁴. W tej chwili, po przejściu kryzysu finansowego rynków Azji, Rosji i Ameryki Łacińskiej z przełomu lat 1997 i 1998, gospodarka światowa znajduje się w fazie porządkowania procesów globalizacji. Już w pierwszej połowie lat 90. miały miejsce poważne zmiany w strukturze przepływów kapitałowych trafiających do krajów rozwijających się, co zostało zachwiane w 1997 r. Przewidywać można jednak, iż proces ten ponownie stanie się znaczący i zauważalny, „[...] następuje bowiem gwałtowny wzrost wielkości strumieni kapitału trafiającego do tej grupy krajów w postaci inwestycji portfelowych nastawionych na szybki zysk, co jest związane z rozwojem rynków kapitałowych tych krajów”¹⁵.

Dane MFW wskazują, że w latach 2001–2009 z krajów rozwijających się i transformujących systematycznie powiększał się odpływ kapitału (w przy-

¹³ *Międzynarodowe rynki finansowe. Kryzysy finansowe*, red. J. Żabińska, część II, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach”, 2002, s. 11.

¹⁴ *Ibidem*, s. 11.

¹⁵ A. B u d n i k o w s k i, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 414.

padku drugiej grupy krajów tendencja ta była łagodniejsza¹⁶). Odwrotna sytuacja kształtuje się na rachunku obrotów bieżących badanych grup krajów przy jednoczesnym spadku wielkości napływu kapitałów, co oznacza powiększanie przewagi oszczędności wewnętrznych nad inwestycjami, które są realizowane w tych krajach (tab. 1.). Jednocześnie do powiększania stopnia globalizacji finansowej przyczynia się wzrost zarówno odpływów, jak i przyływów kapitału brutto na rynki tych państw. Zauważyć można również wzrost tendencji lokowania środków zagranicznych w inwestycje bezpośrednie oraz portfelowe kosztem obligacji skarbowych, co pokazuje większe zaufanie inwestorów do obrotu rynkowego i spółek publicznych¹⁷.

Tabela 1

Przepływy kapitału netto do krajów rozwijających się i krajów rynków wschodzących oraz saldo obrotów bieżących tych grup krajów w latach 2001–2009 [mld USD]*

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2009
Ogółem						
Kapitał prywatny, w tym:	70,2	88,3	173,3	238,6	257,2	255,8
inwestycje bezpośrednie	182,8	152,2	165,3	190,0	266,3	266,9
inwestycje portfelowe	-80,5	-90,9	-12,1	25,0	29,4	-76,3
inne przepływy kapitałowe	-32,1	26,9	20,1	23,5	-38,5	65,2
transfery oficjalne	6,6	2,3	-44,5	-57,8	-122,6	-143,8
zmiana rezerw	-120,6	-198,9	-358,9	-508,2	-590,1	-753,4
saldo obrotów bieżących	86,8	132,3	229,4	299,7	511,6	638,5
W tym Europa Środkowa i Wschodnia						
Kapitał prywatny, w tym:	10,9	54,0	52,5	74,7	117,5	121,1
inwestycje bezpośrednie	24,0	24,1	16,2	34,5	50,1	65,8
inwestycje portfelowe	0,4	1,7	6,5	26,9	20,9	8,1
inne przepływy kapitałowe	-13,4	28,3	29,9	13,3	46,4	47,1
transfery oficjalne	6,0	-7,5	-5,0	-6,6	-8,3	-4,9
zmiana rezerw	-3,0	-18,5	-11,5	-13,6	-48,2	-21,2
saldo obrotów bieżących	-16,0	-24,0	-35,8	-58,6	-63,2	-88,9

* Przepływy kapitału netto obejmują: inwestycje bezpośrednie netto, inwestycje portfelowe netto i inne krótko- oraz długookresowe inwestycje netto, również pożyczki rządowe i prywatne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Spillovers and Cycles in the Global Economy*, Global Economic Outlook, IMF website, s. 8–9, kwiecień 2011 r.

¹⁶ IMF World Economic Outlook [www.imf.org], wrzesień 2011 r.

¹⁷ J. Coval, T.J. Moskowitz, *The Geography of Investment: Informed Trading and Asset Prices*, „Journal of Political Economy” 2001, No 109, s. 811–841.

Tabela 2

Struktura światowych oszczędności w latach 1991–2009 [% PKB]

Państwo / grupy państw	Oszczędności światowe				
	przeciętnie w latach 1990–1999	przeciętnie w latach 2000–2003	2004	2009	w latach 1991–2009
USA	16,3	15,5	13,4	13,3	-2,9
Strefa euro	21,2	20,9	21,2	20,9	-1
Japonia	31,4	26,7	26,4	26,8	-7,6
Azja	31,2	32	36	38,2	9,7
Chiny	38,7	37,1	46,8	51,3	13,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „Rocznik Strategiczny 2010”, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2011, s. 76.

Tabela 3

Struktura światowych inwestycji w latach 1991–2009 [% PKB]

Państwo / grupy państw	Inwestycje światowe				
	przeciętnie w latach 1990–1999	przeciętnie w latach 2000–2003	2004	2009	w latach 1991–2009
USA	18,7	19,2	19,6	20,0	1,5
Strefa euro	19,8	20,7	20,5	20,9	0,7
Japonia	29,9	24,0	22,7	23,2	-9,7
Azja	32,0	29,7	33,4	34,3	4,0
Chiny	37,0	35,0	43,3	44,1	9,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „Rocznik Strategiczny 2010”, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2011, s. 76.

Wskazane wielkości, w tym nadwyżki płatnicze krajów rozwijających się przy niedoborach innych krajów, są źródłem nierównowagi w skali globalnej. Globalny brak zbilansowania obrotów zagraża stabilności systemu finansowego, co oznacza długookresowe finansowanie rozwoju krajów wysoko rozwiniętych, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych i krajów Unii Europejskiej przez kraje mniej rozwinięte czy kraje eksporterów ropy naftowej. Taki stan chwilowej równowagi może skutkować tym, że gospodarka światowa rozwijać się będzie nadal dwubiegunowo: największym odbiorcą światowego kapitału będą Stany Zjednoczone, natomiast dawcą – Chiny.

Podsumowanie

Z rozważań zatem wynika, że bardziej właściwe wydaje się powiązanie efektywności stosowania odpowiednich zasad ładu korporacyjnego z napływem kapitału na poszczególne rynki, zamiast opierania się na stosowanych

podjęciach i modelach. Nie ma bowiem rozwiązań idealnych, a te, które są przyjmowane, wynikają z zaszłości historycznych rozwoju rynków. Istotne jest, aby przyjęte rozwiązania prawne zostały zaakceptowane i były stosowane przez uczestników wymiany.

Stosowane modele ładu korporacyjnego i sposoby zarządzania spółkami przekładają się na osiągnięcie efektywności i określonych wyników. Nie jest jednak możliwe, aby jednoznacznie wskazać, który z modeli: anglosaski z podkreśleniem interesów akcjonariuszy czy też japoński, z nastawieniem na stabilność, klientów i pracowników, jest lepszy – zależy to bowiem od osadzenia określonych rozwiązań w rzeczywistości gospodarczej. W przypadku zasad ładu korporacyjnego nie ma rozwiązań idealnych i jednoznacznie pozytywnych wzorców.

Bibliografia

- An Asia bond could save us from the dolar*, „Financial Times”, 07.10.2008.
- Brigham E.F., Houston J.F., *Fundamentals of financial management*, Cengage Learning, Londyn 2008.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- Coval J., Moskowitz T.J., *The Geography of Investment: Informed Trading and Asset Prices*, „Journal of Political Economy” 2001, No 109.
- Friedmann M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine”, 13 września 1970.
- Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „California Management Review” 1983, No 3.
- The Globalization of Corporate Governance*, National Association of Corporate Directors [www.nacdonline.org], grudzień 2009 r.
- Hayek F.A., *The Corporation in a Democratic Society: In Whose interest ought it and will it be run?*, [w:] *Business Strategy*, H.I. Ansoff (ed.), Penguin, Harmondsworth 1969.
- IMF World Economic Outlook [www.imf.org], wrzesień 2011 r.
- Jęzak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Międzynarodowe rynki finansowe. Kryzysy finansowe*, red. J. Żabińska, cz. II, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach” 2002.
- „Rocznik Strategiczny 2010”, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2011.
- Spillovers and Cycles in the Global Economy*, „Global Economic Outlook”, IMF website, kwiecień 2011.
- Vinten G., *Shareholder versus Stakeholder – Is There a Governance Dilemma?*, „Corporate Governance Journal” 2001, No 9.
- Warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez MSP w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Yoshimori M., *Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and West*, [w:] *Strategy, Process, Content, Context. An International Perspective*, B. de Wit, R. Meyer (eds.), International Thomson Business Press, Londyn 1998.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

EDI w procesie logistycznym

Wstęp

Na rynku EDI (*Electronic Data Interchange*) w Stanach Zjednoczonych 90% wdrożeń elektronicznej wymiany dokumentów dokonuje się za pomocą łącza telefonicznego komutowanego, modemu translacji impulsów telekomunikacyjnych na komputerowe i komputera osobistego¹. Tam techniczne instalacje stanowią ¼ wdrożeń.

Etapy awansowania rozwoju w zakresie elektronicznej wymiany dokumentów w USA wynikały z nowych sposobów myślenia w obszarze zarządzania. Już w latach trzydziestych XX wieku nastąpiła wśród menedżerów orientacja na sprzedaż. Wyrażało się to wzmożeniem reklamy i szkoleniem sprzedawców. Dwadzieścia lat później nadeszła orientacja na klienta, sprowadzająca się do tworzenia działów marketingowych, badania rynku, pojawienia się perswazyjnej reklamy. Natomiast w latach sześćdziesiątych wprowadzono systemy zapewnienia jakości (TQM), czyli orientację na klienta wymagającą. W latach osiemdziesiątych przedsiębiorstwa drastycznie redukowały zapasy przez wprowadzanie systemów *Just-In-Time* (JIT), czyli dostawę komponentów do wyrobów bezpośrednio na linie montażowe.

W sytuacji istotnego postępu w zakresie procesu logistycznego tradycyjny sposób funkcjonowania służb zaopatrzenia i zbytu stawał się coraz bardziej uciążliwy. Przystąpiono lokalnie do upraszczania procedur i sposobów dokumentowania transakcji handlowych. Jednak dopiero w roku 1963 Grupa Robocza Nr 4 EKG ONZ opracowała UN/Layout Key, czyli system standaryzujący dominującą liczbę dokumentów handlu zagranicznego.

Usprawnieniem było przekazywanie sobie wzajemnie w latach sześćdziesiątych plików danych z dokumentów papierowych na nośnikach magnetycznych. Był to mały krok w kierunku wymiany elektronicznych odpowiedników dokumentów. Z biegiem czasu programy komputerowe tworzyły i stosowały lokalnie uzgodnione między partnerami formaty dokumentowe, ale był to już początek EDI.

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ V. L e y l a n d, *EDI – elektroniczna wymiana dokumentacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.

W ramach wspomnianej grupy roboczej rozpoczęto prace nad standardem dokumentowym na potrzeby teletransmisji między systemami komputerowymi międzynarodowych partnerów handlowych². Powstał globalny standard nazwany UN/EDIFACT, i standardy branżowe, takie jak ODETTE, SWIFT, ogóln amerykański ANSI X12 podjęły prace nad migracją do UN/EDIFACT. Szybko zauważono bowiem, że EDI jest wtedy efektywne, gdy jest możliwe jego szerokie stosowanie w różnych branżach. Dość wcześnie w Polsce powstał oddział ODETTE – PLODETTE działający w środowisku przemysłu motoryzacyjnego, promujący standaryzację i komunikaty elektroniczne w transakcjach biznesowych.

Wzrastała automatyzacja procesu produkcyjnego. Modernizowano moduły informatyczne obsługujące procesy zaopatrzenia, magazynowania oraz zbytu wyrobów gotowych. Obszar prac administracyjnych z trudem poddawał się jednak nowej tendencji skrócenia czasu i obniżki kosztów w tym obszarze. EDI zatem było pretekstem do automatyzacji prac związanych z wystawianiem dokumentów, ich rozliczaniem oraz raportowaniem transakcji w pożądanym przekrojach. W procesach logistycznych marzeniem było realizować to wszystko bez udziału działu zaopatrzenia, księgowych. Należy nadmienić, że jako jedne z pierwszych zaawansowane rozwiązania z wykorzystaniem EDI wprowadzono w zakładach Forda oraz ICL.

Idea EDI zyskała w USA uznanie również w sferze pozaprodukcyjnej. Zainicjowano centralny rejestr chorych, do którego sięga lekarz w czasie wizyty pacjenta. W roku 1994 aż 70% zgłoszeń do szkół średnich nadesłano drogą elektroniczną jako komunikaty EDI³. Zorganizowano systemy sieci rozproszonych stosujące EDI, lecz mające jako wirtualną jednolitą bazę danych.

Powstanie globalnej sieci internet przyczyniło się do zbudowania dogodnych dla użytkowników systemów informatycznych z uwzględnieniem idei standardów EDI. Oczekiwane jest obecnie przyspieszenie prac także w administracji publicznej przez elektroniczne zintegrowanie społeczeństwa.

Jest szereg książek z zakresu logistyki, w których tematyka EDI jest traktowana marginalnie. Spośród publikacji zwartych na uwagę zasługuje książka Stanisława Krawczyka *Logistyka. Teoria i praktyka*⁴. Z oferty zamieszczonej w internecie można się dowiedzieć, że druga część opracowania jest poświęcona zagadnieniom, które powinien rozpatrywać każdy logistyk na poziomie menedżerskim, a więc planowaniu i sterowaniu procesami logistycznymi. Menedżer logistyki powinien dobrze znać funkcjonowanie systemów informatycznych i telematyki jako narzędzi niezbędnych do sprawnego sterowania

² Ibidem, s. 7.

³ Ibidem, s. 10.

⁴ [<http://www.Ksi%C4%99garnia%20Difin.htm>] *Logistyka. Teoria i praktyka*, t. 2., red. nauk. S. Krawczyk, Difin, Warszawa 2011, s. 472.

przepływami produktów i informacji w systemach logistycznych. Centralny w tej części jest rozdział siódmy, w którym przedstawiono usystematyzowane metody planowania logistycznego. W toku planowania, charakterystycznym dla podejścia procesowego, przedstawiono zagadnienia od pozyskiwania informacji o popycie, przez planowanie zapotrzebowania materiałowego, pozyskiwanie dostawców, organizację dostaw materiałowych, wspomaganie procesu produkcji po przepływy dystrybucyjne. Rozdział ósmy jest poświęcony prezentacji przykładu wzorowanego na praktyce kompleksowego podejścia do planowania produkcji i zarządzania przepływami w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W rozdziale dziewiątym przedstawiono zaawansowane modele planowania logistycznego wykorzystywane w praktyce przedsiębiorstw. Rozdział dziesiąty przedstawia wiele przykładów funkcjonowania logistyki w praktyce, co umożliwi uformowanie własnych koncepcji zarządzania działalnością logistyczną w firmie.

Warto podkreślić możliwość kształcenia na kierunku logistyka w systemie studiów otwartych przez internet na Polskiej Akademii Otwartej (PAO) w ramach Społecznej Akademii Nauk⁵. Słuchacze poznają istotę zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami przemysłowymi, zasady ich działalności logistycznej, metody sterowania przepływami informacji, a także cel logistycznej obsługi klienta. Nauka ukierunkowana jest na kształcenie umiejętności i kompetencji w zakresie kreatywnych zdolności analitycznych i decyzyjnych w dziedzinie logistyki. Studenci zdobywają specjalistyczną wiedzę na temat procesów zaopatrzenia produkcji i dystrybucji, tworzenia i wyposażenia centrów dystrybucji oraz punktów przeładunkowych centrów logistycznych. Zakłada się, że absolwenci po ukończeniu studiów na kierunku logistyka mogą znaleźć zatrudnienie w działach logistyki na stanowiskach specjalisty do spraw sprzedaży i planowania zakupów, handlu elektronicznego, systemów informacyjnych wspomagających dystrybucję oraz jako specjaliści ds. transportu wewnętrznego. Studenci PAO na kierunku logistyka I stopnia dokonują wyboru spośród specjalności:

- e-logistyka;
- logistyka handlu i dystrybucji;
- logistyka w małych i średnich przedsiębiorstwach;
- transport–spedycja–logistyka (TSL);
- zarządzanie jakością w systemach produkcyjnych.

W programie kształcenia szczególny nacisk kładzie się na wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań teleinformatycznych w logistyce.

Studenci w ramach zajęć mają między innymi możliwość zdobycia certyfikatu w zakresie systemu zarządzania jakością w logistyce (DEKRA) oraz

⁵ [<http://www.Polska%20Akademia%20Otwarta%20-%20Studia%20przez%20Internet%20-%20Logistyka.htm>].

wykorzystania zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP w logistyce (Microsoft).

Problematyka gospodarki elektronicznej między podmiotami współpracującymi w procesie produkcji i dystrybucji zarówno w skali regionu, jak i międzynarodowej jest przedmiotem wielu konferencji krajowych i międzynarodowych. Na przykład XXI konferencja E-Gospodarka dotyczyła zarówno EDI (*Electronic Data Interchange*), jak i EC (*Electronic Commerce*)⁶.

Standardy EDI

Jak już wspomniano, rozwojowi elektronicznej wymiany dokumentów towarzyszyło powstanie wielu standardów branżowych oraz, w końcowym etapie, również wersji standardów światowych. Tutaj zostaną wymienione podstawowe z nich⁷:

GS1 EDI – Standard GS1 w zakresie schematów elektronicznej wymiany danych, zapewniający użytkownikom globalny język wymiany danych handlowych w ramach e-biznesu, umożliwiając efektywną gospodarkę elektroniczną z wykorzystaniem internetu.

ODETTE (*Organization for Data Exchange by Tele Transmission in Europe*) – zestaw standardów branżowych w zakresie ADC i EDI, stosowanych w przemyśle motoryzacyjnym.

UN/EDIFACT (*United Nations rules for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport*) – zasady ONZ elektronicznej wymiany danych w administracji, handlu i transporcie – globalny standard EDI.

UNTDID (*United Nations Trade Data Interchange Directory*) – katalog ONZ wymiany danych handlowych zawierający zasady składni i bazę normatywną EDI dla administracji, handlu i transportu (UN/EDIFACT).

SWIFT ma dwa znaczenia: międzynarodowa organizacja rejestrująca bankowe kody identyfikacyjne, standard branżowy EDI w bankowości.

Sieć wartości dodanej (*Value Added Network – VAN*) – wydzielona sieć informatyczna, zarządzana przez operatora, przez którą można przysyłać informacje i komunikaty EDI oraz EFT (elektroniczny transfer funduszy).

Seryjny globalny numer lokalizacyjny (*Serialized Global Location Number – SGLN*) – numer lokalizacyjny GS1 – jednoznaczne indywidualne i szczegółowe w skali świata oznaczenie kodowe podmiotu gospodarczego, jego części albo lokalizacji fizycznej, na potrzeby ADC i EDI. SGLN bazuje na numerach

⁶ [<http://www.Tw%C3%B3j%20partner%20w%20logistyce%20w%20Polsce%20i%20na%20C5%9Bwiecie.htm>].

⁷ [http://www.logistyka.net.pl/sloownik-logistyczny/szczegoly/337,gs1_edi].

GLN i indywidualnym/szczegółowym oznaczeniu każdej lokalizacji w celu zapisu go w kodzie EPC.

Komunikacja w logistyce (*communication in logistics*), czyli przepływ informacji towarzyszący zarządzaniu przemieszczaniem dóbr i związanym z nim czynnościami, w szerokim zakresie wykorzystuje standardową dokumentację (list przewozowy, dokumentację magazynową), kodowanie informacji (kody kreskowe) standaryzację formy przesyłanych informacji (komunikaty EDI) oraz możliwości tworzone przez współczesną telekomunikację (sieci transmisji danych, w tym internet).

Globalny numer lokalizacyjny (*Global Location Number – GLN*) – identyfikator GS1 służący identyfikacji lokalizacji – jednoznaczne w skali świata oznaczenie kodowe podmiotu gospodarczego lub jego części albo lokalizacji fizycznej na potrzeby ADC i EDI.

Walidacja danych (*data validation*) – weryfikacja skanowanych danych w celu określenia, czy są one zgodne z zasadami aplikacji dla logiki systemu i/lub określonymi wymaganiami użytkowników przed ich przetworzeniem w aplikacjach EDI.

Wybrane pojęcia z zakresu logistyki⁸

E-logistyka jest jednym z obszarów funkcjonowania logistyki. Jest ona związana z wykorzystaniem internetu oraz różnego rodzaju systemów informatycznych w procesach logistycznych i stanowi element koncepcji e-SCM (*electronic Chain Supply Management*), a więc elektronicznego zarządzania łańcuchem dostaw. W praktyce e-logistyka nie wiąże się z fizycznym transportem surowców i produktów, bowiem dotyczy ona w 100% wirtualnego planowania łańcucha dostaw oraz koordynacji wszelkich procesów logistycznych, a więc działań mających na celu maksymalne zautomatyzowanie oraz usprawnienie procesów przez zastosowanie do tego celu sieci komputerowych.

E-logistyka powstała powstała wskutek rozwoju rynku usług logistycznych, związanych z szeroko pojętą dystrybucją i transportem. Coraz większe wymagania rynku oraz zwiększająca się konkurencja zmusiły do zastosowania innowacyjnych rozwiązań maksymalnie wspierających przebieg procesów logistycznych. Dziedzina ta dotyczy często organizacji całości tychże procesów, począwszy od złożenia zamówienia, aż po jego realizację. W związku z wprowadzeniem usług e-logistycznych funkcjonować zaczęły liczne aplikacje oraz rozwiązania opierające się na elektronicznej wymianie danych.

⁸ Opracowano na podstawie [[www:http://logistykawpolsce.pl/artykuly/e_logistyka,38.html](http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/e_logistyka,38.html)].

Również rozmaite serwisy internetowe dostarczają różnego rodzaju usługi z zakresu e-logistyki, takie jak na przykład porównywarki cen paliw, wyszukiwarki połączeń komunikacyjnych.

Party Information (PARTIN) – komunikat wymieniany jest jako pierwszy pomiędzy firmami rozpoczynającymi współpracę handlową⁹. Zawiera nazwę firmy oraz dane o lokalizacji, oddziałach, administracji, dane handlowe i finansowe. Komunikat może być wykorzystany do tworzenia centralnego katalogu adresów i podstawowych informacji, dostępnego dla wszystkich zainteresowanych firm.

Product Inquiry (PROINQ) – komunikat umożliwiający kupującemu uzyskanie informacji o towarach i usługach zawartych w katalogu sprzedającego.

Infrastruktura logistyki – infrastrukturę logistyki można sklasyfikować według różnych gałęzi transportu¹⁰, np. podział pierwszego rodzaju:

- liniowa sieć transportowa obejmująca: drogi kołowe, drogi kolejowe i drogi wodne śródlądowe;

- punkty (węzły) transportowe: stacje kolejowe, terminale intermodalne, porty morskie, porty wodne śródlądowe, porty lotnicze, centra logistyczne, przejścia graniczne.

Podział według drugiego rodzaju klasyfikacji:

- infrastruktura drogowa: drogi kołowe;
- infrastruktura liniowa: mosty, tunele, skrzyżowania (z innymi drogami i liniami kolejowymi), węzły drogowe (parkingi, place przeładunkowe, manewrowe, drogowe przejścia graniczne), sygnalizacja, urządzenia do pobierania opłat;

- infrastruktura kolejowa: linie kolejowe (tory z podkładami) wraz z budowlami inżynierskimi (mosty, wiadukty, tunele, przepusty, przejazdy kolejowe), urządzenia zabezpieczenia ruchu i łączności, sygnalizacja, sieć energetyczna (trakcja), sieć wodno-kanalizacyjna, stacje (osobowe i towarowe – łącznie z peronami, placami utwardzonymi), terminale intermodalne, bocznice kolejowe, posterunki odgałęźne i odstępowe;

- infrastruktura morska: morskie obszary brzegowe (przybrzeżne);
- przyległe odcinki linii brzegowych, port morski z infrastrukturą: budowle hydrotechniczne (np. tory podejściowe, kanały), nabrzeża, place utwardzone (do przeładunków, składowania, magazynowania, parkowania etc.), tory kolejowe, miejsca postojowe, doki;

- infrastruktura wodna śródlądowa: rzeki, kanały, jeziora i inne odcinki wodne specjalnie przystosowane do nawigacji, urządzenia nawigacyjne i sy-

⁹ [[http://chomikuj.pl/gromik89/Logistyka\(6\)/Komunikaty+w+EDI,1252203380.doc](http://chomikuj.pl/gromik89/Logistyka(6)/Komunikaty+w+EDI,1252203380.doc)].

¹⁰ [<http://docs9.chomikuj.pl/2203883849,PL,0,0,Logistyka%2Bi%2Bspedycja.doc>].

gnalizacyjne (stałe oznakowania), śluzy i stopnie wodne, porty wodne śródlądowe z infrastrukturą towarzyszącą;

- infrastruktura lotnicza: korytarze powietrzne (po zainstalowaniu naziemnych urządzeń prowadzenia, nadzoru i kontroli ruchu), porty lotnicze z infrastrukturą, w tym pasy startowe, urządzenia nadzoru i kontroli ruchu, lądowiska.

Transport intermodalny – przewóz ładunków, np. kolekcji dzieł sztuki na wystawę, różnymi gałęziami transportu (np. drogowego, kolejowego), lecz w tej samej jednostce ładunkowej (opakowaniu, np. kontener, nadwozie wymienne) lub pojeździe na całej trasie od nadawcy do odbiorcy¹¹. Zalety transportu intermodalnego są następujące¹²:

- może się przyczynić do obniżki globalnego kosztu procesu transportowego;

- pozwala zwiększyć liczbę możliwych wariantów przewozowych;

- może podnieść jakość usług;

- dostawa jest szybka i terminowa;

- zwiększona częstotliwość okazji załadowniczych;

- zmniejszenie ryzyka uszkodzenia towaru;

- lepsza dostępność do usług transportowych albo możliwość jednorazowego przewiezienia większej partii ładunku.

Najważniejsze, konieczne elementy transportu intermodalnego:

- użycie co najmniej dwóch gałęzi środków transportu;

- zawarcie tylko jednej umowy na przewóz;

- zaangażowanie tylko jednego wykonawcy odpowiedzialnego za przebieg dostawy towaru;

- zjednostkowania ładunku.

Transport multimodalny jest zdefiniowany jako¹³:

„[...] przewóz towarów przy użyciu co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu, na podstawie umowy o przewóz multimodalny, z miejsca położonego w jednym kraju, gdzie towar przejął w pieczę operator transportu multimodalnego, do oznaczonego miejsca przeznaczenia położonego w innym kraju”.

Ważną konsekwencją zaangażowania się operatora do realizacji całego procesu transportowego jest wystawienie jednego dokumentu transportowego na całą trasę dostawy oraz łącznej stawki przewozowej obejmującej trasę¹⁴.

¹¹ [http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/transport_multimodalny,6.html].

¹² [<http://docs9.chomikuj.pl/2203883849,PL,0,0,Logistyka%2Bi%2Bspedycja.doc>].

¹³ [http://www.logistykawpolsce.pl/artykuly/transport_multimodalny,6.html].

¹⁴ Ibidem.

W transporcie multimodalnym oprócz transportu intermodalnego występuje jeszcze **transport kombinowany**: jednostka ładunkowa w przeważającej części trasy przewożona jest między punktami przeładunkowymi przez żeglugę śródlądową, morską lub kolej, a jej dowóz i odwóz następuje transportem drogowym¹⁵.

Informacja logistyczna. W branży logistycznej niezbędnym warunkiem funkcjonowania firmy jest sprawne zarządzanie informacją. Usprawnienie obiegu informacji i procesów biznesowych jest możliwe przez stosowanie nowoczesnych technologii informatycznych. Najpopularniejsze technologie w dziedzinie informacji logistycznej oferowane np. przez firmę Comarch to elektroniczna wymiana dokumentów, zarządzanie dokumentami, planowanie dostaw oraz tworzenie analiz i raportów¹⁶. Comarch EDI to platforma umożliwiającą kompleksową obsługę procesów logistycznych, integrację z rozwiązaniami operatorów logistycznych, elektroniczną wymianą komunikatów takich jak: instrukcja transportowa, przeładunek, przesyłki towarów, status transportu, faktury spedycyjne, jak również awizacja dostaw powiązana z generowaniem etykiety logistycznej zgodnej ze standardami GS1. Comarch EDI zapewnia efektywną i bezpieczną wymianę danych w całym łańcuchu dostaw.

Zarządzanie dokumentami. Dokumenty odzwierciedlają niemal wszystkie procesy biznesowe w firmie, jak i relacje z partnerami biznesowymi czy klientami. Na przykład moduł Comarch ECM jest kompleksowym narzędziem pozwalającym sprawnie zarządzać dokumentami i procesami charakterystycznymi dla ogólnej działalności, w tym procesami zakupowymi, zarządzaniem HR, a także dedykowanymi branży logistycznej, jak: wsparcie procesów zlecenia i rozliczania spedycji, elektroniczna wymiana listów przewozowych wraz z adnotacjami i załącznikami, kompletowanie dokumentacji transportowej i rozliczeniowej. Zarządzanie dokumentami elektronicznymi ułatwia też system Aircontainer, który usprawnia pracę z klientami oraz zwiększa wydajność przepływu informacji między stronami¹⁷. W tej aplikacji jest przede wszystkim EDI – elektroniczna wymiana danych (dokumentów) w postaci przesyłania komunikatów elektronicznych, tworzonych według przyjętego standardu między aplikacjami w różnych systemach komputerowych za pomocą teletransmisji. Przez EDI rozumiana jest także technologia obiegu i wymiany dokumentów między różnymi aplikacjami współpracujących partnerów handlowych.

Logistyka magazynowa. Nowoczesną logistykę magazynową reprezentują np. centra logistyczne w Poznaniu, Gdyni, Gdańsku i Warszawie o łącz-

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ [<http://www.comarch.pl/handel-i-uslugi/rynki/logistyka/>].

¹⁷ [<http://aircontainer.pl/www/online/plan-transportow/>].

nej powierzchni 120 tys. m² oraz składy i magazyny celne¹⁸. W magazynach stosowane jest wysokie składowanie i system komputerowy Qguar firmy Quantum, a także zainstalowano monitoring towaru od wejścia do magazynu. Wypracowane są stałe procedury funkcjonowania jednostek logistycznych. W systemie Quar możliwa jest jednoczesna obsługa wielu zleceń z zachowaniem bezwzględnej kontroli z eliminacją pomyłek operatorów. Pozwala to na precyzję przyjmowania i wydawania towaru z magazynów. Zainstalowany jest system kamer CCTV oraz wykorzystuje się automatyczną identyfikację towaru za pomocą kodów kreskowych, bezprzewodową obsługę terminali radiowych, a także międzysystemową wymianę danych (EDI) pomiędzy systemem Qguar a systemem klienta.

Zbiorcza specyfika transportowa. Dla każdego transportu można wygenerować zbiorczą specyfikę transportową¹⁹. Jest to wydruk spedycyjny podsumowujący towary z kilku dokumentów WZ przekazanych kierowcy oraz podanie wagi brutto załadunku. Na dokumencie można wskazać konkretnego kierowcę oraz numer rejestracyjny pojazdu. Na przykład system enova365 umożliwia także prowadzenie ewidencji pojazdów, definiowanie oraz rozliczanie tras, jak również kompleksową ewidencję historii napraw oraz przeglądów technicznych z opcją powiadamiania e-mailem lub esemesem o zbliżającym się terminie przeglądu. Współpracuje z oprogramowaniem 4trans (dawniej Tachoscan), dzięki czemu ewidencja czasu pracy kierowców jest w pełni zautomatyzowana. Na kartotece pracownika/kierowcy istnieje możliwość szczegółowej ewidencji zaświadczeń lekarskich, posiadanych uprawnień oraz odbytych kursów wraz z opcją dołączenia dokumentów lub skanów dokumentów poświadczających posiadane uprawnienia.

Logistyka przedsiębiorstw spedycyjnych. Istnieją firmy organizujące proces kompletacji, pakowania i dokumentowania do wysyłki towarów przez własne lub zewnętrzne podmioty transportowe. Pozyskanie wiedzy z tego zakresu jest możliwe na uruchamianych przez niektóre uczelnie studiach podyplomowych²⁰. Celem studiów podyplomowych Logistyka Przedsiębiorstw Produkcyjnych i Spedycyjnych jest zapoznanie uczestników z koncepcjami i metodami zarządzania procesami logistycznymi. Program umożliwia zdobycie praktycznej wiedzy o przepływie materiałów i informacji w obrębie firmy i pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw. Studia te kierowane są do osób poszukujących kompleksowej wiedzy z zakresu projektowania systemów logistycznych, a także zarządzania nimi przy wykorzystaniu systemów

¹⁸ [<http://www.solid-logistics.com.pl/2/uslugi>].

¹⁹ [<http://www.enova.pl/korzysci/dla-kogo/system-enova365-dla-branz/logistyka-i-speycja/>].

²⁰ [http://www.wsaib.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1181&Itemid=550&lang=pl].

informatycznych i komunikacyjnych. Program studiów obejmuje aktualną wiedzę z zakresu zarządzania procesami logistycznymi. Solidnie przygotowuje do rozwiązywania współczesnych wyzwań logistycznych. Specjaliści z firm dzielą się ze studentami swoim doświadczeniem, wzbogacając program wiedzą praktyczną z zakresu nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania łańcuchem dostaw.

Globalne kanały sprzedaży. Trendy w gospodarce spowodowały powstanie nowych i rozbudowę istniejących kanałów sprzedaży²¹. Rozwój dystrybucji nie byłby możliwy bez znaczącego wzrostu specjalistycznych firm zajmujących się transportem globalnym. Rozwój globalnych kanałów sprzedaży to wielka szansa dla firm logistycznych, ale jednocześnie wielkie wyzwanie. Wobec silnej konkurencji na rynku podmioty specjalizujące się w transporcie, chcąc nadal się rozwijać w tak konkurencyjnym otoczeniu, muszą stale poszukiwać sposobów na zwiększenie atrakcyjności swojej oferty. Na przykład firma SIMPLE-Software oferuje zaawansowane rozwiązania technologiczne, które umożliwiają wsparcie krytycznych procesów z ewentualnością zarządzania nimi od przyjęcia zamówienia przez organizację obsługi zlecenia, aż do zarządzania środkami transportu, ponadto zarządzanie strumieniami przesyłek, lokalizacją w magazynie, personelem, serwisem i remontem środków transportu oraz wyposażenia. Zintegrowane aplikacje informatyczne wymienionej firmy mogą być wdrożone możliwie szybko. Oprogramowanie to usprawnia operacyjnie działalność podmiotów w branży transportowej, spedycyjnej i logistycznej. Umożliwia rejestrację czynności związanych z utrzymaniem i serwisem posiadanego wyposażenia, co ułatwia planowanie, realizację i rozliczanie działań związanych z zapewnieniem sprawnej floty samochodowej. Ponadto umożliwia analizę stopnia wykorzystania i rentowności posiadanej pełnej infrastruktury sprzętowej. Przeważnie oferta firm transportowych, spedycyjnych i logistycznych jest rozbudowana i wielowariantowa trudno, więc bez zintegrowanego, nowoczesnego systemu informatycznego nie można ocenić rentowności poszczególnych składników oferty. SIMPLE posiada rozbudowane mechanizmy analityczne pozwalające trafnie podejmować decyzje odnośnie polityki cenowej i budowy oferty. W sprzedaży na rynku globalnym istotna jest szczegółowa kalkulacja rentowności poszczególnych zleciodawców, zatem wymagają oni od podmiotów na rynku usług transportowych indywidualnej, specjalnej dla nich oferty.

Produktami SIMPLE-Software dla przedsiębiorstw świadczących profesjonalne usługi logistyczne są XPRIMER.CRM i XPRIMER.BPM. Przykładowo XPRIMER.CRM jest zintegrowany z pozostałymi rozwiązaniami SIMPLE, jednak warto podkreślić, że może również pracować autonomicznie, udo-

²¹ [<http://www.simplesoftware.pl/transport-spedycja-logistyka.html>].

stępniając pracownikom wbudowane mechanizmy zaawansowanych analiz oparte na mechanizmach „tabel przestawnych” i „kości OLAP”, analizujących dane wartościowe, ilościowe, a także aktywności marketingowe, procesy, zdarzenia czy incydenty. XPRIMER.CRM umożliwia współdzielenie zasobów z uwzględnieniem terminarzy i grafików.

Pełny zintegrowany system SIMPLE.ERP posiada funkcjonalność kompleksowo wspierającą zarządzanie przedsiębiorstwem, w szczególności:

- zarządzanie finansami i księgowość;
- wsparcie controllingu;
- zarządzanie majątkiem trwałym;
- zarządzanie rozbudowanym obrotem towarowym (zakupy, sprzedaż, gospodarka magazynowa, logistyka) z uwzględnieniem specyficznych wymagań firm branży (rejestracja kosztów serwisu i utrzymania poszczególnych składników majątku, w tym floty);
 - obsługę polityki remontowej;
 - obsługę kodów kreskowych;
 - lokalizację w magazynie;
 - optymalizację pracy magazyniera, zarządzanie łańcuchem dostaw i trasami;
 - analizę rotacji;
 - EDI.

Przedsiębiorstwom z zapleczem konfekcyjnym lub produkcyjnym SIMPLE.ERP oferuje dodatkowo rozwiązania do zarządzania produkcją.

Przykłady firm logistycznych uwzględniających EDI

Na polskim rynku istnieje wiele przedsiębiorstw świadczących usługi logistyczne, np. firma Fracht FWO Polska w Warszawie zajmuje się frachtem drogowym²². Organizuje transport drogowy międzynarodowy i krajowy – ładunki całopojazdowe (FTL) i drobnicowe (LTL). Na terenie kraju czynne są biura wyspecjalizowane w spedycji drogowej (Warszawa, Wrocław, Skierniewice), a także rozbudowana sieć biur i agentów w większości krajów europejskich i pozaeuropejskich. Regularnie obsługuje takie kierunki, jak: Francja, Hiszpania, Włochy, Niemcy, Wielka Brytania, Rosja. W ramach usług spedycji drogowej organizuje:

- transport samochodowy całopojazdowy FTL - międzynarodowy i krajowy;
- konsolidację przesyłek – ładunki częściowe i drobnica (LTL);
- transport przesyłek przestrzennych do 120 m³;
- transport w temperaturze kontrolowanej szerokiej gamy ładunków;

²² [<http://www.frachtwo.pl.htm>].

- transport przesyłek niebezpiecznych (ADR);
- transport drogowy przesyłek ponadgabarytowych;
- dostawy *Just-In-Time*;
- regularne serwisy, takie jak express na terenie UE;
- przeładunki, składowanie i dystrybucję;
- kompleksową obsługę logistyczną (magazynowanie, konfekcjonowanie, dystrybucję i inne usługi).

Jednak podstawowym zadaniem działalności omawianego przedsiębiorstwa w ramach spedycji drogowej jest transport całopojazdowy.

Zastosowanie technologii EDI szczególnie przydatne jest w komputerowym prowadzeniu transakcji międzynarodowych w procesach logistycznych. Na przykład międzynarodowy operator logistyczny Dachser podwoił liczbę użytkowników EWD i z systemu informatycznego tej firmy uwzględniającego EDI korzysta już pięć tysięcy klientów²³. Obok zamówień oraz zleceń transportu Dachser na życzenie przesyła także do nadawcy awizo. Dodatkowo codziennie stan zamówień jest elektronicznie aktualizowany, co pozwala zintegrowanym systemom klasy ERP pracować na najnowszych danych. Międzynarodowy operator logistyczny musi dysponować systemem informatycznym zapewniającym bezpieczny interfejs w komunikacji z użytkownikiem – klientem, bieżącą aktualizacją i szybkość przesyłu odpowiedzi na żądanie z bazy danych. Klienci przesyłają dane elektroniczne do centrali EDI, która służy jako centrum komunikacji pomiędzy operatorem, jego klientami i partnerami, a wszystko według uznanych na całym świecie standardów technicznych.

Na świecie istnieje wiele baz spedycyjno-transportowych, stanowiących specjalistyczne centra logistyczne, zajmujących się przewozami na zlecenie wielkich producentów czy też supermarketów. Wspomnę o centrum logistycznym Gopet Logistics w Bułgarii²⁴, którego główna baza logistyczna jest usytuowana strategicznie w pobliżu dwóch najważniejszych autostrad w Bułgarii – E79 oraz E80, jak również w pobliżu obwodnicy Sofii. Budynki magazynowe zajmują powierzchnię 4600 m², oferując 5500 miejsc paletowych. Zainstalowany system ERP pozwala na inwentaryzację plików, przetwarzanie zamówień, generowanie dokumentów przewozowych oraz raportów zarządczych, komunikację w technologii EDI. Gopet Logistics uzyskało licencje HACCP na przechowywanie żywności, wydane przez Bulgarian Food Safety Agency (BFSA). W centrach krajowych stosowane są m.in. rozwiązania EDI firmy Infinite Solutions, umożliwiające wymianę dokumentów elektro-

²³ [http://www.logistykafirm.com/transport_art.php?aid=8694&cat=1].

²⁴ [<http://www.Centrum%20Logistyczne%20Bu%C5%82garia%20%20%20GOPET%20TRANS.htm>].

nicznych między partnerami biznesowymi, eliminując pracochłonną i podatną na błędy wymianę papierową²⁵.

Firma FedEx proponuje system komunikacji komputer–komputer, oparty na uznanych w kraju normach językowych, zapewniający szybki i łatwy dostęp do dokładnych i aktualnych informacji w środowisku wolnym od papieru²⁶. System FedEx Freight EDI może być zintegrowany z wielu aplikacjami obsługującymi obszary działalności firmy, w tym:

- zarządzanie łańcuchem dostaw;
- planowanie strategiczne;
- planowanie zasobów przedsiębiorstwa.

Kolejnym przykładem jest firma Fracht skupiająca się na branży spedycyjnej i transportowej, o której już wspomniano²⁷.

W ramach realizacji procesów logistycznych firma STERN AG Ltd. w Londynie oferuje wiele możliwości ze zwróceniem szczególnej uwagi na kwestie konfekcjonowania, paletyzacji, kompletacji i przesyłania ładunków drobnicowych do jednostki końcowej. Oznacza to, że jednostka końcowa może otrzymać niewielkie ilości różnorodnego towaru z pominięciem procesu logistycznego związanego z własnym magazynem centralnym²⁸.

Firma Solid Logistics jest członkiem WCA (World Cargo Alliance) oraz IGLN; oferuje ona szeroki zakres usług logistycznych w zakresie²⁹:

- logistyki magazynowej;
- spedycja morskiej, lotniczej, drogowej po kraju;
- transportu multimedialnego (morsko-lotniczego, kolejowego-lotniczego);
- dostaw *Just-In-Time*;
- obsługi celnej.

Jak wspomniano, nowoczesne centra logistyczne w Poznaniu, Gdyni, Gdańsku i Warszawie zajmują 120 tys. m²; mają składy oraz magazyny celne i stosują uproszczone procedury odpraw towarów. Stosują system komputerowy Qguar Quantum, automatyczną identyfikację towarów za pomocą kodów kreskowych, bezprzewodowej obsługi terminali radiowych, również międzysystemową wymianę danych typu EDI na poziomie partii towaru między Qguar a systemami informatycznymi klientów. Na uwagę zasługuje stosowanie zaawansowanego systemu śledzenia przesyłek SLTT według zindywi-

²⁵ [http://www.elektroniczna%20wymiana%20danych%20%20system%20EDI%20%20operator%20EDI%20%20EDI.net.htm].

²⁶ [http://www.FedEx%20Freight%20EDI.htm].

²⁷ [http://www.Fracht%20%20transport,%20spedycja%20krajowa%20i%20mi%20C4%99dzynarodowa,%20transport%20ponadgabarytowy,%20morski,%20lotniczy,%20logistyka%20mebli.htm].

²⁸ [http://www.logistyka-i-spedycja.htm, www.sternag.com].

²⁹ [http://www.Transport%20morski,%20drobnica,%20spedycja%20morska%20i%20lotnicza%20%20%20Solid%20Logistics.htm].

dualizowanych kryteriów danego zamówienia. System pozwala na kontrole aktualnego miejsca pobytu oraz statusu przesyłki.

Celem każdej firmy logistycznej jest wyprzedzenie konkurencji oraz posiadanie wielu lojalnych klientów. Duża konkurencja w branży powoduje jednak, że klienci łatwo zmieniają potencjalnego usługodawcę. Następuje więc „walka” o posiadanie rozwiązań, w tym informatycznych, dzięki którym wzmocnieniu ulegną relacje z obsługiwanymi już klientami.

Nowe rozwiązania EDI

Już ponad dwadzieścia lat rozwijana i wdrażana jest technologia wymiany dokumentów (danych) zwana EDI. Obecnie podjęto próbę wprowadzenia tzw. mobilnego internetu w towarowym transporcie drogowym³⁰. Według Kazimierza Bartczaka z Ministerstwa Infrastruktury międzynarodowa normalizacja w dziedzinie EDI dotyczy dwóch obszarów:

- 1) normalizacji formatów danych;
- 2) normalizacji systemu komunikacyjnego.

Występują standardy branżowe i lokalne (*de facto*): CEFIC, EDIFICE, ODETTE, TRADA-CMMS w Wielkiej Brytani, AIAG, TDCC, VICS, GENCOD, DAKOM, TRANSCOM. Część z nich została wcześniej przedstawiona. Dopracowano się także standardów *de jure*, mianowicie coraz bardziej powszechnego UN/EDIFACT jako standard ONZ dla EDI i ANSI X. 12. W historii rozwoju EDI można rozróżnić dwa okresy:

- 1) przedinternetowy (do połowy lat dziewięćdziesiątych);
- 2) internetowy.

Upowszechniany jest protokół bezprzewodowego przesyłania danych WAP (*Wireless Application Protocol*). Inny protokół SMTP (*Simple Mail Transfer Protocol*) użytkuje pocztę elektroniczną. Stanowi silną konkurencję wobec kosztownego tradycyjnego przesyłania komunikatów w formacie EDI. W tym obszarze powstały firmy pośredniczące, świadczące usługi informatyczne typu VAN przekazywania komunikatów EDI między nadawcą a odbiorcą. Po okresie zastosowania poczty internetowej do obniżenia kosztów przesyłania komunikatów EDI między serwerami pocztowymi podjęto prace projektowo-wdrożeniowe mające na celu wykorzystanie przeglądark internetowych. Celem było wyłanianie dokumentów EDI zapisanych w formacie HTML, czyli zastosowanie w praktyce firm systemu WEB-EDI³¹. Aby wyeliminować konwersję danych u użytkownika, opracowano koncepcję szablonów

³⁰ K. B a r t c z a k, *Mobilne EDI w towarowym transporcie drogowym*, „Logistyka” 2002, nr 1, s. 70–72.

³¹ Ibidem.

(*templates*) i utworzenia tzw. XML/EDI. Zastosowany w próbach język XML (*eXtensible Markup Language*) jest podzbiorem języka SGML do definiowania języków specjalnych zastosowań używanych na WWW.

W ramach projektu COMETA podjęto próbę rozszerzenia EDI w transporcie drogowym³². Głównym celem tego projektu było opracowanie architektury tzw. systemu pokładowego dla pojazdów komercyjnych. W łańcuchu transportowym występuje bowiem potrzeba przesyłania dokumentów elektronicznych z poruszającego się pojazdu do dyspozytora, między nadawcą a odbiorcą oraz między innymi pojazdami. Obecnie wdrożenie łączności bezprzewodowej – radiowej, jest realne. W trakcie realizacji tego projektu współpracowano z francuską firmą EDITRANSPORT. Powstały następujące komunikaty EDI/EDIFACT:

- zlecenie transportowe;
- określenie zadań do wykonania dla kierowcy pojazdu;
- raportowanie realizacji zadań.

Zastosowanie technologii internetowych w centrum logistycznym

Szybki rozwój narzędzi informatyki i teleinformatyki umożliwił wyraźne skrócenie przekazu dokumentów między partnerami w łańcuchu transakcyjnym międzynarodowej wymiany handlowej i stopniowe przechodzenie na automatyzację tych operacji. Jak już wspomniano, pierwsze wdrożenia EDI obejmowały duże firmy przemysłu samochodowego i sprowadzały się do wymuszenia takiej elektronicznej wymiany dokumentów przez koncern wobec kontrahentów. Stopniowo, po etapie standaryzacji komunikatów EDI, taki sposób komunikacji informacyjnej przejmowały także inne branże. W Polsce 55,2% firm stosuje klasyczne rozwiązania EDI, bazujące na makietach formularzy dokumentów transakcyjnych, a zaledwie 19% firm przeszło na tańszą technologię internetową (*web-based EDI*)³³. Technologia EDI stała się wiodącą już w latach osiemdziesiątych w dużych portach, np. Amsterdam czy Rotterdam.

Zauważono zalety EDI i podjęto prace projektowo-wdrożeniowe nad integracją systemów informacyjnych partnerów biorących udział w wymianie towarów i usług drogą morską. Warto zwrócić uwagę na środowiskowe systemy portowe *Cargo Community Systems* (CCS). Porty, które wdrożyły takie

³² Ibidem.

³³ K. Chwesiuk, *Koncepcja zastosowania elektronicznej wymiany danych dla centrum logistycznego*, Akademia Morska w Szczecinie Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu [<http://www>].

systemy EDI, mogą pracować w trybie *Just-In-Time*, czyli dostawie towarów na czas, bez potrzeby przejściowego magazynowania przed dystrybucją do odbiorców.

Udogodnieniem w rozpowszechnianiu EDI jest UN/EDIFACT stanowiący zbiór międzynarodowych unormowań, niezbędnych w posługiwaniu się komunikatami elektronicznymi przesyłanymi w sieciach obiektowych intranetu oraz sieci globalnej internetu. Kompleksowe wdrożenie EDI według standardu UN/EDIFACT u wszystkich partnerów łańcucha transakcyjnego gwarantuje efektywność ekonomiczną tego przedsięwzięcia. Uniwersalne komunikaty UN/EDIFACT stosowane w międzynarodowej wymianie towarów są następujące³⁴: 1) INVOIC – faktura handlowa; 2) ORDERS – zamówienie handlowe; 3) CREADV – awizo kredytowe; 4) CREEX – rozszerzone awizo kredytowe; 5) CUSDEC – deklaracja celna 5) CUSRES – odpowiedź urzędu celnego; 7) DEBADV – awizo debetowe; 8) IFTMAN – awizo dostawy; 9) IFTMBC – potwierdzenie rezerwacji; 10) IFTMBP – rezerwacja prowizoryczna; 11) IFTMBF – rezerwacja wiążąca; 12) IFTMIN – zlecenie spedycyjne; 13) IFTMCS – instrukcja wysyłkowa; 14) PAYEXT – rozszerzone polecenie wypłaty; 15) PAYORD – polecenie wypłaty; 16) REMADV – awizo zapłaty; 17) CUSCAR – raport celny przewoźnika; 18) CUSREP – raport celny dotyczący środków przewozowych.

Oprócz standardowych uniwersalnych komunikatów dla obrotu towarów w centrum logistycznym stosowane są następujące specjalistyczne komunikaty: 1) IFCSUM – zestawienie przesyłek skonsolidowanych; 2) IFTCCA – opłaty spedycyjne i transportowe; 3) IFTERA – powiadomienie o wysłaniu ładunku; 4) IFTCC – szczegóły frachtu i innych opłat; 5) IFTRIN – informacja o stawce transportowej; 6) IFTSAI – możliwości transportowe; 7) IFTSTA – stan bieżący przesyłek w transporcie multimodalnym; 8) IFTSTQ – zapytanie o stan bieżący przesyłek w transporcie multimodalnym; 9) IFTDGN – powiadomienie o ładunkach niebezpiecznych; 10) IFTIAG – lista ładunków niebezpiecznych; 11) APERAK – potwierdzenie odbioru komunikatu o ładunku niebezpiecznym; 12) CANMES – komunikat anulowania; 13) COARRI – raport załadunku/wyładunku kontenera; 14) CODECO – informacja o dostarczeniu/zabranii kontenera; 15) CODENO – anulowanie ważności zezwolenia eksportowego/dokonanie odprawy celnej; 16) COEDOR – powiadomienie o kontenerach na składzie; 17) COHAOR – zlecenie obsługi specjalnej kontenera; 18) COFARN – ogólna dyspozycja kontenerowa; 19) COPINO – awizo kontenerowe; 20) COPRAR – zlecenie wyładunku/załadunku kontenera; 21) COREOR – zlecenie zwolnienia kontenera.

Szczegółowość transakcji wyrażona komunikatami wskazuje, że stanowią one swoisty język uniwersalnego porozumiewania się uczestników pro-

³⁴ Ibidem, tab. 2.

cesów logistycznych, spedycyjnych i transportowych w danym centrum, jak i między portowymi centrami logistycznymi na świecie.

Klasyczne EDI wymaga wyposażenia uczestników wymiany w specjalne oprogramowanie. Trzonem jest translator tłumaczący dokumenty wychodzące z formatu stosowanego u danego nadawcy na format zgodny z przyjętym standardem wymiany. W systemie informatycznym odbiorcy następuje powtórne tłumaczenie na postać stosowaną w jego aplikacji. Jak już nadmieniono, stosowanie EDI w zakresie informacji handlowych wymaga użycia określonego standardu, np. UN/EDIFACT. Ponadto niezbędna jest jedna z sieci teletransmisyjnej³⁵:

- VAN (*Value Added Network*);
- poczta X.400;
- połączenia bezpośrednie;
- internet.

Połączenie różnorodnych systemów komputerowych uczestników wymiany wchodzących w skład np. infrastruktury portów morskich wymaga doboru odpowiednich programów zwanych protokołami komunikacyjnymi. Usprawnianie przepływu informacji zależy bowiem od stałego wdrażania nowoczesnych zintegrowanych systemów informatycznych, standaryzacji procedur i dokumentów oraz postępu w zakresie technik teleinformatycznych. Uformowanie sieci teleinformatycznej współpracujących firm i organizacji daje możliwość realizacji optymalizacji procesów w poszczególnych sferach logistyki.

Identyfikatory GS1

Przedsiębiorstwa branży TSL (transport, spedycja i logistyka), aby usprawnić proces dokumentowania oraz kontrolę zaopatrzenia w komponenty i wysyłki towarów oraz części zamiennych, tworzyły własne rozwiązania informatyczne. Dotyczyły one również automatycznej wymiany danych (ADC), jak również elektronicznej wymiany dokumentów (EDI), bowiem znajomość standardów światowych była nieznaczną. Jednak obecnie, w związku z globalizacją przepływów strumienia materiałów i wyrobów gotowych, na etykietach i komunikatach elektronicznych zauważalne jest stosowanie rozwiązań GS1³⁶. Formą graficzną unikalnych identyfikatorów są kody kreskowe oraz tzw. tagi radiowe. Zwłaszcza tagi radiowe przyczyniają się do automatyzacji sterowania transakcjami w procesie magazynowania i dystrybucji towarów.

³⁵ Ibidem.

³⁶ A. Kosmacz-Chodorowska, *Branża TSL coraz bliżej standardów globalnych GS1*, Instytut Logistyki i Magazynowania – GS1 Polska, Poznań 2010.

Zastosowanie systemu GS1 daje również informacje dodatkowe w postaci kodów kreskowych, szczególnie przydatne w zamawianiu części do używanych już produktów, mianowicie:

- datę przydatności;
- numery seryjne;
- numery serii produkcyjnej.

Rada Współpracy Celnej rozwinęła się w organizację o zasięgu światowym i w roku 1994 przyjęła nazwę Światowa Organizacja Cel (World Customs Organization – WCO). Pozwoliło to na podjęcie prac nad opracowaniem i rekomendowaniem rozwiązań globalnych. Do identyfikacji przesyłek międzynarodowych od roku 2004 zalecany był UCR, czyli unikalny list przewozowy (*Unique Consignment Reference*). Stosowany jest on przez urzędy celne do identyfikowania grupy jednostek logistycznych. Organizacja GS1 zarządza globalnymi standardami w zakresie EC, czyli gospodarki elektronicznej³⁷. Opracowane projekty testowano na przykładzie konkretnych grup transakcji oraz wyrobów.

Głównie instytucje GS1 oraz WCO w latach 2006 i 2007 pracowały nad projektem pilotażowym (*proof-of-concept*) standardu GS1 do identyfikacji przesyłek. Program ten wykazał, że za pomocą seryjnego numeru jednostki wysyłkowej (SSCC) można określić indywidualną jednostkę transportową/wysyłkową/logistyczną w łańcuchu dostaw. W kolejnym roku identyfikatory GS1 i identyfikatory zastosowań GS1 przystosowano do handlu międzynarodowego oraz potrzeb administracji celnej. Upowszechnieniu następujących globalnych identyfikatorów, zwanych kluczami GS1, sprzyja status organizacji GS1 jako *non-profit*:

- GSIN – globalny numer identyfikacji wysyłki (*Global Shipment Identification Number*);
- GINC – globalny identyfikator przesyłki (*Global Identifier for Consignment Numer*).

GSIN jest numerem nadawanym przez nadawcę ładunku. Stanowi on unikatowy numer identyfikujący logiczne zgrupowanie jednostek fizycznych do wysyłki transportowej i może być stosowany przez wszystkich partnerów w łańcuchu transportowym, np. w komunikatach EDI. Natomiast GINC jest oznaczeniem nadawanym przez przewoźnika i najczęściej koduje numer listu przewozowego.

Logistyczny łańcuch dostaw

Badanie czasu zamówienia, okresu dostaw oraz magazynowania pozwala przedsiębiorstwu zmniejszyć wartość kapitału zamrożonego w stany maga-

³⁷ Ibidem.

zynu. Logistyka zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji powinna być tak skoordynowana, by zaspokajała potrzeby określonych klientów³⁸. Logistyka zaopatrzenia wykorzystuje istniejące możliwości zaopatrzenia, koordynując przepływ towarów i informacji w celu zapewnienia potrzeb firm produkcyjnych czy też jednostek handlowych. Potrzeby materiałowe do wytworzenia określonych wyrobów definiowane są przez system klasy MRP, rozwijający ich struktury technologiczne. Istotny wpływ na koszty logistyki zaopatrzenia ma zasada, lub kilka zasad jednocześnie, prowadzenia zaopatrzenia, która może być jako:

- indywidualne zaopatrzenie w razie wystąpienia określonego zapotrzebowania;
- zaopatrzenie z utrzymywaniem zapasów, zwłaszcza przy imporcie surowców z odległych krajów;
- przeważnie dostawa dzienna zsynchronizowana z potrzebami linii montażowej lub wytwarzających komponenty.

Zaopatrzenie to zakup towarów i usług dla danej firmy. Zachodzi potrzeba integracji informatycznej funkcji planowania i sterowania dostawami pomiędzy przedsiębiorstwami, w tym zastosowanie elektronicznej wymiany danych, czyli EDI. Od logistyki zaopatrzenia wymagane jest zapewnienie niezakłóconego procesu produkcyjnego przy zachowaniu możliwie najniższych zapasów.

Od logistyki produkcji wymaga się zapewnienia przepływu informacji i komponentów według kolejności potrzeb poszczególnych operacji technologicznych. Zadaniem tej logistyki są: organizacja, kontrola i właściwe planowanie w czasie przepływu surowców, elementów oraz materiałów podczas trwania procesu produkcyjnego. Aby nie zakłócać ciągłości obróbki lub montażu, wymagane są zapasy, które spełniają m.in. następujące funkcje:

- stanowią ochronę przed niepewnością dostaw;
- gwarantują ciągłość dostaw w przypadku produkcji sezonowej i zużycia całorocznego, np. przetwórstwo produktów rolnych;
- pozwalają na prowadzenie gry rynkowej przy wykorzystaniu wahań ceny, podaży i popytu.

Na strategię rozwoju przedsiębiorstwa wpływają takie problemy logistyczne, jak:

- wybór kontrahentów;
- utworzenie własnej obsługi transportowej lub powierzenie transportu firmie zewnętrznej (*outsourcing*);
- utrzymywanie własnej bazy magazynowej lub przekazanie funkcji magazynowania dostawcom/odbiorcom;

³⁸ J. D y c k o w s k a, *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012 „Transport”, z. 84.

- rozwój własnej sieci dystrybucji lub *outsourcing*;
- zajmowanie się sprzedażą usług i wyprodukowanych wyrobów.

Z biegiem czasu, w wyniku selekcji kontrahentów, powstaje kwalifikowana lista dostawców oraz zaufanych odbiorców.

Logistyka dystrybucji jako ostatni etap w łańcuchu logistycznym powinna udostępniać wytworzone produkty, które spełniają oczekiwania nabywców. W tym procesie przemieszczania towarów korzysta się z kanałów dystrybucji, stosując adekwatną politykę sprzedaży obejmującą:

- sposób sprzedaży;
- służby handlowe;
- obsługę dostawczą.

Dąży się do skrócenia czasów etapów procesu dystrybucji przy zachowaniu odpowiedniej jakości obsługi klientów, tj. czasu, niezawodności, komunikacji i wygody pozyskania oraz serwisowania danych towarów. Jest to możliwe przez zintegrowanie strumieni zadań w sferze zbytu i sprzedaży. Celem tak uformowanego systemu zarządzania jest minimalizacja kosztów sprzedaży. W logistyce dystrybucji przed fazą transportu do nabywców występuje usługa spedycyjna, a w trakcie jej realizacji istotne są³⁹:

- dogodny czas, terminowość i szybkość świadczenia usługi;
- zakres i sprawność obsługi;
- prawidłowy proces;
- usługi dodatkowe;
- forma rozliczeń;
- dostosowanie do wymagań nabywcy;
- elastyczność dostawy i ewentualność zmiany asortymentu.

Łańcuch dostaw obejmuje: zaopatrzenie (zakupy), składowanie na wejściu i transport, działalność podstawowa (produkcja), składowanie na wyjściu i transport, dystrybucja do klientów⁴⁰. Podany łańcuch dostaw ulega modyfikacji w określonej firmie, gdyż czynnikami na niego wpływającymi są: rodzaj produktu, zużywane komponenty oraz czas zamówienia, dostawy, magazynowania. Konieczność magazynowania powoduje dodatkowe koszty i zamraża kapitał w towarze. Wobec zmieniających się gustów klientów przedsiębiorstwo stara się skracać czas zamówienia określonego towaru.

Wsparcie procesów logistycznych

Istnieją kompleksowe aplikacje komputerowe, w których EDI jest tylko częścią całego rozwiązania wspierającego proces zarządzania daną jednost-

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem, rys. 1.

ką organizacją; EDI występuje jako wyspecjalizowany moduł lub moduły. Przykładem jest Comarch EDI⁴¹. Dana firma potrzebuje bowiem szybkiej i wiarygodnej informacji o zdarzeniach występujących w łańcuchu dostaw. W aplikacji Comarch EDI następuje komunikacja elektroniczna na wszystkich etapach tego łańcucha. Kluczowymi preferencjami w wyborze łańcucha dostaw są czas, jakość i koszt. W logistyce przez jakość rozumie się przekraczanie oczekiwań klienta, a więc oferowanie mu więcej niż się spodziewa. Comarch EDI to kompleksowa platforma programowa do komunikacji biznes-biznes (B2B) procesująca około 50 dokumentów.

Wiarygodność firmy Comarch podkreśla występowanie jej jako partnera strategicznego w organizacji GS1 Polska oraz aktywny udział w projektowaniu kolejnych standardów komunikatów elektronicznych. Grupa organizacji z różnych branż, w tym i logistycznej, przekracza już 15 500 w ponad 30 krajach⁴². Wspomniana platforma programowa umożliwia także połączenia międzyoperatorskie w zakresie EDI, a przykładowymi dokumentami do komunikacji z operatorami logistycznymi są⁴³: 1) DESADV – awizo wysyłki; 2) RECADV – potwierdzenie przyjęcia towaru; 3) INSDDES – instrukcja do wysyłki; 4) HANMOV – przeładunek przesyłki/towarów; 5) OSTRPT – raport o statusie zamówienia; 6) IFCSUM – instrukcja transportowa dla zróżnicowania przesyłki; 7) IFTMAN – zawiadomienie o przybyciu; 8) IFTMIN – instrukcja transportowa; 9) IFTSTA – status transportu; 10) INVRPT – raport o stanie magazynowym.

Warto dodać, że według badań Instytutu Logistyki i Magazynowania czas przyjęcia dostawy z zewnątrz przez zastosowanie etykiety wraz z elektroniczną awizacją w systemie EDI ulega skróceniu o około 66% w porównaniu z przyjęciem tradycyjnym. Zachęca to firmy do podjęcia trudu wdrożenia elektronicznej wymiany dokumentów na wejściu/wyjściu z firmy, jednak ze względu na obszerność wymaganej wiedzy w zakresie technik EDI i szczupłą obsadę informatyków coraz więcej z nich wybiera *outsourcing*. Korzyści z takiej wymiany mogą być zwiększone przez elektroniczny ich obieg wewnątrz danej organizacji, wdrażając moduł Comarch ECM. Integracja systemów Comarch EDI i Comarch ECM umożliwi m.in. kompleksową obsługę wszystkich dokumentów firmy, zarówno papierowych, jak elektronicznych.

Kolejny moduł wspierający logistykę firmy to Comarch Infrastruktura IT. Odpowiada on za bezpieczne przepływy informacji oraz wsparcie relacji z klientami przez wdrożenie adekwatnych rozwiązań telekomunikacyjnych. Usprawnieniu działania poszczególnych procesów służą następujące rozwiązania firmy Comarch:

⁴¹ [<http://www.comarchedi.pl>], [www.dokumentyiprocesy.comarch.pl].

⁴² Siedzibą firmy Comarch Spółka Akcyjna w Polsce jest Kraków.

⁴³ [www.dokumentyiprocesy.comarch.pl].

- *Comarch Network Managed Services* – usługa kompletnej infrastruktury sieciowej oferowanej w modelu pełnego lub częściowego outsourcingu;
- *Comarch Network Audits* – usługa kompleksowych audytów infrastruktury sieciowej;
- *Comarch Contact Center* – kompleksowe rozwiązanie wspomagające zarządzanie relacjami z klientem na wielu płaszczyznach komunikacji;
- *Comarch Contact Center as a Service (C2AS)* – alternatywa wobec budowy własnej infrastruktury potrzebnej do uruchomienia centrum obsługi klientów; *Contact Center (CC)* zostaje umieszczone w *Comarch Data Center* i klient ma dostęp do infrastruktury CC.

Trzeba jeszcze wymienić usługi w zakresie analizy i wdrażania rozwiązań zintegrowanych, takie jak: analiza i projektowanie platform IT, kompleksowa implementacja systemu (dostosowanie aplikacji standardowych, wdrożenie, migracja danych z systemu istniejącego), dostawa sprzętu i oprogramowania, zapewnienie wysokiego poziomu wykorzystania zasobów infrastruktury IT. W sytuacji zaawansowanych systemów serwerowych i bazy danych można powierzyć przykładowej firmie Comarch usługi ciągłe w zakresie zarządzania infrastrukturą IT, mianowicie:

- utrzymanie i serwis platform sprzętowych;
- zarządzanie i administrację systemami operacyjnymi;
- zarządzanie i administrację bazami danych.

O trafności rozwiązań danej aplikacji świadczą pomyślne wdrożenia i trwałość eksploatacji w dużych obiektach logistycznych. Teraz jako przykład wymienię dwie implementacje modułów, którymi szczyci się firma Comarch w swojej ofercie internetowej:

- implementacja systemu Comarch ECM dla Röhling SUUS Logistics SA;
- etykieta logistyczna w Leroy Merlin.

Röhling SUUS Logistics SA jest przedsiębiorstwem spedycyjnym prowadzącym obecnie działalność w 18 biurach sprzedażowo-operacyjnych. Realizuje operacje logistyczne w magazynach o powierzchni około 100 tys. m². Prowadzona przez tę firmę działalność generuje dużą liczbę dokumentów związanych ze współpracą z siecią partnerów biznesowych. Po zrealizowaniu każdego zlecenia transportowego przewoźnicy przekazują spółce list przewozowy (KLP) oraz wystawiają fakturę za wykonaną usługę.

Wdrożone rozwiązanie informatyczne Comarch ECM obejmujące moduły: faktury zakupowe, faktury specjalne, listy przewozowe, które umożliwiają:

- automatyzację procedury akceptacji dokumentów;
- wyeliminowanie konieczności przesyłania dokumentów między oddziałami firmy;
- weryfikację poprawności rejestrowanych w systemie dokumentów.

Wdrożone rozwiązanie zostało zintegrowane z funkcjonującymi już w omawianej firmie systemami IT. Sprawdzanych jest około 5600 faktur oraz 13 300 krajowych listów przewozowych miesięcznie na terenie Niemiec.

W roku 1996 firma Leroy Merlin otworzyła swój pierwszy market w Piasecznie pod Warszawą, a w roku 2012 miała już 43 sklepy. Jej centrum dystrybucyjne w Strykowie z 68 dokami rozładunkowo-załadunkowymi ma powierzchnię 56 tys. m². Obsługuje ono dystrybucję do sklepów omawianej firmy w Polsce. Leroy Merlin od 2006 roku wykorzystuje platformę programistyczną Comarch EDI do wymiany przez sieć teletransmisyjną zamówień i faktur (łącznie 200 tys. dokumentów) ze swoimi 700 dostawcami. Masowość transakcji i znaczne koszty spowodowały, że podjęto decyzję, aby rozbudować, już częściowo stosowaną przez dostawców, funkcjonalność Comarch EDI Web o:

- automatyczne generowanie awiza wysyłki (DESADV) na podstawie otrzymanego zamówienia;
- tworzenie jednostek logistycznych właściwych dla Leroy Merlin, tj. paletę, paczkę, rolkę wraz z automatycznym/ręcznym wpisywaniem kodu SSCC oraz wskazywanie jednostek nadrzędnych w przypadku etykiety zgrupowanej;
- szybkie i proste przyporządkowanie linii zamówienia do danej jednostki logistycznej oraz wskazanie ilości towaru do zapakowania;
- wysyłanie awiz wysyłki oraz bieżący podgląd do informacji o statusie przetwarzania tego dokumentu;
- wydruk etykiety logistycznej zgodnej z szablonem wskazanym przez Leroy Merlin bezpośrednio z aplikacji webowej.

Ponadto przez Comarch EDI Tracking istnieje możliwość śledzenia oraz weryfikacji poprawności dokumentów.

Zakończenie

Technologia EDI z trudem torowała sobie drogę w Polsce. Impetu dodały jednak implementacje standardowych aplikacji w dużych firmach spedycyjnych i zespołach portów morskich oraz jej popularyzacja przez stowarzyszenia krajowe zajmujące się gospodarką elektroniczną według wskazań organizacji GS1. Rozwiązania informatyczne, nazywane niekiedy platformami, zostały najczęściej zintegrowane z obiektowymi systemami zarządzania klasy ERP.

Pomyślność sieci globalnej – internetu, zaowocowała powstaniem nowej wersji aplikacji programowych do elektronicznej wymiany danych rozumianej też jako wymiana określonych „obrazów” dokumentów funkcjonujących w procesie logistycznym.

Szkoda, że zasadniczo następuje tylko konwersja dokumentów/procedur tradycyjnych na zestandaryzowane światowo formy dokumentowania transakcji dostawy, magazynowania i dystrybucji towarów.

Warto w przyszłości zastanowić się nad wyraźnym „odchudzeniem” i ograniczeniem nadmiernej wieloetapowej asekuracyjności w śledzeniu poszczególnych etapów logistycznych w obszarze zaopatrzenia produkcji i transportu.

* * *

Opracowanie niniejsze skierowane jest w szczególności do studentów kierunków ekonomicznych zamiłowanych w modelowaniu ekonomicznym zjawisk gospodarczych oraz prognozowaniu i wyznaczaniu funkcji celu w optymalizowanych zadaniach decyzyjnych. Chociaż ogólnie występuje znajomość funkcjonalności Excela, to jednak realizowanie operacji macierzystych jest mało znane lub wcale.

Godne uwagi jest posługiwanie się komendami programu R. Nabranie bowiem wprawy w pisanie skryptów w języku również nazwanym R daje dużą satysfakcję i jest bardzo przydatne w pisaniu prac dyplomowych, jak i rozważaniach naukowych z obszarów statystyki, ekonometrii i badań operacyjnych.

Literatura

- Bartczak K., *Mobilne EDI w towarowym transporcie drogowym*, „Logistyka” 2002, nr 1.
- Chwesiuk K., *Koncepcja zastosowania elektronicznej wymiany danych dla centrum logistycznego*, Akademia Morska w Szczecinie Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu [<http://www>].
- Dyckowska J., *Logistyka zaopatrzenia i produkcji – wpływ na logistykę dystrybucji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2012 „Transport”, z. 84.
- Kosmacz-Chodorowska A., *Branża TSL coraz bliżej standardów globalnych GS1*, Instytut Logistyki i Magazynowania – GS1 Polska, Poznań 2010.
- Leyland V., *EDI – elektroniczna wymiana dokumentacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.

JADWIGA RATAJCZAK*
ARTUR MICHALAK**

Logistyka zwrotna a świadomość społeczna w zakresie gospodarki odpadami

Rozwój gospodarczy, masowa produkcja i konsumpcja oraz wzrost liczby ludności doprowadziły i stale powodują coraz większe niekorzystne oddziaływanie człowieka na środowisko naturalne. Skala tego oddziaływania jest tak duża, że już w 1992 roku na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro uznano zagrożenie środowiska naturalnego za problem o charakterze globalnym. Za najważniejsze zagrożenia dla środowiska uznano efekt cieplarniany, niszczenie warstwy ozonowej, kwaśne deszcze, zagrożenie bioróżnorodności, deficyt wody pitnej oraz, co najważniejsze – ilość wytwarzanych odpadów¹.

Problematyka gospodarowania odpadami stała się obecnie priorytetowym do rozwiązania problemem gospodarczym, społecznym i politycznym.

Degradacja i zanieczyszczenie środowiska naturalnego, zwiększona ilość powstających odpadów to następstwo gwałtownego wzrostu liczby ludności oraz rozwoju przemysłowego i społecznego, z którymi musi się uporać ludzkość XXI wieku. Skażona atmosfera, zanieczyszczone wody i grunty, piętrzące się śmieci coraz bardziej zagrażają ludzkiej egzystencji. Przeciwwagą dla tak rysującej się przyszłości może być prawidłowa i efektywna gospodarka odpadami, uzależniona w dużym stopniu od ludzkiej świadomości.

Pojęcie „świadomość” nie należy do pojęć jednorodnych i używane bywa w dwóch podstawowych znaczeniach. W znaczeniu pierwszym jest to zespół procesów odbioru informacji oraz sterowania zachowaniem się człowieka pełniących funkcje nadrzędne wobec innych procesów regulacji zachodzących w mózgu. Świadomość w tym rozumieniu jest produktem rozwoju gatunkowego, w wyniku którego ukształtował się organ świadomości, czyli mózg, oraz rozwoju osobniczego, dzięki któremu wrodzone zdolności mózgu zostają pobudzone pod wpływem oddziaływań środowiska i własnej aktywności jednostki.

W drugim znaczeniu pojęcie „świadomość” używane jest z konkretnym przymiotnikiem, np. społeczna, i dotyczy treści społecznych wyobrażeń,

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Student, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ B. Gajdzik, A. Wycislik, *Wybrane aspekty ochrony środowiska i zarządzania środowiskowego*, WPS, Gliwice 2010, s. 38.

poglądów, idei itp. jako odbicie rzeczywistości materialnej. Ujęcie szersze tego znaczenia obejmuje całokształt charakterystycznych dla danego społeczeństwa i danej epoki treści i form życia duchowego (poglądy naukowe, filozoficzne, polityczne, prawne, religijne, etyczne składające się na sposób myślenia i kulturę umysłową społeczeństwa), obejmując opinie, poglądy i postawy ludzi, właściwości psychiczne klas i warstw społecznych, określonych grup etnicznych, środowisk zawodowych itp. Ujęcie węższe obejmuje te poglądy, opinie i postawy, które dotyczą bezpośrednio życia społecznego i stanowi odzwierciedlenie w umysłach ludzi warunków życia i stosunków społecznych, ich wytłumaczenie, usankcjonowanie, krytykę itp. Świadomość ta ma doniosłe znaczenie dla zachowania się jednostek i zbiorowości ludzkiej. Współczesna gospodarka w swojej niepokonanej dynamice rozwoju wymaga konieczności takiej świadomości społecznej, która w szczególności sposób odnosić się będzie do stworzenia nie tylko dla samego siebie, ale głównie przyszłych pokoleń tzw. zielonej gospodarki, czyli gospodarki przyjaznej środowisku naturalnemu².

Powołana przez ONZ Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju sformułowała zasadę mówiącą o tym, że rozwój ludzkości jest tylko wtedy zrównoważony, gdy współczesne pokolenia zaspokajają swoje potrzeby, korzystając z zasobów ziemi w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości zaspokajania potrzeb cywilizacyjnych przyszłych pokoleń³.

Zrównoważony rozwój polega zatem na zapewnieniu trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń przez kształtowanie właściwych proporcji między kapitałem ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym. Podstawą jest założenie, że poprawa, a co najmniej nie pogarszanie stanu środowiska przyrodniczego powinny być jednym z zasadniczych czynników warunkujących rozwój gospodarczy i poprawę jakości życia ludności. Dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju konieczna jest ochrona środowiska przyrodniczego jako nieodłączna część procesów rozwoju społeczno-gospodarczego i zagospodarowania przestrzennego rozpatrywana łącznie, a nie w oderwaniu od nich. Rozwój zrównoważony to nadanie postępowi cywilizacyjnemu kierunku zachowującego w sposób trwały zasoby i walory środowiska przyrodniczego oraz jego czynna ochrona. Wśród wielu barier uniemożliwiających lub hamujących budowę zielonej zrównoważonej gospodarki najważniejsza, obok ekonomicznych, jest bariera świadomości ekologicznej społeczeństw.

Pojęcie „świadomość ekologiczna” jest używane w dwojakim znaczeniu. W znaczeniu szerszym oznacza całokształt uznawanych idei, wartości, opinii o środowisku jako miejscu życia i rozwoju człowieka, wspólnym dla określo-

² L. Wojtasik, *Nastroje społeczne*, KiW, Warszawa 1982, s. 15.

³ *Systemy logistyczne*, cz. 2., red. T. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011, s. 14.

nych grup społecznych w danym okresie historycznym. W znaczeniu węższym, bardziej aksjologicznym, świadomość ekologiczna jest to stan wiedzy, poglądów i wyobrażeń ludzi o roli środowiska w życiu człowieka, jego antropogennym obciążeniu, stopniu wyeksploatowania, zagrożenia i ochrony, w tym także stan wiedzy o sposobach i narzędziach zarządzania użytkowaniem, ochroną i jego kształtowaniem⁴.

Świadomość ekologiczna człowieka kształtuje się w trakcie złożonego procesu zachodzącego pod wpływem ogólnie przyjętych norm społecznych, informacji w środkach masowego przekazu, formalnej i nieformalnej edukacji ekologicznej oraz działań państwa.

Biorąc pod uwagę nastawienie społeczeństwa do środowiska naturalnego, można wymienić postawę proekologiczną, obojętność ekologiczną i postawę antyekologiczną. Postawę proekologiczną prezentują osoby, które w sposób zdecydowany opowiadają się za ochroną środowiska nawet kosztem ograniczenia produkcji przemysłowej, wzrostu bezrobocia, rozumieją zależność między postępowaniem człowieka a jego skutkami dla środowiska. Postawę ekologicznej obojętności reprezentują osoby sprzyjające ochronie środowiska, ale nie demonstrujące tego w zdecydowany sposób, nie interesują się i nie podejmują działań na rzecz ochrony środowiska, wyrażają pogląd, że jest jeszcze na to czas. Postawą antyekologiczną charakteryzują się przeciwnicy ochrony środowiska⁵.

Środowisko to ogół elementów przyrodniczych, w tym także przekształconych w wyniku działalności człowieka, a w szczególności powierzchnia ziemi, kopaliny, wody, powietrze, krajobraz, klimat oraz pozostałe komponenty różnorodności biologicznej, a także wzajemne oddziaływanie między nimi⁶.

Odpowiedzialność społeczna współczesnych pokoleń wobec środowiska naturalnego odnosi się szczególnie do prawidłowej gospodarki odpadami. O ile nie jesteśmy w stanie bezpośrednio obserwować zagrażającym zdrowiu i życiu zanieczyszczeniom powietrza czy niszczeniu atmosfery, o tyle możemy obserwować piętrzące się góry śmieci, które przez nieprawidłową gospodarkę zanieczyszczają otaczające nas lasy, łąki czy pobocza dróg.

Problemy prawidłowego gospodarowania odpadami znalazły swoje odzwierciedlenie w rozwijającej się dynamicznie w ostatnich latach logistyce zwrotnej, określanej często terminami „logistyka odwrotna”, „ekologistyka” czy „logistyka w sferze utylizacji”⁷.

J. Bendkowski i M. Wengierek definiują logistykę zwrotną jako zastosowanie teorii logistyki w stosunku do odpadów, tak aby ich skuteczny ekologicz-

⁴ B. P o s k r o b k o, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 61.

⁵ Ibidem, s. 63.

⁶ Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, nr 62, art. 3, pkt 39¹.

⁷ J. S z o ł t y s e k, *Logistyka zwrotna*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 57.

nie i ekonomicznie przepływ skorelował się z transformacją przestrzenno-czasową oraz ze zmianą ich ilości i gatunku⁸.

Z. Korzeń opisuje logistykę zwrotną jako

„[...] zintegrowany system, który:

- opiera się na koncepcji zarządzania recyrkulacyjnymi przepływami strumieni materiałów odpadowych w gospodarce oraz przepływami sprzężonych z nimi informacji;
- zapewnia gotowość i zdolność efektywnego gromadzenia, segregacji, przetwarzania oraz ponownego wykorzystania odpadów według przyjętych zasad technicznych i procesowych, spełniających wymogi normowe i prawne ochrony środowiska;
- umożliwiał podejmowanie technicznych i organizacyjnych decyzji w kierunku zmniejszenia (minimalizacji) tych negatywnych skutków oddziaływania na środowisko, które towarzyszą realizacji procesów zaopatrzeniowych, przetwórczych, produkcyjnych, dystrybucyjnych i serwisowych w logistycznych łańcuchach dostaw⁹.

J. Szołtysek, korzystając z rozmaitych definicji logistyki zwrotnej, jej przedmiotu, celu i zadań, uważa:

„Logistyka zwrotna to ogół procesów zarządzania przepływami odpadów (w tym produktów uszkodzonych) i informacji (związanych z tymi przepływami), od miejsc ich powstawania (pojawiania się) do miejsca ich przeznaczenia w celu odzyskania wartości (poprzez naprawę, recykling lub przetworzenie) lub właściwego ich unieszkodliwienia i długoterminowego składowania w taki sposób, by przepływy te były efektywne ekonomicznie i minimalizowały negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne człowieka”¹⁰.

Na podstawie wymienionych definicji można wysunąć wniosek, iż logistyka zwrotna odnosi się zasadniczo do tego, w jaki sposób zebrać i jak przetworzyć odpady, aby, optymalizując koszty tych przepływów, zapewnić właściwy stan środowiska naturalnego.

W ostatnich latach w Polsce w niektórych dziedzinach gospodarki odpadami obserwuje się stopniową poprawę, np. w zakresie gospodarki odpadami opakowaniowymi i w selektywnej zbiórce odpadów komunalnych. Jednakże w dalszym ciągu istnieje wiele problemów do rozwiązania. Należą do nich nie tylko bariery infrastrukturalne, związane z niewystarczającą liczbą oraz mocą przerobową instalacji do zagospodarowywania odpadów, ale także, a może przede wszystkim, związane z odpowiednim i precyzyjnym prawodawstwem oraz powiązaniem z nim systemem organizacji gospodarki odpadami. Ze względu na licznie wprowadzane do tej pory zmiany w polskim prawie powodują trudności ze zrozumieniem i właściwym stosowaniem przepisów o gospodarce odpadami, zarówno przez przedsiębiorców, jak i organy

⁸ Ibidem.

⁹ Z. K o r z e ń, *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001, s. 17–18.

¹⁰ J. S z o ł t y s e k, *Logistyka zwrotna...*, op.cit., s. 80.

administracji publicznej. Innymi zauważalnymi hamulcami we wdrażaniu przedstawionych celów są niejednolite wytyczne odnośnie do selektywnego zbierania odpadów komunalnych oraz brak prawnie określonych wymagań dla mechaniczno-biologicznego przetwarzania zmieszanych odpadów komunalnych. Nie bez znaczenia są również utrudnienia związane z czynnikami społecznymi. Pomimo wzrostu świadomości ekologicznej społeczeństwa wciąż w wielu dziedzinach powszechnie są stare poglądy na temat znacznej uciążliwości prowadzenia prawidłowej gospodarki odpadami.

Logistyka zwrotna w zakresie gospodarki odpadami to dla wielu krajów, które mają na uwadze dobro środowiska naturalnego, jedyny sposób efektywnego radzenia sobie z piętrzącymi się górami śmieci. Przykładem tutaj może być Japonia, w której nowoczesne metody zagospodarowywania odpadami nabrały szczególnego znaczenia. Stosunkowo mała powierzchnia tego kraju oraz konieczność aktywnego zmniejszenia ilości odpadów zmusiła władze Japonii do propagowania tzw. zasady 3R – redukcja, ponowne użycie, recykling. Pozwoliła ona na zbudowanie społeczeństwa niskoemisyjnego, formowanie społeczeństwa recyklingu oraz zapewnienie komfortowego środowiska. Nadmienić należy, że realizacja założeń propagowanej zasady owocowała przekształceniem gospodarki Japonii z państwa społeczeństwa konsumpcyjnego w państwo społeczeństwa recyklingu¹¹.

Proces takiego przekształcenia wymaga przede wszystkim znacznie większej świadomości ekologicznej społeczeństwa niż istniejąca obecnie. Szczególnego znaczenia nabiera świadomość ekologiczna w zakresie gospodarki odpadami. W warunkach rosnącej konsumpcji liczba odpadów stale rośnie, źródła surowców się wyczerpują, dostępna powierzchnia deponowania odpadów ulega zmniejszeniu, co wskazuje na konieczność zastosowania zasady 3R również w innych krajach, w tym w Polsce.

Wprowadzony dwa lata temu nowy system gospodarowania odpadami komunalnymi nie doprowadził do rozwiązania problemów z nimi związanych. Obowiązująca od 2012 roku ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach spowodowała, że gminy stały się właścicielami odpadów komunalnych. Ustawa nałożyła na gminy obowiązek przygotowania oraz wdrożenia systemu, który zapewnia selektywne zbieranie odpadów, doprowadzi do ograniczenia składowania i w konsekwencji umożliwi jak najlepsze ich zagospodarowanie, zapobiegając nielegalnemu pozbywaniu się śmieci. Kontrola NIK wykazała, że żaden z celów znowelizowanej ustawy nie został zrealizowany w pełni. Do najważniejszych zarzutów skierowanych do jednostek samorządu terytorialnego zaliczyć należy¹²:

¹¹ K. M i c h n i e w s k a, *Rola logistyki zwrotnej w tworzeniu wartości dodanej w sieci dostaw*, „Logistyka Odzysku” 2012, nr 3.

¹² [www.nik.gov.pl].

- brak zbilansowania systemu, co oznacza, że dochody pozyskiwane od mieszkańców nie są równe wydatkom ponoszonym na gospodarkę odpadami;
- nieobniżenie kosztów gospodarowania odpadami;
- nieograniczenie nielegalnego pozbywania się śmieci.

O ile dwa pierwsze zarzuty mogą mieć swoje podłoże w nieekonomicznym gospodarowaniu środkami finansowymi przeznaczonymi na ten cel, o tyle zarzut trzeci jest ściśle uzależniony od stosunku społeczeństwa do ochrony środowiska naturalnego, czyli od ludzkiej świadomości.

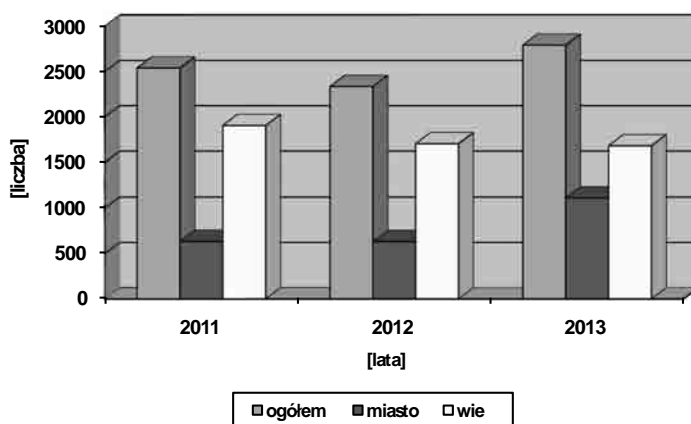
Dzikie wysypiska nie posiadają określonej prawem definicji. Jednak mimo jej braku nie można uważać, że nie istnieją. Dzikie wysypiska można określić jako miejsca, w których nielegalnie składowane są odpady stanowiące szczególne niebezpieczeństwo dla środowiska i człowieka. Mają one odmienny charakter od legalnych składowisk, za które uważa się obiekty budowlane zlokalizowane i urządzone zgodnie z restrykcyjnymi przepisami prawnymi, o maksymalnej szczelności i minimalnym oddziaływaniem na otoczenie, przeważnie o dużej powierzchni i pojemności oraz czasie eksploatacji trwającym kilkadziesiąt lat¹³.

Tabela 1

Liczba dzikich wysypisk w Polsce

Liczba dzikich wysypisk śmieci w latach 2011–2013								
2011			2012			2013		
ogółem	wieś	miasto	ogółem	wieś	miasto	ogółem	wieś	miasto
2 539	1 904	635	2 334	1 703	631	2 791	1 680	1 111

Źródło: „Rocznik Statystyczny”, GUS, z lat 2011–2013.



Źródło: „Rocznik Statystyczny”, GUS, z lat 2011–2013.

Ryc. 1. Dzikie wysypiska w Polsce w latach 2011–2013

¹³ [www.zzonowydwór.pl].

Jak wskazują dane, liczba dzikich wysypisk jest nadal problemem wielu regionów. Zaskakujące jest to, że zamiast maleć, ich liczba sukcesywnie wzrasta. Szczególnie jest to zauważalne w miastach, gdzie raczej dość dobrze powinien funkcjonować system zbiórki odpadów, a mieszkańcy powinni cechować się właściwą świadomością ekologiczną. Argumentacja, że opłata za segregację czy zbiórkę odpadów jest wysoka, nie jest chyba przekonująca. Bardziej może przekonuje słaba operatywność miejscowych służb, które mają obowiązek kontrolowania dzikich wysypisk i przeciwdziałania ich nielegalnemu powstawaniu. Kary nakładane na mieszkańców za nielegalne tworzenie dzikich wysypisk, stosowane bardziej restrykcyjnie, mogą być jedynym narzędziem przeciwdziałania takim praktykom. Za likwidację dzikich wysypisk odpowiadają gminy. Przepisami regulującymi postępowanie w tym zakresie są: ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach¹⁴ oraz ustawa o odpadach¹⁵, które nakładają na posiadaczy i zarządców terenów obowiązek dbania o ich czystość. Jeżeli wójt lub burmistrz stwierdzą składowanie i magazynowanie odpadów w miejscu do tego celu nieprzeznaczonym, są zobligowani do zastosowania środka nadzorczego w postaci decyzji nakazującej usunięcie odpadów. Gdy nielegalne wysypisko znajduje się na terenie komunalnym, i nie można ustalić podmiotu odpowiedzialnego za jego powstanie, musi ono być usunięte na zlecenie i koszt urzędu gminy/miasta. Jeżeli znajduje się na terenie prywatnym, nakaz usunięcia otrzymuje właściciel lub zarządca terenu, a egzekucją obowiązku jego usunięcia zajmuje się miejscowa straż.

Do terenów najczęściej wybieranych na dzikie składowanie należą miejsca w pobliżu zakładów gospodarki odpadami, nieużytki, pobocza dróg, boczne drogi, tereny prywatne (szczególnie na obrzeżach miast) i cieki wodne. Najbardziej dzikie wysypiska opanowały jednak lasy, które przez społeczeństwo traktowane są jako niczyje i często wykorzystywane na ukryte miejsce składowania odpadów. Inną przyczyną powstawania dzikich wysypisk jest zaniedbywanie przez gminy obowiązku tworzenia stacjonarnych punktów selektywnego zbierania odpadów komunalnych, czyli miejsc, w których mieszkańcy mogliby oddawać zużyty sprzęt elektryczny i inne odpady z gospodarstw domowych, których nie można zostawić w śmietniku. Bez względu jednak na przyczyny najważniejszym powodem powstawania nielegalnych wysypisk śmieci jest świadomość społeczna, a dokładniej: zachowania ekologiczne człowieka. Przez zachowanie ekologiczne należy rozumieć wszelkie działania, które może podjąć jednostka wpływająca pozytywnie na stan środowiska. Mogą to być zarówno spontaniczne działania pojedynczej osoby, jak

¹⁴ DzU 1996, nr 132, poz. 621 i 62.

¹⁵ DzU 2001, nr 62, poz. 628.

i inicjatywy inspirowane lub wymagane przez podmioty zewnętrzne regulowane prawem.

Nielegalne wysypiska świadczą o całkowitym braku postaw ekologicznych tej części społeczeństwa, która traktuje własne otoczenie jako miejsce pozbywania się odpadów, nie zdając sobie sprawy z zagrożeń, jakie te miejsca powodować mogą nie tylko dla środowiska i zwierząt w nim przebywających, ale dla samego człowieka.

Tabela 2

Zagrożenia z nielegalnych wysypisk śmieci

Dla środowiska	Dla człowieka	Dla zwierząt
<ul style="list-style-type: none"> • chemiczne i mikrobiologiczne zanieczyszczenie wód powierzchniowych i podziemnych, • chemiczne i mikrobiologiczne skażenie gleb sąsiadujących z nielegalnym wysypiskiem, • zanieczyszczenie gleb i wód metalami ciężkimi głównie przez odpady niebezpieczne, • zanieczyszczenie powietrza substancjami lotnymi, które w zetknięciu z powietrzem może powodować samozapłon, • wysokie zagrożenie pożarowe, • niszczenie walorów estetycznych krajobrazu i niszczenie bioróżnorodności 	<ul style="list-style-type: none"> • zagrożenie epidemiologiczne ze względu na występowanie w odpadach wielu chorobotwórczych szczepów bakterii oraz grzybów, • zagrożenia rozpowszechniania się drobnoustrojów poprzez nadmierny rozwój owadów, gryzoni i ptaków, • emisja nieprzyjemnego odoru z gnijących substancji organicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie odpadów jako pożywienie, które powoduje zaburzenia przewodu pokarmowego, co często kończy się śmiercią zwierząt, • wykorzystywanie do budowy gniazd tworzyw sztucznych (sznurki), które kaleczą ptaki i uniemożliwiają prawidłowy ich rozwój

Źródło: [www.zzonowydwr.pl].

Mimo szeroko zakrojonych akcji oczyszczania miejsc nielegalnych wysypisk stwierdzić należy, że system walki z nimi jest nieszczelny i to w wielu polskich gminach. Dyrektor Generalny Lasów Państwowych podaje, że w latach 2013 i 2014 zebrano w samych lasach prawie taką samą ilość śmieci (125 tys. m³), co może wskazywać na całkowity brak konsekwencji w walce o lasy jako miejsca nielegalnych składowisk¹⁶.

Nie należy jednak patrzeć na nielegalne wysypiska tylko przez pryzmat szkodliwości czy uciążliwości dla środowiska i człowieka, ale głównie przez

¹⁶ [www.nik.goc.pl].

pryzmat efektywności ekonomicznej. Konstruowanie rozwiązań o charakterze systemowym, mieszczących się w ramach logistyki zwrotnej, powinno na każdym etapie uwzględniać zależności, jakie występują między środowiskiem a gospodarką. Właściwe zrozumienie tych zależności daje decydom możliwość świadomego traktowania praw natury. Z ekonomicznego punktu widzenia środowisko stanowi specyficzny zasób będący do dyspozycji społeczeństwa i mający dla niego cechy użyteczne ekonomicznie. Środowisko wypełniając swoje funkcje, dostarcza dóbr oraz zaspokaja potrzeby i preferencje ludzi oraz wszelkie systemy przez nich tworzone, a tym samym dostarcza korzyści i tworzy określone wartości. Takie oddziaływanie może być związane z procesami gospodarowania i może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla środowiska. Do pozytywnych należy zaliczyć te wzbo- gacające środowisko i wyrównujące braki i nieprawidłowości; natomiast do negatywnych te, które wymuszają na środowisku działania redukcyjne i de- strukcyjne, a do takich niewątpliwie należą nielegalne składowiska śmieci, które w sposób nieodwracalny przekształcają środowisko i eliminują z nie- go niektóre istotne elementy. Degradacja środowiska i przekształcanie go w jedno wielkie wysypisko powoduje znaczne ograniczenia w zakresie bez- piecznego gospodarowania, czyli realizację odpowiedniego poziomu życia społeczeństwa. W środowisku zachodzi wiele korzystnych procesów ekolo- gicznych, bez których gospodarka nie mogłaby być beneficjentem produktów przez nie wytwarzanych, oraz byłaby pozbawiona możliwości korzystania z odnawialnych zasobów¹⁷.

Spojrzenie na dzikie wysypiska śmieci jedynie przez pryzmat degradacji środowiska naturalnego nie w pełni oddaje ekonomiczne znaczenie prawid- łowej gospodarki odpadami (logistyki zwrotnej). Na problem ten należy pa- trzeć również pod kątem niewykorzystania w dalszych procesach gospodar- czych części wartości odpadów składowanych na dzikich wysypiskach śmieci. W piętrzących się nielegalnie górach śmieci zawartych jest wiele kompo- nentów, które przez odpowiednie procesy odzysku mogłyby rozpocząć nowy cykl życia. Powtórne bowiem wykorzystanie odpadów w postaci surowców wtórnych oddziałuje na gospodarkę narodową, wpływając na:

- zwiększenie zakresu bazy materiałowej i wzrost produkcji;
- ograniczenie korzystania z innych surowców;
- zmniejszenie nakładów na pozyskiwanie ekwiwalentnej jakości surow- ców wtórnych w stosunku do nakładów na pozyskiwanie surowców pierwot- nych;
- zmniejszenie energochłonności produkcji;
- zmniejszenie kosztów przetwarzania;

¹⁷ J. Szoltysek, *Logistyka zwrotna...*, op.cit., s. 47–56.

- obniżenie nakładów na ochronę środowiska¹⁸.

Dzięki segregacji odpadów i ich powtórnemu wykorzystaniu można zaobserwować, że:

- ilość śmieci składowanych na wysypisku ulega redukcji, nawet o 70%, co wydłuża okres eksploatacji obiektu;
- zasoby surowców naturalnych są eksploatowane w mniejszym stopniu;
- zyskujemy oszczędności finansowe oraz energii, gdyż produkcja nowych dóbr z materiałów pochodzących z odzysku pochłania znacznie mniej energii;
- zmniejszanie zużycia energii pozwala zredukować problemy będące skutkiem ubocznym jej wytwarzania: zanieczyszczenie powietrza, kwaśne deszcze i zagrożenia związane z efektem cieplarnianym.

Wskazane korzyści prawidłowej gospodarki odpadami potwierdzają, że dzięki wysypiska to ogromne straty nie tylko środowiskowe, ale i gospodarcze. Świadomość społeczna w tym zakresie, a dokładniej edukacja ekologiczna społeczeństwa, może działać wiele, jeżeli od najmłodszych lat będziemy zwracać uwagę na to, co wyrzucamy i gdzie wyrzucamy.

Może oprócz kar stosowanych za tworzenie nielegalnych wysypisk należy znaleźć inny sposób zachęcający społeczeństwo do prowadzenia prawidłowej gospodarki odpadami; może należałoby przywrócić i rozpropagować punkty skupu makulatury, opakowań i innych odpadów, co mogłoby przynosić sprzedającym korzyści materialne, u dzieci i młodzieży wyrobić odpowiednie postawy ekologiczne, a w środowisku zredukować odpady zalegające dzięki wysypiska.

Racjonalna gospodarka odpadami jest problemem, przed którym w chwili obecnej stoi cały świat. Jest to kwestia, która w największej mierze będzie rzutować na przyszłe pokolenia. Dbając o przyszłość, musimy zrobić wszystko, aby zmniejszyć ilość składowanych odpadów na korzyść powtórnego ich użycia, i wzorem innych państw podjąć próbę zbudowania społeczeństwa recyklingu. Jest to problem, w którym logistyka zwrotna ma bardzo duże znaczenie. Usankcjonowanie prawne, ekonomiczne i ekologiczne rozwoju tej dziedziny gospodarki nie przyniesie oczekiwanych skutków, jeżeli świadomość nie ukształtuje odpowiednich postawach ekologicznych polskiego społeczeństwa.

Literatura

Gajdzik B., Wyciślik A., *Wybrane aspekty ochrony środowiska i zarządzania środowiskowego*, WPS Gliwice 2010.

Korzeń Z., *Ekologistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2001.

¹⁸ Ibidem, s. 59.

Michniewska K., *Rola logistyki zwrotnej w tworzeniu wartości dodanej w sieci dostaw*, „Logistyka Odzysku” 2012, nr 3.

Po skrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.

Systemy logistyczne, cz. 2, red. Nowakowski, Difin, Warszawa 2011.

Sz o ł t y s e k J., *Logistyka zwrotna*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.

W o j t a s i k J., *Nastroje społeczne*, KiW, Warszawa 1982.

Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, DzU 1996, nr 132, poz. 621 i 62.

Ustawa o odpadach, DzU 2001, nr 62, poz. 628.

Prawo ochrony środowiska, DzU 2001, nr 62, art. 3, pkt 39¹.

„Rocznik Statystyczny”, GUS, z lat 2012–2014, Warszawa.

PAWEŁ BROSZKIEWICZ*

Zarządzanie międzykulturowe w biznesie międzynarodowym – zjawisko bankowości etnicznej

Zarządzanie międzykulturowe – podstawowe problemy

Procesy zachodzące w gospodarce światowej jednoznacznie wskazują na przewagę globalizacji, zarówno w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, jak i jednostek. Globalizacja pozwala na zbliżenie podmiotów, swoistą „kompresję czasu i przestrzeni”¹, daje więc możliwość poznawania zasad funkcjonowania gospodarek w różnych kulturach narodowych. Jednak coraz więcej badań naukowych, a przede wszystkim umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstw skłania nas ku postrzeganiu kultury poszczególnych krajów jako determinanty działania i rozwoju menedżerów.

Kultura narodowa to „[...] złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”². Inaczej rzecz ujmując: „[...] kultura jest zwyczajowym terminem, określającym zaprogramowanie umysłu”³. Kultura narodowa to swoiste rozprzestrzenianie się wartości (zjawiska niewidzialne) i zachowań (zjawiska widzialne) w taki sposób, że stają się one ponadjednostkowe i anonimowe. W tym procesie powstaje twór niejednorodny (istnieją przecież różne subkultury), ale będący całością, stabilny w czasie w zakresie wartości podstawowych.

Złożoność i zmienność otoczenia biznesu wymusza stosowanie uproszczeń. Ludzie nie są w stanie szybko przyswoić zasad, na których opiera się gospodarka i rozwój społeczny, występujących w innych kulturach, stąd częste błędne przekonania i stereotypy, tworzące bariery utrudniające stosunki ekonomiczne i międzyludzkie. Stereotypy kulturowe powstają najczęściej poza granicami danego kraju. Mogą one być zarówno pozytywne, jak i nega-

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ Międzynarodowe stosunki gospodarcze, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2006, s. 276.

² E.B. Tylor, *Primitive Culture*, John Murray, Londyn 1871; cyt. za: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 14.

³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

tywne, ale najczęściej są budowane na podstawie zachowań przedstawicieli danego narodu.

Biznes międzynarodowy jest działaniem przedsiębiorstwa lub osoby indywidualnej w celach gospodarczych, związanym z przekraczaniem granic krajowych i narodowych. Są to więc wszelkiego rodzaju operacje zakupu lub sprzedaży, a także pośrednictwa podejmowane poza granicą kraju macierzystego⁴.

Czynniki, które warunkują działanie przedsiębiorstwa, zwane jego otoczeniem, możemy podzielić na:

- zewnętrzne – niekontrolowane i niezależne od przedsiębiorstwa;
- wewnętrzne – które podlegają kontroli i sterowaniu: czynniki twarde – technologia, materiały, wyposażenie, produkty, oraz czynniki miękkie – ludzie, style kierowania, metody pracy.

Podstawową kwestią w zakresie zarządzania tymi czynnikami w przestrzeni międzynarodowej jest określenie strategii:

- standaryzacji, która polega na ujednoczeniu działań firmy w przestrzeni międzynarodowej. Takie podejście wynika z przeświadczenia, że kultura i gusta stają się jednorodne w skali globalnej. Konsekwencją jest sprzedawanie takich samych produktów i reklamowanie ich za pomocą tych samych narzędzi na wszystkich rynkach zagranicznych;

- dyferencjacji, dzięki której firma dostosowuje swoje działania do indywidualnych potrzeb narodów i rynków. Konsekwencją są produkcja i sprzedaż prowadzone oddzielnie dla każdego z nich, z uwzględnieniem ich charakterystycznych cech.

W żadnej ze strategii nie da się uniknąć konfrontacji z kulturą narodową, ponieważ konieczne jest jej poznanie i ocena pod względem oferowanych dla nas korzyści. Przy podejmowaniu decyzji o umiędzynarodowieniu działalności należy wziąć pod uwagę kulturowe odmienności: językowe – werbalne, niewerbalne – religie, wartości oraz symbolikę, które ukształtują np. nasz styl negocjacyjny.

Przedsiębiorstwa decydują się na rozpoczęcie działalności na terenie innego państwa np. przez założenie przedstawicielstwa lub filii. W takim wypadku konieczne jest oddelegowanie menedżerów do pracy za granicą. Oprócz zdolności językowych czy adaptacyjnych, osoby takie powinny się charakteryzować również otwartością, elastycznością i tolerancją wobec innych kultur. Podobne wymagania są stawiane pracownikom jednostek dyplomatycznych czy studentom na stypendiach zagranicznych.

Nagłe przestawienie się na funkcjonowanie w innej kulturze może wywołać tzw. szok kulturowy⁵. Towarzyszy mu niepokój spowodowany konieczno-

⁴ *Międzynarodowe stosunki...*, op.cit., s. 14.

⁵ M. Bartosik - Purgat, *Otoczenie kulturowe...*, op.cit., s. 175.

ścią przystosowania się do nowego otoczenia, chaos i tęsknota za bliskimi. Uczenie się charakterystycznych cech danej kultury, w której menedżer musi się odnaleźć, nazywamy akulturacją, czyli uczeniem się kultur. Poruszanie się w przestrzeni zróżnicowanej kulturowo jest trudne, jednak w wyniku dynamicznych zmian, zachodzących w gospodarce światowej, coraz częstsze jest zjawisko tworzenia lepszych warunków życia i rozwiązań, charakterystycznych dla tradycji kulturowej imigrantów.

Zjawisko bankowości etnicznej

Bankowość etniczna polega na dostosowywaniu ofert banków i innych instytucji finansowych, ale również zasad funkcjonowania rynku finansowego w taki sposób, by bank mógł starać się o uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynkach lokalnych przez odpowiednie tworzenie produktów i usług dopasowanych do potrzeb etnicznych i kulturowych swoich klientów⁶. Bankowość etniczną można również definiować przez pryzmat prowadzenia badań nad strukturą klientów przez same banki – jeżeli uwzględniają one ustalanie składu etnicznego i kulturowego swoich klientów lub potencjalnych klientów, a następnie przy użyciu tej identyfikacji opracowują zabiegi marketingowe i ofertę. Pod pojęciem dopasowania do potrzeb kulturowych mogą się mieścić następujące działania:

- zatrudnianie osób o podobnej do grupy docelowej kulturze, religii, typie urody, znajomości języka w celu zwiększenia komfortu kontaktu klienta z bankiem;
- oferowanie produktów i usług bankowych zgodnych z zasadami religii i kultury grupy docelowej;
- zmniejszanie barier w dostępie do informacji o zasadach funkcjonowania rynku finansowego w danym kraju;
- oferowanie preferencyjnych warunków przepływów finansowych z krajem macierzystym grupy etnicznej (z powodu wielkości strumieni pieniężnych);
- stosowanie podobnych zasad i strategii bankowości ułatwione dzięki lokalnej wiedzy oraz elastyczności i świadomości kulturowej z etapów wzajemnej integracji.

Przyczyną powstawania zjawiska bankowości etnicznej jest znane od wieków, związane z migracją ludności, wykluczenie finansowe. Wynika ono najczęściej z niezajomości kultury (a więc i potrzeb, szczególnie w ekonomicznych dziedzinach życia) imigrantów i przejawia się najczęściej przez:

⁶ G. D y m s k i, W e i L i, *The Macrostructure of Financial Exclusion: Mainstream, Ethnic, and Fringe Banks in MoneySpace*, State University of Arizona, Konferencja „Rights to the City”, maj 2002, s. 4.

- odmowę dostępu do podstawowych transakcji dla imigrantów;
- brak akcji edukacyjnej o nowym systemie gospodarczym dla ludności napływowej oraz tolerancji ze strony przyjmujących;
- niższe dochody mniejszości narodowych;
- nierówny dostęp gospodarstw domowych do rachunków bankowych, rynku pożyczek i kredytów;
- brak w ofertach banków narzędzi zgodnych z wymogami kultury imigrantów.

Imigranci bez kont bankowych są mniej zdolni do dokonywania operacji finansowych, są mniej wiarygodni np. przy prowadzeniu działalności gospodarczej, często nie mogą również nabywać mienia o dużej wartości, np. nieruchomości. Odmowa dostępu do formalnych instytucji finansowych przyczynia się do polaryzacji gospodarczej społeczeństwa.

Globalizacja i rosnąca konkurencja są głównymi przyczynami umiędzynarodowienia usług bankowych, które są zazwyczaj kwestią inwestycji transgranicznych i ponadgranicznej działalności gospodarczej. Jednak klienci poszukują również rozwiązań regionalnych, z poszanowaniem krajowych i etnicznych aspektów, które zapewniają zarówno orientację na klienta, jak i zróżnicowanie rynku. Banki mogą wykorzystywać aspekty społeczno-gospodarcze, w tym pochodzenie etniczne. Na nasyconych rynkach bankowych krajów i miast o dużym zróżnicowaniu etnicznym (a takim wykazują się największe światowe metropolie i centra finansowe) dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów może się okazać źródłem przewagi konkurencyjnej.

Obserwacja procesów globalizacji, zachodzących na światowym rynków również w zakresie usług bankowych, pozwala na wysnucie wniosków, że sąsiedztwo i wspólny język są najważniejszymi warunkami internacjonalizacji banków (dodatkowo można jeszcze podkreślić wspólne cechy kulturowe jako czynnik sprzyjający). Jest to zjawisko korzystne dla lokalizacji i zaspokojenia potrzeb bankowych wspólnot etnicznych. Teorie informacyjne i niedoskonałości rynku (asymetrii informacji) pozwalają na uzasadnienie sukcesu usług bankowości etnicznej przez stwierdzenie, że niższe są koszty przepływu informacji w ramach krajów, regionów i grup etnicznych, które dzielą ten sam język (który jest podstawą tożsamości kulturowej grup etnicznych). Wyższy jest również poziom lojalności klientów w stosunku do banku, który wychodzi naprzeciw potrzebom kulturowym.

Proces integracji przynosi wzajemne korzyści społeczności przyjmującej i napływowej. W efekcie rozwoju kulturowego wykształca się społeczeństwo heterogeniczne, które stanowi o bogactwie i różnorodności życia kulturalnego, ekonomicznego i politycznego. W zakresie finansów proces wzajemnej integracji pozwala na przekazanie wzorców i kierunków rozwoju instrumen-

tów i instytucji, dla których najważniejsze jest stworzenie mechanizmów obrony przed fluktuacjami na globalnych rynkach finansowych, ale również postępująca liberalizacja przepływów kapitałowych i wzrost konkurencyjności podmiotów rynkowych.

Nowoczesne instrumenty bankowości etnicznej – bankowość islamska

W roku 2006 w Malezji została założona organizacja World Islamic Economic Forum (Światowe Islamskie Forum Ekonomiczne). Zajmuje się ona wdrażaniem zasad prawa koranicznego do relacji finansowych i handlowych państw oraz podmiotów gospodarczych, jakimi są:

- oparcie finansów na realnych zasobach;
- zakaz lichwy;
- praktyka pożyczania pieniędzy i naliczanie odsetek, w której ryzyko musi być równo rozłożone pomiędzy partnerów transakcji;
- zakaz spekulacji.

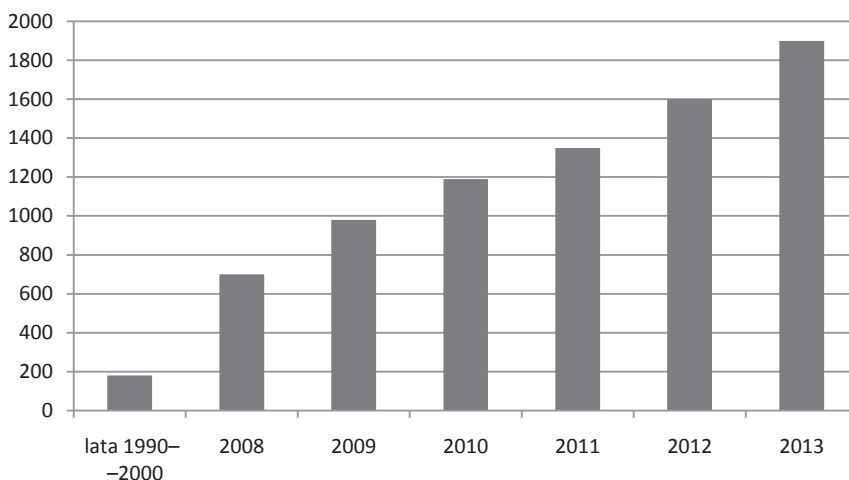
W 2013 roku po raz pierwszy spotkanie Forum odbyło się w kraju niemułmańskim – w Wielkiej Brytanii, co jest wyraźnym sygnałem do poszanowania wartości kulturowych rosnącej liczby muzułmańskiej mniejszości etnicznej w tym kraju. Na rozwiniętym rynku brytyjskich finansów istnieją jednak jeszcze inne powody pojawiania się korzystnych rozwiązań dla napływu nowego kapitału⁷. Otóż podobnie jak to ma miejsce w przypadku wszystkich rozwiniętych rynków finansowych, w wyniku niestabilności spowodowanej kryzysem gospodarczym i spadku zaufania inwestorów, wystąpiło duże zapotrzebowanie na kapitał, szczególnie w wielkości, jaką dysponują podmioty z krajów muzułmańskich (np. Zatoki Perskiej).

Szacuje się, że wielkość zasobów finansowych z krajów muzułmańskich sięga 1,3 bln USD (wykres 1), a liczba wyznawców islamu na świecie rośnie i wynosi już ponad ¼ populacji⁸. Największe kraje muzułmańskie, takie jak Indonezja czy Turcja, odbudowują własne systemy finansowe, które ucierpiały podczas kryzysów finansowych z przełomu XX i XXI wieku, podczas gdy kraje afrykańskie rozpoczynają tworzenie struktur i instrumentów w tej dziedzinie. Największe światowe centra finansowe muszą więc brać pod uwagę konkurencję z krajów muzułmańskich (np. instytucje i podmioty z regionalnego centrum finansowego, jakim jest Kuala Lumpur), wykorzystując

⁷ *UK aims to become centre of Islamic finance* [<http://www.aljazeera.com/indepth/features/2013/10/uk-aims-become-centre-islamic-finance-201310319840639385.html>], dostęp: 28.11.2013 r.

⁸ *Ibidem*.

swoje struktury i doświadczenie jako atut, bez zwracania uwagi na różnice kulturowe i religijne.



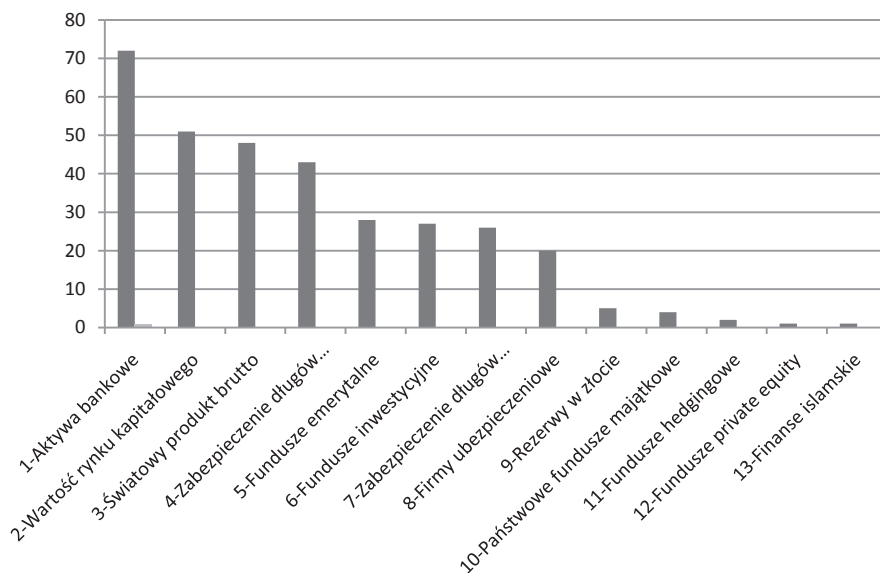
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. di Mauro, P. Caristi, S. Couderc, A. Di Maria, L. Ho, B.K. Grewal, S. Masciantonio, S. Ongena, S. Zaher, *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec, 2013, nr 146, s. 18.

Wykres 1. Wielkość aktywów finansów islamskich w latach 1990–2013 [bln USD]

Nowoczesne finanse islamskie powstały dopiero w 1975 roku, kiedy w Arabii Saudyjskiej został otwarty Islamski Bank Rozwoju (Islamic Development Bank) jako alternatywa Banku Światowego dla napływu środków do krajów muzułmańskich. Globalny kryzys finansowy, a także rosnące potrzeby inwestorów i przemysłu wymuszają na instytucjach rynkowych tworzenie nowoczesnych instrumentów finansowych i ciągły rozwój usług w zakresie finansów islamskich (wykres 2). Bankowość i finanse islamskie uważa się nawet za środek równoważący i leczniczy dla systemu krajów zachodnich (Europa Zachodnia, Ameryka Północna), ponieważ zakaz kreacji pieniądza bez instrumentów bazowych daje większą gwarancję wypłacalności podmiotów i stabilność rynków islamskich.

W Wielkiej Brytanii populacja ludności muzułmańskiej sięga 2,8 mln (z czego 1 mln mieszka z Londynie), a ich orientacyjna siła nabywcza jest szacowana na 20 mln USD. Z tego powodu banki oferują nowe usługi i produkty (np. pożyczki studencki lub na rozpoczęcie działalności gospodarczej) w celu uruchomienia ich oszczędności. W innych krajach i regionach Europy rośnie również liczba funduszy islamskich, co jest korzystne dla lokalnych

gospodarek i podmiotów (wykres 3). Konieczne jest również stworzenie odpowiedniej infrastruktury informacyjnej i rynkowej, aby przyciągnąć kapitał wyznawców islamu.



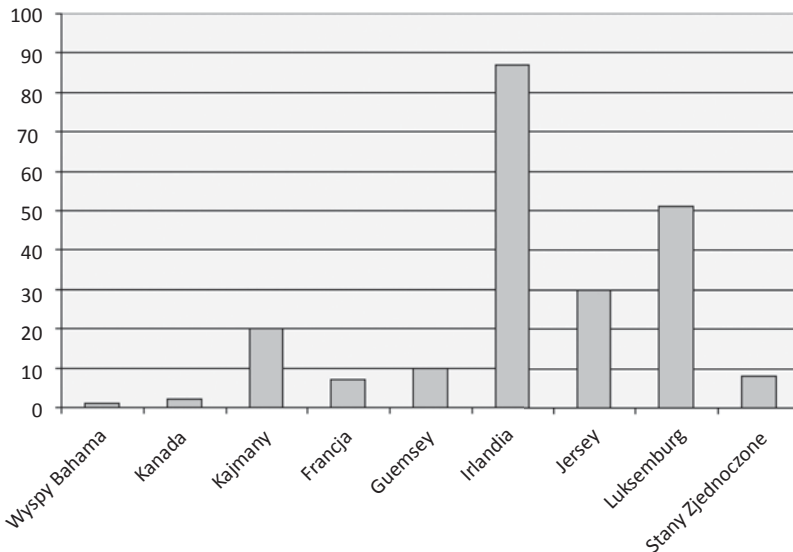
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. di Mauro, P. Caristi, S. Couderc, A. Di Maria, L. Ho, B.K. Grewal, S. Masciantonio, S. Ongena, S. Zaher, *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec 2013, nr 146, s. 18.

Wykres 2. Struktura finansów islamskich w 2013 roku [bln USD]

Islamskie finanse są oparte na innych zasadach niż obowiązujące na rynkach Europy Zachodniej, Ameryki Północnej czy Azji Południowo-Wschodniej. Reguły te są oparte na prawie koranicznym, czyli szariacie. Pieniądz nie jest towarem sam w sobie, w tej koncepcji jest on bezwartościowy, a jego zadaniem jest ułatwianie wymiany towarowej. W związku z tym wartość pieniądza nie rośnie w czasie, nie można więc korzystać z warunków jego oprocentowanego inwestowania (czerpanie zysków z pieniądza jest uznawane w tej religii za grzech, stąd również odmienne zasady udzielania pożyczek i kredytów). W zastępstwie kredytów hipotecznych wykorzystuje się dwa inne instrumenty, charakterystyczne w bankowości islamskiej⁹ oraz szczególne przypadki instrumentów zabezpieczających (wykres 4):

- *idżara* – bank w zamian za przyrzeczenie comiesięcznego czynszu i raty kapitałowej kupuje nieruchomość na własne ryzyko i wynajmuje ją klientowi;

⁹ Ibidem.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. di Mauro, P. Caristi, S. Couderc, A. Di Maria, L. Ho, B.K. Grewal, S. Masciantonio, S. Ongena, S. Zaher, *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec 2013, nr 146, s. 32.

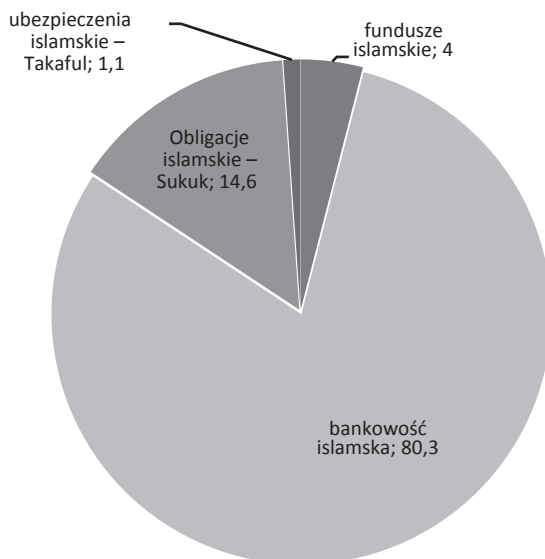
Wykres 3. Liczba funduszy islamskich w wybranych krajach i oazach podatkowych w 2013 roku

- *murabaha* – bank kupuje nieruchomość i odsprzedaje ją klientowi po wyższej cenie, płatności rozkładając na raty;
- *sukuk* – obligacje bez oprocentowania;
- *takaful* – nieoprocentowane produkty ubezpieczeniowe.

Podobnie w przypadku lokat bankowych – w islamie nie jest dopuszczalne zarabianie na ich oprocentowaniu; klient banku otrzymuje jednorazową gratyfikację za powierzenie bankowi oszczędności. Niezgodne z prawem koranicznym jest „tworzenie pieniądza”, czyli efekt jego kreacji, a także transakcje typu futures, ponieważ dotyczą one nieistniejących jeszcze w danym momencie zjawisk. Działalność banków zgodna z prawem koranicznym wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów, np. umów notarialnych i indywidualnych negocjacji. O prawidłowości konstrukcji instrumentów bankowych decyduje rada Islamskich Usług Finansowych.

W bankowości islamskiej nie stosuje się również emisji obligacji czy zaciągania kredytu bez posiadania zastawu. „Osoby prywatne, firmy i państwa nie mogą doprowadzić do sytuacji, kiedy zadłużenie przekracza 33% ich zasobów czy własnej wartości (w przypadku państwa)”¹⁰ – co w dobie fluktu-

¹⁰ Ibidem.

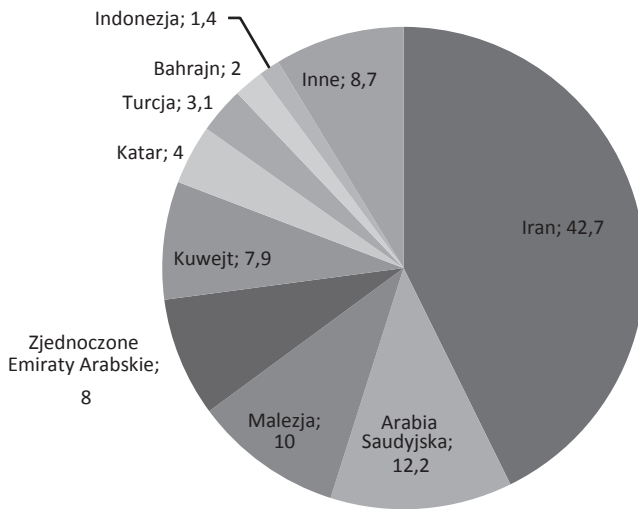


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. di Mauro, P. Caristi, S. Couderc, A. Di Maria, L. Ho, B.K. Grewal, S. Masciantonio, S. Ongena, S. Zaher, *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec 2013, nr 146, s. 18.

Wykres 4. Struktura islamskich aktywów finansowych w 2012 roku [%]

acji na międzynarodowych rynkach finansowych jest gwarancją stabilności. Banki islamskie mają również obowiązek inwestować powierzone im środki w podmioty, które w swojej działalności przestrzegają zasad islamu, stąd inicjatywa stworzenia indeksu takich spółek na londyńskiej giełdzie. Potencjał wzrostowy finansów islamskich jest znaczny z powodu rosnącej liczby wyznawców tej religii. Londyn staje się jednym z największych centrów bankowości islamskiej na świecie, obok Kuala Lumpur i Dubaju (wykres 5).

Również inne rządy europejskie, na poziomie dyspozycji narodowych i lokalnych, starają się wchłonąć i skutecznie zintegrować rosnące populacje muzułmańskie. Z drugiej strony muzułmańscy właściciele małych firm czują się bardziej zintegrowani ze społeczeństwem europejskim w bezpośredniej korelacji z ich firmami, bez oznak izolacji religijnej czy kulturowej. Relacje z lokalnymi bankami kraju przyjmującego znacząco przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstw imigrantów. Na rozwiniętych w zakresie usług bankowych rynkach europejskich banki mają motywację do obsługi muzułmańskich imigrantów, szczególnie właścicieli małych firm, przez ułatwianie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F. di Mauro, P. Caristi, S. Couderc, A. Di Maria, L. Ho, B.K. Grewal, S. Masciantonio, S. Ongena, S. Zaher, *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec 2013, nr 146, s. 20.

Wykres 5. Udział poszczególnych krajów w aktywach bankowości islamskiej w 2012 roku [%]

im dostępu do kapitału i wiedzy lokalnej. Silny związek między lokalnymi bankami i klientami z grupy imigrantów sprzyja większemu sukcesowi gospodarczemu społeczności muzułmańskich imigrantów, a tym samym większej integracji. Interdyscyplinarne podejście do tego typu potrzeb może pomóc ujawnić nowe, bardziej kompleksowe rozwiązania konfliktów między muzułmańskimi (w szczególności) imigrantami a często wrogo nastawionymi społeczeństwami przyjmującymi.

Od roku 2007 w Londynie funkcjonuje sześć banków, które swoim klientom – licznej mniejszości muzułmańskiej, oferują konta tzw. *halal*. Na 2014 rok została zapowiedziana pierwsza publiczna emisja obligacji *halal* w kraju niemuzułmańskim, a na giełdzie papierów wartościowych London Stock Exchange prawdopodobnie pojawi się również pierwszy islamski indeks, „[...] wyłuskujący notowania firm przestrzegających zasad islamskich finansów”¹¹.

Przykładem banku, który oparł swoją przewagę konkurencyjną na obsłudze interesów mniejszości etnicznych, jest Ahli United Bank (dawniej Great Bank of Kuwait). Bank ten przeniósł się do Wielkiej Brytanii w 2006 roku,

¹¹ *Spółka z Allahem*, „Polityka” 2013, nr 46, s. 50–51.

aby zapewnić dostęp do islamskich usług bankowych, takich jak kredyty hipoteczne i kredyty dla małych firm ludności muzułmańskiej¹². Ze względu na brak zainteresowanie tym rynkiem banków brytyjskich, nowy podmiot na tym rynku uzyskał przewagę monopolistyczną. Podobnie jak to miało miejsce w innych miastach europejskich, banki krajowe długo nie dostrzegały siły ekonomicznej ludności napływowej.

Zdarzają się jednak jeszcze wciąż przypadki, również w krajach rozwiniętych o najwyższej kulturze bankowej, że konta bankowe osób z mniejszości etnicznych są zamykane bez podania przyczyny. Doprowadza to do ograniczenia dostępu niektórych osób do podstawowych usług, jakimi współcześnie są usługi finansowe. Mówi się nawet w takich sytuacjach o traktowaniu ich „jako obywateli drugiej kategorii”. Banki często tłumaczą swoje decyzje podejrzeniami o udział kont w procesie prania brudnych pieniędzy, jednak bez jakiegokolwiek dochodzenia i wytłumaczenia operacji finansowych przez użytkowników kont.

Podsumowanie

Migracja jest głównym czynnikiem w procesie globalizacji, dzięki któremu rozprzestrzenianiu ulegają nie tylko normy kulturowe, ale również zachowania rynkowe. Codzienne interakcje ludności napływowej z przyjmującą, w tym zakup–sprzedaż dóbr i usług oraz stosunku zatrudniony–pracodawca, wymagają nie tylko wzajemnej chęci poznania i tolerancji, ale również aktów prawnych i instrumentów, które umożliwiają osiągnięcie obydwu grupom takich samych warunków życia.

Powszechnie ruchy imigrantów, które zagrażają zachowaniu kultur jednorodnych, są postrzegane jako zakłócenia systemu. Dlatego też najczęściej, również w systemie bankowym, oczekuje się włączenia imigrantów do miejscowej formy zachowań i instytucji. Jednak przepływ ponad granicami państw wydaje się być nieodłączną cechą obecnego systemu międzynarodowego. ONZ przewiduje gwałtowny ruch ludności na całym świecie, zarówno w najbliższej, jak i długoterminowej przyszłości, przy czym ze względu na różną strukturę wiekową (starzejące się społeczeństwa krajów wysoko rozwiniętych) liczba imigrantów z krajów biednych do krajów bogatych będzie wzrastała. W związku z tym rynki tych państw muszą się przygotować, również instytucjonalnie, na wymogi imigrantów, np. z krajów afrykańskich o odmiennej kulturze i zasadach religijnych.

¹²D.A. Armstrong, *Ethnic Banking: Turkish Immigrants in Berlin*, 8th Global Conference on Business & Economics, październik 2008, Florencja [www.gcbe.us/8th.../David%20A.%20Armstrong.doc], dostęp: grudzień 2013 r., s. 3.

Banki powinny wykorzystać napływ imigrantów do metropolii przez dostosowanie produktów i usług, aby sprostać ich wymaganiom i stworzyć odpowiednie warunki, potrzebne do ujawnienia ich indywidualnego potencjału gospodarczego.

Literatura

Armstrong D.A., *Ethnic Banking: Turkish Immigrants in Berlin*, 8th Global Conference on Business & Economics, październik 2008, Florencja [www.gcbe.us/8th.../David%20A.%20Armstrong.doc], dostęp: grudzień 2013.

Bartosik - Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2010.

Dymski G., W. Li, *The Macrostructure of Financial Exclusion: Mainstream, Ethnic, and Fringe Banks in MoneySpace*, State University of Arizona, Konferencja „Rights to the City”, maj 2002.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Di Mauro F., Caristi P., Couderc S., Di Maria A., Ho L., Grewal B.K., Masciantonio S., Ongena S., Zaher S., *Islamic Finance in Europe*, „Europejski Bank Centralny”, czerwiec 2013, nr 146.

Międzynarodowe stosunki gospodarcze, red. J. Rymarczyk, PWE, Warszawa 2006.

UK aims to become centre of Islamic finance [http://www.aljazeera.com/indepth/features/2013/10/uk-aims-become-centre-islamic-finance-201310319840639385.html], dostęp: 28.11.2013 r.

LUDMILA ZALYUBINSKA*
KATERYNA LYTVYVENKO**

Commercial real estate market in the cycle model of national economy

The economic growth of any country with market economy encourages the development of real property. Real estate market is closely associated with other structural elements of the economic system and, as a result, processes that occur on it, directly affecting the economic conditions.

The interest in studying real estate only begins to develop in Ukraine. There are the Ukrainian and foreign economists, whose works are affecting real estate: A. Asaul, A. Gritsenko, A. Karasev, N. Ordway, R.B. Peyzer, A.B. Frey., J. Friedman and others. However, the most common themes and researches are about assessing the value of real property and the investment attractiveness of real estate as an asset. At the same time there are hardly studied issues such as the relationship between the real estate market and other markets. According to its characteristics real estate market is considered not only due to the macroeconomic point, but more on the national and local level. The most important issues in this occasion are: the possibility to sale property (rent for commercial real estate), investment opportunities and consumer behavior [Celka, Strączkowski]. While there are not many specific scientific studies about the construction of macroeconomic models taking into account the real estate market.

The aim of the research is to build the cycle model, which takes into account the relationship between the commercial real estate market and other markets and subjects of the economic system.

As well known the Head of School of Physiocrats F. Quesnay first time in the history of economic thought proposed general scheme of circulation of goods and money within the national economy [3; pp. 470–471]. There are following basic elements of the model in F. Quesnay's Economic Table: 1. Productive class (farmers and agricultural sector mercenaries). 2. Land owners (lords, and even the king). 3. Unproductive „Barren” class (manufacturers, merchants, craftsmen). According to the table, within the annual reproductive cycle there are five circulation acts of goods and money, preceded by payment of farmers land rent. And then there is the process of circulation. Since F. Quesnay's times the economic thought has undergone significant change

* Odessa National University of I.I. Mechnikov, Ukraine.

** Odessa National University of I.I. Mechnikov, Ukraine.

that affected the modification of the cycle model. The most common and simplified version of this model is the one of „Circuit of wealth and income” offered by Swiss economist L. Walras [2; p.527], who ignores the role of the government in the national economy.

Great Depression of the 30's XX c. in the United States has opened the era of Keynesian approach to economics, which provided the „government” as an economic entity, a decisive role in the creation and regulation of national macroeconomic policy. These changes were made and the cycle model, in which in addition to the householders and business and economic subjects, government is acting associated with other business entities in three ways: taxes, government purchases and loans.

The following conversions of the cycle model were sent to its complexity and the inclusion of an increasing number of aggregates. It is an accepted fact, that the development of the real estate market, not only commercial, significantly affects the national and regional economies. The activity of the market encompasses many economic subjects and depends on many factors.

To achieve the goal, which was set in our study, it is proposed to consider „commercial real estate market” at the cycle model. As a base model it was taken circulation model, which takes into consideration the government, but without international connections. After all the commercial real estate market is especially linked to the national economy.

It is proposed to investigate the nature and describe the relationships between commercial real estate market and each element of the model cycle, such as: „householders”, „business” („firms”), „government”, „resources market” (factors of production), „goods and services market” and „financial market”.

1. *Commercial real estate market and „householders”*. On the residential property market „householders” set a demand on it. An income of householders will determine the level of demand ($\uparrow Y \rightarrow \uparrow S \rightarrow \uparrow D$). However, the situation on commercial real estate market is quite different. „Householders” in this case only indirectly affect the level of demand on the market, because they are not directly the customers of services provided by commercial real estate market. On the one hand, the service of rental space (office, warehouse or retail, and these types of premises are referred to commercial real estate by J. Frydmen and N. Ordvey [5]) is used by business, which people have organized ant where they work. Number and effectiveness of these companies will depend on the ability and motivation, and other conditions: the tax system, the level of the tax burden, the level of financial sector development, ease and affordability of crediting, the general welfare of the population, savings etc. So the dynamics of the behavior of householders, which is affected by the tax policy of the government, monetary policy, external economic factors, will form such macroeconomic indicators as index of business activity. On the other hand, the „householder” – is a source of demand for goods and

services of companies that are provided by commercial real estate market. The quantitative side of this demand is indirectly determined by the level of purchasing power of „householders“.

In Ukraine there is still common to use residential real estate, which has been transformed, as a commercial real estate (lessors are the owners of the apartments on the ground and first floors in the city center). It should be noted that in developed countries, this practice is minimized. Most often, house owners are legally forced to carry out such activities in registering themselves as entrepreneurs with appropriate taxation. In Ukraine, the implementation of this approach would stimulate the growth of the tax base by increasing the number of business entities. So, we can say that Ukraine commercial real estate market may be the object for investment and the source of income not only for companies but also for the „householders“.

2. *Commercial real estate market and business sector.* Partly links between this market and the companies has been analyzed in the preceding paragraph. But the impact of the business sector to market residential and commercial properties should be also compared. In the first case, the firm affects the residential property sector mainly on the supply side: construction companies, a lot of contractors and companies that provide support services. Commercial real estate market differs from other segments because business sector in this market stands on the side of supply *and* the side demand. Firms lease space to other companies and make a profit in a rent form. On the commercial real estate market lessee is always a firm, but lessor is mostly a firm (see p.1), may be developer. So the same parameters will affect the level of demand and the supply level, but most of all are those, which will have the greatest importance for the development of the business sector: the level of accessibility of resources (material, financial, human), a general improvement in macroeconomic management and investment climate, economic policy stimulating, etc. In this instance the consumer preferences of „householders“ will not influence the structure of demand, as it would be on the residential property market, but business's preferences will. On the residential real estate market principles are actually based on the similar to the «householders”: an analysis of the existing demand on the market, technology and changing trends (demographic, infrastructure, etc.).

3. *Commercial real estate market and „government“.* The increase of taxes for the real estate and the deals with it by government will negatively affect the dynamics of demand in the property market both residential and commercial. Worth mentioning that the whole tax burden from the commercial real estate rent falls entirely on lessee. Sometimes the amount of tax is previously included in the rental price, in other cases – lessee pays it taxes in addition to rent. Limitations in the construction industry, the complexity of the process of obtaining building permits, ineffective zoning in the urban plan-

ning, insufficient infrastructure, poor population policy leads to the contraction of investment appeal of commercial real estate, to the growth of investment threshold, to the reducing the number of market supply-side, lessen competition and as a result – decrease in supply of commercial real estate. Again, „government” makes a huge impact on the index of business activity and other macroeconomic indicators, which in turn, as noted above, affect the level of demand from companies – lessees (renters).

4. *Interference of commercial real estate markets, „resources (inputs) market” and „goods and services market”* is an integral part of the modern market economy. „Resources market” interacts with the real estate market indirectly through the „market of goods and services”. „Householders” direct their resources to the „market of production factors”. Firms buy resources on „resources market”, and make different goods and services on the relevant market („goods and services market”) in order to subsequently implement it through the commercial real estate market.

5. *Commercial real estate market and the „financial market”*.

In the above Quesnay’s and Walras’s cycle models the value of total output of goods and services (in monetary terms - C) equal to the total cash value of households income (Y), and $Y = S$.

In our case, one part of income „householders” tends to save (S) in the form of cash, bank deposits, purchases of stocks, bonds and other securities: $Y = C + S$.

In addition, „firms” spend more than receive from the sale of products, because except payment for resources it is necessary to invest.

Thus, as „householders” spend less than the amount of income, and „firms” – more than in revenue, the model appears „financial markets”.

As „financial markets” means a series of market institutions that direct the flow of funds from the owners to the borrowers. They moved a significant portion of savings, turning them into investments. Another part is moved directly from „householders” to „firms” through the purchase of stocks, bonds, etc. [1; pp. 11–12].

Based on the analysis there was built the macroeconomic cycle model (excluding foreign sector) which includes a significant element of the macroeconomic system as commercial real estate market and has the form shown in Fig. 1.

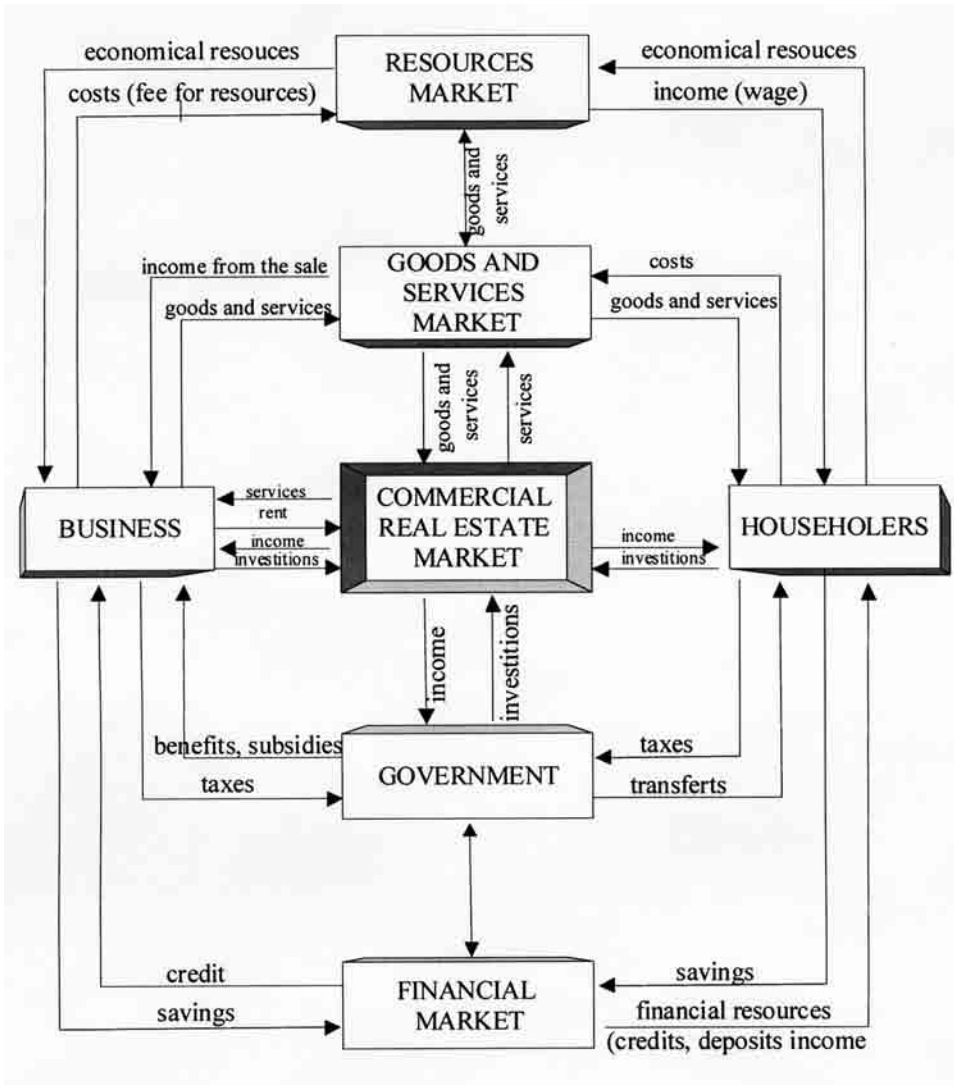


Fig. 1. The position of the commercial real estate market in the cycle model

This model determines the position of the commercial real estate in cycle model and includes such elements as „firms”, „householders”, „resources market”, „goods and service market”, „government”, „financial market” and „commercial real estate market”. It consists of two circles: the large one and small one. Each round has two directions of movement of material and financial resources, but also takes into account internal relationships between elements of the cycle model. „Commercial real estate market” is located in the center of the model, because it’s crucial to the concept and cannot be

included in the continuous movement of resources to the classic circle, as defined in determination.

Summary. One of the indicators of economic growth of any market economy is the efficient functioning of the commercial real estate market. It is closely associated with other structural elements of the economic system, and as a result, processes that occur on it, directly affecting the economic conditions. It was analyzed the position in the national economy. There were considered intercommunications of commercial real estate with other elements of the economic system and analyzed their interaction. There were identified links between commercial real estate market and the main subjects of macroeconomic and clarified the nature of these relationships. It's allowed to build a model of the circulation of products and income including the activity of real estate. But we should not exaggerate the degree of predictability of behavior in real estate because not all factors that have influenced it, subjected prediction. This uncertainty in the case of commercial real estate market may be even more significant than in the case of the residential property market, which was investigated by Robert Shiller [6], and concluded that the inadequate behavior of the market participants and a significant impact of the irrational factors on their behavior.

References

- [1] Базилінська О.Я. Макроекономіка/ 2-ге видання, випр. – К.: Центр навчальної літератури (ЦНЛ), 2009. – 442 с
- [2] Blaug Mark Economic theory in retrospect (5th ed.) / Mark Blaug. – Cambridge New York: Cambridge University Press (1997).
- [3] З. Брокгауз Ф. А., Ефрон И. А. Новый энциклопедический словарь / Под общ. ред. акад. К.К. Арсеньева. – СПб.–Пр.: Изд-во Ф. А. Брокгауз и И. А. Ефрон, 1914. – Т. 21. – 960 с.
- [4] Celka Krz., Strączkowski Ł. Sytuacja na pierwotnym rynku nieruchomości mieszkaniowych/ Krzysztof Celka, Łukasz Strączkowski // Biuletyn seminarium naukowego „Szanse młodych na własne mieszkanie”. – Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (2009).
- [5] Friedman J.P., Ordway N. Income property appraisal and analysis / Jack P. Friedman, Nicholas Ordway. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (1989).
- [6] Shiller R.J., Akerlof G.A./ Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism George A. Akerlof and Robert J. Shiller. – Princeton University Press (2009).

AGNIESZKA BOBROWSKA*

Aktywność opolskich instytucji otoczenia biznesu w zakresie pozyskiwania środków unijnych

Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy regionu jest w dużej mierze zależny od przedsiębiorczości jego mieszkańców. To głównie małe i średnie przedsiębiorstwa są motorem napędowym rozwoju gospodarki. Aby mogły one powstawać i zwiększać swój potencjał, potrzebne są stymulacja i wspomaganie przedsiębiorczości. Szczególną w tym rolę odgrywają instytucje otoczenia biznesu funkcjonujące w lokalnym środowisku. To one mogą, dzięki świadczeniu określonych usług, być źródłem rzetelnej informacji i merytorycznego oraz finansowego wsparcia.

Przez instytucje otoczenia biznesu (IOB) rozumiemy „[...] podmioty nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe, prowadzące działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości”¹. W szczególności do instytucji otoczenia biznesu zaliczyć można: regionalne i lokalne agencje rozwoju, stowarzyszenia przedsiębiorców i osób działających na ich rzecz, izby gospodarcze, samorządy przedsiębiorców, centra wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje sfery B+R, fundusze pożyczkowe, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorstw. W katalog usług świadczonych przez IOB wpisują się wszelkie działania wspierające powstawanie nowych przedsiębiorstw (etapy preinkubacji i inkubacji) oraz rozwój już istniejących poprzez udzielanie informacji, doradztwo, szkolenia, promocję, szukanie partnerów biznesowych w kraju i poza jego granicami.

Podstawową barierą rozwoju instytucji otoczenia biznesu jest brak środków finansowych, co przekłada się na ograniczenia w zatrudnianiu profesjonalnej kadry, wpływa na jakość i zakres świadczonych usług oraz ich dostępność. Przedstawiciele opolskich instytucji otoczenia biznesu, odpowiadając na skierowane do nich w ramach badania ankietowego pytanie o przyczyny

* Dr, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny.

¹ Szczegółowy opis osi priorytetowych RPO WO 2007–2013, wersja nr 48, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2013, s. 171.

ograniczonej oferty dla przedsiębiorstw, wskazali właśnie na brak odpowiedniej infrastruktury oraz wystarczających środków finansowych na zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry².

W okresie programowania 2007–2013 pojawiło się wiele możliwości pozyskania dodatkowych źródeł finansowania działań wspierających przedsiębiorczość. Instytucje otoczenia biznesu mogły być beneficjentami w regionalnych programach operacyjnych – w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka. Celem niniejszego opracowania jest określenie intensywności pozyskiwania przez opolskie instytucje otoczenia biznesu środków unijnych w ramach realizowanych w latach 2007–2013 programów operacyjnych. Wykorzystano w tym celu materiał źródłowy pochodzący z Krajowego Systemu Informatycznego (KSI SIMIK 2007–2013) odnośnie do podpisanych umów o dofinansowanie projektów od początku 2007 r. do końca lutego 2013 r.

Możliwości aplikowania do Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka

Szczegółowa analiza podpisanych umów o dofinansowanie z funduszy unijnych pozwoliła na stwierdzenie, że, niestety, żadna opolska instytucja otoczenia biznesu nie prowadzi projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka³. Oznaczać to może, że albo opolskie IOB nie aplikowały o środki (z powodu niskiej oceny własnego potencjału czy też z racji nikłego zainteresowania współpracą przedsiębiorstw), albo składały projekty, ale nie uzyskały dofinansowania. W ramach osi priorytetowych nr 3., 4. i 5. tego programu można było realizować zadania z zakresu wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności. Celem osi priorytetowej 3. (Kapitał dla innowacji) było zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających na bazie innowacyjnych rozwiązań i zwiększenie dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. Wyróżniono trzy działania: 3.1 – Inicjowanie działalności innowacyjnej; 3.2 – Wspieranie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka; 3.3 – Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowa-

² Badanie ankietowe przeprowadzono na początku 2013 r. w ramach projektu PWP Regionalny Animator Przedsiębiorczości realizowanego przez Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej. Szerzej na ten temat: A. B o b r o w s k a, *Instytucje otoczenia biznesu na Opolszczyźnie*, [w:] *Wspomaganie działalności przedsiębiorczej i innowacyjnej – przykłady i doświadczenia*, red. M. Szewczuk-Stępień, Opole 2013.

³ Szerzej na temat wykorzystania środków z PO IG w województwie opolskim zob.: A. B o b r o w s k a, *Wpływ Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na realizację celów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego*, „Handel Wewnętrzny”, styczeń–luty 2013.

nie w MŚP⁴. Na terenie województwa opolskiego w ramach osi priorytetowej 3. PO IG realizowany był przez dolnośląską instytucję otoczenia biznesu (Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG SA) jeden projekt pn. Innowacyjny pomysł + inwestor zewnętrzny = Sukces.

W ramach osi priorytetowej 4. (Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia) finansowano inicjatywy zmierzające do podniesienia poziomu innowacyjności przedsiębiorstw przez stymulowanie wykorzystania nowoczesnych rozwiązań w przedsiębiorstwach⁵. Nie stwierdzono aktywności IOB w realizacji działań tego priorytetu w województwie opolskim.

Z kolei środki z osi 5. mogły być między innymi przeznaczane na wsparcie instytucji otoczenia biznesu w sferze działań proinnowacyjnych⁶. W przypadku tego priorytetu w województwie opolskim realizowane były przez IOB trzy projekty z działania 5.4.2. Niestety, wszystkie trzy instytucje prowadzące te projekty były spoza Opolszczyzny – dwie z województwa śląskiego (Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice”) i jedna z województwa lubelskiego (Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego OIC Poland).

Brak zaangażowania opolskich IOB w realizację celów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka może wynikać z tego, że region opolski charakteryzuje się niskim poziomem innowacyjności, ale również z ograniczonego zakresu współpracy na linii IOB–nauka–biznes.

Rola Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego w sferze wspierania instytucji otoczenia biznesu

W priorytecie I Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Opolskiego w poddziałaniu 1.1.1 przewidziano wsparcie dla funkcjonujących lub powstających w regionie instytucji otoczenia biznesu w zakresach budowy lub remontu obiektów, zakupu niezbędnego wyposażenia. Z kolei działanie 1.2 (Zapewnienie dostępu do finansowania przedsiębiorczości) miało dokapitalizować fundusze pożyczkowe i poręczeniowe dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach poddziałania 1.1.1 podpisano dotychczas 20 umów na łączną kwotę dofinansowania przekraczającą 60 mln zł, w tym siedem umów z następującymi opolskimi IOB⁷:

⁴ [<http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/dzialania.aspx>].

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ [www.funuszeeuropejskie.gov.pl].

1. Fundacja Rozwoju Śląska i Wspierania Inicjatyw Lokalnych (projekt pn. „Budowa Centrum Biznesu jako kompleksowej galerii usług wspierającej podmioty gospodarcze”; dofinansowanie – 2,8 mln zł).

2. Uniwersytet Opolski – Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (projekt pn. „I etap realizacji inwestycji utworzenia siedziby Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości Uniwersytetu Opolskiego na terenie KAU w Opolu”; dofinansowanie – 0,8 mln zł).

3. Stowarzyszenie „Promocja Przedsiębiorczości” (projekt pn. „Inkubator kuźnią przedsiębiorczości – prace remontowo-budowlane w Stowarzyszeniu «Promocja Przedsiębiorczości» – Opolskim Inkubatorze Przedsiębiorczości w Opolu”; dofinansowanie – 0,3 mln zł).

4. Izba Rzemieślnicza (projekt pn. „Przebudowa budynku Izby Rzemieślniczej w Opolu na potrzeby Branżowego Centrum Biznesu świadczącego kompleksowe usługi wspierające sektor budowlany”; dofinansowanie – 1,7 mln zł; oraz projekt pn. „Przebudowa budynku Izby Rzemieślniczej w Opolu w celu utworzenia Rzemieślniczego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Branżowym Centrum Biznesu”; dofinansowanie – 0,8 mln zł).

5. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie – Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych (projekt pn. „Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie”; dofinansowanie – 5,3 mln zł; projekt pn. „Zakup urządzeń i niezbędnego wyposażenia do świadczenia nowych usług dla biznesu przez Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie”; dofinansowanie – 0,7 mln zł).

Dzięki dofinansowaniu z tego działania i inicjatywie władz lokalnych powstały lub są aktualnie w budowie nowe inkubatory przedsiębiorczości w gminach: Rudniki, Byczyna, Strzelce Opolskie, Ujazd, Kluczbork, Prudnik. Należy zaznaczyć, że beneficjentami tego działania były również, poza istniejącymi IOB i jednostkami samorządu terytorialnego, same przedsiębiorstwa⁸:

- ATMOTERM SA (projekt pn. „Budowa obiektu instytucji otoczenia biznesu – Opolskie Centrum Wysokich Technologii na rzecz Zrównoważonego Rozwoju”);

- MD CONNECT Sp. z o.o. (projekt pn. „Dobrodzieńskie Centrum Biznesu: profesjonalne usługi okołobiznesowe dla przedsiębiorców z Opolszczyzny”);

- Marcin Rękawek – przedsiębiorstwo jednoosobowe (projekt pn. „SCOB – budowa Strzeleckiego Centrum Obsługi Biznesu jako kompleksowej sieci wsparcia przedsiębiorczości w Strzelcach Opolskich”);

⁸ Ibidem.

- MACROBAU Sp. z o.o. (projekt pn. „Utworzenie inkubatora przedsiębiorczości branży budowlanej w Oleśnie”);
- ADMIN – Biuro Zarządzania Nieruchomościami (projekt pn. „Utworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości w Opolu – nowoczesna infrastruktura otoczenia biznesowa”).

W marcu 2013 r. ogłoszono kolejny nabór wniosków do poddziałania 1.1.1. Kwota przeznaczona na ten cel to ponad 2,3 mln euro⁹. Należy się zatem spodziewać, że realizowane będą kolejne inicjatywy mające na celu poprawę infrastruktury technicznej instytucji otoczenia biznesu.

Środki przeznaczone na realizację działania 1.2 RPO WO trafiły do Opolskiego Regionalnego Funduszu Poręczeń Kredytowych (10 mln zł), Fundacji Rozwoju Śląska i Wspierania Inicjatyw Lokalnych prowadzącej Regionalny Fundusz Pożyczkowy (łącznie 69 mln zł) oraz do Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (23 mln zł)¹⁰.

Podsumowując można stwierdzić, że IOB chętnie aplikują do konkursów rozstrzyganych na poziomie regionalnym. W działaniach RPO widzą swoją szansę na rozwój lub utrzymanie dotychczasowego *status quo*. Podkreśli należy, że dzięki środkom unijnym powstają (również z inicjatywy władz lokalnych) nowe instytucje otoczenia biznesu. Trzeba jednak zadać pytanie, czy będą one w stanie przetrwać, jeśli wyczerpią się zewnętrzne (głównie unijne) źródła finansowania.

Opolskie instytucje otoczenia biznesu jako beneficjenci Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

W ramach PO KL realizowane są tzw. projekty miękkie, których podstawowym celem ma być poprawa jakości kapitału ludzkiego. Poszczególne priorytety tego programu poświęcone są przede wszystkim problemom zatrudnienia, kształcenia i integracji społecznej. Z racji pełnionych przez instytucje otoczenia biznesu funkcji w kręgu ich zainteresowań powinny być znaleźć się działania priorytetu 2. (działanie 2.1 – Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki), priorytetu 6. (Rynek pracy otwarty dla wszystkich), priorytetu 8. (zwłaszcza działania: 8.1.1 – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw; 8.1.2 – Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie; 8.2.1 – Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw). O ile priorytetami 6. i 8. zarządza się na szczeblu regionalnym, to priorytet 2. PO KL zarządzany jest na szczeblu krajowym¹¹. Z zesta-

⁹ [<http://rpo.opolskie.pl/rpo/index.php?id=5141&idd=1248>].

¹⁰ [www.funuszeuropejskie.gov.pl].

¹¹ [www.pokl.opolskie.pl].

wienia podpisanych umów w okresie programowania 2007–2013 wynika, że żadna z opolskich instytucji otoczenia biznesu nie uzyskała dofinansowania w ramach priorytetu 2. Z kolei pozytywnie można ocenić aktywność tych instytucji w komponencie regionalnym PO KL. Szczegółowe zestawienie liczby realizowanych przez IOB w ramach PO KL projektów i kwot dofinansowania przedstawiono w tabeli 1.

Działający jako jednostka organizacyjna Uniwersytetu Opolskiego Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości zajmuje pierwsze miejsce wśród opolskich instytucji otoczenia biznesu w zakresie liczby realizowanych w ramach PO KL projektów (15), a ich łączna wartość to ponad 10,5 mln zł. Należy oczywiście zaznaczyć, że nie wszystkie z tych projektów (np. te realizowane w ramach poddziałania 7.2.1, a skierowane do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym) wpisują się w zadania nakierowane na wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju przedsiębiorstw. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Opolskiej realizował dziewięć projektów na łączną kwotę dofinansowania przekraczającą 14 mln zł, z tym że cele dwóch projektów finansowanych z poddziałania 4.1.1 nie bardzo korespondują ze wspieraniem przedsiębiorczości i rozwojem przedsiębiorstw. Odnosi się wrażenie, że obu Akademickim Inkubatorom Przedsiębiorczości działającym w strukturach opolskich uczelni publicznych przypisane zostały role jednostek pozyskujących zewnętrzne źródła finansowania, bez względu na cel ich wykorzystania, czyli czy będą służyły realizowaniu działań statutowych AIP, czy też ogólnemu rozwojowi uczelni.

Izba Rzemieślnicza pozyskała ponad 9,7 mln zł na realizację 13 projektów z różnych działań Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w tym również na jednorazowe dotacje dla nowo powstających przedsiębiorstw (działanie 6.2 – Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia) i na doradztwo dla przedsiębiorstw (poddziałanie 8.1.1 – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw). Po sześć projektów finansowanych w ramach PO KL prowadziły: Opolska Izba Gospodarcza (dwa z działania 6.2 i cztery z poddziałania 8.1.1; łączna kwota dofinansowania przekroczyła 6 mln zł) oraz Opolski Park Naukowo-Technologiczny (wszystkie z poddziałania 8.2.1 – Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw; łączna kwota dofinansowania to ponad 4 mln zł). Stowarzyszenie „Promocja Przedsiębiorczości” pozyskało na realizację projektów wspierających przedsiębiorczość około 2,1 mln zł (w tym 1,7 mln w działaniu 6.2 i 0,4 mln w poddziałaniu 8.1.1). Naczelna Organizacja Techniczna (oddział w Opolu) realizowała tylko jeden projekt z poddziałania 8.1.1 na łączną kwotę 0,7 mln zł. Namysłowskie Stowarzyszenie Inicjatyw Gospodarczych podpisało cztery umowy o dofinansowanie w ramach czterech różnych działań PO KL (6.1.1, 6.3, 7.2.1, 7.3) na łączną kwotę około 0,6 mln zł. Najwięcej instytucji otoczenia biznesu brało udział w realizacji działania 6.2, oprócz Izby Rzemieślniczej,

cd. tab. 1

		Wartość projektów [w tys. zł] realizowanych w ramach poszczególnych działań Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki													
		4.1.1	5.5.2	6.1.1	6.2	6.3	6.4	7.2.1	7.3	8.1.1	8.1.2	8.1.3	8.2.1	9.2	9.4
Opolskie instytucje otoczenia biznesu		Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni	Wzmocnienie uczestników dialogu społecznego	Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy	Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia	Inicjatywy lokalne na rzecz podnoszenia poziomu aktywności zawodowej na obszarach wiejskich	Projekty innowacyjne	Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji	Wsperanie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw	Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie	Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności	Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw	Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego	Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty
Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Opolskiej	6870,2 (2)		4636,3 (3)					685,4	732,2	661,1		1273,1 (2)			
Naczelna Organizacja Techniczna w Opolu															
Izba Gospodarcza „Śląsk”															
Opolski Park Naukowo-Technologiczny															
Instytut Trwałego Rozwoju															
Ujazdowski Inkubator Przedsiębiorczości															
Ambasada Przedsiębiorczości Kobiet															

Objaśnienie: W nawiasie podano liczbę realizowanych projektów, w przypadku gdy było ich więcej niż jeden.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.funuszeuropejskie.gov.pl].

Opolskiej Izby Gospodarczej i Stowarzyszenia „Promocja Przedsiębiorczości” również Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości Uniwersytetu Opolskiego i Politechniki Opolskiej. Działanie to skierowane było do osób fizycznych planujących uruchomienie własnej działalności gospodarczej i obejmowało zarówno pomoc merytoryczną (szkolenia i doradztwo), jak i pomoc finansową w postaci jednorazowej dotacji inwestycyjnej i wsparcia pomostowego mającego pokryć bieżące koszty przedsiębiorstwa w początkowym okresie jego funkcjonowania na rynku. Instytucje prowadzące projekty w ramach działania 6.2 pełniły rolę swoistego inkubatora, choć nie oferowały powierzchni pod wynajem. Ich zadanie polegało na odpowiednim przygotowaniu do prowadzenia własnego biznesu i na monitorowaniu przez rok jego funkcjonowania. Warto zaznaczyć, że incydentalnie beneficjentami tego działania były też organizacje niezaliczane wprost do IOB – Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej, Opolski Związek Rolników i Organizacji Społecznych.

Instytucje otoczenia biznesu, które stosunkowo niedawno zaistniały na rynku, nie miały zbyt dużo możliwości aplikowania o środki unijne w PO KL. W ostatnim okresie ogłaszano niewiele naborów wniosków. W takiej sytuacji na pewno znalazły się: Instytut Trwałego Rozwoju, Ujazdowski Inkubator Przedsiębiorczości, Ambasada Przedsiębiorczości Kobiet, które uzyskały dofinansowanie tylko w ramach poddziałania 8.2.1 oraz Regionalne Centrum Transferu Wiedzy i Technologii Innowacyjnych przy PWSZ w Nysie, które nie ma na swoim koncie ani jednego projektu PO KL. Warto zauważyć, że Fundacja Rozwoju Śląska i Wspierania Inicjatyw Lokalnych nie wykazała się aktywnością lub skutecznością w pozyskiwaniu środków z PO KL. Realizowała tylko jeden projekt w zakresie współpracy nauki i przedsiębiorstw z kwotą dofinansowania na poziomie około 200 tys. zł (poddziałanie 8.2.1). Jednak w tym przypadku można domniemywać, że instytucja ta, ze względu na prowadzony przez nią fundusz pożyczkowy i pełnienie roli Regionalnej Instytucji Finansującej, nie jest szczególnie zainteresowana realizowaniem projektów niezwiązanych bezpośrednio ze wspieraniem przedsiębiorczości.

Podsumowanie

W bieżącym okresie programowania tylko niektóre instytucje otoczenia biznesu wykazały się bardzo dużą aktywnością w pozyskaniu środków unijnych. Część z nich realizowało nawet kilkanaście projektów, pozyskując kilkumilionowe kwoty. Warto jednak podkreślić, że w wielu przypadkach realizowane projekty (np. w ramach działań 4.1.1, 5.5.2, 6.1.1, 7.3 PO KL) nie nawiązują do podstawowych celów statutowych IOB, czyli do wspierania przedsiębiorczości. Wydaje się, że część instytucji traktuje środki z funduszy unijnych jako dodatkowe źródło finansowania bieżącej działalności (np. w celu zapewnienia zatrudnienia pracownikom przez finansowanie części

ich etatów z projektu lub też uzyskania dodatkowych środków z racji ponoszenia tzw. kosztów pośrednich). Realizacja projektów daje również możliwość zaistnienia na rynku i wypromowania własnej „marki”. Należy bowiem zauważyć, że każdy beneficjent realizujący projekt musi informować o tym opinię publiczną. Często zatem wykorzystuje się do tego media o szerokim zasięgu oddziaływania (internet, prasa, radio, telewizja).

Pozytywnie należy ocenić aktywność opolskich instytucji otoczenia biznesu w realizowaniu projektów finansowanych z Regionalnego Programu Operacyjnego. Dzięki ich zaangażowaniu, również finansowemu, bo wymagany jest w tych projektach wkład własny, powstała i nadal będzie się rozwijać infrastruktura sprzyjająca powstawaniu nowych przedsiębiorstw. Wsparcie istniejących i nowych inkubatorów przedsiębiorczości powinno przyczynić się do poprawy wskaźnika przedsiębiorczości w regionie. Niezwykle ważne jest bowiem objęcie ochroną i merytorycznym wsparciem firm będących w początkowym okresie funkcjonowania. Również zasilenie regionalnych funduszy pożyczkowych dla przedsiębiorstw może pozytywnie wpłynąć na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że w okresie programowania 2007–2013 rolę IOB w regionie w dziedzinie udzielania dotacji na otwarcie nowych firm przejął Wojewódzki Urząd Pracy wraz z podległymi jednostkami powiatowymi, realizując projekty systemowe w ramach działań 6.1.3 (Poprawa zdolności do zatrudnienia oraz podniesienie poziomu aktywności zawodowej osób bezrobotnych) i 6.2 (Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia) PO KL. Na dwa projekty realizowane przez WUP w Opolu (pn. „PO Klucz do biznesu” i „PO Klucz do biznesu2”) przeznaczono ponad 71 mln zł.

Niepokoi, że opolskie IOB nie są obecne jako beneficjenci w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka, a w innych programach zarządzanych na szczeblu krajowym, np. w komponencie krajowym PO KL, występują incydentalnie. Wzmoczenie aktywności w pozyskiwaniu środków unijnych musi być priorytetowym zadaniem w kolejnym okresie programowania. Jest to zadanie dla władz regionalnych, które mogą dzięki istnieniu Opolskiego Centrum Rozwoju Gospodarki (własna jednostka budżetowa) wspierać tworzenie sieci współpracy na linii IOB–nauka–biznes. W przeciwnym razie opolskie IOB nie będą mogły konkurować na szczeblu krajowym o pozyskiwanie środków na realizację projektów.

Literatura

Bobrowska A., *Instytucje otoczenia biznesu na Opolszczyźnie*, [w:] *Wspomaganie działalności przedsiębiorczej i innowacyjnej – przykłady i doświadczenia*, red. M. Szewczuk-Stępień, Opole 2013.

B o b r o s k a A., *Wpływ Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na realizację celów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego, „Handel Wewnętrzny”,* styczeń–luty 2013.

[<http://rpo.opolskie.pl/rpo/index.php?id=5141&idd=1248>].

[<http://www.poiig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/dzialania.aspx>].

[www.funuszeuropejskie.gov.pl].

[www.pokl.opolskie.pl].

Szczegółowy opis osi priorytetowych RPO WO 2007–2013, wersja nr 48, Zarząd Województwa Opolskiego, Opole 2013.

Trzyetapowa analiza procesu jakości oceniania pracowników

Wstęp

Regularne ocenianie pracowników jest instrumentem polityki motywacyjnej, jak również umożliwia diagnozę potencjału rozwojowego pracownika. Pozwala to na optymalne wykorzystanie jego zdolności i kwalifikacji oraz planowanie ścieżki rozwoju. Istotnym czynnikiem okresowego oceniania jest również informacja zwrotna dla pracowników – jak postrzegana jest ich praca.

Jedną z podstawowych kwestii umożliwiających w pełni zrozumienie procesu oceniania pracowników jest określenie celów tego przedsięwzięcia, a więc znalezienie odpowiedzi na pytanie: czemu służy ocena pracy? Odpowiedzi jest sporo, tu wybrano kilka najważniejszych.

- Podniesienie poziomu wykonywanej pracy. Jedną z teorii psychologicznych mówi, że aby pracownik mógł dobrze wykonywać powierzone obowiązki, musi znać dotychczasowe wyniki swojej pracy. Ocenienie pracownika i przekazanie mu wyników powinno mu pomóc w podnoszeniu poziomu wykonywanej pracy.

- Decydowanie o przyznawaniu nagród. Ocena pracowników powinna być stosowana, jeżeli naczelnemu kierownictwu zależy na uzasadnionym i sprawiedliwym przyznawaniu swoim pracownikom nagród czy awansów.

- Motywowanie pracowników. Ocena pracowników może ich motywować na różne sposoby, np.: pracownik, który jest informowany o wynikach swojej pracy, „wie, na czym stoi”, a takie przekazywanie ludziom informacji zwrotnych motywuje ich do pracy. Ponadto ocenianie pracowników sprzyja w firmie sprawiedliwemu rozdzielaniu nagród, pochwał słownych, pisemnych.

- Ocena służy przede wszystkim rozwojowi pracowników oraz rozpoznaniu ich potencjału.

Ocena w procesie zarządzania jest sądem wartościującym, który powstaje w wyniku porównania konkretnego pracownika z innymi bądź też wykorzystywana jest do ustalenia wzorca. Ma ona charakter sformalizowany i jest dokonywana w konkretnych odstępach czasu przy zastosowaniu określonych zasad, metod, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

charakter. Służy kompleksowej ocenie pracy, obejmuje bowiem całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, elementy jego wiedzy, umiejętności, zdolności i postawy.

W wielu firmach pracę bezpośrednio związaną z oceną wykonują działy personalne oraz komórki odpowiedzialne za szkolenia. Do nich zazwyczaj należy administrowanie systemem ocen, przygotowanie narzędzi, przeszkolenie osób oceniających, kampania informacyjna, obróbka i analiza wyników zarówno zbiorczych, jak i indywidualnych, monitorowanie ustaleń wynikających z ocen, pomoc kierownikom we wprowadzaniu zmian, praktyczne prowadzenie rozwoju zawodowego i szkoleń osób oceniających.

Ocena okresowa

System oceny okresowej pracownika (SOOP) to kluczowy proces, który wpływa na sukces organizacji. Ocena powinna być cykliczna, czyli odbywać się co najmniej raz w roku. W procesie oceny powinien uczestniczyć przełożony, jak również sam pracownik (w przypadku większych firm dział personalny). Ocena ta jest podstawą do diagnozy indywidualnych potrzeb rozwojowych, jak i organizacyjnych. Dobra ocena oparta powinna być na różnorodnych źródłach:

- raportach o wydajności i skuteczności pracownika;
- własnych obserwacjach;
- informacjach zebranych od osób trzecich.

Kluczową korzyścią okresowej oceny pracowników powinno być uzyskanie informacji o tkwiącym w nich potencjale. Istotne jest wykorzystywanie wyników oceny, przedyskutowanie z pracownikami niezbędnych zmian. Pracownik, który wie, że nikt nie będzie się interesował jego osiągnięciami, w dłuższej perspektywie traktuje pracę rutynowo, a stopień jego zaangażowania jest coraz niższy. Oceny w przedsiębiorstwie powinny być wykorzystywane do podejmowania różnych ważnych dla organizacji i pracownika decyzji kadrowych. Niewykorzystanie lub niepełne wykorzystanie ocen przy podejmowaniu decyzji kadrowych osłabia znaczenie, a niekiedy całkowicie niweluje znaczenie roli motywacyjnej oceny.

Podstawę systemu ocen okresowych powinny stanowić jednoznacznie określone zasady. Oto najważniejsze z nich:

- zasada celowości – system ocen musi zostać powiązany z celami strategicznymi firmy, wspierając jej misję i kierunki rozwojowe;
- zasada użyteczności – system ocen powinien umożliwić podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących polityki szkoleniowej, wynagrodzeń, kształtowania ścieżek kariery, awansów, przeniesień itp.;

- zasada powszechności – ocenie należy poddawać wszystkich pracowników firmy. Proponowane przez niektórych autorów rozwiązanie, by ewaluacją objąć jedynie niektóre, najważniejsze dla funkcjonowania organizacji jako całości, grupy pracowników, trzeba zdecydowanie odrzucić. System ocen tylko wówczas spełni swoją rolę, gdy będzie obejmował osoby zatrudnione na każdym stanowisku pracy;

- zasada systematyczności – ocenianie pracowników polegające na jednorazowych „akcjach” jest szkodliwe dla kultury organizacyjnej; omawiany proces powinien mieć stały, cykliczny charakter;

- zasada ciągłości – dokonywanie oceny powinno być ściśle powiązane z analizą wyników poprzedniego okresu oraz omówieniem stopnia realizacji opracowanych wówczas wniosków;

- zasada adekwatności – procedury i kryteria oceny muszą zostać dopasowane zarówno do specyfiki firmy, jak i do specyfiki danego stanowiska pracy;

- zasada jednolitości – system ocen powinien umożliwić standaryzację i porównywanie wyników, zarówno w czasie, jak i w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników;

- zasada prostoty – przyjęte w firmie procedury muszą być jasne i zrozumiałe dla osób ocenianych oraz łatwe w zastosowaniu dla oceniających;

- zasada jawności – wszystkie elementy systemu muszą być znane bezpośrednio zainteresowanym; są to zwłaszcza:

- kryteria oceny,

- wyniki oceny,

- procedury odwoławcze,

- sposób wykorzystania wyników oceny;

- zasada elastyczności – oceniający powinien mieć prawo (i obowiązek) uwzględniania czynników i okoliczności dodatkowych, wykraczających poza sformalizowane procedury.

Ocena okresowa pracowników spełnia dwie podstawowe funkcje:

- 1) ewaluacyjną – ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku;

- 2) rozwojową – ocenia się pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy.

Z punktu widzenia funkcji ewaluacyjnej wyniki oceny mogą być wykorzystywane do ustalania wynagrodzeń, przeprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia (np. przesunięcia pracowników, ale również zwolnienia) lub do oceny posiadanego systemu rekrutacji; pomagają odpowiedzieć na pytania:

- czy działania i narzędzia selekcyjne rzeczywiście pozwalają wychwytać istotne cechy pracowników z punktu widzenia efektywnej realizacji zadań na poszczególnych stanowiskach pracy?

- czy umożliwiają zatrudnianie najlepszych?

Z punktu widzenia funkcji rozwojowej ocena może pełnić funkcję motywującą (oferując informację zwrotną dla pracownika), ukierunkować przyszłe zachowania pracowników na cele organizacji, może też zapewnić dane umożliwiające planowanie kształcenia i rozwoju pracowników.

Biorąc pod uwagę potrzeby organizacji i zarządzania do najważniejszych, uniwersalnych, organizacyjnych celów ocen okresowych należą:

- ustalenie nowych zadań i wymagań wobec pracowników oraz okresowe rozliczanie z ich wykonania wraz z możliwością wprowadzania korekt, co w konsekwencji powinno doprowadzić do zwiększenia wkładu pracownika w osiągnięcie lepszych wyników przez firmę;

- pełne wykorzystanie potencjału kadrowego. Oceny są niezbędne do prowadzenia analiz zatrudnienia w danym okresie. Ich efektem powinno być między innymi planowanie indywidualnych ścieżek karier zawodowych, kwalifikowanie do rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze, jak również przesunięcia na inne stanowiska, a nawet zwolnienia;

- wpływ na motywację do pracy przez racjonalne kształtowanie postaw rywalizacyjnych między pracownikami i zespołami, pobudzanie chęci do doskonalenia się, zdobywanie dodatkowych kwalifikacji zawodowych, pobudzanie kreatywności;

- uzyskiwanie przez pracowników informacji zwrotnej: jak są postrzegani i oceniani przez przełożonych. Danie pracownikom możliwości systematycznych spotkań z przełożonym i rozmowy o ich pracy pozwala na dokonanie weryfikacji zachowań pod kątem oczekiwań firmy;

- dostarczanie zbiorczych danych na potrzeby systemu informacji kadrowej. Kierownictwo uzyskuje informacje o źródłach niesprawności w polityce kadrowej, potrzebach, a także celach, dążeniach oraz nastrojach pracowników.

Wyniki systemu oceniania stanowią ważny wkład w inne podsystemy zarządzania zasobami ludzkimi, a jakość ich wzajemnych powiązań wpływa na efektywność całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

SOOP jest jednak układem otwartym, powiązany zarówno z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, jak i dostosowanym do strategii, struktury i kultury organizacji. Zależności pomiędzy tymi elementami zarządzania organizacją a ocenami okresowymi są wzajemne, co oznacza, że system ocen wpływa na realizację strategii, zwłaszcza strategii zarządzania zasobami ludzkimi, kształtuje więzi organizacyjne, a więc strukturę organizacyjną, i wnosi nowe zwyczaje, wartości i normy zachowań.

Ocena kompetencji zawodowych

Ocena poziomu rozwoju danej kompetencji opiera się na obserwacji zachowania pracownika. Każdy wyodrębniony poziom (etap) rozwoju kom-

petencji zawodowych przejawia się w odpowiednich zachowaniach. Rolą osoby oceniającej jest określenie, o jakim poziomie rozwoju kompetencji świadczy obserwowane zachowanie. W diagnozie i ocenie kompetencji zawodowych zachowanie (próbka zachowania) stanowi podstawowy cel badania. Bezpośrednio obserwowane zachowania lub wnioski o nich na podstawie zadawanych pytań nie pełni funkcji wskaźnika konkretnej cechy czy też wymiaru, lecz stanowi ostateczną zmienną pozostającą w kręgu zainteresowań osób dokonujących oceny. Podstawowa trudność polega więc na doborze wystarczającej próbki zachowań opisujących daną kompetencję. Głównym celem badacza staje się uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jak wiele zachowań trzeba przeanalizować i w jak wielu sytuacjach należy zaobserwować pracownika, aby rzetelnie i trafnie ocenić poziom rozwoju danej kompetencji?

Ocena zachowań w miejscu pracy może mieć kilka wariantów wynikających z liczby źródeł oceny oraz wykorzystywanych w tym celu narzędzi. W klasycznym wariacie zachowanie pracownika ocenia jego przełożony. Z reguły jest to osoba, która ma okazję obserwować działania danego pracownika podczas realizacji zadań zawodowych, co więcej – należy to do jej obowiązków. Na podstawie dokonanej oceny przełożony udziela bieżącej i okresowej informacji zwrotnej, co stanowi bardzo silny impuls rozwojowy dla osoby ocenianej. Ocena ze strony przełożonego (w tym przypadku ocena zachowań w miejscu pracy) jest instrumentem w systemie motywacyjnym. Obecnie jednak bardzo rzadko ocena przełożonego jest jedynym źródłem informacji na temat poziomu kompetencji pracowników. W celu zobiektywizowania procesu oceny większość organizacji włącza w proces formułowania oceny co najmniej samoocenę pracownika. Procedurę ustalania oceny poziomu kompetencji przez przełożonego i pracownika określa się mianem oceny 180 stopni.

Koncentrowanie się na zachowaniu pracowników jest również punktem wyjścia w behawioralnym modelu kompetencji zawodowych. Zgodnie z tym modelem, aby osoba przejawiała pożądane zachowanie prowadzące do osiągnięcia wyznaczonego rezultatu, musi, po pierwsze: wiedzieć, jak ma się zachować (WIE), potrafić podjąć odpowiednie działania (POTRAFI) i chcieć zachować się w określony sposób (CHCE). Podsumowując, kompetencjami nie jest ani wiedza, ani umiejętność, ani też motywacja analizowane osobno. O kompetencji mówimy wówczas, gdy wszystkie wymienione komponenty zaistnieją razem i doprowadzą do pojawienia się określonego zachowania. Zgodnie z tym podejściem nie powinno się mówić o posiadaniu danej kompetencji, a jedynie o jej przejawianiu. Wynika to również z zasady obowiązującej w teoriach o zachowaniu, mówiących, że zachowanie determinowane jest sytuacją.

W podejściu behawioralnym kompetencją jest przejawianie określonych zachowań, a nie potencjalna możliwość ich przejawiania. Jednocześnie zachowania te pozostają w ścisłym związku z właściwościami człowieka, które charakteryzują się dynamiczną strukturą. Do takich można zaliczyć wiedzę, umiejętności oraz motywację do zachowania się w określony sposób.

Ocena kompetencji a pracownik

Warto nadmienić, że trafna i rzetelna ocena kompetencji wymaga zastosowania narzędzi psychometrycznych i technik badania wiarygodności narzędzi. Niestety, przeprowadzenie standaryzacji oraz normalizacji narzędzi jest niezwykle trudne i czasochłonne. Istnieją tylko jednostkowe firmy, które podjęły trud korelowania wyników zbudowanych przez siebie zestawów kompetencji z bardziej wiarygodnymi narzędziami (np. testami psychometrycznymi). Mimo to warto badać kompetencje i dawać pracownikom jak najczęstsze informacje zwrotne. Każdy pracownik powinien wiedzieć nie tylko, jaki poziom kompetencji jest oczekiwany na jego stanowisku, ale także, jak przełożony ocenia jego aktualny poziom poszczególnych kompetencji względem postawionych oczekiwań. Taka informacja zwrotna jest podstawą do budowania motywacji i chęci rozwoju każdego pracownika. Ta motywacja i chęć rozwoju są najlepszą inwestycją dla organizacji, ponieważ tylko dzięki zmotywowanym i chcącym się rozwijać pracownikom firma ma szansę osiągać konkurencyjne wyniki gwarantujące sukces.

System ocen służy kompleksowej ocenie wyników pracy uczestników organizacji pod kątem realizacji jej celów. Z punktu widzenia pracodawcy najważniejsze jest w nim przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału do realizacji **celów organizacji**. Z punktu widzenia pracownika jest to ocena jego wyników pracy, kompetencji i możliwości.

W takim rozumieniu system ocen jest również zbiorem pewnych informacji nieodzownych do dalszego postrzegania pracownika, głównie pod kątem jego dalszej pracy i szans rozwoju (awansu).

Cele administracyjne – oznaczają możliwość wykorzystywania wyników oceniania do prowadzenia polityki personalnej w zakresie zatrudniania, przemieszczania i wynagradzania pracowników.

Cele informacyjne – dostarczają przełożonym danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom informacji o ich mocnych i słabych stronach.

Cele motywacyjne – realizowane są w wyniku uzyskiwania przez pracowników informacji zwrotnej o efektach pracy i pożądanych zachowaniach, co powinno ich motywować do bardziej efektywnej pracy i rozwoju zawodowego.

Kolejną klasyfikacją celów oceniania jest ich podział na trzy inne kategorie: korekcyjne, stabilizujące i rozwojowe; powinno się je uwzględniać w miarę możliwości w jednakowym stopniu.

Cele korekcyjne – służą do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych pracowników, aby je eliminować i unikać ich w przyszłości.

Cele stabilizujące – służą zachęcaniu ocenianych do kontynuowania tego, co robią dobrze, utwierdzają ich w słuszności działań realizowanych poprawnie i bez zarzutu.

Cele rozwojowe – określają cele i kierunki, do których oceniani powinni zmierzać w przyszłości.

Polska literatura przedmiotu najczęściej ujmuje szczegółowe cele oceniania w dwa cele główne: organizacyjny i psychospołeczny.

Cel organizacyjny oceniania – sprowadza się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących przede wszystkim: zatrudnienia pracownika, przemieszczania go wewnątrz organizacji, zwolnienia, ustalania potrzeb szkoleniowych, planowania kariery zawodowej określonych pracowników, przyznawania premii, nagrody lub innych wyróżnień, nałożenia kar.

Cel psychospołeczny oceniania – sprowadza się do kształtowania postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego.

Wymienione cele można analizować w dwóch ujęciach: retrospektywnym (stan dotychczasowy) i prospektywnym (pożądany stan przyszły).

Wykorzystywanie ocen w każdej organizacji powinno polegać na dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych w fazie projektowania celów oceniania. Kompetencyjne ocenianie pracowników przyczynia się do uzyskania informacji o działaniach podejmowanych w ramach polityki personalnej, wynagradzania, komunikacji i organizacji pracy. System oceniania pracowników jest jednym z najważniejszych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala na systemowe – a nie doraźne – podejście do najistotniejszych problemów.

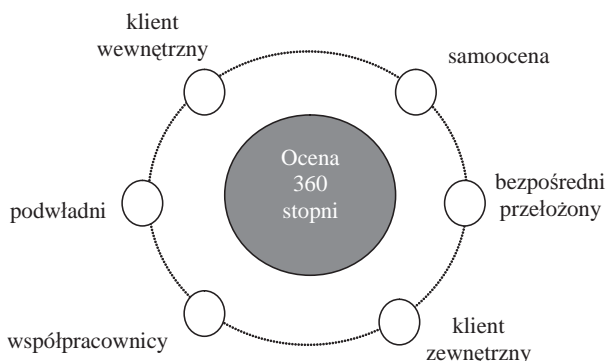
Dokonywane oceny pracownicze mają decydujące znaczenie w racjonalizacji polityki personalnej, a odpowiednio opracowane wyniki ocen stanowią cenne źródło informacji dla kierownictwa organizacji o bieżących i przyszłych problemach z tego obszaru.

Podejmowanie decyzji opartej na wnioskach płynących z oceny daje przy tym gwarancję, że poszczególne działania w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi nie będą wzajemnie sprzeczne ani też nie będą realizowały celów połowicznie.

Ocena kompetencji pracownika to nic innego jak kompleksowe narzędzie zajmujące pierwsze miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi; może być ona wykorzystywana w wielu obszarach funkcji personalnych.

Ocena 360°

W coraz większej liczbie firm jest stosowany system oceniania oparty na wielu źródłach informacji o osobie ocenianej. Najczęściej wykorzystywana nazwa tej metody to system oceny 360 stopni. Stosuje się jednak zamiennie również inne określenia: ocena wieloźródłowa, ocena z wielu punktów widzenia, pełna informacja zwrotna, sprzężenie zwrotne 360 stopni. Ocena taka to pozyskiwanie informacji o pracowniku z więcej niż dwóch źródeł, w tym jednym z nich jest samoocena pracownika. Stosuje się ją w organizacjach głównie do oceny menedżerów, ale coraz częściej jednak organizacje zaczynają wykorzystywać tę metodę do oceny innych grup pracowniczych.



Ryc. 1. [<http://www.ocena-360.pl>].

Proces oceny obejmuje zbieranie informacji na temat zachowań osoby ocenianej i konsekwencji tych zachowań. Wiadomości uzyskiwane są od przełożonego lub przełożonych, bezpośrednich podwładnych takiej osoby, jej kolegów i współpracowników w zespołach projektowych, zewnętrznych i wewnętrznych klientów oraz dostawców.

Udzielenie informacji zwrotnych metodą 360° uznawane jest za jedną z najbardziej rzetelnych, kompleksowych, obiektywnych i akceptowanych przez pracowników ocen. Opiera się na podstawowej zasadzie – im większa liczba źródeł oceny, tym bardziej obiektywna i rzetelna jest ocena obliczona na ich podstawie. Ponadto ważnym aspektem tej metody jest ujęcie w ocenie różnych perspektyw – osób obserwujących zachowanie pracownika z różnych punktów widzenia.

Ocena 360 stopni jest popularna i bardzo często stosowana głównie w dużych korporacjach. Polega ona głównie na przeprowadzeniu ankiety wśród osób z otoczenia badanego pracownika, którymi są: szef, bezpośredni przełożeni, współpracownicy, równorzędni pracownicy, zarządzani przez badanego pracownika czy też klienci, dalsi współpracownicy i inne osoby, które chcemy

zapytać o opinię na temat badanego pracownika. Zatem są to wszystkie osoby niejako „dookoła” badanego. Stąd też nazwa ocena 360 stopni. Często określa się ją również jako ankieta 360 stopni, albo 360 *feedback*. Czasem w ankiecie bierze udział mniejsza liczba osób i taka ankieta czy też ocena jest określana jako ocena 270 stopni albo ocena 180 stopni, w zależności od tego, jaka grupa osób jest pomijana.

Na co powinno się zwrócić uwagę podczas stosowania oceny 360°:

- Powinna być zagwarantowana poufność ocen poszczególnych osób, a jedynie uśrednione wyniki udostępnione tym, którzy mają na tej podstawie wyciągać wnioski; może to być sama osoba badana, *coach* (trener), przełożony czy też inne osoby, w zależności od potrzeb i celów takiej ankiety. Z tego względu każda grupa powinna składać się z takiej liczby osób, aby uniemożliwić odgadnięcie ocen poszczególnych osób.

- Pytania powinny być dobrane do potrzeb i celu przeprowadzania takiej ankiety w danej organizacji.

- Same pytania mogą dotyczyć dowolnego obszaru, zestaw pytań może być podzielony na kategorie, aby ułatwić odczytywanie wyników ankiety. Dzięki temu widzimy, w jakiej kategorii jesteśmy słabsi czy też widziani przez innych jako słabi (oczywiście to nie to samo), a w jakich lepsi czy też postrzegani przez innych jako lepsi.

- Kluczowa jest świadomość celu, w jakim chcemy używać tego narzędzia, wiedza o tym, w jakim środowisku przeprowadzamy tego typu ankietę i co chcemy badać.

Ocena 360° ma swoje wady i zalety. Z racji swoich wad powinna być traktowana jako zbieranie opinii o pracowniku, a nie o jego kompetencjach. Jest ona bowiem często wypadkową emocji „lubię go/nie lubię go”, co znajduje często odzwierciedlenie w wynikach. Jedną z zalet tej oceny może być *feedback* dla osoby ocenianej, czyli jak jest postrzegana przez swoje otoczenie. Bardzo często ocena ta stanowi niezbyt przyjemne zderzenie z rzeczywistością.

Kryteria oceniania

Ocena pracownika powinna być dokonana na podstawie obiektywnych kryteriów. Nie jest to łatwe, gdyż informacja w procesie oceniania pochodzi ze źródeł zarówno subiektywnych, jak i obiektywnych. Kryteria te powinny być przede wszystkim znane pracownikowi. Oznacza to, że pracownik nie powinien być „zaskakiwany” dziwnie sformułowanymi elementami oceny. Warto przytoczyć tu orzeczenie Sądu Najwyższego, w którym podkreślono, że pracownik, któremu powierza się określone stanowisko i stawia określone wymagania, powinien być oceniany z punktu widzenia wyznaczonych mu obowiązków i wymagań. Nie mogą natomiast stanowić kryterium oceny jego pracy oczekiwania pracodawcy, o których pracownik nie wie, zawierając

umowę o pracę i o których pracodawca nie informuje go w czasie trwania stosunku pracy (wyrok SN z dnia 10 listopada 1998 roku, I PKN 428/98, OSNAP 1999, z. 24, poz. 791).

Oceniając pracowników, pracodawca powinien uwzględnić m.in. stosunek do pracy, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków służbowych, wykonywanie poleceń przełożonych, sposób zachowania wobec współpracowników i przełożonych oraz posiadane kwalifikacje. Istotnym elementem opracowania systemu ocen jest również ustalenie jednolitej interpretacji kryteriów oceny – interpretacja ta powinna być znana wszystkim osobom przeprowadzającym ocenę. Dlatego też do formularzy oceny powinny być załączone opisy kryteriów ocen. Ważne jest zapewnienie takiego samego zrozumienia istoty znaczenia poszczególnych kryteriów przez wszystkich oceniających. W regulaminie ocen powinny być natomiast bezwzględnie wymienione obowiązujące w przedsiębiorstwie kryteria ocen (np. w załączniku do tego dokumentu).

Zasady oceniania stanowią fundament systemu oceniania, ponieważ określają plan i reguły, według których system oceniania powinien funkcjonować w organizacji. Podstawowe zasady w budowaniu skutecznego systemu oceniania to:

- zasada systemowości – poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi;
- zasada systematyczności – ocenianie powinno mieć stały charakter;
- zasada powszechności – ocenie podlegają wszystkie osoby zatrudnione;
- zasada elastyczności – dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji celów oceniania;
- zasada konkretności – należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania;
- zasada jawności – oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania;
- zasada prostoty – stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich aktorów uczestniczących w procesie oceniania.

Kryteria oceniania zależą w dużej mierze od stawianych celów, którym oceny mają służyć. Przekazując pracownikom w procesie oceniania informację, według jakich kryteriów są oceniani, wskazujemy i utrwalamy wartości oraz normy uznawane w organizacji za szczególnie ważne. Tworzymy w ten sposób nowe lub utrwalamy stare elementy kultury organizacyjnej. Dlatego też dobór i znaczenie przyjętych kryteriów są szczególnie ważne, warunkują bowiem dalsze prace nad budową systemu oceniania.

Kryteria oceniania najczęściej dzielą się na cztery grupy:

- 1) efektywnościowe;
- 2) kwalifikacyjne;

- 3) behawioralne;
- 4) osobowościowe.

Kryteria efektywnościowe odnoszą się do indywidualnego pracownika bądź całego zespołu pracowniczego. Jeżeli dotyczą organizacji jako całości, mogą być użyteczne do oceny naczelnej kadry zarządzającej. Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy na konkretnym stanowisku. Wielu problemów przysparza ustalenie pomiaru efektywności pracy. Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych należy zaliczyć: ilość, jakość i terminowość wykonywanej pracy. Według kryteriów efektywnościowych w procesie oceniania określa się przydatność pracownika na danym stanowisku, a w dalszej kolejności podjęcie decyzji o przyznaniu premii, nagrody, podwyżce płac, ewentualnie zwolnieniu.

Kryteria kwalifikacyjne to wiedza, umiejętności, doświadczenie, stan zdrowia, jakimi dysponuje pracownik bądź kandydat do pracy. Są one niezbędne do prawidłowego wykonania zadań na danym stanowisku pracy. Wśród tych kryteriów można wymienić następujące: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętność posługiwania się komputerem, znajomość języków obcych, umiejętność nawiązania kontaktów z ludźmi. Kryterium to jest przydatne, gdy oceny są podstawą do reorganizacji czy weryfikacji pracowników, np.: awansów, rezerwy kadrowej bądź degradacji lub ustalenia planów szkoleniowych.

Oceny pracownicze umożliwiają identyfikację stanu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, tj. ich słabych i mocnych stron. Stanowią jedną z podstaw planowania zasobów ludzkich lub w szerszym ujęciu – określenia strategii personalnej przedsiębiorstwa. Z realizacją tych zadań związane są cele motywacyjne systemu ocen pracowniczych. Szczególne znaczenie dla pracowników ma uzależnienie wynagrodzenia od rezultatów oceny. Aby proces motywowania pracowników był skuteczny, nie może ograniczać się wyłącznie do sfery płac i bodźców finansowych. Powinien on obejmować cały kompleks starannie przemyślanych zachęt, dostosowanych do oczekiwań i systemu wartości członków danej organizacji. Wymaga więc systemowego podejścia, stworzenia w organizacji zespołu spójnych i wzajemnie się wspomagających środków. Konsekwentne stosowanie ocen pracowniczych wpływa na podniesienie kultury organizacyjnej o charakterze proefektywnym i proinnowacyjnym.

Jednym z kluczowych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji jest ocenianie pracowników, które uważa się za najbardziej rozpowszechnione w praktyce funkcjonowania organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, oceniani są przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo czy też inny zespół. Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z wykonywaniem funkcji kierowniczych, dlatego przełożeni starają się tak dokonywać ocen, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Ocena pojawia się na różnych szczeblach zarządzania, począwszy od

kandydata ubiegającego się o przyjęcie do pracy, przez pracowników zatrudnionych w jednostce organizacyjnej, w stosunku do których podejmowane są decyzje personalne, takie jak: zmiana stanowiska pracy, włączenie w proces szkolenia, zastosowanie właściwych instrumentów motywacyjnych, skończenie na zwolnieniu.

Projektując system ocen, wyodrębnia się wśród zatrudnionych pracowników jednorodne grupy, których pracę można ocenić za pomocą takiego samego zestawu kryteriów, np.: grupę kierowników, specjalistów, pracowników wykonawczych. Znajomość zestawu kryteriów obowiązujących w organizacji uświadamia pracownikom, jakich postaw i zachowań od nich się oczekuje i jakie zachowania będą pozytywnie oceniane.

Kryterium behawioralne jest użyteczne w systemach oceniania pracowników w celu promowania postaw, które mają kluczowy wpływ na efekty pracy, a także te, które są przydatne z punktu widzenia specyfiki danego stanowiska pracy, wymagań i preferencji menedżerów. Oceny, w których stosowane są kryteria behawioralne, polegają na porównaniu zachowań charakterystycznych dla pracowników obserwowanych w procesie pracy z zachowaniami pożądanymi w danym zespole i organizacji.

Kryteria behawioralne mogą obejmować następujące cechy zachowań pracowników: systematyczność działań, wytrwałość i staranność realizacji zadań, lojalność, przestrzeganie dyscypliny, stosunek do klientów, przełożonych, kolegów, dyspozycyjność, uczciwość.

Kryterium osobowościowe sprawdza się przy doborze pracowników na odpowiednie stanowiska pracy oraz przy awansowaniu. Ma duże znaczenie w przypadku stanowisk mających silny wpływ na zachowanie i efekty pracy innych pracowników. Jest tym bardziej ważne, że nieuwzględnienie tego kryterium może spowodować, iż o pracy innych będą decydować osoby nieodpowiednie. W konsekwencji może dojść do powstania konfliktu i spadku efektywności w pracy. Kontrowersje związane z kryteriami osobowościowymi dotyczą co najmniej dwóch kwestii. Po pierwsze, że istnieje zależność między osobowością człowieka a wynikami jego pracy. Po drugie, że cechy osobowości pracownika przejawiają się w jego zachowaniu. Stąd tak popularne jest stosowanie różnego rodzaju testów, pogłębionych wywiadów, jak i specjalistycznych analiz prowadzonych przez uprawnione do tego osoby. Ustalenie odpowiednich, a więc konkretnych i mierzalnych kryteriów oceny wpływa także na jej jakość, a przez sprawne przeprowadzenie uzyskuje się jej wiarygodność. Ustalając więc kryteria oceny, należy dokładnie przeanalizować specyfikę danego stanowiska pracy.

Do kryteriów osobowościowych można zaliczyć takie kryteria, jak: odpowiedzialność, kreatywność, odporność na stresy, wyobraźnię, opanowanie i zrównoważenie.

Podsumowując: aby właściwie wybrać odpowiednią osobę na dane stanowisko, należy starannie przeanalizować kryteria osobowościowe. Kryteria behawioralne wykorzystuje się zaś do ustalenia odpowiedniej wielkości wynagrodzenia, a także w premiowaniu i nagradzaniu.

Podsumowanie

Właściwie przeprowadzona ocena wydajności i efektywności pracowników pełni rolę motywacyjną i komunikacyjną. Jest także źródłem wielu wartościowych informacji o pracownikach, stanowiskach pracy oraz ich wzajemnych relacjach. Z kolei kierownicy, przełożeni zyskują wiedzę o potencjale zawodowym pracowników, czyli o kwalifikacjach, możliwości rozwoju, zdolności do podejmowania decyzji. Kierownicy otrzymują w ten sposób informacje o osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji pracy i samodzielności. Ocenie podlegać też mogą cechy osobowości.

Okresowa ocena pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Pozwala na przegląd posiadanych zasobów ludzkich dzięki ocenie wiedzy, umiejętności i pracy każdej zatrudnionej osoby. Umożliwia tworzenie indywidualnych programów rozwoju pracowników – ścieżek kariery zawodowej, pozwala na kreowanie systemu awansowania i przygotowania pracowników do awansu oraz strategii karania, nagradzania czy premiowania.

Ocenianie pracowników jest bardzo istotne, a umiejętnie przeprowadzane przynosi spore korzyści zarówno pracodawcom, jak i ich pracownikom.

Bibliografia

- 360 stopni. System ocen pracowniczych [<http://www.ocena-360>].
- Binda A., Fiszer H., Kozak Z., Leśnikowska-Marciniak M., Marciniak J., Szakiewicz I., *HR Human Resources, Meritum*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, PWE, Warszawa 2004.
- Kmiotek K., Lewicka D., Wziątek-Staśko A., *System ocen pracowniczych jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 1, red. S. Lachiewicz, Łódź 2007.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Ludwicyński A., *Ocenianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Warszawa 2007.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Rapacka M., Mrzygłód J., Rostkowski T., *System ocen okresowych pracowników*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Warszawa 2004.

Rybak M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000.

Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie, organizacja – kierowanie – ekonomika*, Warszawa 2000.

Sidor-Rządowska M., *Kształcenie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Kraków 2000.

Stewart A.M., *Praktyka kierowania: jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D.M. Stewart, Warszawa 1997.

Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.

Analityka biznesowa

Wstęp

Analityka biznesowa (*Business Intelligence* – BI) jest pojęciem o szerokim znaczeniu¹. Można przedstawić je jako proces przekształcania danych w informacje, a informacje w wiedzę, która może być wykorzystana do zwiększenia konkurencyjności danej jednostki gospodarczej. BI określane jest także jako zbiór systemów, których celem jest dostarczenie właściwych informacji osobom we właściwym czasie, aby wspomagać procesy podejmowania decyzji przez analizę danych i w efekcie uzyskać przewagę na rynku². Efektywne eksploataowanie narzędzi BI jest uzależnione od utworzenia hurtowni danych. Stanowi ona zbiór danych, w którym niezależne, zorientowane tematycznie dane są przechowywane z oznaczeniem czasu ich wprowadzenia, a wprowadzone wcześniej nie mogą podlegać żadnym modyfikacjom. Dane w hurtowni przechowywane są w postaci przetworzonej oraz przygotowanej na potrzeby raportów i analiz³. Taka hurtownia pozwala na ujednoczenie i powiązanie danych zgromadzonych z różnorodnych systemów informatycznych. Utworzenie bowiem hurtowni danych zwalnia systemy transakcyjne od generowania raportów i umożliwia korzystanie z różnych możliwości współczesnej komputerowej analityki biznesowej.

System BI emituje standardowe raporty oraz oblicza podstawowe wskaźniki efektywności działania przedsiębiorstwa. Na ich podstawie stawia się hipotezy, po czym weryfikuje się je przez wykonywanie szczegółowych zestawień danych. W tym przypadku korzysta się z narzędzi analitycznych, wśród których występuje (*data mining*) zwany OLAP (*OnLine Analytical Processing*). Oznacza on ogół analiz i procesów przetwarzania danych w czasie pozwalającym na realną interakcję z systemem. Analiza OLAP ma miejsce, jeśli czas oczekiwania na odpowiedź systemu wynosi kilka sekund⁴. System *Business Intelligence* stanowi narzędzie menedżerów i specjalistów zajmujących się

* Dr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Business_intelligence], dostęp: 5.06.2014 r.

² *Infomatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny*, red. S. Wrycza, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 611.

³ *Ibidem*, s. 613.

⁴ *Ibidem*, s. 616.

analizami i projektowaniem strategii firm. Jednak dla przedstawicieli kierownictwa firmy, którzy oczekują informacji o aktualnym stanie procesów, stosowane są rozwiązania *Business Activity Monitoring* (BAM), umożliwiające przetwarzanie danych napływających na bieżąco.

Techniki prezentacyjne dobierane są w zależności od potrzeb użytkownika, przy czym wizualizowane są często w postaci wykresów uzyskanych z szeregów liczbowych. Duże systemy BI mogą mieć rozwiązania w postaci tzw. pulpitów sterowniczych stanowiących analogie do central w sieciach przesyłowych energii⁵. W skład BI wchodzi także rozwiązania podejmujące decyzje na podstawie zadanych algorytmów postępowania. Są to wbudowane w systemy transakcyjne funkcje automatycznego reagowania na stwierdzone sytuacje. Przykładem może być wysyłanie zamówienia towaru po obniżeniu zapasu poniżej wyznaczonego minimum. Historycznie rzecz biorąc, wyróżnia się następujące odmiany stale rozwijanych i doskonalonych systemów klasy BI:

- systemy informowania kierownictwa (*Executive Information Systems – EIS*);
- systemy wspomagania decyzji (*Decision Support Systems – DSS*);
- systemy informacyjne zarządzania (*Management Information Systems – MIS*);
- systemy informacji geograficznej (*Geographical Information Systems – GIS*).

Od systemów BI oczekuje się jednoznacznych odpowiedzi, a niekiedy podania właściwego rozwiązania. Oprócz technik eksploracji danych (*data mining, process mining*) w skład systemów *Business Intelligence* wchodzi również systemy ekspertowe, bazujące na idei sieci neuronowych, a także algorytmy genetyczne.

Systemy ułatwiające zarządzanie

Przyczynkiem do budowy zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP jest elektroniczna wymiana danych (*Electronic Data Interchange – EDI*)⁶. Jest to transfer biznesowych informacji transakcyjnych od komputera do komputera z wykorzystaniem standardowych, zaakceptowanych formatów komunikatów. Pojęcie EDI wyraża proces wymiany danych biznesowych między współpracującymi organizacjami. Dane przesyłane są automatycznie między aplikacjami w postaci dokumentów elektronicznych, z zachowaniem

⁵ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Panel_sterowniczy], dostęp: 10.06.2014 r.

⁶ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Elektroniczna_wymiana_danych], dostęp: 10.06.2014 r.

określonych standardów⁷. ERP stanowi zestaw narzędzi informatycznych, który umożliwia sterowanie procesami biznesowymi oraz monitorowanie i analizowanie funkcjonowania danego obiektu gospodarczego⁸. Taki obiekt to aktywny rynkowo i wchodzący w rozliczne interakcje z otoczeniem zewnętrznym układ społeczno-techniczny, realizujący określone zadania ekonomiczne. EDI określa sposób wymiany pomiędzy komputerami stron dokładnie określonych co do formatu komunikatów zawierających treści inne niż mechanizmy przekazu środków pieniężnych. W ramach EDI definiuje się sekwencję komunikatów między stronami transmisji, przy czym każda z nich może być jej nadawcą lub odbiorcą. Dane zawierające treść dokumentów mogą być przesłane od nadawcy do odbiorcy przez środki porozumiewania się na odległość lub też mogą być przekazywane na nośniku pamięci.

Celem EDI jest wyeliminowanie wielokrotnego wprowadzania danych oraz przyspieszenie i zwiększenie dokładności przepływu informacji dzięki połączeniu odpowiednich aplikacji komputerowych między firmami uczestniczącymi w wymianie. Efektywne wdrożenie EDI wymaga bezpośredniej komunikacji między systemami komputerowymi, zarówno nabywców, jak i sprzedawców produktu, przy czym istnieją cztery główne standardy komunikatów EDI:

- 1) EDIFACT jako standard międzynarodowy, stosowany przeważnie poza krajami Ameryki Północnej;
- 2) ASC X12 – amerykański standard ANSI, stosowany głównie w Ameryce Północnej;
- 3) TRADACOMS – standard rozwijany przez ANA (Article Numbering Association) stosowany w handlu detalicznym w Wielkiej Brytanii;
- 4) ODETTE – standard stosowany w europejskim przemyśle motoryzacyjnym.

Zmieniała się nazwa programów wspomagających decyzję – od EIS (*Executive Information Systems*) przez DSS (*Decision Support Systems*), aż do systemów BI (*Business Intelligence*). EIS to system komputerowy przeznaczony dla kierownictwa wyższego szczebla⁹. System ten ułatwia i wspomaga zbieranie informacji pomocnych przy podejmowaniu decyzji. Systemu EIS dostarcza użytkownikowi informacji:

- syntetycznych, które zostały zagregowane przez system;
- alarmowych;
- odchyleniowych;
- strukturalnych.

⁷ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny...*, op.cit., s. 613.

⁸ Ibidem.

⁹ [http://pl.wikipedia.org/wiki/System_informowania_kierownictwa], dostęp: 10.06.2014 r.

Systemy informowania kierownictwa były zwykle budowane przez zespoły programistów przy użyciu języków C++ lub 4GL, aby umożliwić menedżerom i szefom firm łatwe i proste otrzymywanie wybranych informacji o kondycji ich przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach aplikacje EIS miały predefiniowane zestawy zapytań, wyposażone w szereg parametrów ustawianych przez użytkownika. Rezultatem zapytań były tabele lub wykresy. Informacje, jakie dostarczały EIS, dotyczyły zwykle sprzedaży ogólnej, sprzedaży poszczególnych produktów czy liczby produktów sprzedanych w okresie rozliczeniowym. Pytania biznesowe, wymagające głębszych analiz, wymagały napisania zapytania w języku SQL i formatowania odpowiedzi w formie raportu. Wadą systemu EIS jest jednak jego statyczność, bowiem opracowany jest na miarę potrzeb danego czasu, a ciągle występują zmiany organizacyjno-prawne.

System wspomaganie decyzji (*Decision Support System* – DSS lub SWD) dostarcza informacji i wiedzy wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji, głównie przez kierownictwo średniego i wysokiego szczebla oraz analityków korporacyjnych¹⁰. W efekcie wykorzystania DSS uzyskujemy raporty i zestawienia, które dostarczane są kierownictwu w ramach systemów informowania kierownictwa, dlatego często systemy DSS określane są jako specjalizowana forma EIS. Od końca lat 80. XX w. rozwijane były w różnych gałęziach przemysłu systemy o skrócie IDSS wykorzystujące technologie sztucznej inteligencji, systemy ekspertowe oraz modelowanie operacyjne i kognitywistyczne procesów decyzyjnych. Celem IDSS jest zastępowanie lub wspomaganie złożonych, lecz już dobrze zdefiniowanych, funkcji rozumowania w procesie zarządzania.

Aplikacje DSS należały do pierwszej generacji oprogramowania, które w sposób dynamiczny generowały zapytania SQL w celu uzyskania takiej informacji, jaką użytkownik chce otrzymać na ekranie. Pozwalają one w sposób efektywny wyodrębnić dane z relacyjnej bazy danych bez konieczności zrozumienia czy nauczenia się pisania skryptów – tekstów języka SQL. Użytkownik odpowiedzi może w prosty sposób formatować widoki, raporty w bardziej zrozumiałe prezentacje graficzne. Występują trzy podstawowe składniki architektury systemu wspomaganie decyzji (SWD):

- 1) baza danych (lub baza wiedzy);
- 2) model (np. decyzyjny, kryteria użytkownika);
- 3) interfejs użytkownika.

Efektem finalnym ewolucji zmian oprogramowania DSS ułatwiającego zarządzanie stały się aplikacje BI (*Business intelligence*), czyli systemy dostarczające kompleksowych informacji, wspierające podejmowanie decyzji na

¹⁰ [http://pl.wikipedia.org/wiki/System_wspomagania_decyzji], dostęp: 10.06.2014 r.

wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem. Tego typu aplikacje, oparte na interfejsach sieciowych, pozwalają użytkownikowi łatwo wybierać interesujące go dane z jednego lub wielu źródeł. Tak więc w skład aplikacji BI wchodzi:

- DSS, aplikacje przeznaczone do przetwarzania *online* (OLAP);
- aplikacje do tworzenia statystyk;
- aplikacje do analizy związków między danymi, czyli eksploracja danych, korelacja;
- analizy związków przyczynowo-skutkowych badanych wielu cech ekonomicznych.

Poziomy technologii wspomaganie decyzji w zakresie oprogramowania i konfiguracji sprzętu mogą obejmować konkretne zastosowania branżowe, generatory, a w ramach nich biblioteki funkcji i moduły łączące.

Jednym ze sposobów sklasyfikowania systemów SWD jest przydatność według ich podstawowego zorientowania na tekst, bazę danych, arkusz kalkulacyjny, rozwiązywanie problemów, zasady współpracy z użytkownikiem. Występuje także wersja hybrydowa obejmująca kombinację wymienionych form. Składniki SWD mogą być sklasyfikowane jako:

- dane wejściowe: czynniki, numery i cechy do analizy;
- wiedza użytkownika rozumiana jako prawdziwe, uzasadnione przekonanie¹¹ i doświadczenie; przy czym dane wejściowe wymagają samodzielnej analizy przez użytkownika;
- dane wyjściowe: przekształcone dane, z których są generowane „decyzje” SWD;
- decyzje: wyniki wygenerowane przez SWD opierają się na kryteriach użytkownika.

Jak już wspomniano, systemy wspomaganie decyzji, które wykonują wybrane funkcje poznawcze w zakresie podejmowania decyzji i są oparte na sztucznej inteligencji bądź technologii inteligentnych agentów, nazywane są inteligentnymi systemami wspierania decyzji (ISWD).

Management Information System (MIS) to system komputerowy przeznaczony dla biznesu i innych organizacji, który zbiera i analizuje dane ze wszystkich wydziałów, po czym dostarcza je jednostkom zarządzającym w uporządkowanej formie i z aktualną informacją, np. w postaci raportów finansowych, analizy magazynowej itp.¹².

System informacji geograficznej (*Geographic Information System* – GIS) służy do wprowadzania, gromadzenia, przetwarzania oraz wizualizacji danych geograficznych, a jedną z jego funkcji jest wspomaganie procesu decy-

¹¹ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny...*, op.cit., s. 620.

¹² [http://pl.wikipedia.org/wiki/Management_Information_System], dostęp: 10.06.2014 r.

zyjnego¹³. Każdy system GIS składa się z: bazy danych geograficznych, sprzętu komputerowego, oprogramowania oraz twórców i użytkowników GIS. Jeżeli system informacji geograficznej gromadzi dane opracowane w formie mapy wielkoskalowej (tj. w skalach 1:5000 i większych), nazywany jest systemem informacji o terenie.

Właściwości miejsc rozwijają się i zmieniają z czasem, a ponadto miejsca oddziałują na siebie nawzajem. GIS są efektem rewolucji w geografii dokonującej się w ciągu ostatnich kilkunastu lat, jak również, oczywiście, rezultatem gwałtownego rozwoju informatyki i metod zarządzania bazami danych. Powstanie GIS jest wynikiem połączenia prac prowadzonych w różnych dziedzinach: geografii, kartografii, geodezji, informatyce, elektronice. Systemy GIS znajdują praktyczne zastosowanie w wielu dziedzinach. Stąd bierze się różnorodność terminów określających systemy przetwarzające informacje geograficzne, jak: system informacyjny bazy danych geograficznych, system danych geograficznych, system informacji przestrzennej. Każde z tych określeń przybliży w pewien sposób funkcje realizowane przez poszczególne systemy. W praktyce najczęściej spotykane są systemy specjalizowane, ukierunkowane na wąską grupę zastosowań, jednakże istnieją również wielozadaniowe GIS ogólnego zastosowania. Uzupełnieniem informacji o obiektach świata rzeczywistego reprezentowanych w bazie danych jest symbolika, tj. graficzny opis postaci, w jakiej obiekty te mają być przedstawiane użytkownikowi.

Istotnym składnikiem GIS jest cyfrowa geograficzna baza danych. Zawiera ona opis poszczególnych obiektów geograficznych. Baza danych przestrzennych jest zazwyczaj ściśle zintegrowana z pozostałymi modułami funkcjonalnymi GIS. Geograficzny system informacyjny składa się z kilku grup modułów realizujących następujące procedury:

- wprowadzania i weryfikacji danych wejściowych;
- zarządzania i przetwarzania w obrębie bazy danych (system zarządzania bazą danych);
- przetwarzania i analizy danych geograficznych;
- wyjściowe: prezentacji graficznej, kartograficznej i tekstowej danych;
- komunikacji z użytkownikiem.

Dostęp do zbiorów danych zapisanych w postaci cyfrowej zapewnia system zarządzania bazą danych. Oferuje on między innymi procedury dopisywania, wyszukiwania, aktualizacji i porządkowania danych. W zależności od przyjętego logicznego modelu danych baza może mieć różną strukturę: hierarchiczną, sieciową, relacyjną lub może być zorientowana obiektowo. Niezależnie jednak od sposobu konstrukcji bazy danych, jej zasadniczymi jednostkami są zazwyczaj rekordy składające się z pól. Rekordy te reprezentują poszczególne obiekty geograficzne lub kartograficzne, natomiast ich

¹³ [http://pl.wikipedia.org/wiki/System_Informacji_Geograficznej], dostęp: 10.06.2014 r.

poła odpowiadają atrybutom. Głównym celem stawianym przed systemem zarządzania geograficzną bazą danych jest umożliwienie szybkiego dostępu do danych. Najczęściej wykorzystywaną formą prezentacji danych w geograficznych systemach informacyjnych jest ich wyświetlenie na monitorze w postaci graficznej, przypominającej mapę. W trakcie wyświetlania mapy cyfrowej możliwa jest zmiana sposobu prezentacji graficznej poszczególnych obiektów lub ich grup. Ponadto zazwyczaj dostępne są takie operacje, jak powiększanie i pomniejszanie fragmentu mapy, zmiana kolorów, zmiana usytuowania napisów opisujących obiekty na mapie. Do zaawansowanych technik wizualizacji zaliczyć należy możliwość prezentacji trójwymiarowej. Możliwości informatycznych systemów geograficznych wykorzystywane są między innymi w logistyce, zwłaszcza dalekich przewozach.

Hurtownia danych

Koncepcję hurtowni danych biznesowych opracowali Barry Devlin oraz Paul Murphy z IBM w roku 1980. Opublikowali oni artykuł *Architektura dla biznesu i systemów informatycznych*. Jak już wspomniano, hurtownia danych to rodzaj bazy danych, która zorganizowana jest według potrzeb określonego obszaru działalności. Jest wyższym szczeblem danych wynikowych, zorganizowanym przeważnie tematycznie. Dane źródłowe do tej bazy pochodzą z różnych podsystemów baz danych, o czym też wspomniano. Opracowane w formie wygodnej dla menedżera służą wyłącznie do odczytu i podejmowania stosownych decyzji. Hurtownie danych są cyklicznie zasilane z systemów produkcyjnych, logistycznych oraz gospodarujących zasobami, i to często występujących w informatycznej sieci rozproszonej¹⁴.

Architektura bazy hurtowni jest często inna niż stosunkowo wolnych baz relacyjnych. Ukierunkowana jest bowiem na optymalizację szybkości wyszukiwania informacji. Jednak w praktycznych rozwiązaniach w ramach budowy omawianej hurtowni wyróżnia się poziom danych detalicznych oraz warstwę zagregowanych kostek tematycznych. Zarząd firmy korzysta z informacji hurtowni przez różne systemy wyszukiwania danych. Tak więc hurtownia danych pozyskuje dane z otoczenia biznesowego, przeprowadzane są w niej operacje analityczne i umożliwiające pozyskiwanie wiedzy w pożądanym wielowymiarowych przekrojach. Systemy BI korzystają z wielu tabel baz relacyjnych oraz dorobku statystyki.

Z reguły dane hurtowni są spójne tematycznie i dotyczą określonego problemu lub obiektu. Są scentralizowane w jednym miejscu z zachowaniem praw dostępu do zgromadzonej wiedzy. Stosowane są również minihurtow-

¹⁴ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Hurtownia_danych], dostęp: 6.06.2014 r.

nie danych ograniczone do obsługi kierownictwa określonej filii firmy. Mogą one stanowić część szerszej architektury softwarowo-hardwarowej hurtowni danych korporacji. Podstawowe cele zbudowania hurtowni danych – zwłaszcza dla dużych organizacji gospodarczych – są następujące:

- przetwarzanie analityczne (*OnLine Analytical Processing* – OLAP);
- wspomaganie decyzji (DSS);
- archiwizacja danych;
- analiza efektywności działalności;
- wsparcie dla systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM) przez dobieranie strategii marketingowych na podstawie danych o klientach i historii sprzedaży.

OLAP to oprogramowanie wspierające podejmowanie decyzji, które pozwala użytkownikowi analizować szybko informacje zawarte w wielowymiarowych widokach i hierarchiach. Narzędzia OLAP są często używane do wykonywania analiz trendów sprzedaży czy też analiz finansowych w hurtowniach danych¹⁵. Są też przydatne do wstępnego przeglądania zbioru danych przez analityka we wstępnej fazie analiz statystycznych. Dzieli się je na trzy kategorie:

- 1) wielowymiarowe (MOLAP);
- 2) relacyjne (ROLAP);
- 3) hybrydowe (HOLAP).

Tradycyjne systemy OLAP są nazywane często wielowymiarowymi, gdyż przekładają transakcje na wielowymiarowe widoki. Dane są organizowane w postaci wielowymiarowych kostek. Systemy relacyjne przechowują dane oraz tabele wymiarów w relacyjnych bazach danych. Można też wykorzystać dodatkowe tabele do przechowywania zagregowanych informacji. W systemach hybrydowych baza danych rozdziela dane pomiędzy podsystem relacyjny i specjalizowany.

W hurtowni danych następuje agregacja danych często niejednorodnych i pochodzących z różnych modułów systemów informatycznych danego obiektu. Umożliwia to standaryzację prezentacji analiz przekrojowych z całego zakresu działalności, np. przedsiębiorstwa. Dane pozyskiwane są z systemów klasy ERP (*Enterprise Resource Planning*) lub z MRP (*Material Requirements Planning*). Praca ta wymaga jednak utworzenia informatycznego obszaru konwersji, prowadzonego tylko przez informatyka, gdyż dane pobierane z systemów źródłowych są selekcjonowane, oczyszczane i dostosowywane do formy prezentacyjnej hurtowni danych. Z tego względu podzielono dane na następujące warstwy:

- metadane biznesowe: tabele wymiarów, faktów itp.;
- metadane techniczne: transformacja danych źródłowych na docelowe potrzebne w hurtowni;

¹⁵ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Online_Analytical_Processing], dostęp: 10.06.2014 r.

- *data marty* – zbiory danych zaprojektowane w celu szybkiego i efektywnego udostępniania żądanych informacji;
- warstwa prezentacji (raporty i analizy tabelaryczne i wykresy trendów, rozkładów zmiennych).

Zasadniczo istnieją dwa podejścia do gromadzenia danych w hurtowniach danych, tj. wielowymiarowe i znormalizowane. Podejście wielowymiarowe bazuje na modelu wielowymiarowej bazy danych zwanym *Star Schema*, a znormalizowane na modelu znormalizowanym 3NF opracowanych odpowiednio przez Ralphi Kimballa oraz Billa Inmona. W podejściu wielowymiarowym transakcje danych są podzielone na poszczególne „fakty”, które są generalnie transakcjami numerycznymi albo tzw. „wielowymiarowymi”, które odnoszą się do kontekstów tych „faktów”. Przykładowo transakcja sprzedaży może być podzielona na kolejne numery zakupionych produktów oraz odpowiadające im ceny, a wielowymiarowo dane zostałyby zapisane za pomocą nazwiska kupującego, numeru produktu, sprzedającego, osoby otrzymującej zamówienie. Takie ujęcie pozwala na szybkie uzyskiwanie informacji przekrojowych z hurtowni danych. W podejściu znormalizowanym dane w hurtowni danych są przechowywane zgodnie z zasadami normalizacji baz danych. Tabele są pogrupowane według ich tematyki odnoszącej się do ogólnych kategorii, np. klientów, produktów, finansów. Struktura znormalizowana dzieli dane na jednostki, którym odpowiada kilka tabel w relacyjnych bazach danych połączonych wspólną siecią informatyczną. Oba podejścia przedstawić można graficznie w formie diagramów relacyjnych jednostek zależności, co ułatwia zrozumienie funkcjonalności danej hurtowni obiektu. Wymieńmy jeszcze typowe wdrażane systemy hurtowni danych:

- *IBM InfoSphere Warehouse*;
- *Teradata Enterprise Data Warehouse*;
- *IBM Netezza Data Warehouse*;
- *Oracle Data Warehouse* (zestaw odrębnych produktów);
- *Microsoft SQL Server Business Intelligence*;
- *Sybase IQ*;
- *Infobright* (w tym także wersja *open source*);
- *SAP NetWeaver Business Intelligence*;
- *SAP BI*.

W opisie technologii hurtowni danych występuje pojęcie „eksploracja danych”, czyli drążenie danych, pozyskiwanie wiedzy, wydobywanie danych. Drążenie danych stanowi przeglądanie danych w strukturze wielowymiarowej (OLAP), polegające na przechodzeniu na niższy poziom agregacji danych, jeśli wymiarem kostki jest czas, a hierarchą wymiaru jest rok–miesiąc–tydzień–dzień. Przejście z poziomu miesiąc na tydzień jest przykładem operacji

drażenia¹⁶. Ponadto używa się określenia „eksploracja danych” do oznaczenia jednego z etapów procesu odkrywania wiedzy z baz danych¹⁷. Idea eksploatacji danych polega na wykorzystaniu szybkości komputera do znajdowania ukrytych dla człowieka prawidłowości w danych zgromadzonych w hurtowniach danych. Istnieje wiele technik eksploracji danych, które wywodzą się z ugruntowanych dziedzin nauki, takich jak statystyczna analiza wielowymiarowa. Techniki i metody służące eksploracji danych wywodzą się głównie z obszaru badań nad sztuczną inteligencją, a główne przykłady stosowanych rozwiązań należą do następujących zakresów:

- wizualizacje na wykresach;
- metody statystyczne;
- sieci neuronowe;
- metody uczenia maszynowego;
- metody ewolucyjne;
- logika rozmyta;
- zbiory przybliżone.

W eksploracji danych rozwijane są różne metody przetwarzania, różniące się zakresem zastosowań, stosowanymi algorytmami oraz sposobem prezentacji wyników, przy czym wyróżnia się:

- streszczanie;
- poszukiwanie asocjacji;
- analiza jakościowa danych;
- analiza ilościowa danych;
- klasyfikacja;
- grupowanie.

Obszarów stosowania eksploracji danych jest wiele, obejmują one te miejsca, w których stosuje się systemy informatyczne, między innymi w celu gromadzenia pozyskanych danych w postaci baz danych. Obszerne zbiory danych gromadzone są w hurtowniach danych. Pojawia się potrzeba analizy tych danych w celu odkrycia nieznannej dotąd wiedzy. Dziedziny, w których szeroko stosuje się eksplorację danych, to: technika, medycyna, astronomia, ekonomia, szeroko pojęty biznes. Pozyskiwanie wiedzy z baz danych, czyli w skrócie KDD (*Knowledge Discovery in Databases*) znajduje zastosowanie przy:

- eksploracji danych o ruchu internetowym;
- rozpoznawaniu sygnałów obrazu, mowy, pisma;
- wspomaganie diagnostyki medycznej;
- badaniach genetycznych;
- analizie operacji bankowych;

¹⁶ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny...*, op.cit., s. 612.

¹⁷ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Eksploracja_danych], dostęp: 10.06.2014 r.

- projektowaniu hurtowni danych;
- tworzeniu reklam skierowanych;
- prognozowaniu sprzedaży;
- wdrażaniu strategii;
- wykrywaniu nadużyć;
- ocenie ryzyka kredytowego;
- segmentacji klientów.

Z opracowanych wykresów można między innymi odczytać wzajemne korelacje zmiennych, co może być pomocne w procesie zarządzania. Na przykład wizualizacja wiedzy w postaci wykresów funkcji gęstości umożliwi przejście do obliczania prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia danej zmiennej X .

Model relacyjnej bazy danych

Twórcą teorii relacyjnych baz danych jest Edgar Frank Codd. Jego praca *A Relational Model of Data for Large Shared Data Banks* opisuje potencjalne zależności pomiędzy danymi oraz stanowi propozycję dla operatorów przeszukiwania danych¹⁸. Dotychczas często wymieniano pojęcie „relacyjna baza danych” i dlatego rozwińmy nieco ten temat. Model relacyjny to model organizacji bazy danych opierający się na pojęciu „relacja matematyczna teorii mnogości”. W modelu tym dane pogrupowane są w relacje reprezentowane przez tablice. Relacja to dwuwymiarowa tablica, w której na przecięciu wiersza i kolumny znajduje się tzw. wartość atomowa, nierozkładalna¹⁹. Relacje zgrupowane są w schematy bazy danych, np. zawierające dane określonych przedsiębiorstw. W modelu relacyjnym stosowana jest algebra relacji oraz rachunek relacyjny do przeszukiwania danych. Algebra relacji obejmuje zbiór operatorów służących do manipulowania relacjami, przy czym operatory te można podzielić na dwie grupy:

- 1) operacje na zbiorach (suma relacji tego samego typu, różnica dwóch relacji również tego samego typu, iloczyn kartezjański dwóch relacji);
- 2) zaprojektowane – dedykowane dla modelu relacyjnego.

Wspomniany iloczyn kartezjański to zbiór par postaci (u, v) , gdzie u przebiega wszystkie elementy zbioru U , a v – wszystkie elementy zbioru V ²⁰. Do operacji dedykowanych należą rodziny operatorów parametryzowanych określonymi kryteriami:

¹⁸ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Relacyjna_baza_danych], dostęp: 6.06.2014 r.

¹⁹ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny...*, op.cit., s. 617.

²⁰ *Poradnik inżyniera. Matematyka* (kol. red.), Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1971, s. 888.

- selekcja – z warunkiem logicznym zwracająca na wyjściu tylko te rekordy, dla których warunek był prawdziwy;
- projekcja (rzutowanie) – z ciągiem indeksów lub ciągiem nazw atrybutów(kolumn);
- przemianowanie – z parą atrybutów w celu zamiany nazw atrybutu A na B w wyniku relacji.

Występuje także złączenie stanowiące kombinację operatorów iloczynu kartezjańskiego, selekcji i projekcji. Algebra relacji stanowi podejście proceduralne. Natomiast w ramach rachunku relacyjnego występuje alfabet oznaczający symbolami np. poszczególne krotki oraz zbiór reguł tworzenia zapytań w celu wydobycia informacji z relacyjnej bazy danych.

Trzeba tu nadmienić, że w czasie publikowania koncepcji przez Codda rozwijał się także model sieciowy oraz model hierarchiczny budowy baz danych. W 1973 roku firma IBM opracowała system R, stanowiący implementację modelu relacyjnego i języka przeszukiwania SQL, który zbudowano na bazie relacyjnego rachunku krotek Codda²¹. W późniejszym okresie rozwinął się także relacyjny rachunek dziedzin stanowiący bazę budowy języka QBE.

W roku 1979 firma Relational Software – znana później jako Oracle, zaproponowała system RDBMS (*Relational Database Management Systems*). W budowaniu tego systemu wystąpiło szereg problemów, a jednym z nich było znalezienie podejścia do brakujących informacji. Cood zaproponował wprowadzenie do modelu relacyjnego wartości określonej jako NULL. Umożliwiło to rozszerzenie logiki dwuwartościowej operatorów porównania do logiki trójwartościowej. W pytaniu o równość wystąpiły teraz odpowiedzi: „tak”, „nie”, „nieznane”. W modelu relacyjnym każda tabela posiada unikatową nazwę, nagłówek i zawartość. Nagłówek relacji to zbiór atrybutów – pól poszczególnych kolumn, natomiast zawartość jest zbiorem krotek (rekordów) tabeli.

Każda relacja – tabela – posiada klucz główny, który może być kombinacją kilku kolumn w celu jednoznacznego identyfikowania każdego rekordu. Występuje też klucz obcy wskazujący wartości klucza innej tabeli, przy czym w tabeli wskazywanej musi istnieć wartość klucza wskazującego. Nieodzownym elementem funkcjonowania relacyjnej bazy danych jest zbiór operacji wspomnianej już algebry relacji oraz rachunku relacyjnego do przeszukiwania oraz manipulowania danymi. Popularnym językiem formułowania zapytań do bazy danych, jak już nadmieniono, jest język SQL. Współczesne relacyjne bazy danych korzystają z różnych wersji tego języka, przy czym SQL umożliwia w odniesieniu do bazy danych:

- wprowadzanie zmian w jej strukturze;
- zmiany zawartości pól rekordów;
- wybieranie informacji.

²¹ P. B i e c k, *Przewodnik po pakiecie R*, Oficyna Wydawnicza GiS, Wrocław 2008.

Trzeba nadmienić, że język SQL bazuje na tzw. silniku bazy danych, pozwalającym na formułowanie kwerend (zapytań w odniesieniu do tabel). Daje możliwość wyświetlania wyselekcjonowanych danych w żądanym porządku. Kwerendy mogą stanowić również „tabele” pośrednie do generowania kwerend złożonych lub raportów użytkownika. Przykładem w tym zakresie jest program Microsoft Access 2010, wchodzący w skład pakietu Office 2010²². Silnik bazy danych pozwala na zarządzanie bazą danych, mając wewnątrz tej bazy informacje o relacjach między tabelami i jej rekordami. Zapytania SQL umożliwiają ponadto wykonywanie operacji wstawiania, usuwania oraz aktualizacji danych. W ramach systemu bazy danych występuje menu nawigacyjne ułatwiające poruszanie się po krotkach – rekordach tabel.

OLTP (*Online Transaction Processing*) jest kategorią aplikacji klient-serwer dotyczącą baz danych w ramach bieżącego przetwarzania transakcji obejmujących np. systemy obsługi punktów sprzedaży²³. W systemach tych klient współpracuje z serwerem transakcji zamiast z serwerem bazy danych.

W modelowaniu procedur hurtowni danych, ze względu na doszukiwanie się nowej wiedzy na podstawie masowości danych transakcyjnych, niezbędne są algorytmy dojścia do korzystnych reprezentacji danych ilościowych²⁴. Przykładem prostego algorytmu z życia codziennego jest np. upieczenie pączków. Wymaga to wykonania czynności w określonej kolejności i czasie.

Słowo algorytm pochodzi od przydomka arabskiego matematyka Mohammeda ibn-Mūsa al-Chwārizmi, przy czym początkowo algorytmem nazywano czynności konieczne do wykonywania obliczeń w systemie dziesiętnym. Obecne znaczenie słowa algorytm jako zestawu ścisłych reguł powstało wraz z rozwojem dziedzin matematyki. Istotnym krokiem w algorytmizacji było sformułowanie przez Charlesa Babbage’a w roku 1842 idei maszyny analitycznej. Później zastosowano karty perforowane, które umożliwiły zastosowanie algorytmów sumujących. Duży postęp w XX wieku w dziedzinie elektroniki umożliwił zbudowanie maszyn analogowych pozwalających na korzystanie ze złożonych algorytmów matematycznych, w tym przeprowadzanie operacji różniczkowania i całkowania, które wyrażone są w postaci elementarnych operacji matematycznych.

Jednak spontaniczny rozwój formułowania oraz zastosowania ciągle doskonalonych algorytmów nastąpił po upowszechnieniu komputerów osobistych. Szybko też rozwinęła się gałąź przemysłu, zwana informatyką z wieloma technologiami informacyjnymi w systemach rozproszonych korzystających często z internetu.

²² D. M e n d r a l a, M. S z e l i g a, *ACCESS 2010 PL*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2010.

²³ [http://pl.wikipedia.org/wiki/System_transakcyjny], dostęp: 6.06.2014 r.

²⁴ [<http://pl.wikipedia.org/wiki/Algorytm>], dostęp: 10.06.2014 r.

Wskaźniki efektywności przedsiębiorstwa

Wspomniane podstawowe wskaźniki efektywności (*Key Performance Indicators* – KPI) to finansowe i niefinansowe wskaźniki stosowane jako mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów danej jednostki gospodarczej²⁵. KPI wspierają osiąganie przez firmę jej celów operacyjnych i strategicznych. Stanowią dla pracowników źródło obiektywnej informacji zwrotnej o wykonywanej przez nich pracy, kosztach oraz jakości. Są także narzędziem kontroli menedżerskiej, pozwalają szybko podejmować decyzje, nadawać priorytety działaniom, wcześniej reagować na problemy, wspierają również procesy ciągłego doskonalenia i efektywne wykorzystywanie posiadanych przez organizację zasobów. W praktyce zarządzania opracowano wiele wskaźników, które mogą być wykorzystane przez daną organizację, a biorąc pod uwagę obszary działalności, należą do nich:

- jakość produktów i usług:
 - liczba reklamacji,
 - koszty braków;
- zarządzanie operacyjne:
 - całkowita efektywność wyposażenia,
 - wydajność pracy (wartość produktów lub usług wytworzonych przez jednego pracownika),
 - wartość odpadu produkcyjnego (wartościowa lub procentowa),
 - średni czas realizacji zamówień klientów,
 - zużycie energii elektrycznej, wody, gazu ziemnego,
 - średni czas od wystąpienia awarii do jej usunięcia,
 - średni czas bezawaryjności,
 - liczba wdrożonych sugestii/wniosków zgłoszonych przez pracowników,
 - oszczędności z tytułu wdrożonych sugestii/wniosków do wartości sprzedaży,
 - liczba sugestii/wniosków na jednego pracownika w roku,
 - procent pracowników zgłaszających propozycje usprawnień,
 - wyniki audytów; w przypadku systemów informatycznych jest to postępowanie o charakterze poświadczającym, prowadzone przez niezależną jednostkę, którego celem jest weryfikacja zgodności systemów informatycznych z określonymi wymaganiami, standardami i procedurami²⁶;
 - zarządzanie zasobami ludzkimi i bhp:
 - absencja chorobowa pracowników (np. liczba godzin utraconych/liczba zaplanowanych godzin pracy ogółem w danym okresie),

²⁵ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Kluczowe_wska%C5%BAniki_efektywno%C5%9Bci], do stęp: 6.06.2014 r.

²⁶ *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny...*, op.cit., s. 611.

- rotacja pracowników (dobrowolne odejścia),
- poziom satysfakcji pracowników,
- liczba godzin szkoleń na jednego pracownika w roku,
- liczba nadgodzin,
- efektywność czasu pracy,
- średni czas trwania procesu rekrutacji (obsadzenia stanowiska pracy w firmie) w dniach,
- liczba godzin utraconych w wyniku wypadków przy pracy do liczby godzin przepracowanych w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy,
- liczba tzw. zdarzeń potencjalnie wypadkowych,
- procent pracowników przeszkolonych z udzielania pierwszej pomocy,
- wyniki audytów bhp,
- liczba godzin przepracowanych przez pracowników na rzecz lokalnej społeczności;
- obsługa klienta:
 - średni czas oczekiwania klienta (np. czas oczekiwania na dostarczenie bądź wydanie towaru),
 - poziom satysfakcji klientów,
 - procent nieterminowych dostaw do klientów,
 - procent nieterminowych lub niekompletnych dostaw do klientów,
 - liczba reklamacji/liczba zrealizowanych wysyłek do klientów ogółem;
- łańcuch dostaw, a w tym procent wartości zakupów od certyfikowanych dostawców;
- marketing, a zwłaszcza liczba pozyskanych nowych klientów;
- wskaźniki finansowe:
 - ROI,
 - zysk netto,
 - marża na sprzedaży,
 - wartość sprzedaży na jednego pracownika,
 - wartość zapasów do wartości sprzedaży,
 - wskaźnik obrotu zapasami,
 - wartość produktów będących na rynku krócej niż pięć lat do wartości sprzedaży.

Programu KPI w firmie powinien spełniać następujące warunki:

1. Punktem wyjścia do doboru wskaźników powinna być strategia organizacji.
2. Liczba wskaźników nie powinna być większa niż 20, bowiem celem programu KPI jest utworzenie skutecznego narzędzia monitorowania i zarządzania wynikami.
3. Każdy wskaźnik powinien mieć określony cel liczbowy na dany rok. Punktem wyjścia powinny być wyniki osiągnięte przez organizację w dwóch

poprzednich okresach oraz *benchmarking* najlepszych, podobnych organizacji w sektorze.

4. Należy wybierać wyłącznie takie wskaźniki, na wyniki których pracownicy mają rzeczywisty wpływ.

5. Jak największa liczba wskaźników w ramach KPI powinna mieć bezpośrednie przełożenie na zaspokajanie potrzeb, oczekiwań oraz poziom satysfakcji klientów.

6. KPI należy stosować do obliczenia wyników, dla których istnieją lub mogą być zgromadzone dane.

7. Każdy wskaźnik powinien mieć swego właściciela.

8. Program KPI powinien być powiązany z systemem wynagradzania oraz premiowania w danym przedsiębiorstwie.

Zwróćmy jeszcze uwagę na wskaźnik ROI (*return on investment*) – wskaźnik rentowności stosowany w celu zmierzenia efektywności działania przedsiębiorstwa niezależnie od struktury jego majątku czy czynników nadzwyczajnych²⁷. ROI jest iloczynem rentowności sprzedaży oraz wskaźnika majątku. Wspomniany *benchmarking* to analiza polegająca na porównaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w firmach uważanych za najlepsze w danej branży. *Benchmarking* to po prostu uczenie się na błędach innych.

Metody wielorozdzielcze wchodzą w skład metod geometrycznych reprezentowania obrazów z odpowiednim posługiwaniem się kamerą, oświetleniem, elementami geometrycznymi i doбором kolorów²⁸. Pozyskiwanie wskaźników efektywności przedsiębiorstwa umożliwia wymienione już wcześniej rozwiązanie informatyczne BAM, które dostarcza w czasie rzeczywistym danych do tych kluczowych wskaźników biznesowych²⁹.

Wizualizacja wiedzy

Bardzo istotne jest odpowiednie zaprezentowanie wiedzy pozyskanej z obszernych baz danych dziedzinowych firmy. Umożliwiają to właściwie dobrane techniki wizualizacji. Wizualizacja to ogólna nazwa graficznych metod tworzenia, analizy i przekazywania informacji³⁰. Wpływa ona na sposób prowadzenia badań naukowych, jest także stosowana w dyscyplinach technicznych i medycynie oraz w dydaktyce, a obecnie traktowana jest również jako technika prac wielu artystów. Większość najnowszych koncepcji opiera się na

²⁷ [pl.wikipedia.org/Wiki/ROI], dostęp: 12.06.2014 r.

²⁸ [zmigk.ii.us.edu.pl/?page_id=385], dostęp: 12.06.2014 r.

²⁹ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Business_Activity_Monitoring], dostęp: 10.06.2014 r.

³⁰ [http://pl.wikipedia.org/wiki/Wizualizacja], dostęp: 10.06.2014 r.

potencjale technik informatycznych. Naukowcy starają się wykorzystać możliwości grafiki komputerowej do rozwiązywania i zademonstrowania problemów badawczych.

Wizualizacje ułatwiają zrozumienie skomplikowanych zjawisk przyrodniczych i procesów technicznych. W telewizyjnej prognozie pogody zastępują one prawdziwe zdjęcia satelitarne. Podczas programów informacyjnych wszelkie mapy, rekonstrukcje wydarzeń i katastrof oraz dane statystyczne są przedstawiane w formie łatwo przyswajalnej dla przeciętnego odbiorcy. Rezultatem może być obraz znajdujący się w przestrzeni dwu- lub trójwymiarowej. Do wizualizacji naukowej służy specjalistyczne oprogramowanie, chociaż niektóre techniki są dostępne również z poziomu zwykłego pakietu biurowego. Część aplikacji użytkowana pierwotnie w środowisku akademickim jest dystrybuowana na licencji *open source*, która pozwala na swobodne udostępnianie projektów i modyfikacje kodu źródłowego wedle własnych potrzeb. Na rynku dostępnych jest również kilka komercyjnych pakietów narzędziowych. Praca z nimi polega na modelowaniu przepływu danych (*data flow model*). Podejście to spopularyzowane jest przez programy: AVS, IRIS Explorer oraz VTK toolkit, zarządzanie danymi statycznymi (*data state models*) z poziomu arkusza kalkulacyjnego, np. *Spreadsheet for Visualization* lub *Spreadsheet for Images*.

Tak więc wizualizacja danych to zagadnienie ich obrazowego przedstawienia. Jednak dane są rozumiane jako informacje, które zostały zestawione w pewnej schematycznej formie, np. zmiennych lub współrzędnych. Głównym celem jest skuteczny i zrozumiały przekaz zawartych w nich treści. Jednym z najczęściej popełnianych błędów bywa przykładanie zbyt dużej uwagi do formy graficznej komunikatu, zamiast przede wszystkim do jego treści.

Przetworzone dane można zaprezentować jako wykresy statystyczne oraz kartografię tematyczną. Występuje jeszcze inny podział, który wyróżnia wśród nich siedem zasadniczych funkcji:

- 1) mapy myślowe;
- 2) przekaz wiadomości;
- 3) przekaz surowych danych;
- 4) przekaz powiązań, zależności;
- 5) przekaz stron internetowych;
- 6) publikacja artykułów i innych opracowań;
- 7) narzędzia i usługi do wykorzystania przez odbiorcę.

Z perspektywy nauk informatycznych użyteczny może być także podział na następujące podspecjalności:

- algorytmy i techniki wizualizacji;
- wizualizacja przestrzenna (objętościowa);
- wizualizacja informacji;
- metody wielorozdzielcze;

- techniki modelowania;
- techniki interakcyjne;
- architektura interfejsu użytkownika.

Jest także grafika informacyjna (infografika) do obrazowego przedstawiania informacji w możliwie prosty i czytelny sposób. Z tego powodu jest wykorzystywana przy projektowaniu znaków, map terenu, szaty graficznej czasopism oraz w edukacji. Zastosowany w niej język symboliczny umożliwia porozumienie się specjalistów z różnych dziedzin. Nadmienić należy, że rysunki techniczne są też formą graficzną przedstawiającą w konwencjonalny sposób plany konstrukcyjne lub zasady działania różnych przedmiotów.

Należy jednak odróżnić grafikę użytkową od rysunku artystycznego, który w założeniu ma być ekspresyjny i umożliwiać wielopłaszczyznową interpretację przedstawionego tematu. Wprowadzenie programów do komputerowego wspomaganie projektowania (*Computer-Aided Design System – CAD*) ułatwiło sporządzanie i modyfikację rysunków, zwłaszcza konstrukcyjnych, i to niekiedy bezpośrednio na placu budowy. Systemy 3D CAD w rodzaju *Autodesk Inventor* lub *SolidWorks* wnoszą możliwość zebrania wszystkich rysunków w jedną funkcjonalną całość. Dzięki nim można zweryfikować, czy obliczenia zostały przeprowadzone prawidłowo.

Kartografia jest nauką i techniką wykonywania map. Łączy przesłanki teoretyczne ze sztuką doboru odpowiednich metod odwzorowania oraz zawarcia wszystkich istotnych oznaczeń. Stara się ona dać obiektywny obraz terenu, przekazując równoległe szereg informacji ważnych dla konkretnego odbiorcy. Współczesna kartografia bazuje na cyfrowych systemach informacji geograficznej (*Geographic Information System – GIS*).

Wykresy statystyczne, zwane również graficznymi technikami analitycznymi, stanowią wizualizację danych o charakterze ilościowym. Wyniki obliczeń statystycznych zwykle mają formę tabelaryzowaną. Aby zobrazować ich znaczenie, opracowano algorytmy generujące na ich podstawie ilustracje graficzne. Przybliżają one pewne relacje zachodzące w zbiorze danych. Do najbardziej popularnych przedstawień zalicza się wykresy rozrzutu, histogramy, wykresy odchyień, wykresy zakresu i tradycyjne diagramy kołowe, co jest niezbędne przy korzystaniu z technik eksploracyjnej analizy danych (EDA). Odrębną formę stanowią diagramy matematyczne, które są sposobem graficznego wyrażania zależności matematycznych, a do metod z tego zakresu zaliczamy np. diagram Cremony do wyznaczania sił w elementach kratownic.

Musimy jeszcze podkreślić specyficzną formę, jaką jest wizualizacja przestrzenna, czyli odtwarzanie objętości, która jest techniką tworzenia projekcji obiektów trójwymiarowych. Ich struktura zostaje zapisana w postaci pakietów danych, będących rezultatem dyskretnego próbkowania przedmiotu, np. za pomocą promieni rentgenowskich. Zwykle badany obiekt jest prześwietlany w tomografii komputerowym, urządzeniu MRI lub skanerze MicroCT.

Szereg płaskich przekrojów, wykonanych w identycznej rozdzielczości i równych odstępach, stanowi podstawę siatki wolumetrycznej, opisującej punkt po punkcie przestrzenne rozmieszczenie zawartości. Bryła 3D może być potraktowana jako zbiór izopowierzchni. Może być definiowana od razu jako spójny blok bezpośrednio na podstawie wyników zdjęć.

Animacja komputerowa może być pojmowana jako sztuka, technika oraz dziedzina nauki wykorzystująca ruchome obrazy w celu przedstawienia rozwoju danego procesu w czasie. Razem z symulacjami 3D jednocześnie przedstawia wiele aspektów danego zagadnienia, dając możliwość wglądu w jego dynamikę. Pod pojęciem interaktywnej wizualizacji kryje się zestaw narzędzi programistycznych do symulacji rzeczywistości wirtualnej. Jednak szybki dostęp do potrzebnych informacji oraz ich trafne przedstawianie wymaga interakcji użytkownika z komputerem.

Wizualizacja upowszechniła się w wielu dziedzinach nauki, gdyż każdy sposób dogodnej reprezentacji danych wejściowych, ułatwiający poznanie nurtującego problemu, jest godny zastosowania w dydaktyce i badaniach naukowych. Istnieje jeszcze wiele innych technik wizualizacji, zwłaszcza specjalistycznych badań laboratoryjnych w medycynie.

Zakończenie

Systemy *Business Intelligence* (BI) są uwieńczeniem prac nad doskonaleniem systemów transakcyjnych w celu ich przydatności do zarządzania obiektami, przede wszystkim korporacjami. Wchłaniają w siebie wcześniej dorobek, zwłaszcza w zakresie systemów wspomagania decyzji (DSS). Uwzględniają szybki rozwój w zakresie technologii informacyjnej, a w tym stosowanie internetu, komunikacji satelitarnej oraz łączności bezprzewodowej sprzętu informatycznego.

Bazują na wielowymiarowej analizie statystycznej³¹ oraz zaawansowanych technikach wizualizacji graficznej, w tym wskazywaniu trendów określonych cech ekonomicznych czy też zjawisk nas otaczających. Budowane są jako wyselekcjonowane i zagregowane informacje z relacyjnych baz danych funkcjonujących w danej organizacji. Formułowane są modele danych panelowych – przestrzenno-czasowych³².

Mają z reguły obszerną funkcjonalność i cechują się dogodnością uzyskania odpowiedzi na złożone pytania decydentów, zwłaszcza dotyczące istotnych dalszych poczynań strategicznych w obszarach zarządzania.

³¹ *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, red. nauk. M. Walesiak, E. Gatnar, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

³² *Ekonometria współczesna*, red. M. Osińska, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.

Literatura

- B i e c e k P., *Przewodnik po pakiecie R*, Oficyna Wydawnicza GiS, Wrocław 2008.
- Ekonometria współczesna*, red. M. Osińska, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- Informatyka ekonomiczna. Podręcznik ekonomiczny*, red. S. Wrycza, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- M e n d r a l a D., S z e l i g a M., *ACCESS 2010 PL*, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2010.
- Poradnik inżyniera. Matematyka* (kol. red.), Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1971.
- Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*, red. nauk. M. Walesiak, E. Gatnar, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

TADEUSZ POKUSA*
FILIP POKUSA**

Zawodnik na rynku sportowym w Polsce (na przykładzie Michała Winiarskiego)

Status marketingowy sportowca

Każdy udział w imprezie sportowej – bez znaczenia na jej rangę – każda rywalizacja czy też każdy wynik sportowy osiągniany przez zawodnika zasługuje na uznanie. Długie i monotonne przygotowania, liczne wyrzeczenia, rozłąka z bliskimi, a przede wszystkim podporządkowanie całego życia ukochanej dyscyplinie powinny budzić szacunek wśród obserwatorów i kibiców. Jednak wymagania współczesnego świata sportu i podmiotów w nim obecnych, takich jak sponsorzy, partnerzy biznesowi czy media, powodują, że medal jednego sportowca nie jest – pod względem marketingowym – tak samo postrzegany, jak taki medal zdobyty przez innego zawodnika. Sportowcy i ich dyscypliny stały się skutecznym narzędziem dla wielu przedsiębiorstw do zwiększenia sprzedaży i poprawy wizerunku czy też idealnym sposobem na promocję krajów, regionów bądź miast. Między innymi z tego powodu to, jak jest odbierane dane osiągnięcie zawodnika oraz wynikająca z tego wartość marketingowa, jest uzależnione od wielu czynników i okoliczności.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom świata zewnętrznego i obecnych w nim podmiotów, każdy sportowiec powinien jak najszybciej zrozumieć, że takie pojęcia jak „marketing”, „produkt sportowy”, „kreowanie wizerunku własnej marki” powinny być wpisane w planowanie jego sportowej kariery. Natomiast, jak zauważa mistrz olimpijski Robert Korzeniowski, zawodnik kwestionujący potrzebę współpracy z menedżerem, firmą PR, partnerami, mediami nawet w codziennej pracy treningowej powinien brać pod uwagę fakt, że jego sukcesy nie będą tak wartościowe i nie będą budzić pozytywnych emocji w takim stopniu, jaki można osiągnąć dzięki promocji i kształtowaniu właściwego wizerunku¹. Dlatego obecnie, poza planem treningowym podnoszącym umiejętności sportowe, zawodnik powinien skupić się na działaniach

* Dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

** Mgr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu.

¹ R. Korzeniowski, *ABC promocji własnych wyników według Roberta Korzeniowskiego*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Poznań 2004, s. 31.

marketingowych, które będą miały charakter planowy i będą wynikały ze świadomych i przemyślanych decyzji. Status marketingowy sportowca zależy od kilku istotnych elementów oraz czynników, które mają wpływ na budowę jego planu marketingowego, współpracę ze sponsorami, promocję własnej osoby oraz wypracowaną wartość medialną.

Na polskim rynku sportu nie ma publikacji, która prezentuje *sensu stricto* status marketingowy sportowca w Polsce. W ramach tego artykułu warto ukazać kilka modeli, które mogą wyjaśnić omawiane zagadnienie. T. Redwan, ekspert w dziedzinie marketingu sportowego, określił różny status marketingowy zawodnika:

- sportowiec jako osoba prywatna;
- sportowiec jako członek klubu:
 - klubu jako całości,
 - klubu jako sumy zawodników;
- sportowiec jako reprezentant:
 - reprezentacji jako całości,
 - reprezentacji jako sumy zawodników;
- sportowiec jako uczestnik igrzysk olimpijskich².

Przedstawiona klasyfikacja jest bardzo przejrzysta i ukazuje, że zawodnik występujący w każdej z ról ma przywileje, ale również zobowiązania marketingowe, wynikające z karty praw i obowiązków znajdującej się w każdym polskim związku sportowym. Czy jednak obecnie statusu marketingowy sportowca nie jest bardziej uniwersalny, wychodzący poza postrzeganie go jako zawodnika kreującego swój wizerunek tylko podczas uprawiania dyscypliny?

Bardzo interesującą klasyfikację odnoszącą się do statusu marketingowego sportowca zaprezentował R. Korzeniowski, który wyróżnił siedem podstawowych komponentów. Zaliczamy do nich:

1. Osiągnięcia sportowe, które są podstawą wszelkiej analizy potencjału marketingowego zawodnika. Bez zadowalających wyników sportowych staje się on jedynie uczestnikiem konkretnego wydarzenia sportowego; bardzo trudno postrzegać go w kategoriach promocji oraz produktu sportowego.

2. Rozpoznawalność w społeczeństwie – w dużej mierze wynika z popularności dyscypliny, obecności w mediach osiągnięć sportowych oraz ich komunikowania. Jak zaznacza H. Mruk, rozpoznawalność w sporcie może różnić się mimo identycznych wyników sportowych. Przeprowadzone badania dowiodły, że rozpoznawalność jednych zawodników jest bliska błędowi statystycznemu, w przypadku innych jest znacznie wyższa niż porównywalne osiągnięcia³.

²T. Redwan, *Sport a pieniądze*, [w:] *Marketing dla sportu*, red. H. Mruk, K. Kropielnicki, P. Matecki, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 16.

³H. Mruk, *Sportowiec jako lider*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 23.

3. Postrzeganie przez grupy społeczne, czyli kto stanowi grupę odbiorców, do których dociera wysyłany przez sportowca przekaz, oraz w jakim stopniu jest on akceptowany przez to środowisko. Podobnie jak w przypadku rozpoznawalności wpływ na postrzeganie sportowca ma m.in. popularność dyscypliny. Element postrzegania w konkretnym środowisku jest bardzo często rozpatrywany przez potencjalnych partnerów biznesowych. Pomiędzy obiektem sponsorowanym a sponsorem – dzięki podobnej grupie odbiorców – dochodzi do efektu synergii, tzn. realizacji wspólnych celów oraz budowy jednolitego programu marketingowego.

4. Komunikatywność, często nazywana również medialnością. W środowisku sportowym jest to umiejętność nawiązywania, utrzymywania i odpowiedniego wykorzystania przez sportowca kontaktu z otoczeniem oraz odpowiednie przekazywanie własnych myśli.

5. Komunikacja, czyli stworzenie określonego systemu przekazywania informacji czy też kontaktu z otoczeniem. Takie działanie jest niezwykle ważne, ponieważ brak powtarzalnego, jednolitego modelu komunikacji z otoczeniem lub przeprowadzanie jej w chaotyczny sposób może unicestwić sukces marketingowy danego zawodnika.

6. Dostępność sportowca, na którą wpływają zarówno komunikatywność, jak i komunikacja. Obecnie kariera zawodnika to nie tylko kwestie sportowe. Kształtowanie, promowanie właściwego wizerunku oraz wypracowanie odpowiedniej wartości marketingowej wiąże się z popularnością sportowca w społeczeństwie.

7. Temperament jest równie istotną cechą charakteru każdej osoby. Sportowiec musi mieć świadomość, w jakich okolicznościach i w jakich obszarach może wyrażać swoje emocje, i w jakim stopniu. Niezwykle istotna jest tu przewidywalność pewnych sytuacji, wobec których trzeba stosować odpowiedni system komunikacji⁴.

Status marketingowy sportowca oraz jego przedsięwzięcia mające wpływ na wypracowanie konkretnej wartości reklamowej niezwykle interesująco przedstawił A. Łobanowski, właściciel Ośrodka Analiz Marketingowych „Sponsoring Expert”. Przy podziale: sportowiec–zawodnik i sportowiec–celebryta, i przy wskazaniu walorów marketingowych, atrybutów marketingowych, platformy komunikatu marketingowego oraz pól eksploatacji marketingowej wskazał czynniki odgrywające w tym obszarze najważniejszą rolę.

⁴R. Korzeniowski, *ABC promocji...*, op.cit., s. 34.

Tabela 1

Zawodnik-sportowiec / zawodnik-celebryta

Sportowiec-zawodnik	Sportowiec-celebryta
Walory marketingowe: <ul style="list-style-type: none"> • sukces sportowy, • popularność dyscypliny, • tożsamości (narodowa, sportowa, olimpijska), • wspólnota odbiorcza – zainteresowani sportem (w przypadku sukcesu na poziomie narodowym – wszyscy) 	Walory marketingowe: <ul style="list-style-type: none"> • sukces sportowy lub nadzieja na sukces, • sukces życiowy – jakość życia, • popularność dyscypliny , • tożsamości (narodowa, sportowa, olimpijska), • wspólnota odbiorcza – zainteresowani sportem (w przypadku sukcesu na poziomie narodowym – wszyscy), niezainteresowani sportem, odbiorcy profilowani
Atrybuty marketingowe: <ul style="list-style-type: none"> • szybkość, • dynamika, • siła, • sprawność, • wytrzymałość, • uczciwość (<i>fair play</i>), • waleczność, • odwaga 	Atrybuty marketingowe: <ul style="list-style-type: none"> • wyniki sportowe, • medialność, inteligencja, • elokwencja, • uroda, • stan majątkowy, • środowisko (rodzina, zainteresowania, inne)
Platforma komunikatu marketingowego: <ul style="list-style-type: none"> • emocje sportowe, • emocje narodowe 	Platforma komunikatu marketingowego: <ul style="list-style-type: none"> • charyzma medialna, • imponowanie/chęć dorównania, • zaufanie, • popularność pozasportowa
Pola eksploatacji marketingowej – wykorzystanie wizerunku: <ul style="list-style-type: none"> • reklama, • wartość reklamowa 	Pola eksploatacji marketingowej – transfer wizerunku: <ul style="list-style-type: none"> • sponsoring, • wartość medialna

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

Tabela w dużej mierze potwierdza klasyfikację R. Korzeniowskiego. W obecnym świecie sportu zawodnik nie może jedynie koncentrować się na wynikach sportowych, dających mu popularność i wysoką wartość marketingową. Musi zaprezentować dużo więcej walorów marketingowych oraz wykorzystać szeroką gamę atrybutów przy zaprezentowaniu efektywnej platformy komunikacyjnej, wykorzystanej na odpowiednim polu eksploatacji.

Porównując sportowca-zawodnika oraz sportowca-celebrytę w niektórych dziedzinach można zauważyć znaczne różnice. W przypadku walorów marketingowych, poza standardowymi czynnikami takimi jak sukces sportowy czy popularność dyscypliny, zawodnik przez swoje działania komunikuje prowadzony styl życia. Atrybuty marketingowe są znacznie rozbudowane u sportowca-celebryty, który swoim zachowaniem ukazuje środowi-

sku zewnętrznemu nie tylko wartości sportu, ale również wszystko spoza kręgu sportowego, co otacza go na co dzień. Kolejna różnica jest widoczna w platformie komunikatu, gdzie sportowiec–zawodnik skupia się jedynie na emocjach przyspieszających tworzenie skojarzeń i lepsze zapamiętywanie nazw produktów, firm oraz marek⁵. Obecnie to nie wystarczy, ponieważ firmy korzystające z wizerunku zawodników w walce z konkurencją wymagają od obiektu sponsorowanego popularności czy wzbudzania zaufania. Ostatnia różnica to pole eksploatacji marketingowej: sportowiec może zgodzić się na udostępnienie wizerunku, np. w reklamie, dzięki czemu osiągnie określony ekwiwalent reklamowy bądź też transfer, co przekłada się na wypracowanie odpowiedniej wartości medialnej.

Istnieje jeszcze jeden ważny czynnik wpływający na status marketingowy sportowca – to moment kariery, w którym się znajduje. Całkiem inaczej będą prowadzone działania marketingowe sportowca powoli zmierzającego do zakończenia swojej przygody ze sportem; odmiennie będzie wyglądał program marketingowy zawodnika będącego u szczytu swoich możliwości. Natomiast rozpoczynający swoją karierę sportową skupi się na całkowicie innych elementach⁶. Taki przebieg kariery można porównać z klasycznym życiem produktu. M. Ryszkowski podkreśla, że koniec kariery zawodniczej nie musi wcale oznaczać końca popularności i aktywności marketingowej. Wiele przypadków pokazuje, że sportowiec może być lub stać się popularny długo po zakończeniu swojej kariery⁷. Autor określa go mianem „gwiazdy sportu”, która nie pozwala na spadek popularności – nawet przy słabszych wynikach dba o nią na pozasportowych płaszczyznach. Potrafi w pełni wykorzystać własny potencjał marketingowy oraz indywidualne kompetencje w kreowaniu swojego wizerunku. Takie osoby często po zakończeniu kariery obejmują stanowiska w organizacjach sportowych, w polityce bądź też realizują się na innych płaszczyznach pozasportowych, i wszystkie efektywnie przekładają się na medialność i wartość marketingową, ponieważ – jak podkreśla T. Ulatowski – odpowiednio ułożony „plan życiowy” sportowca jest bardzo ważnym czynnikiem decydującym o jego wysokim poziomie rozwoju. Natomiast spojrzenie tylko na jego optymalny moment w karierze zawodniczej nie do końca oddaje obraz jego wartości i możliwości⁸.

W celu uzyskania zadowalającej wartości reklamowej, medialnej oraz wizerunkowej niezbędny jest dobrze zbudowany program marketingowy,

⁵ [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/PEFIM_nr_52_2010_s353.pdf], dostęp: 14.02.2013 r.

⁶ R. Korzeniowski, *ABC promocji...*, op.cit., s. 31.

⁷ M. Ryszkowski, *Marketingowy cykl życia gwiazdy sportu*, [w:] *Marketingowe zarządzanie sportem*, red. H. Mruk, P. Jordanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki, Sport&Business, Poznań 2005, s. 80.

⁸ T. Ulatowski, *Praktyka sportu*, PTNKF, Warszawa 1996, s. 46.

w który wpisano kilka istotnych elementów wpływających na ostateczny sukces. Każdy plan powinien zawierać:

- wizję, która sugeruje pożądaną sytuację marketingową w przyszłości;
- misję, czyli motywy działań marketingowych oraz podmioty czerpiące z nich korzyści;
- cele, ich wyznaczenie i harmonogram realizacji;
- zadania, tj. zdefiniowanie określonych działań odnoszących się do poszczególnych podmiotów⁹.

Tylko dobrze zbudowany program marketingowy, oparty na odpowiedniej strategii oraz realizowany przez sportowca świadomie kreującego własny wizerunek, działającego według przemyślanych i określonych zasad, może pozytywnie wpłynąć na medialność sportowca i jego wartość marketingową.

Wartość marketingowa sportowca – ujęcie teoretyczne

Kiedy traktujemy zawodnika występującego na rynku sportowym jako markę indywidualną, to wszelkie jego zachowania skupione na kreacji własnego wizerunku mogą być poddane analizie. Jednak tylko obiektywne wyniki badań rynkowych pozwalają sportowcowi oraz jego partnerom biznesowym właściwie ocenić prowadzone działania. Obecnie, dzięki licznym publikacjom pojawiającym się w prasie czy specjalnie przygotowywanym opracowaniom, tworzonym przez specjalistyczne firmy prowadzące badania skuteczności reklamowej i sponsoringowej, dotarcie do takich analiz nie jest trudne. Nie oznacza to, że ich przygotowanie i ocena wartości każdej indywidualnej marki nie stwarza problemów badawczych. Podkreśla to Konrad Pudło, sugerując wiele czynników składających się na ostateczny wynik¹⁰.

Zanim jednak zostaną one wskazane, należy zaprezentować kilka definicji określających, czym jest wartość marketingowa marki. Według M. Bakera, „[...] wartość marki kojarzona jest z wizerunkiem. Odbiorca na podstawie otrzymanych informacji, znajomości oraz reputacji marki w środowisku ma tendencje do przeceniania jej wartości”¹¹. Kolejna definicja również odnosi się do wartości marki w sensie niepoliczalnym, gdzie wpływają na nią takie czynniki, jak: funkcje, wartości przeżywane oraz wartości uznawane¹². P. Feldwick wyjaśnia pojęcie wartości marki dużo prościej i pożyteczniej, rozdzielając wzajemne relacje kilku terminów. Z jednej strony wartość mar-

⁹T. R e d w a n, *Program sponsorski*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 58.

¹⁰K. P u d ł o, *Wartość medialna sportowca*, [w:] *Marketingowo o sporcie*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005.

¹¹*The IEBM Encyclopedia of marketing*, red. M. Baker, London 1999.

¹²S. Z y m a n, *The End of Marketing as We Know it*, New York 1991, s. 81.

ki (*brand equity*) jest interpretowana w sensie ekonomicznym jako odrębna wartość, pozycja w bilansie, wartość uzyskana ze sprzedaży bądź wykorzystania wizerunku, jednak z wyłączeniem kapitału finansowego, rzeczowego etc. W angielskiej terminologii tak rozumiana wartość marki to *brand value*. Drugie ujęcie postrzega wartość marki jako miarę siły przywiązania do niej. W tej definicji jej autor proponuje posługiwanie się terminem „lojalność marki” lub też „siła oddziaływania marki”. Ostatnie wyjaśnienie wartości marki przez Feldwicka to opis skojarzeń i wyobrażeń dotyczących marki, które konsumenci odnoszą do jej wizerunku¹³. Jednak żadna z przytoczonych definicji nie wyjaśnia nam do końca sposobu, w jaki można obliczyć wartość marketingową marki i jakie części składowe znajdujące się na polskim rynku sportu należy do niej zaliczyć. Bardziej szczegółowa jest definicja wartości marketingowej zaprezentowana przez Stanisława Pogorzelskiego, według którego „[...] wartość marketingowa to wartość, jaką dyscyplina czy sportowiec może wygenerować dla marki na różnych poziomach: wizerunkowym, zasięgowym oraz sprzedażowym”¹⁴.

Na podstawie analizy ostatnich badań wartości marketingowej sportowców, przeprowadzonych w Polsce w roku 2011, można dojść do podstawowego wniosku – wartość marketingowa marki jest w dużej mierze oparta na wartości wizerunkowej, przez którą należy rozumieć rozpoznawalność, popularność oraz opinię o marce. Według danych ośrodka analiz marketingowych Alien Eye zaprezentowanych w raporcie efektywności sponsoringowej dla KPS Skry Bełchatów SA, wartość wizerunkowa „[...] to profit wynikający z ekspozycji marki, dzięki której można przekazać cechy wizerunkowe marki, podczas bezpośredniego lub pośredniego uczestnictwa odbiorcy w trakcie sponsorowanych wydarzeń”¹⁵. Częściami takiej wartości wizerunkowej są:

- wartość pozamedialna – korzyści, jakie uzyskuje się dzięki ukazywaniu marki, kreowania jej wizerunku. Jediną możliwością uzyskania takiej wartości jest sporządzanie raportów (badań, ankiet), na podstawie których możliwe jest obliczenie ekwiwalentu reklamowego ekspozycji marki;
- wartość medialna – ekwiwalent kosztu reklamy cennikowej w mediach mierzalnych. Dane do wyliczenia takiej wartości ekspozycji marki są pozyskiwane na podstawie monitoringu stacji telewizyjnych, prasy oraz internetu;
- wartość reklamowa – szacunkowy profit reklamowy, jaki uzyskuje się dzięki ekspozycjom marki. Dotyczy to kampanii promujących wydarzenie

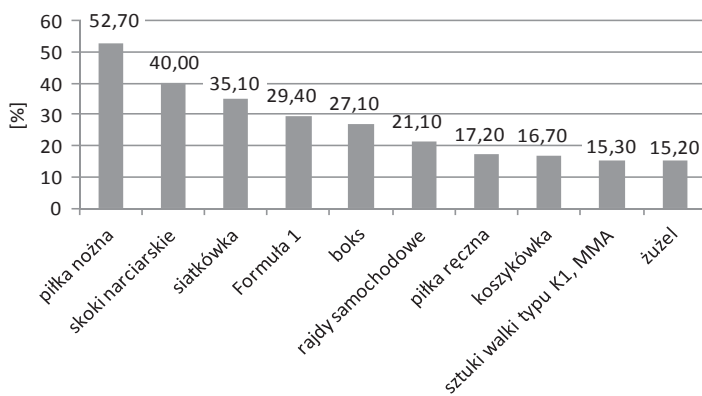
¹³ P. F e l d w i c k, *Do we really need 'Brand Equity'?*, [w:] *Researching Brand*, ESOMAR 1996, s. 95.

¹⁴ S. P o g o r z e l s k i, *Od marketingu do sponsoringu: komunikacja w marketingu sportowym*, [w:] *Marketingowe zarządzanie sportem*, red. H. Mruk, R. Śliwowski, Sport&Business Fundation, Poznań 2007, s. 134.

¹⁵ Raport przygotowany przez firmę Alien Eye dla KPS Skra Bełchatów SA.

przed, w trakcie i po nim. Nie odnosi się jednak bezpośrednio do samego wydarzenia. Uzyskane dane pozwalają na kwotowe określenie wartości ekspozycji marki¹⁶.

Przy wielu badaniach wartości marketingowej marki niezwykle ważną rolę odgrywa dyscyplina sportowa oraz osiągnięte przez sportowca sukcesy. Z pewnością na najlepszy wynik Roberta Lewandowskiego, piłkarza reprezentacji Polski, który uzyskał najwyższą wartość marketingową wśród polskich sportowców, wpływ miała popularność jego dyscypliny oraz cechy ją wyróżniające. Wskazują na to dane ukazane na wykresie 1.



Źródło: [http://www.arc.com.pl/sponsoring_monitor_20112012_kamil_stoch_i_boks_w_gore-40999410-pl.html], dostęp: 10.04.2013 r.

Wykres 1. Najpopularniejsze dyscypliny sportowe w Polsce w 2011 roku

Tabela 2

Cechy wyróżniające wybrane dyscypliny sportowe

Dyscyplina	Cechy wyróżniające
Bilard	prestż, estetyka, precyzja, elegancja, technika
Boks	siła, determinacja, technika, nieugiętość
Formuła 1	dynamika, szybkość, nowoczesność, prestiż, nowe technologie
Golf	prestż, estetyka, precyzja, elitarność,
Kolarstwo	szybkość, wytrzymałość, nowe technologie
Lekkoatletyka	szybkość, zdrowie, wytrzymałość, technika,
Piłka nożna	komunikacja, popularność, technika
Podnoszenie ciężarów	siła, nieugiętość, wytrwałość, determinacja
Siatkówka	dynamika, zespołowość, wytrzymałość
Żużel	dynamika, odwaga, determinacja, szybkość

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów KPS Skra Bełchatów SA.

¹⁶ Ibidem.

Z punktu widzenia wartości medialnej, największej ilości i wartości ekspozycji w mediach, popularność konkretnych dyscyplin oraz cechy je wyróżniające są również niezwykle ważne dla potencjalnego sponsora, szukającego odpowiedniego produktu do wzmocnienia swojego wizerunku, wzrostu sprzedaży bądź realizacji innych celów biznesowych¹⁷.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na wyniki badań mających określić wartość marketingową jest sukces w sporcie. Najlepszym przykładem jest Adam Małysz. Kilkuletnie pasmo sukcesów oraz towarzysząca mu popularność spowodowały, że w 2003 roku na 100 Polaków tylko pięciu nie znało polskiego skoczka. Natomiast odkąd zdominował on światowe skoki narciarskie, dyscyplina ta zaczęła cieszyć się największą popularnością wśród polskich kibiców¹⁸. Pomimo zmiany i wyboru dyscypliny o dużo mniejszej popularności i braku w niej sukcesów sportowych Adam Małysz jest nadal najbardziej znanym polskim sportowcem¹⁹.

Powracając do oceny wartości marketingowej marki i trudności związanych z jej analizą, czynnikiem mającym negatywny wpływ na dobry odczyt jest ekspozycja medialna, której efektywność jest w dużej mierze uzależniona od dyscypliny sportowej. Istnieją sporty, w których zawodnikowi ciężko jest eksponować logotyp sponsora, m.in. pływanie, tenis, chód lub zawody niepokazywane w mediach. Przy analizie takiej wartości wykorzystuje się różnego rodzaju badania pośrednie, czyli jakościowe, związane z wizerunkiem sportowca, jego postrzeganiem czy identyfikacją. Takie badania pomogą sportowcowi ocenić swoją wartość, jednocześnie stanowiąc źródło wiedzy dla sponsora, który – na tej podstawie – będzie w stanie określić wartość wizerunkową konkretnego zawodnika²⁰. W przypadku badań ilościowych można zidentyfikować sponsora z zawodnikiem poprzez skojarzenie. Takie badania są wykonywane telefonicznie, terenowo bądź przy wykorzystaniu internetu (badania CAPI, CATI, CAWI)²¹.

Podobnie jak w wielu innych dziedzinach w marketingu sportowym wykorzystuje się wiele narzędzi do monitorowania prowadzonych działań

¹⁷ W. P y s i e w i c z, *Sport w badaniach*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 314.

¹⁸ Ibidem, s. 317.

¹⁹ [http://www.arc.com.pl/sponsoring_monitor_20112012_kamil_stoch_i_boks_w_gore-40999410-pl.html], dostęp: 15.02.2013 r.

²⁰ S. B y k o w s k i, *Monitoring mediów – nowoczesne i efektywne narzędzie marketingu sportowego*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004, s. 307.

²¹ [http://www.pentagon-research.com/Metody,badawcze_3_1_0_2_0_0.html], dostęp 15.02.2013 r. Wśród badań jakościowych wyróżniamy: indywidualne wywiady pogłębione (IDI), zogniskowany wywiad grupowy (FGI), badanie etnograficzne oraz badania jakościowe *online*.

i wprowadzania korekt oraz podnoszenia efektywności marki. Służą one do bieżącej analizy i oceny sytuacji organizacji, sportowca, klubów sportowych czy związków. Dzięki otrzymanym wartościom każda z nich ma możliwość weryfikacji realizowanego programu marketingowego. Istnieją różne metody i sposoby obliczania ostatecznej wartości, jednak każda z nich jest analizowana w sposób obiektywny i przy pełnej reprezentacji jej wszystkich elementów, dzięki czemu stają się niezbędną informacją dla każdej marki.

Otrzymywanie comiesięcznych badań, takich jak monitoring mediów, może bardzo korzystnie wpłynąć na kreowanie własnego wizerunku szczególnie wśród sportowców. R. Korzeniowski, do niedawna jeszcze czynny atleta, zaznacza, że taki monitoring prasy, radia, telewizji oraz internetu ma na celu:

- śledzenie tego, co się mówi o sportowcu i jak jest on postrzegany w świecie;
- otrzymywanie skrupulatnych informacji, które mogą pomóc w podejmowaniu odpowiednich decyzji dotyczących kreowania właściwego wizerunku;
- ukazanie obszarów o niewielkiej aktywności medialnej;
- w przypadku zbyt dużej aktywności w mediach, sygnalizowanie zawodnikowi jej ograniczenia²².

Dzięki możliwości obliczania wartości marketingowej marki sportowcy, jako jedni z najważniejszych aktorów środowiska sportowego, mogą swobodnie obserwować skutki wszystkich swoich działań skupionych na utrwalaniu własnego wizerunku w otoczeniu. Wykorzystując wszystkie otrzymane dane, mogą podejmować skuteczniejsze decyzje, a przy odpowiedniej ochronie prawnej własnej osoby, która współcześnie staje się marką, zyskać ogromne możliwości marketingowe.

Wartość medialna i marketingowa reprezentanta Polski w piłce siatkowej Michała Winiarskiego

Aby określić, który sportowiec, drużyna czy impreza sportowa może zaoferować konsumentowi jak najwięcej i w jakim stopniu stanowi efektywny „magnes” dla otoczenia, analizuje się jego wartość. W przypadku weryfikacji działań marketingowych oraz badania efektywności procesu kreowania wizerunku często ocenia się wartość medialną indywidualnej marki w sporcie. Uzyskuje się ją przez monitorowanie mediów przez określony czas, czyli pre-

²² R. Korzeniowski, *ABC promocji...*, op.cit., s. 38.

czyjne wyszukiwanie, przetwarzanie i analizowanie wszelkich informacji dostępnych we wszystkich mediach: prasie, internecie, telewizji i radiu. Na podstawie uzyskanych materiałów można wycenić zawarte treści, opierając się na konkretnych czynnikach, m.in. zasięgu medium, nakładach, częstotliwość przekazu oraz grupie dotarcia²³. Na rynku marketingu sportowego istnieją różne sposoby obliczania ostatecznej wartości. Jednak każda przyjęta metodologia oparta na obiektywnej analizie oraz stałych częściach składowych stanowi ważną informację dla sportowca na temat skuteczności jego działań.

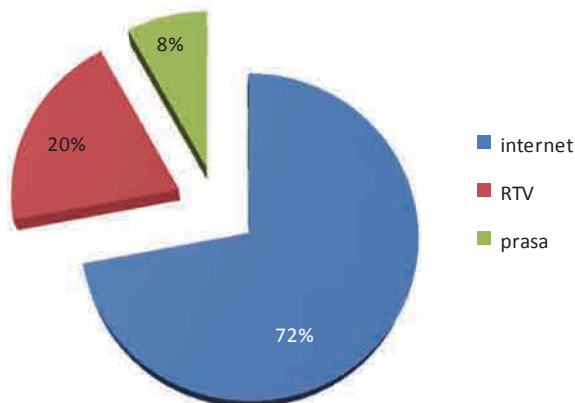
Wykonywanie takich badań jak monitoring mediów może bardzo korzystnie wpłynąć na działania związane z kreowaniem wizerunku przez sportowca. Podczas turnieju finałowego Ligi Światowej oraz Igrzysk Olimpijskich w Londynie w 2012 roku, KPS Skra Bełchatów SA wyceniła wartość medialną Michała Winiarskiego, występującego w turnieju jako zawodnik reprezentacji Polski w piłce siatkowej. Analiza została przeprowadzona w dniach 5 lipca–21 sierpnia 2012 r. przez firmę Press-Service Monitoring Mediów na podstawie 1100 tytułów prasy ogólnopolskiej, regionalnej, branżowej i specjalistycznej, ponad 2000 portali internetowych oraz ważniejszych stacji RTV²⁴. W otrzymywanych raportach medialnych zamawiający dostaje następujące informacje: tytuł materiału, medium, autor informacji, data publikacji, szukane hasło, wycena ogólna materiału, dane na temat wydawcy, częstotliwość publikacji, zasięg oraz nakład. W przedstawionej tu analizie najpierw zostaną podane dane ilościowe. Na końcu znajdzie się wycena wartości medialnej.

W tym okresie w mediach ukazało się łącznie 2537 informacji, w których hasło „Michał Winiarski” było użyte w jakimkolwiek kontekście. Najwięcej artykułów lub newsów można było znaleźć w internecie – 1826, na drugim miejscu była prasa – 509, a na trzecim – telewizja – 202. Wszystkie informacje podano w języku polskim²⁵.

²³ S. B y k o w s k i, *Analiza medialna marki na przykładzie piłkarskiej reprezentacji polski*, [w:] *Kreowanie marki w sporcie*, red. H. Mruk, R. Sliwowski, K. Kropielnicki, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2007, s. 118.

²⁴ Informacje uzyskane przez KPS Skra Bełchatów SA od firmy Press-Service Monitoring Mediów, udostępnione dla zawodnika na prośbę Michała Winiarskiego [http://skra.inforia.net/przeglad.a.spx?mode=aktualny_monitoring], dostęp: 18.06.2013 r.

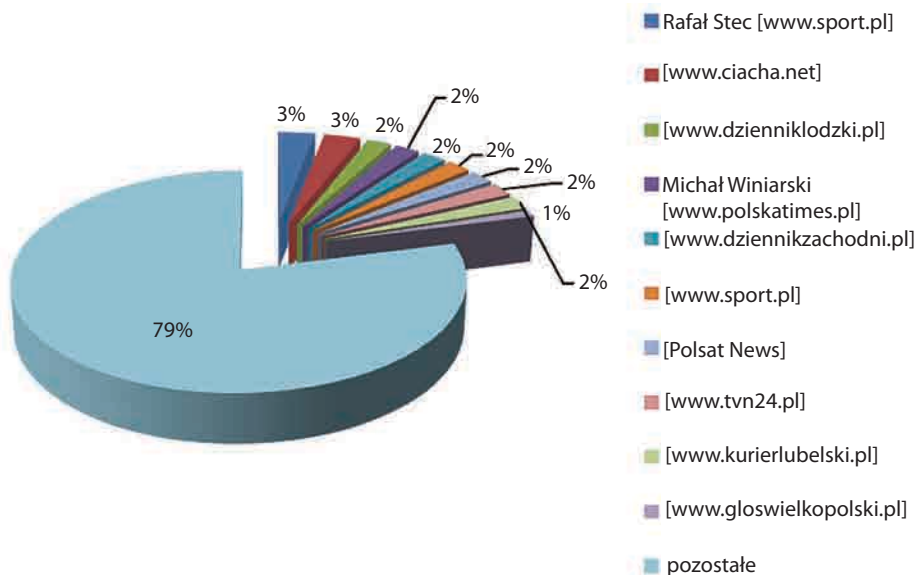
²⁵ Ibidem.



Ź r ó d ł o: [http://skra.inforia.net/przeglad.aspx?mode=aktualny_monitoring].

Wykres 2. Informacje ze względu na rodzaj mediów [%]

W zestawieniu autorów informacji, w których pojawiło się hasło „Michał Winiarski”, widać duże rozproszenie. Poza Rafałem Stecem, który umieszczał swoje informacje w portalu – [www.sport.pl], nie było innego dziennikarza, który wyróżniałby się na tle pozostałych²⁶.



Ź r ó d ł o: [http://skra.inforia.net/przeglad.aspx?mode=aktualny_monitoring].

Wykres 3. Zestawienie autorów informacji [%]

Według metodologii firmy Press-Service, w przypadku prasy „[...]” określenie wartości ekwiwalentu reklamowego określa sumę środków pieniężnych

²⁶ Ibidem.

potrzebnych do wykupienia powierzchni reklamowej, którą w rzeczywistości zajęły wszystkie wyselekcjonowane wycinki w poszczególnych tytułach prasowych²⁷. Uwzględniany jest rodzaj medium (rodzaj prasy), aktualny cennik reklamowy każdego źródła oraz łączna powierzchnia wszystkich materiałów prasowych. Natomiast liczba potencjalnych kontaktów z danym tytułem jest określana na podstawie nakładu danego tytułu przemnożonego przez liczbę publikacji w nim zamieszczonych²⁸.

W trakcie całego monitoringu mediów pod kątem obecności w nich Michała Winiarskiego w prasie pojawiło się 509 informacji na jego temat – najwięcej w prasie regionalnej „Dziennik Łódzki” (43) oraz w prasie ogólnopolskiej – „Przegląd Sportowy” (31) i gazecie „Sport” (30)²⁹.

Tabela 3

Informacja ze względu na medium – prasa. Minimalna liczba artykułów – 10

Tytuł	Nakład/prasa	Liczba informacji
Polska – „Dziennik Łódzki”	40 680	43
„Przegląd Sportowy”	75 830	31
„Sport”	13 220	30
Polska – „Gazeta Krakowska”	28 360	26
Polska – „Dziennik Zachodni”	73 400	22
Polska – „Głos Wielkopolski”	47 810	21
Polska – „Gazeta Wrocławska”	33 060	21
„Dziennik Polski”	34 100	21
Polska – „Dziennik Bałtycki”	40 920	16
Polska	278 410	16
„Gazeta Wyborcza”	315 520	14
„Gazeta Lubuska”	32 940	13
„Gazeta Pomorska”	58 140	10
„Fakt”	497 460	10

Źródło: [http://skra.inforia.net/przeglad.aspx?mode=aktualny_monitoring].

Wycena wartości medialnych w internecie jako jedyna spośród wszystkich szacunków jest wyłącznie orientacyjna. Jak zakłada firma Alien Eye, która specjalizuje się w raportach efektywności sponsoringowej, określenie wartości medialnej należy traktować jako rodzaj ekspertyzy³⁰. Press-Service wylicza wartość ekspozycji marki, porównując powierzchnię lub czas emisji

²⁷ Raport wykonany przez firmę Alien Eye dla KPS Skra Bełchatów SA: „Raport efektywności sponsoringowej dla PGE Polska Grupa Energetyczna SA”. Materiał udostępniony na prośbę Michała Winiarskiego.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Press-Service Monitoring Mediów dla KPS Skra Bełchatów..., op.cit.

³⁰ „Raport efektywności sponsoringowej dla PGE Polska Grupa Energetyczna SA...”, op.cit.

danej informacji do tożsamej emisji reklamowej. Na tej podstawie określa się wartość publikacji w pieniądzu. Pomocniczymi danymi do obliczeń są m.in. liczba odsłon danej strony, unikalnych użytkowników, ich aktywność na poszczególnych stronach i charakterystyka danej dziedziny, w tym przypadku sportu³¹.

Jeśli chodzi o liczbę informacji w internecie, aktywność mediów ogólnopolskich i regionalnych jest podobna jak w przypadku prasy. Od 5 lipca do 21 sierpnia 2012 r. łącznie ukazało się aż 1826 artykułów z hasłem „Michał Winiarski”. Liderem wśród portali internetowych był [sport.pl], na następujących miejscach znalazły się [ciacha.net] oraz *ex-quo* [dzienniklodzki.pl] i [polskatimes.pl]³².

Tabela 5
*Informacja ze względu na medium – internet.
Minimalna liczba artykułów – 30*

Tytuł	Liczba informacji
[www.sport.pl]	82
[www.ciacha.net]	66
[www.dzienniklodzki.pl]	50
[www.polskatimes.pl]	50
[www.dziennikzachodni.pl]	47
[www.sport.wp.pl]	45
[www.tvn.24.pl]	40
[www.kurierlubelski.pl]	40
[www.gloswielkopolski.pl]	38
[www.dziennikbaltycki.pl]	37
[www.gazetakrakowska.pl]	35
[www.gazetawroclawska.pl]	34
[www.sport.onet.pl]	33
[www.sport.interia.pl]	30
[www.sportowefakty.pl]	30
[www.aktualnosci.siatka.org]	30

Źródło: [http://skra.inforia.net/przeglad.aspx?mode=aktualny_monitoring].

³¹ Ibidem.

³² Press-Service Monitoring Mediów dla KPS Skra Bełchatów..., op.cit.

Najbardziej wiarygodne dane, zarówno od strony ilościowej (wystąpienia), jak i jakościowej (wycena) pochodzą z telewizji i radia. W tym przypadku określana jest „[...] suma środków pieniężnych potrzebnych do wykupienia czasu reklamowego, który w rzeczywistości zajęły wszystkie wyselekcjonowane materiały w poszczególnych stacjach, na podstawie aktualnego cennika reklamowego każdego źródła”³³. Natomiast potencjalne dotarcie do odbiorców określane jest na podstawie wskaźnika AMR (średnia oglądalność minutowa) i badań słuchalności w przypadku radia³⁴.

Najmniej informacji na temat Michała Winiarskiego można było znaleźć w telewizji i radiu. W trakcie trwania monitoringu ukazało się ich 202. Jest to spowodowane ograniczoną liczbą stacji telewizyjnych oraz radiowych w Polsce, które posiadały prawa do pokazywania siatkarskich wydarzeń z igrzysk w Londynie. Liderem w tym rankingu był Polsat News, przyciągający zainteresowanie widzów relacjami z przygotowań siatkarzy do zawodów. Natomiast na drugim miejscu, ze względu na posiadane prawa przez telewizję publiczną do przeprowadzania bezpośrednich transmisji z meczów reprezentacji Polski na igrzyskach, uplasowała się stacja TVP Info³⁵.

Tabela 5

*Informacja ze względu na medium – RTV.
Minimalna liczba informacji – 8*

Tytuł	Liczba informacji
Polska News	44
TVP Info	29
Polskie Radio Program 1	22
Radio Tok FM	19
TVN 24	11
Polsat	8
Radio ZET	8
Radio Złote Przeboje Gdańsk	8

Źródło: [http://skra.inforia.net/przeglad.aspx?mode=aktualny_monitoring].

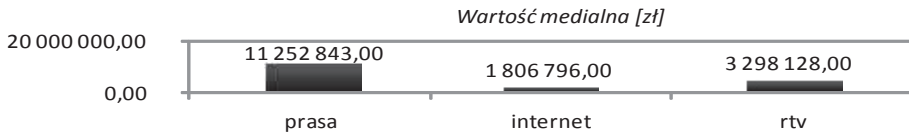
Na podstawie otrzymanego przez KPS Skra Bełchatów SA raportu z monitoringu mediów całego badanego okresu, tj. 5 lipca–21 sierpnia 2012 r.,

³³ „Raport efektywności sponsoringowej dla PGE Polska Grupa Energetyczna SA...”, op.cit.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Press-Service Monitoring Mediów dla KPS Skra Bełchatów..., op.cit.

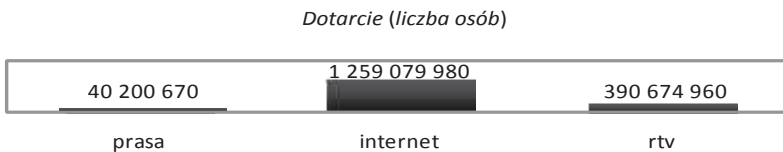
można określić łączną wartość medialną marki „Michał Winiarski” w prasie, internecie, telewizji i radiu. W sumie wyniosła ona 16 357 767 zł³⁶.



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 1. Wartość medialna hasła „Michał Winiarski” w okresie 5 lipca 2013–21 sierpnia 2013.

Na podstawie raportów Press-Service można także określić liczbę odbiorców, którzy mieli kontakt w monitorowanym okresie z informacjami o Michale Winiarskim. Ich łączna liczba to 1 689 955 610 osób³⁷.



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 2. Liczba osób mających styczność z hasłem „Michał Winiarski” w okresie 5 lipca 2013–21 sierpnia 2013.

Monitoring mediów i uzyskana wartość medialna stanowią ważne źródło informacji dla samego sportowca oraz podmiotów funkcjonujących w sportowym środowisku. Opierając się na uzyskanych danych, można prowadzić kontrolę wizerunku marki oraz wprowadzać modyfikacje podczas jej kreowania. Należy jednak pamiętać, że określenie wartości ekspozycji sportowca w mediach nie odpowiada jego wycenie marketingowej. Jest tylko jedną z jej elementów obok wartości pozamedialnej oraz reklamowej.

W listopadzie 2012 roku wartość marketingowa polskich sportowców została zbadana przez firmę Pentagon Research na zlecenie „Przeglądu Sportowego”, najbardziej znaną polską gazetę związaną ze sportem. Analiza marketingowa pokazała, który zawodnik ma największy potencjał reklamowy, jest najpopularniejszy, zrobił największy postęp w kreowaniu własnej marki, ma najkorzystniejsze prognozy marketingowe. W badaniu wzięło udział tysiąc osób, które deklarowały zainteresowanie sportem. Ankieterzy pytali, jakich sportowców najbardziej cenią, rozpoznają i lubią. Na podstawie

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

zdjęć weryfikowali również dyscypliny, jakie uprawiają konkretni zawodnicy, jakie odnoszą sukcesy oraz jak często respondenci widzą ich w mediach³⁸.

Niekwestionowanym liderem badania okazał się Robert Lewandowski (2,8 mln zł), który, dzięki dobrej grze w barwach piłkarskiej Borussia Dortmund, popularności dyscypliny, sukcesom sportowym osiąganym z niemieckim klubem oraz indywidualnym kontraktem reklamowym, okazał się najbardziej wartościowym polskim zawodnikiem pod względem wyceny ekwiwalentu reklamowego³⁹. Na drugim miejscu uplasował się Jakub Błaszczykowski, którego warunki wyceny były podobne do kolegi z niemieckiego klubu.

W pierwszej dziesiątce znalazło się kilku przedstawicieli piłki siatkowej, m.in. Bartosz Kurek, Zbigniew Bartman oraz Michał Winiarski. Na taki wynik wpływ miały odbywające się w roku badania igrzyska oraz liczne sukcesy męskiej reprezentacji Polski. W przypadku popularnego „Kurasia” dodatkowym argumentem było podpisanie umowy reklamowej z firmą Zott, producentem deserów Monte. Dzięki popularnej reklamie – „Możesz być kimkolwiek chcesz”, którą często emitowano w stacjach telewizyjnych – zwiększył on swoją rozpoznawalność oraz atrakcyjność medialną. Jak wyjaśnia M. Bogusz, szef marketingu sportowego w firmie Polkomtel, obecność reszty polskich siatkarzy w tym rankingu może być dość zaskakująca. Brak ich udziału w reklamach, jak twierdzi, jest spowodowana „[...] być może dlatego, że siatkówka jest najbardziej zespołową ze wszystkich gier zespołowych. W piłce nożnej czy w koszykówce jeden zawodnik może błyszczeć na tle innych. W siatkówce w każdej akcji ktoś musi przyjąć, ktoś odegrać, ktoś zaatakować”⁴⁰. Nie zmienia to jednak faktu, że dla każdego sportowca obecność w takiej klasyfikacji jest prestiżowa. Świadczy to o dużym potencjale marki sportowej, posiadanym kapitale wizerunkowym oraz pozytywnym postrzeganiu przez odbiorców.

Pod względem wartości marketingowej pierwsza dziesiątka polskich sportowców prezentuje się następująco:

1. Robert Lewandowski (piłka nożna) – 2,8 mln zł;
2. Jakub Błaszczykowski (piłka nożna) – 1,9 mln zł;
3. Bartosz Kurek (siatkówka) – 1,2 mln zł;
4. Wojciech Szczęsny (piłka nożna) – 1,2 mln zł;
5. Robert Kubica (rajdy samochodowe) – 0,9 mln zł;
6. Zbigniew Bartman (siatkówka) – 0,65 mln zł;
7. Justyna Kowalczyk (biegi narciarskie) – 0,6 mln zł;

³⁸ G. R u d y n e k, *Robert Lewandowski najcenniejszym polskim sportowcem* [<http://pilka-nozna.przegladsportowy.pl/Pilka-nozna-Robert-Lewandowski-najcenniejszym-polskim-sportowcem,artykul,153565,4,279.html>], dostęp: 18.06.2013 r.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

8. Agnieszka Radwańska (tenis) – 0,5 mln zł;
9. Michał Winiarski (siatkówka) – 0,49 mln zł;
10. Adam Małysz (rajdy samochodowe) – 0,48 mln zł.

Wartość wizerunkowa polskich sportowców pokazuje, że pomimo osiągniętych sukcesów, rozpoznawalności oraz stałej obecności w krajowych mediach nie można ich jeszcze nazwać marką sportową o randze europejskiej, choć kilku obrało drogę prowadzącą do takiego status (m.in. Robert Lewandowski – reklama Opel i Gillette; Jakub Błaszczkowski – reklama Opel i EA Sports, czy Wojciech Szczęsny – Pepsi).

Dla Michała Winiarskiego dotarcie do czołówki polskich sportowców, którzy posiadają największy potencjał reklamowy, jest trudne. Składa się na to wiele czynników, o których była mowa we wcześniejszych fragmentach tej pracy. Jak podkreśla A. Skupień z ESP MediaCom, najwyższe kontrakty reklamowe w Polsce wahają się między 200 tys. a mln zł⁴¹. Kwoty podane w rankingu są możliwe do osiągnięcia, gdy zostają spełnione konkretne warunki, charakterystyczne dla każdej kampanii, tj. sportowiec osiąga dobry wynik, przez swoje zachowanie i osobowość jest kojarzony z promowaną marką, jest rozpoznawalny i lubiany przez odbiorców. Z drugiej strony, nawet spełniając wszystkie wspomniane warunki, prawie niemożliwe jest osiągnięcie poziomu światowych gwiazd sportu. Dla porównania warto zaprezentować potencjał marketingowy światowych gwiazd:

1. Tiger Woods (golf) – 38 mln USD;
2. Roger Federer (tenis) – 29 mln USD;
3. Phil Mickelson (golf) – 26 mln USD;
4. David Beckham (piłka nożna) – 26 mln USD;
5. LeBron James (koszykówka) – 26 mln USD;
6. Kobe Bryant (koszykówka) – 18 mln USD;
7. Usain Bolt (lekkoatletyka) – 17 mln USD;
8. Mahendra Singh Dhoni (krykiet) – 17 mln USD;
9. Cristiano Ronaldo (piłka nożna) – 11 mln USD;
10. Sachin Tendulkar (krykiet) – 10 mln USD⁴².

Jak pokazują przedstawione analizy, w procesie kreowania indywidualnej marki w sporcie niezwykle ważne jest systematyczne badanie jej potencjału i wycena wartości. Może to być zarówno ocena marketingowa, jak i medialna. Dzięki temu można kontynuować dalszą strategię jej budowania. W przypadku Michała Winiarskiego, pomimo obecności w sportowym środowisku od kilkunastu lat, jego potencjał marketingowy i reklamowy dopiero w 2012 roku został zbadany przez specjalistów z zakresu marketingu sportowego.

⁴¹ G. Rudynek, *Robert Lewandowski...*, op.cit.

⁴² Ibidem.

W celu utrzymania go na wysokim poziomie niezbędne są ciągłe działania wspomagające jego markę indywidualną, wynik sportowy, reagowanie na potrzeby rynku, budowanie trwałych relacji z otoczeniem oraz gotowość do wchodzenia w liczne interakcje z podmiotami zewnętrznymi.

Zakończenie

Podsumowując przeprowadzoną analizę można, stwierdzić, że Michał Winiarski jako reprezentant Polski w piłce siatkowej jest rozpoznawalną i popularną marką sportową na polskim rynku; dysponuje charakterystycznymi cechami oraz określoną wartością marketingową. Jako profesjonalny sportowiec potrafi odnaleźć się w świecie sportu, który ma obecnie dwa oblicza. Jedno wskazane przez Pierre de Coubertaina podkreślające rolę sportu dla dziedzictwa każdego człowieka oraz drugie, ukazujące współczesny aspekt biznesowy.

W epoce globalizacji wraz z postępującą komercjalizacją sportu i pojawiającą się coraz częściej potrzebą wyróżnienia w konkurencyjnym środowisku, pojęcie marki sportowej staje się coraz popularniejsze. Mogą się nią stać sportowcy, imprezy sportowe, drużyny, a nawet ligi zawodowe. Różnorodne podmioty chcące zaoferować odbiorcom coś wyjątkowego coraz częściej budują przewagę konkurencyjną opartą na marce. W takim przypadku jej głównym celem jest odpowiadanie emocjom i wartościom, których doświadcza konsument w kontakcie ze sportem oraz przyczynienie się do silnej identyfikacji odbiorcy ze wskazanym podmiotem.

Przed sportowcem, który chce zbudować trwałą i silną markę indywidualną w sporcie, stoi szereg wyzwań. Posiadanie wyraźnych cech fizycznych i mentalnych, określonych grup docelowych, wysoka samoocena, reagowanie na zmiany, weryfikowanie własnej wartości i pozycji na rynku, ochrona marki i dostosowywanie się do regulacji prawnych to tylko niektóre czynniki niezbędne w procesie kreowania wizerunku zawodnika. Autorzy tego artykułu kilkakrotnie wskazują, że im szybciej sportowiec zrozumie, jak są one ważne we wszystkich etapach budowania własnego oblicza marketingowego, tym efektywniejsza będzie jego marka.

Literatura

- 90 lat polskiego sportu, „Przegląd Sportowy” 2011, nr 1.
 Album. Polska siatkówka, „Przegląd Sportowy” 2013, nr 1.
 B e d n a r e k H., *Sztuka budowania wizerunku*, Wyższa Szkoła Kupiecka, Łódź 2005.
 B i a ł o p i o t r o w i c z G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Poltex, Warszawa 2009.

B u d z y ń s k i W., *Wizerunek równoległy – nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltex, Warszawa 2008.

B u d z y ń s k i W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, SGH, Warszawa 2002.

B y k o w s k i S., *Analiza medialna marki na przykładzie piłkarskiej reprezentacji Polski*, [w:] *Kreowanie marki w sporcie*, red. H. Mruk, R. Śliwowski, K. Kropielnicki, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2007.

B y k o w s k i S., *Monitoring mediów – nowoczesne i efektywne narzędzie marketingu sportowego*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

C u d n a L., *W gąszczu cyberprzestrzeni*, „Polska Siatkówka” 2012, nr 45.

D a v i s A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.

F e d e r o w i c z K., *Marka kategorii europejskiej*, „Polska Siatkówka” 2010, nr 33.

G a z d a M., *Wsparcie w trybun*, „Nowa Siatkówka” 2012, nr 2.

G i e r e ło K., *Wizerunek (image) polityka – teoria i praktyka*, WUR, Rzeszów 2011.

G o t o w i e c M., *Złoto na wyciągnięcie ręki*, „Nowa Siatkówka” 2012, nr 1.

G o t o w i e c M., W i n i a r s k i M., *Rodzina zawsze była dla mnie najważniejsza*, „Nowa Siatkówka” 2012, nr 3.

J a r o s z M., D r z e w i e c k i P., P ł a t e k P., *Sport w mediach*, DW Elipsa, Warszawa 2013.

K a c z m a r c z y k M., *Siatkówka plus werwa*, „Polska Siatkówka” 2012, nr 49.

K a c z m a r e k M., *Polska liga światowa*, „Polska Siatkówka” 2012, nr 50.

K a j z e r e k K., *Koniec jest bliski*, „Polska Siatkówka” 2007, nr 3.

K o r z e n i o w s k i K., *ABC promocji własnych wyników według Roberta Korzeniowskiego*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

K r z o s M., *Siatkarskie postowanie*, „Polska Siatkówka” 2011, nr 43.

Marketing sportowy, teoria i praktyka, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

Marketingowe zarządzanie sportem, red. H. Mruk, R. Śliwowski, Sport&Business Foundation, Poznań 2007.

Marketingowo o sporcie, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005.

M e n c e r K., *Zaczęło się w Lipiecku*, „Polska Siatkówka” 2011, nr 38.

Metody badania wizerunku w mediach, red. T. Gackowski, M. Łączyński, Wydawnictwo Cedewu, Warszawa 2009.

M r u k H., *Sportowiec jako lider*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

M y ś l i w i e c R., *Dominacja Skry trwa nadal*, „Nowa Siatkówka” 2012, nr 1.

N y c z - K o w a l s k a J., *Sponsoring sportowy – skuteczne narzędzie realizowania celów biznesowych*, „Marketer+” 2011, nr 3.

P a n f i l R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, PKOl, Warszawa 2004.

P o g o r z e l s k i S., *Od marketingu do sponsoringu: komunikacja w marketingu sportowym*, [w:] *Marketingowe zarządzanie sportem*, red. H. Mruk, R. Śliwowski, Sport&Business Foundation, Poznań 2007.

Przejawy wielowymiarowości współczesnego zarządzania – formy i instrumenty ekonomiczno-społeczne, red. T. Pokusa, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole 2011.

Public relations. Narzędzie przyszłości, red. T. Soliński, D. Tworzydło, WSZiI, Rzeszów 2007.

Public Relations w sporcie, red. P. Godlewski, W. Rydzak, J. Trębacki, Wydawnictwo SportWin, Poznań 2010.

P u d ł o K., *Wartość medialna sportowca*, [w:] *Marketingowo o sporcie*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2005.

P y s i e w i c z W., *Sport w badaniach*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

R a k B., *21 sposobów na pozyskanie fanów w serwisie Facebook*, „Marketer+” 2012, nr 3 (6).

R e d w a n T., *Sport a pieniądze*, [w:] *Marketing dla sportu*, red. H. Mruk, K. Kropielnicki, P. Matecki, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.

R e d w a n T., *Program sponsorski*, [w:] *Marketing sportowy, teoria i praktyka*, red. H. Mruk, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2004.

R y s z k o w s k i M., *Marketingowy cykl życia gwiazdy sportu*, [w:] *Marketingowe zarządzanie sportem*, red. H. Mruk, P. Jordanowski, P. Matecki, K. Kropielnicki, Sport&Business, Poznań 2005.

S p o r e k T., *Sponsoring sportu w warunkach globalizacji. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2007.

S z n a j d e r A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.

U l a t o w s k i T., *Praktyka sportu*, PTNKF, Warszawa 1996.

U z n a ń s k i J., *Ciąg dalszy nastąpi*, „Polska Siatkówka” 2011, nr 43.

U z n a ń s k i J., *Najlepsi na świecie*, „Polska Siatkówka” 2008, nr 7.

U z n a ń s k i J., *Prawie zwycięzcy*, „Polska Siatkówka” 2012, nr 47.

W a ś k o w s k i Z., *Sport jako płaszczyzna komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, „Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej WSH-M” 2007, nr 1: *Zarządzanie i marketing*.

Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej, red. B. Sojkin, Z. Waśkowski, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2011.



ТАТЬЯНА П. НЕСТОРОЕНКО*
ВЛАДИМИР ГОНДА**

Международный рынок услуг высшего образования (пример Украины и Словакии)¹

The paper studies the internationalization of universities as a major trend in the international market of higher education. The paper examines the place and role of Ukrainian and Slovak universities on this market. The ways of expanding of presence of Ukraine and Slovakia on the international market of higher education are considered.

Keywords: higher education, internationalization, market share, imports, exports

В последние десятилетия Европейский Союз, ЮНЕСКО, ОЭСР, также как и правительства многих стран рассматривают высшее образование как необходимый фактор для обеспечения экономического роста и повышения уровня благосостояния жителей страны, что особенно важно в период глобального кризиса. Высокое качество высшего образования является необходимым условием для повышения уровня конкурентоспособности страны. Также оно способствует притоку иностранных студентов в университеты страны, увеличению доходов университетов, повышению их уровня конкурентоспособности.

В современном глобализирующемся мире между странами идет борьба за привлечение талантов. И огромную роль в этом процессе играют университеты, привлекающие талантливых молодых людей из-за рубежа и способствующие развитию города, региона, страны.

Университет как один из основных центров формирования знаний имеет прямое влияние на место своего расположения – страну, регион, город. Он привлекает студентов и обеспечивает рабочие места для ученых, исследователей, высококвалифицированных специалистов, заказывает работы, покупает товары и услуги у местных производителей. Тем самым университет способствует экономическому росту города (региона, страны), в целом, и развитию местного бизнеса, в частности.

* к. е. н., доцент, Бердянський державний педагогічний університет, Україна.

** PhD, професор, інженер, Економічний університет в Братиславі, Словацька Республіка.

¹ Стаття написана в рамках гранта Visegrad Scholarship Program – EaP №51501858.

Цель исследования проведенного исследования состояла в оценке интернационализации вузов как одной из основных тенденций на мировом рынке услуг высшего образования и изучении места и роли на нем университетов Украины и Словакии.

Университет привлекает студентов и обеспечивает рабочие места для ученых, исследователей, высококвалифицированных специалистов, заказывает работы, покупает товары и услуги местных производителей. Тем самым университет способствует экономическому росту города (региона, страны), в целом, и развитию местного бизнеса, в частности. Университет своей деятельностью оказывает мультипликативный эффект на занятость и развитие местных человеческих ресурсов.

Одна из основных функций университета – предоставление услуг высшего образования. С целью международной гармонизации высшего образования в Украине и в Словакии постепенно была введена модель близкая англосаксонской модели разделения учебы на три ступени – бакалавриат, магистратура и докторантура². В настоящее время уровни высшего образования в Украине и Словакии почти полностью соответствуют международным уровням, что способствует снижению барьеров на пути получения высшего образования как иностранных студентов в отечественных вузах, так и украинских и словацких студентов за рубежом.

Экономический рост во многих странах с середины 1990-х гг. способствовал быстрому увеличению международной мобильности студентов, и эта тенденция, судя по прогнозам, сохранится и в ближайшее десятилетие. Все больше студентов в силу тех или иных причин принимают решение обучаться за рубежом. Так, согласно прогнозу A. Vohm et al., количество студентов, обучающихся за пределами своей страны, возрастет с 1,8 млн. в 2000 г. до 7,2 млн. в 2025 г. [2].

Предложение услуг высшего образования на мировом рынке формируют университеты более чем 140 стран. Спрос на эти услуги предъявляют потенциальные студенты со всего мира. Однако, в силу различных причин, степень присутствия различных стран на этом рынке существенно различается.

Степень вовлеченности страны в мировой рынок высшего образования характеризуется двумя основными показателями:

- 1) доля от общего количества иностранных студентов, обучающихся в университетах данной страны;
- 2) доля иностранных студентов в общей численности студентов страны.

² В Словакии кредитная и трехступенчатая система была введена законом о вузах в 2002 году [1].

По результатам исследования ОЭСР, в 2011 г. на долю США приходилось 17% общего количества иностранных студентов, на долю Великобритании – 13%, Австралии, Франции и Германии – по 6% [3]. Стоит отметить, что доля иностранных студентов, приходящихся на США, сократилась с 23% в 2000 г. На этом фоне выросла численность иностранных студентов, обучающихся в Канаде (5% от общей численности иностранных студентов), в Японии и России (по 4%), а также в Испании – 2% [4]. В целом, в странах-членах ОЭСР обучалось около 77% общего количества иностранных студентов [3].

Большая часть иностранных студентов приезжает из Китая, Индии и Южной Кореи. На долю азиатских студентов приходится около 53% [4]. Наибольшую долю иностранных студентов принимали у себя англоговорящие страны – на США, Великобританию и Австралию приходилось 36% от общей численности иностранных студентов (если учитывать и Канаду, то 41%). Популярность английского языка как языка обучения способствовала тому, что многие университеты в неанглоязычных странах также стали предлагать программы обучения на английском языке. Например, в Украине каждая пятая образовательная программа для иностранных студентов предлагается на английском языке [5].

Среди европейских стран наибольшая доля от общего количества иностранных студентов приходится на Великобританию (13%), Францию и Германию (по 6%). По-другому выглядит картина вовлеченности страны в мировой рынок услуг высшего образования, если рассматривать, какова доля приходится на иностранных студентов в общей численности студентов страны [6]. Из европейских стран наибольшая доля иностранных студентов в Лихтенштейне (более 88%). По данному показателю Великобритания находится только на 5-м месте (почти 23% от общей численности студентов – это иностранные студенты), Франция – на 8-м месте (чуть менее 12%) и Германия – на 11-м месте (около 10%).

На международном рынке образовательных услуг Украина выступает и как экспортер услуг высшего образования, и как импортер. В 2014 г. в высших учебных заведениях Украины обучалось более 63 тыс. иностранных студентов [5]. Доля Украины на международном рынке услуг высшего образования составляет 1,5% [7]. Большая часть иностранных студентов, получающих образование в Украине – это студенты из стран – республик бывшего Советского Союза (более 40%), Азии и Африки. С другой стороны, низкий уровень конкурентоспособности образовательных программ большинства украинских университетов, высокий уровень коррупции в сфере высшего образования приводят

к увеличению количества украинцев, получающих высшее образование в другой стране [8].

В 2013 г. прирост количества студентов-украинцев, обучающихся за границей, составил 21% по сравнению с 2012 г. и 37% по сравнению с 2011 г. При этом в 2013 г. наблюдался стремительный рост количества студентов из Украины, обучающихся в университетах соседних стран – членов ЕС: в Польше – в 2,3 раза и в Словакии – в 1,6 раза по сравнению с 2011 г. Получение высшего образования студентами-украинцами в зарубежных университетах можно рассматривать как импорт высшего образования. Однако, несмотря на стремительный рост численности украинцев, получающих высшее образование в университетах других стран, в Украине сохраняется положительное сальдо баланса услуг высшего образования.

В Словакии импорт услуг высшего образования выше их экспорта. Притом наибольшее число словацких студентов учится в Чехии, где не испытывают языкового барьера, так как язык преподавания близок родному. В словацких вузах учится 10 169 иностранных студентов, что представляет 4,9% в общей численности студентов страны (в том числе 1 195 студентов из Чехии, т.е. 11,8% от общего количества иностранных студентов и 0,6% в общей численности студентов Словакии). Для сравнения, в чешских вузах учится 40 101 иностранных студентов (10,4% в общей численности студентов страны), в том числе словацкую национальность имеет 24 371 студент (60,8% от общего количества иностранных студентов и 6,3% в общей численности студентов страны) [9].

Таким образом, Украина имеет значительный потенциал для расширения своего присутствия на мировом рынке образовательных услуг. Иностранных студентов в украинских университетах привлекает относительно низкая стоимость обучения и проживания, фундаментальность отдельных направлений образования (естественнонаучные направления: физика, математика, химия) и сохраняющаяся на протяжении многих лет репутация ведущих украинских университетов. Относительно высокие рейтинговые позиции качества высшего математического и естественнонаучного высшего образования в сочетании с низкой стоимостью обучения в университетах Украины является их конкурентным преимуществом на мировом рынке услуг высшего образования.

Как и другие сектора интеллектуальной деятельности, услуги высшего образования интернационализируются и глобализируются. Поскольку практически во всей Европе предложение высшего образования превышает спрос на него, решающим критерием в борьбе за потенциальных студентов становится качество образования. Если словацкие университеты не хотят в этом соревновании остаться в роли неудачников, должны быть приняты меры как со стороны государства, так и вузов, ко-

которые обеспечат поворот от экстенсивного к интенсивному росту, от количества к качеству [10]. На центральном уровне (на уровне Министерства образования Словацкой Республики) необходимо принять стратегию интернационализации вузов, на уровне университетов – более гибкие программы обучения с международной составляющей, предлагать обучение на английском языке (и других языках), обеспечить лучшую инфраструктуру для иностранных студентов.

Литература

- [1] Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- [2] Bohm A., Davis D., Meares D. and Pearce D. (2002). The Global Student Mobility 2025 Report: Forecasts of the Global Demand for International Education, IDP, Canberra, Australia.
- [3] OECD (2014) Education at a Glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>.
- [4] Katsarova I. (2015). Higher education in the EU. Approaches, issues and trends. European Parliamentary Research Service.
- [5] Український державний центр міжнародної освіти. Актуальні статистично-аналітичні показники надання освітніх послуг іноземцям.
- [6] Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). Київ, 2014.
- [7] Лозовий В.С. Україна на міжнародному ринку освітніх послуг вищої освіти: аналітична записка / В.С.Лозовий. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.niss.gov.ua.
- [8] Стадний Є. Кількість студентів-українців за кордоном. 20 квітня 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/56>.
- [9] Kováč F. Stratégia vzdelávania v EÚ a SR v kontexte programu Európa 2020. Dizertačná práca. Bratislava: NHF EUBA, 2015.
- [10] Murgaš M. (2013). Bariéry rastu kvality služieb vysokoškolského vzdelávania v Slovenskej republike (Analýza súčasného stavu a návrhy riešení). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sapa.ff.upjs.sk/images/files/146_62410663_Murgas.pdf.

ВАЛЕНТИНА Г. ВОРОНКОВА*

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організації в умовах глобалізації

The article describes the features of the modern paradigm of administrative management, including analysis of external and internal factors, including culture management aimed at innovative development of the organization and special attention is paid to the methodological foundations of the study. The article notes that a great influence on the modern paradigm of administrative management provides the management culture with specific types of target preferences of the organization. Analyzed properties that characterize modern administrative management paradigm with its focus on innovative type of development. Conclusion the future belongs to the innovative type of organization that you will be able to live in difficult conditions of global transformation.

Keywords: administrative management paradigm, administrative relations, globalization, methodology, analysis, self-organization, synergetic, culture of management, innovation development

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту вивчаються на межі багатьох наук – менеджменту, психології, філософії управління, філософії управління персоналом, конфліктології. Виділення предмета дослідження адміністративної парадигми менеджменту являється достатньо складною наукою, тому що у якості об'єкта в ній розглядаються будь-які матеріальні, інтелектуальні, об'єктивні, суб'єктивні і змішані процеси і системи в організації. Основа визначення і уявлення предмета дослідження адміністративної парадигми менеджменту – виділення організаційних відносин, які відображають сукупність і різноманітність всіх видів і форм встановлення, здійснення і припинення взаємозв'язків як усередині, так і поза ним. Під адмініструванням у теорії і на практиці прийнято розуміти широкий спектр виявлення формалізації і регламентації зв'язків і залежностей, прав і повноважень, форм і структур, порядків і правил, квот і обмежень. Проте різноманітність виявлення формування і функціонування систем і процесів адміністрування відображає тільки зовнішню сторону організації значно

* Д.ф.н., професор, Запорізька державна інженерна академія, Україна.

складнішою. Внутрішня, якісна сторона виявлення адміністративних відносин є надзвичайно складнішою, тому якісна складова адміністрування представляє фундаментальний інтерес для адміністративного менеджменту. В реальних умовах виділення адміністративних відносин уявляється перш за все процесуальним і системним вираженням змісту сучасної адміністративної парадигми менеджменту.

Теоретико-методологічними основами сучасної адміністративної парадигми менеджменту є морфогенетичний підхід до аналізу саморегуляції соціальних систем, що досліджує форму і конструкцію будь-якого об'єкта. Базовими для аналізу організацій як соціальних систем слугують наступні методи: синергетичний, що використовується для аналізу публічного адміністрування як нелінійної системи; порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні форми публічного адміністрування як саморегуляції соціальної системи, що представляє собою дисипативну структуру; динаміку становлення публічного адміністрування у темпоральних координатах певної історичної епохи; феноменологічний, що дозволяє осягнути сутність феномена публічного адміністрування як складного суперечливого феномена, що розвивається „зі знаком плюс” і „зі знаком мінус”, прагнучи до своєї цілісності; системний, що направлений на виявлення структури публічного адміністрування як динамічної системи, яка сприяє саморозвитку соціальної системи та її саморегуляції; діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток публічного адміністрування у взаємодії з оточуючим світом та особистістю; синергетично-діалектичний, що дозволяє осягнути світ на основі принципів, методів, підходів до аналізу соціальної системи з точки зору синергії і діалектики; загальнонаукові методи – аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, що сприяють філософському осмисленню публічного адміністрування у системі саморегуляції соціальних систем; структурно-логічного моделювання – для словесного опису концептуальних підходів до формування та розвитку соціально-управлінських систем соціального управління; компаративістський – для порівняння концептуально-специфічних соціально-управлінських систем, сформованих на різних теоретико-методологічних засадах; структурно-функціональний – для розкриття основних характеристик механізмів публічного адміністрування, взаємозалежності окремих суспільних і політичних процесів у розвитку і динаміці саморегуляції соціальних систем; наукової абстракції і нелінійного (недетермінованого) мислення – з метою виявлення взаємодії прямих і зворотних зв'язків у лінійних (суб'єкт-об'єктних) і нелінійних (суб'єкт-суб'єктних) системах; комплексний метод – забезпечується соціально-філософським усвідомленням публічного адміністрування як формування цілісної суб'єкт-суб'єктної парадигми управління склад-

ними соціальними системами; економіко-математичні – для побудови моделі прогнозування управління складними соціальними системами з використанням зворотних зв'язків в усіх сферах життєдіяльності соціального організму; метод антропологічної експертизи, направлений на виявлення гуманістичної компоненти в управлінській діяльності, в центрі якої „людина як міра всіх речей”. Для аналізу адміністративного менеджменту слід використати наступні методи, принципи, концепти і підходи: загальнонаукові методи аналізу і синтезу, узагальнення та екстраполяції, системний та структурно-функціональний підходи; загальнофілософська, філософсько-антропологічна та філософсько-культурологічна методології, порівняльно-історичний метод, метод синергетичного підходу, метафізичний метод, методологія історичного і огічного, метод культурно-антропологічної реконструкції та культурно-семіотичної інтерпретації. Все це дозволило виявити і визначити сутність і значення адміністративного менеджменту в умовах пост-модерністської модернізації глобалізованого світу.

Як відмічають А.М. Жемчугов і М.К. Жемчугов, „ми завжди маємо чотири рівні стратегії:

1. Стратегію отримання загальних соціально-економічних цілей.
2. Стратегію отримання загальних предметних цілей.
3. Стратегію отримання предметних цілей.
4. Стратегію досягнення предметних цілей” [1, С. 13–22].

На адміністративну сферу організації в сучасних умовах великий вплив здійснює зовнішнє середовище (макросередовище), що включає наступні складові: економічне середовище; політичне середовище; соціальне середовище; науково-технічне середовище; правове середовище; культурне середовище; природне середовище; ідеологічне середовище; демографічне середовище; географічне середовище. Існує ряд факторів внутрішнього середовища, що впливають на сутність адміністративної сфери та діяльність керівників: цілі системи; стратегія розвитку (цілі, задачі, зміст); функції управління (склад, зміст, ступінь централізації); методи управління (механізми реалізації); технології процесів управління; інформація управління; техніка управління; персонал управління (соціально-культурні, психологічні, професійно-кваліфікаційні характеристики); організаційна культура (цінності, стандарти поведінки, традиції, філософія управління); джерела (фінансові, людські, матеріальні ресурси); дослідження і наукові розробки (портфель угод, стан науково-дослідницької бази, склад кадрів, НЮКР).

Великий вплив на формат сучасної адміністративної парадигми менеджменту здійснює **культура менеджменту** зі специфічними типами цільових переваг: 1) теоретичні – істина, знання, раціональне мислен-

ня; 2) економічні – практичність, корисність, накопичення багатства; 3) політичні – влада, визнання; 4) соціальні – людські відносини, відсутність конфліктів; 5) естетичні – гармонія, форма і симетрія; 6) релігійні (етика, моральні проблеми). Рекомендується включати до аналізу діяльності адміністративної сфери: PEST – аналіз (PEST – згідно перших букв англійських термінів *Political-legal* (політико-правові), *Economic* (економічні), *Sociocultural* (соціокультурні), *Technological* (технологічні)). Політико-правові фактори – це урядова стабільність чи взагалі нестабільність, податкова політика і законодавство; антимонопольне законодавство, закони по охороні оточуючого середовища, регулювання зайнятості населення, зовнішньоекономічне законодавство; позиція держави щодо іноземного капіталу; профспілки та інші групи тиску (політичні, економічні). Економічні фактори – тенденції валового національного продукту; стадії ділового циклу; відсоткова ставка і курс національної валюти; кількість грошей в обігу; рівень інфляції; рівень безробіття; контроль за цінами і заробітною платнею; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика. Соціокультурні фактори – демографічна структура населення; стиль життя; звичаї і уподобання; соціальна мобільність населення; активність населення. Технологічні фактори – державна політика в сфері НТП; захист інтелектуальної власності; витрати на НІОКР з різних джерел. Для адекватного розуміння діяльності адміністративного менеджменту слід проаналізувати матрицю загроз: матрицю профілю середовища; модель М. Портера конкурентних сил; зовнішніх стратегічних факторів; рівень стратегії вибору. Як відзначають Ввайнхардт Й.Р., Андрюкайтене Р.М., „характеристики культури складають зміст управління (менеджменту) організації і визначаються специфічними особливостями, за допомогою яких організації позиціонують себе та ідентифікують і/чи інтерпретуються персоналом, потребами і клієнтами, культура може заохочувати співробітників працювати більш продуктивна і, це буде краща мотивація, але проблема в тому, що культуру слід не створювати, а постійно підтримувати і сприяти, реагуючи на зміни, що відбуваються в організації та її оточенні, культура включає в себе соціальну відповідальність. З іншої сторони, культурне середовище саме визначає успіхи і промахи соціальних інновацій. Для реалізації корпоративної соціальної відповідальності необхідна позитивна організаційна культура” [2, С. 65]. Ми погоджуємося з дослідженнями Ввайнхардт Й.Р., Андрюкайтене Р.М. і вважаємо, що їх слід розвивати.

Властивості, що характеризують сучасну адміністративну парадигму менеджменту: безперервність функціонування і розвитку системи, яка функціонує на основі конкуренції, багатоманітності форм функціонування і розвитку, здатності його до оновлення та саморозвитку;

альтернативність напрямів функціонування на основі прогнозування та вибору альтернатив; формування організованості системи; адаптивність – здатність системи функціонувати при зміні параметрів зовнішнього середовища, адаптації системи до цих змін; організаційність – приближення до показників-пропорційності, безперервності, ритмічності, ефективності; стандартизація – забезпечує сумісність даної системи з іншими системами та їх взаємозалежність в умовах розвитку міжнародної кооперації; **інноваційний характер розвитку**, що направлений на ефективне використання природних ресурсів, праці і капіталу, упровадження патентів і ноу-хау, конкурентоспроможності товарів; упровадження інноваційного шляху, що є єдиним шляхом розвитку економічних систем, які впливають на сталий розвиток сучасного українського суспільства. Адміністративній сфері властивий закон забезпечення оптимального функціонування і самореалізації соціального суб'єкта у відповідності з об'єктивними тенденціями через посередництво свідомого впливу на об'єктивні процеси з метою перетворення існуючої можливості на реальну.

Рушійними факторами глобалізації як об'єктивного процесу, що впливає на адміністративний менеджмент, являються: розвиток науково-технічного прогресу (транспортних, комунікаційних, інформаційних технологій); лібералізація економіки; трансформація політичної системи у національному і міжнародному масштабах. На наш погляд, саме ступінь інтенсивності виявлення цих факторів визначає ступінь втягнення і реалізації процесу глобалізації на рівні тієї чи іншої держави, тієї чи іншої культури. Глобалізація характеризується такими рисами, як руйнація адміністративних бар'єрів між країнами, планетарне об'єднання регіональних фінансових ринків, набуття фінансовими потоками, конкуренцією, інформацією і технологіями всезагального світового характеру.

Глобалізація і гуманізація створюють два об'єктивних процеси відцентрового і доцентрового характеру, що доповнюють один одного, хоча і здатних до конфронтації. Кінцева мета гуманізації – це олюднення оточуючого світу природи і суспільства з позицій розвиваючих потреб людини. Це означає, що критерієм суспільного прогресу і його кінцевою метою виступає людська особистість, можливість і перспектива її усестороннього розвитку, а також її універсалізація у масштабах культури, соціуму і природи. Як свідчить аналіз, сама глобалізація являє собою багатогранний процес, який включає в себе як загрози, так і великі перспективи, особливо у сфері культури. На такій основі можливо не тільки збереження, але і відродження і освоєння культури і духовності народу, розвиток місцевих культурних традицій, локальних цивілізацій. Постмодерністська глобалізація вимагає від місцевих

культур не беззастережного підпорядкування, а селективного вибіркового сприйняття і освоєння нового досвіду інших цивілізацій, можливо-го тільки в процесі конструктивного діалогу з ними. Стратегічна лінія розвитку держав в умовах глобальних змін повинна бути направлена на економічний розвиток при збереженні етнокультурної різноманітності і повазі до самобутності. Відповідним викликом глобалізації може стати рівноправна співпраця культур і цивілізацій, свобода вираження багатоманітності.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту – це звернення до пізнання механізмів самоорганізації складних еволюційних та зверхскладних систем у стані, далекому від рівноваги, коли загострюється їх чуттєвість до незначних флуктуацій на мікрорівні, які приводять до зміни поведінки всієї макросистеми. Руйнування динамічної рівноваги її структур і підсистем публічного адміністрування, вступ їх у „режим із загостренням”, фазу кризи, в якій нестійкі структури піддаються швидкій дезінтеграції, приводять до зміни моделей адміністрування.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту мають включати: 1) теоретико-методологічні основи аналізу синергетичної парадигми організації як складного соціального організму; 2) зміни, які відбуваються в різних системах в умовах нестабільності і впливають на дії керівників; 3) дії механізму самоорганізації в умовах суперечливості кризи; 4) використання ідей креативності хаосу, його конструктивності, направленості його просування до нової соціальної організації.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту – це різноманітність упорядкованих деяким відношенням чи зв'язаних певними ознаками елементів, які можуть представляти собою сукупність, для якої характерним є: функціональне призначення, що визначається принципом чи характером взаємозв'язку і взаємовідношення елементів; структура – будова, взаєморозташування її складових частин; потоки інформації; взаємозв'язки і взаємовідносини елементів системи.

Головне призначення сучасної адміністративної парадигми менеджменту – це врахування процесу впливу суб'єкта на об'єкт, направлений на упорядкування, збереження, руйнацію чи збереження системи об'єкта у відповідності з поставленими цілями. Управління як вид людської діяльності існує з тих пір, як виникла необхідність в сумісній діяльності людей. Кожна історична епоха вносить свої корективи у відношення суб'єкта управління, методи стимулювання, масштаби організації самого процесу, але тільки у XX столітті з'явилися і почали розвиватися наукові підходи до соціального управління. Адміністративний менеджмент представляє собою невід'ємну частину людського буття,

без якого неможлива сумісна діяльність людей і суспільства в цілому. Ефективний адміністративний менеджмент є одним із основних факторів соціального прогресу.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту представляють собою систему принципів, методів і технологій управління, розроблених на основі інформації, отриманої як емпіричним шляхом, так і в результаті використання досягнень ряду конкретних наук. Часто теорію адміністративного менеджменту розділяють на два рівні: перший представлений теоріями соціального управління, які являють собою частину політико-економічних і соціально-філософських концепцій, що пояснюють механізм функціонування суспільства на різних історичних етапах; другий являє собою прикладну дисципліну, яка інтегрує в собі фрагменти фундаментальних наукових теорій, а з іншої сторони – це сукупність практичних знань і навичок, які об'єднують достатньо багатоманітні об'єкти загальною задачею управління.

Головне призначення адміністративного менеджменту – це цілеспрямований вплив соціального суб'єкта на власну суспільну, колективну і групову життєдіяльність, що здійснюється як безпосередній (у формах самоуправління), так і через спеціально створені інститути (державу, партії, суспільні об'єднання, кооперативи, підприємства, союзи). Управління – невід'ємна властивість всіх організованих систем різної природи, що забезпечує їх самозбереження і саморозвиток. Адміністративний менеджмент представляє собою складний процес взаємодії двох сторін: тієї, хто управляє; і тієї, ким управляють, в яких важливу роль відіграють зворотні зв'язки. Адміністративний менеджмент може бути представлений як сукупність двох складових підсистем. Традиційна підсистема адміністративного менеджменту виходить із пріоритету прямих зв'язків, в якій мало уваги зверталось на взаємозв'язок цих двох підсистем, тобто процес управління розглядався як односторонній процес, як жорстко управляючий вплив. Проте організація як складний соціальний організм – це складна соціальна система, що володіє внутрішнім механізмом саморегулювання і саморозвитку. Сучасна парадигма адміністративного менеджменту у розгляді процесу управління як суб'єкт – суб'єктного відношення, що передбачає взаємодію двох підсистем – тієї, хто управляє, і тієї, ким управляють, аналіз цих підсистем як відкритих систем, кожна із яких здатна адекватно реагувати на імпульси одна одної. В результаті адміністративний менеджмент набуває характеру співуправління; управління зверхскладними системами, що являють собою вплив на їх власний механізм саморегуляції і самоуправління з метою його оптимізації інформаційно-комунікативного розвитку соціуму як цивілізаційної парадигми XXI століття [3, С. 27–35].

Важливий аспект особливостей сучасної адміністративної парадигми менеджменту в управлінні організацією – досягнення адекватності цих двох підсистем. Для реалізації цілей адміністративного менеджменту необхідно дотримання принципу необхідної різноманітності: різноманітність управляючої системи повинна бути не меншою, чим різноманітність системи, якою управляють. Процес адміністративного менеджменту включає в себе три основних компоненти: 1) управлінська свідомість – мисленнєве здійснення процесу управління; 2) управлінська діяльність, що представляє собою реалізацію цілей і задач соціального управління; 3) результат управлінської діяльності. Для адміністративного менеджменту необхідно виробляти вміння оцінювати соціальні наслідки передбачуваних управлінських рішень, що є соціальним нервом будь-якого управлінського впливу.

Під соціальною самоорганізацією розуміється самостійне, тобто здійснюване без зовнішнього цілеспрямованого програмування, формування суспільних відносин. Змістовною основою процесу соціальної самоорганізації а публічному адмініструванні є коопераційна діяльність індивідів, в результаті яких створюються структури, що представляють собою сукупність розміщених у певному порядку функціональних інститутів з включенням у них індивідів, груп, спільнот. Креативний ефект реалізації самоорганізації виражається в безперервному процесі істотного оновлення соціального життя. Процес соціальної самоорганізації підтримується креативною сутністю людини, яка прагне змін, долає дезорганізацію екстремальності і приводить організацію у стан порядку, сприяючи упорядкуванню відносин і перетворюючи організацію на відкриту, упорядковану, здатну для подальшого розвитку і становлення. Цей процес називається антропосоціальною синергією. „Самоаналіз керівника як принцип і максима адміністративної діяльності представляє собою концептуалізацію управління як єдиного соціального і культурного організму, який виступає як спосіб вирішення управлінських проблем” [4, С. 94].

Висновок. В результаті цих процесів організація формується на засадах постнекласичної науки: 1) по мірі підвищення складності всіх процесів соціальні утворення стають плинним соціокультурним полем, в якому межі з середовищем стають адаптованими і прозорими; 2) стійкість досягається за рахунок параметрів порядку, що виникають і оновлюються в процесі безперервної самоорганізації; 3) відкритість таких утворень забезпечує їх діалог зі світом, розкриває перед ними можливості процесу становлення. Креативна поведінка середовища породжує креативну відповідь індивідів, які знаходяться в креативній ситуації об'єкта. Система адміністративного менеджменту є продуктом процесів самоорганізації, що приводять до змін, які відбуваються у сус-

пільстві. Формування цієї системи прискорює креативність соціального життя. Якщо раніше для відкриття кордонів однієї держави потрібні були переважно воєнні дії, то сьогодні на зміну їм приходять способи інформаційного та економічного впливу, тільки локально підтримувані інколи воєнною силою. Спроби економічної, політичної та воєнної кооперації провідних держав світу є не що інше, як формування нових систем публічного адміністрування пов'язаного із глобалізацією світу. Проте неупереджено помітними є всі ознаки вступу організацій у новий формат системних криз, які вже охопили як розвинуті країни світу, так і ті, що розвиваються. Проте криза як кульмінація невизначеності очищає простір для креативних дій, сприяє генезису нових систем адміністративного управління і створює переважно нові умови для їх функціонування.

Особливості сучасної адміністративної парадигми менеджменту та її вплив на інноваційний тип розвитку організації в умовах глобалізації включають культуру адміністративної діяльності організації, яка направлена на вироблення такого механізму розвитку, в основі якого спосіб адаптації і реалізації проекту організації. У цьому сенсі культура повинна проникнути у всі субструктурні елементи організації, щоб наповнити організацію культурним простором. Як результат практичної діяльності, виступають технологічний і економічний рівні культури, представлені її соціальними носіями (групами, організаціями). І на цьому рівні проявляється інтегруюча роль і функція культури, яка формує єдину культуру організації і сприяє досягненню цілепокладанню стратегії організації на перспективу

Література

[1] Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Современный менеджмент. Четыре уровня цели и стратегии, единство и противоположность составляющих. / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента: Научно-практический журнал. – 2013. – № 12 (28). – С. 13–22.

[2] Ввайнхардт Й.Р., Андрюкайтене Р.М. Влияние типов организационной культуры на развитие корпоративной социальной ответственности / Й.Р. Ввайнхардт, Р.М. Андрюкайтене // Проблемы экономики и менеджмента: Научно-практический журнал. – 2013. – № 12 (28). – С. 62–75.

[3] Соснін О.В., Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікативний розвиток соціуму як цивілізаційної парадигми XXI століття / О.В. Соснін, В.Г. Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – № 62 – С. 27–35.

[4] Воронкова В.Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя / В.Г. Воронкова // Гілея: науковий вісник : збірник наукових праць / гол. ред. проф. В. М. Вашкевич. – К.: Видавництво „Гілея”, 2015. – Вип. 100 – С. 91–96.

НАДІЯ І. КОБЗАР*
ОЛЬГА М. КІРІЄНКО**

Екологічні аспекти соціальної відповідальності бізнесу в Україні

One of the topical problems of the present from theoretical and practical viewpoint is considered in the article. This is the problem of interaction between nature and society, possibility of appearance of environmental threats of national and global scale, necessity of joining of efforts and activation of united actions concerning security of environmental safety, as the condition of further sustainable economic growth. These questions are extremely important for Ukraine, as the level of environmental threat is high in the country and the crises that are repeated periodically, the state of the economy and the events of recent years increase it. Therefore, the main task under these conditions is the search of ways of forming of the system of ecologically agreed socio-economic development, particularly, by the increase of social responsibility of business, development of partnership of the state and private business through participation of the society in solving of environmental problems.

Keywords: environmental safety, social responsibility, corporate social responsibility, sustainable growth, globalization, eco-management, public and private partnership, business excellence

Стрімкий розвиток цивілізації, в останні роки, ставить перед державами світу потужні екологічні виклики, які є результатом порушення балансу у системі „суспільство-природа”. Ці загрози стосуються, перш за все, можливостей і перспектив подальшого розвитку, економічного зростання, або існування як окремих країн, так і суспільства в цілому.

Особливо актуальними ці питання постають у сучасних умовах, коли продовжує посилюватись інтенсивність використання обмежених природних ресурсів, зростає техногенне і антропогенне навантаження на природу, а заходи, які приймаються суспільством, частіше за все, відстають у часі або виявляються недостатньо ефективними у порівнянні із масштабністю, глибиною, зміною характеру та непередбачуваністю екологічних проблем.

* К.е.н., доцент, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, Україна.

** К.е.н., доцент, Національний гірничий університет, Україна.

Характерною рисою сучасності, є те що абсолютна більшість економік країн світу є відкритими, а це свідчить про посилення зв'язків, взаємозалежностей між ними, розвиток міжнародного співробітництва, глобалізацію світового розвитку. За цих умов екологічні проблеми набувають глобального характеру, але разом з тим, формуються передумови до об'єднання зусиль суб'єктів світового співтовариства з метою вирішення цих проблем.

В загальноекономічному сенсі, як відомо, взаємозв'язок між суспільством і природою формує систему „суспільство-природа”, в якій представлено дві протилежні, але, в той же час, взаємодіючі сторони. Така взаємодія характерна будь-якому суспільству незалежно від характеру виробничих відносин та типу економічної системи, складає його зміст і забезпечує розвиток. Класики розглядали постійний обмін між суспільством і природою, як закон який регулює суспільне виробництво. При цьому вони підкреслювали, що без такого обміну, було б неможливим саме життя.

В системі взаємодії суспільства і природи ведуча роль належить суспільству, яке з неймовірною швидкістю і у грандіозних масштабах перетворює природні умови, які його оточують. Навколишня ж природа, сама по собі, без участі людини, змінюється поступово і повільно. Тому висока інтенсивність, динамізм, масштаби та характер антропогенної діяльності набувають рис революції, прориву на фоні еволюційного розвитку природи.

Ведуча, активна роль суспільства у системі „суспільство-природа” здійснюється, перш за все, через виробничу діяльність людей, яка є найважливішою сферою суспільної діяльності, в якій і відбувається найбільшою мірою взаємодія людини з природою. Саме у процесі виробництва суспільство використовує ресурси природи з метою задоволення власних потреб, тому рівень його розвитку можна розглядати як показник оволодіння силами і законами природи.

Опановуючи закони і підкорюючи сили природи, суспільство, між тим, не може змінити ці закони або підпорядкувати їх собі. Спочатку взаємодії суспільство виключно пристосовувалось до дії законів природи, згодом функція суспільства почала зводитись до формування механізмів використання законів природи, які б не порушували їх дію. Потреба суспільства у безперервному розвитку, удосконаленні, намагання досягти високих форм організації життя людей (соціальні фактори) обумовлюють необхідність постійної оптимізації взаємовідносин між суспільством і природою, оскільки навколишнє середовище стає активною силою у глобальних масштабах, як тільки діяльність людей порушує цілісність природи, як особливої системи, вступає у протиріччя з законами природи. Дані статистики свідчать про те, що всі країни

світу витрачають значні кошти на подолання надзвичайних ситуацій, для України це понад 10 млн. грн. щорічно, причому в структурі витрат переважають збитки від надзвичайних ситуацій природного характеру. Така активність природи загрожує стати закономірною, а головне, непередбачуваною і неконтрольованою.

Пошуку компромісів у системі „суспільство-природа” присвячено багато наукових досліджень, до яких слід віднести і розробки учених, наприклад, представників Римського клубу, який об'єднав спеціалістів різних країн, що намагались прогнозувати майбутнє цивілізації. Визначаючи шляхи і чинники соціально-економічного розвитку суспільства вони запропонували враховувати фактор обмеженості ресурсів і можливостей природних систем до відновлення та нейтралізації наслідків антропогенної діяльності людей. Оптимістичні прогнози розвитку суспільства, які традиційно базувались на зростанні виробництва, споживання, прирості населення, доповнюються песимистичними в теоріях „нульового росту”, „граничної межі росту”. Це вже були не просто рекомендації щодо необхідності гармонізації відносин між суспільством і природою, а застереження.

Аналіз взаємодії елементів системи „суспільство-природа” з розвитком ускладнюється, виникає поняття „другої природи”, до якої відносять все те, що створено людиною, використовується нею у процесі суспільного виробництва, за допомогою чого здійснюється вплив на природне середовище що може, з одного боку, сприяти покращенню взаємодії суспільства і природи, а з іншого боку, нести загрози руйнування природних систем. Тобто є природа, яка створила нас, а є природа, яку створюємо ми і між ними не повинно бути антагонізмів.

Особливо це виявляється в умовах науково-технічної революції, яка відкрила нові інвестиційні та інноваційні можливості до подальшого розвитку суспільства, як свідомо контрольованого процесу. НТР фактично знімає технічні обмеження у використанні природних ресурсів, поширює можливості виробництва, але виникає нове протиріччя між цими, більш широкими можливостями і обмеженими відновлюваними силами природних систем. Тому, ми вважаємо, що природоохоронна діяльність вже не вирішує екологічні проблеми, а вимагає підготуватись до радикальної перебудови відносин з природою.

Прогнози щодо змін навколишнього середовища на період до 2030 р. свідчать про те, що за цей період ситуація в екологічній сфері докорінно не зміниться, а навпаки може погіршитись, якщо тенденції впливу суспільства на природу 2000 р. будуть збережені, результатом стане погіршення якості життя населення, зростання бідності, смертності, захворюваності, нестача продовольства. Це впливатиме на всі сфери і ре-

зультати діяльності людей [25]. Тому гарантії екологічної безпеки стають основою забезпечення економічної і навіть національної безпеки.

Екологічна безпека означає проживання в екологічно чистому та сприятливому для життєдіяльності середовищі. Довкілля вважається безпечним, коли його стан відповідає встановленим у законодавстві критеріям, стандартам, лімітам і нормативам.

Закон України „Про охорону навколишнього природного середовища” (ст. 50) визначає екологічну безпеку як стан природного середовища, при якому забезпечується попередження погіршення екологічної обстановки та виникнення небезпеки для здоров'я людей, що гарантується здійсненням широкого комплексу взаємопов'язаних екологічних, політичних, економічних, технічних, організаційних заходів [1]. Очевидно, що головна ознака даної категорії – це не ліквідація, а попередження погіршення екологічного становища.

Поняття „екологічна безпека” з'явилося в українському законодавстві з прийняттям Декларації про державний суверенітет України від 16 липня 1990 року. У подальшому вона отримує конституційне закріплення, її забезпечення та захист віднесено до обов'язків і найважливіших функцій держави, а також є справою всього українського народу (статті 16, 17 Конституції України). Поряд з людиною, її життям і здоров'ям, честю й гідністю, недоторканністю безпека проголошується і визначається Основним Законом найвищою соціальною цінністю [1].

Передумовою прийняття ефективних управлінських рішень у системі забезпечення безпеки є об'єктивне та своєчасне визначення найбільш вагомих загроз і ризиків, що потребує здійснення ґрунтовного аналізу та оцінки процесів, що стосуються безпекової сфери. Дані такого аналізу повинні використовуватись для формування державної політики, відповідно до принципу, за яким екологічна безпека є складовою національної безпеки держави.

Нажаль в Україні не створена система індикаторів, яка б дозволила комплексно оцінювати стан національної безпеки з урахуванням екологічної її складової. Реальний же стан екологічних проблем в Україні підтверджує наявність передумов екологічної небезпеки.

Так, екологічно чистою в Україні вважається лише 6 % її території. В Законі України „Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року” відмічено, що „антропогенне і техногенне навантаження на навколишнє природне середовище в Україні у кілька разів перевищує відповідні показники у розвинутих країнах світу”. Використання стратегічних природних ресурсів на території нашої країни є аномальним і перевищує у 2–3 рази екологічно допустимі межі [7].

До екологічних проблем суспільства традиційно відносяться: забруднення атмосферного повітря, водних, земельних та лісних ресурсів та накопичення відходів виробничого та невиробничого характеру.

У структурі факторів, що формують ризик здоров'ю нації, перше місце займає повітряне середовище (66,7%). В Україні щорічно в повітряний басейн потрапляє біля 7 млн.т. різноманітних шкідливих речовин.

Характерним є той факт, що навіть в період значного зниження темпів росту ВВП (2005 рік) забруднення атмосферного повітря не зменшувалось, а навпаки зростало, така ситуація спостерігалась і в період економічної кризи 2007–2009 років, коли при значному падінні виробництва ВВП забруднення повітря було самим високим [18].

Серед видів ресурсів на першому місці із зростання потреб в них та існування дефіциту стоїть придатна до використання вода, оскільки із загальної кількості водних ресурсів планети, лише 2% – це придатна до використання вода.

За даними Інституту стратегічних досліджень, витрати свіжої води в Україні на одиницю виробленої продукції значно перевищують такі показники у розвинутих країнах Європи: Франції – у 2,5 рази, Німеччині – у 4,3 рази, Великобританії та Швеції – у 4,2 рази.

Загрозливого рівня набули проблеми у сфері використання земельних ресурсів. Територія України характеризується надзвичайно високим показником сільськогосподарської освоєності (71,7%), що значно перевищує екологічно обґрунтовані межі [6].

Загострення проблем в екологічній сфері зумовлено утворенням та накопиченням значних обсягів відходів виробничого та побутового походження, що суперечить принципам екологічно збалансованого природокористування. Щорічні обсяги утворення відходів, в нашій країні, перевищують 350 млн.т. на рік (2014р.), 99% з яких надходять від економічної діяльності підприємств та організацій. Із загального обсягу утворених відходів щороку утилізується біля 30%, переважна їх частина видаляється у спеціально відведені місця чи об'єкти (57%). В результаті в спеціально відведених місцях чи об'єктах та на території підприємств країни накопичилось майже 15 млрд.т. відходів, з яких 14,2 млн.т. відходи I–III класів небезпеки, що створюють значні ризики для здоров'я населення і стану навколишнього середовища [18].

Аналіз порогових значень показників стану безпеки в екологічній сфері свідчить про те, що серед індикаторів, які характеризують стан атмосферного повітря і водних ресурсів критичного значення набули – Індекс забруднення атмосфери (ІЗА), за яким порогове значення становить не більше 2,5 од., а фактичне – 8,0 од. (перевищення майже у 4 рази) та ступінь зносу водогінних та каналізаційних мереж, відповідно порогове значення не більше 35%, а фактичне – 62,3% (перевищення

майже у двічі). У сфері використання земельних ресурсів критичного значення досягли: частка природних територій у загальній площі (порогове значення не менше 35, фактичне – 7) та рівень відновлення ґрунтового покриву (порогове значення – не менше 1 од., фактичне – 0,4 од.). Порушений стан мають такі індикатори, як коефіцієнт екологічної стабільності у сфері використання земельних ресурсів та всі індикатори у сфері використання лісних ресурсів, а це означає, що вони на межі критичного значення [18]. Оцінка, здійснена за запропонованим переліком показників та їх пороговими значеннями, свідчить про критичний стан основних життєзабезпечуючих природних систем України.

Вимоги екологічної безпеки в законі „Про охорону навколишнього природного середовища” сформульовані за трьома напрямками: господарськими суб'єктами, за видами господарської діяльності, стадіями господарського процесу. До суб'єктів, які можуть виступати потенційним джерелом шкідливого впливу на природу відносяться: держава та державний сектор економіки, приватний бізнес (підприємства, установи та організації), окремі громадяни, які займаються підприємницькою діяльністю, або використовують природні ресурси, задовольняючи власні потреби. При цьому держава може безпосередньо впливати на природу через виробничу діяльність підприємств державного сектору, або шляхом ефективності екологічної політики. Наявність цих суб'єктів свідчить про те, що між ними існують відносини, що реалізуються через їх особисті інтереси, які відрізняються і можуть не співпадати, але єдиним, що об'єднує ці інтереси стає соціальна відповідальність кожного за результати і наслідки власної діяльності.

Концепція соціальної відповідальності бере свій початок ще з античного періоду історії людства, коли древньогрецькі філософи Аристотель і Платон, одними із перших, поставили проблему соціальної відповідальності індивідів. Враховуючи соціальну природу людського існування вчені підкреслювали, що відповідальність лягає не просто на людину, яка вчинила той чи інший вчинок і несе індивідуальну відповідальність за це, а на людину, яка впорядковує і здійснює свідомо організовану діяльність, за яку повинна нести соціальну відповідальність.

В сучасних умовах у більшості економічно розвинутих країн світу широко використовується концепція „соціальної відповідальності бізнесу” або „корпоративної соціальної відповідальності” (КСВ). Ми вважаємо, що соціальна відповідальність бізнесу включає в себе корпоративну соціальну відповідальність, якщо останню можна розглядати як одну з організаційно-правових форм бізнесу.

Серед кожної із сфер бізнесу, ефективність функціонування яких безпосередньо впливає на виживання і процвітання компанії, особливо виділяється одна з них – це саме соціальна відповідальність.

Ігнорування обов'язків перед суспільством обов'язково виявляється у вигляді реальної і суттєвої загрози втрати ринкового положення, технологічного лідерства, прибутку, життєздатності підприємства.

Ідея та концепція корпоративної соціальної відповідальності породжується розвитком бізнесу, а її практична реалізація вимагає певної економічної і соціальної його зрілості, яка регулюється міжнародними стандартами і визначає ступінь ділової досконалості та якості розвитку. Ділова досконалість, як модель розвитку підприємства, базується на твердженні, що досконалі результати досягаються через очолювані лідерами політику і стратегію, які не можуть не враховувати соціальної відповідальності бізнесу, як умови сталого розвитку економіки. Сталий розвиток спочатку розглядався як збалансованість в системі „суспільство-природа” можливостей природи та потреб суспільства. Згодом, в системі сталого розвитку екологічна складова стає лише однією з її частин, а сам зміст поняття розглядається як багатовимірний процес, який забезпечує динамічний та збалансований розвиток економіки, високий рівень безпеки, захисту та добробуту населення за умови збереження якості та цілісності навколишнього середовища.

Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки. В українському контексті корпоративна соціальна відповідальність формується за трьома основними напрямками: виконання обов'язкових законних зобов'язань перед державою і суспільством; мінімізація або усунення негативного впливу власної діяльності на суспільство; створення передумов для прогресивного, сталого, соціально-орієнтованого розвитку компаній. Сфера соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, на нашу думку, значно звужена у порівнянні зі світовими стандартами і практиками. Слід також підкреслити, в Україні існує ще багато перешкод, які об'єктивно стримують розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу:

- недосконалість українського законодавства, яке стосується розвитку бізнесової діяльності;
- недостатня підтримка розвитку вітчизняного бізнесу з боку держави, та стимулювання корпоративної соціальної відповідальності;
- нестабільність економічного та політичного розвитку країни, які примушують бізнес-компанії змінювати пріоритети діяльності, виживати;
- намагання окремих суб'єктів перекладати проблеми та соціальну відповідальність за їх вирішення на інших;
- в Україні тільки починають створюватись соціальні інституціональні структури, діяльність яких спрямована на розвиток та реалізацію принципів соціальної відповідальності бізнесу;

- низький рівень розвитку малого та середнього бізнесу та здатності його до сприйняття і впровадження КСВ;
- значна частка вітчизняного бізнесу є тіньовою і, тому, навряд чи мова може йти про соціальну відповідальність такого бізнесу;
- більшої активності потребує розвиток професійної підготовки фахівців;
- низький рівень бізнес-культури основних суб'єктів ринку.

Але, незважаючи на перешкоди і труднощі, поступово КСВ прокладає свій шлях до українських реалій, про що свідчить вже накопичений досвід у цій сфері. Як показує аналіз першими, хто активно несе ідею КСВ в практику української економіки – це присутні на ринку іноземні компанії, які мають свої представництва в Україні, великі українські компанії міжнародного рівня та національні компанії, що діють на вітчизняному ринку. В своїй більшості – це великі приватні компанії, однак є невелика частка підприємств, яких за чисельністю зайнятих, обсягами продукції або послуг, що виробляються, можна віднести до середнього та малого бізнесу, які мають свої переваги в реалізації ідей соціальної відповідальності. Безумовно порівнювати масштаби КСВ – проектів підприємств малого та середнього бізнесу з великими підприємствами неможливо, але справа не в масштабності дій, а в їх суті, системності, постійності, результатах, які допомагають успішному розвитку, підвищують конкурентноздатність та імідж компанії, не залежно від розміру і бюджету компанії.

Аналіз практик корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні показав, що для багатьох учасників цього процесу, вони вже стали частиною стратегії їх компаній, за допомогою якої вони виборюють своє місце у ринковому середовищі.

Серед проектів, які реалізуються в останні роки і є успішними слід назвати ті, які пов'язані із удосконаленням технологій виробництва, його екологізацією та охороною навколишнього середовища. Прикладом у цьому можуть бути: приватна енергетична компанія „ДТЕК” яка веде активну роботу щодо поліпшення екологічної ситуації в регіонах присутності і метою якої є підвищення рівня екологічної безпеки діяльності, зростання капіталізації активів компанії на основі забезпечення надійного та сприятливого для навколишнього середовища виробництва, введення в експлуатацію об'єктів відновлюваної енергетики; міжнародна компанія „Інтерпайп” та її проект „Дніпросталь”, який дозволив знизити енергозатрати у 2,2 рази, а викиди забруднювачів повітря – у 2,5 рази та увійшов до рейтингу кращих ТОП-15 „зелених” проектів України; компанія „Оболонь” впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля шляхом повторного використан-

ня та переробки ресурсів; компанія „Київстар”, яка очолила рейтинг операторів щодо сприйняття свого екологічного іміджу споживачами.

Названі підприємства, безумовно, виступають лідерами у розвитку соціально-відповідального бізнесу, зокрема, діяльності у екологічній сфері. Але, нажаль, серед них немає тих підприємств, які за даними Міністерства екології та природних ресурсів України увійшли до ТОП-10 українських компаній, які найбільше за всіх забруднюють навколишнє середовище.

Заслуговує на увагу ще один аспект розглянутої проблеми, це формування механізмів узгоджуваних діяльностей суб'єктів, які забезпечують, зокрема, екологічну безпеку шляхом підвищення соціальної відповідальності. Ці механізми повинні будуватись на системі відносин між державою і приватним бізнесом (в рамках державно-приватного партнерства), між державою, приватним сектором економіки, регіональними органами влади (особливо в умовах децентралізації) за участю громадськості, на основі удосконаленого законодавства, регулюючого ці відносини. Головним, з нашої точки зору є те, що такі механізми повинні забезпечувати повну взаємодію суб'єктів, практичну реалізацію загальних цілей і досягнення ефективних результатів. Основними системоутворюючими принципами мають бути:

- держава повинна залишати за собою соціальну відповідальність за вирішення основних проблем, в тому числі екологічних, які забезпечують конституційні права громадян країни;

- залучаючи до вирішення соціальних проблем приватний бізнес, держава не повинна перекладати свою відповідальність і вирішувати будь-які проблеми за рахунок нього;

- кожен повинен нести особисту соціальну відповідальність за вирішення тієї частки проблем, яка в підпорядкована його компетенцією в межах діючого законодавства;

- участь приватного сектору через систему державно-приватного партнерства не повинна носити примусовий характер;

- система відносин суб'єктів повинна забезпечувати їх єдність і можливість вирішення соціально-економічних, екологічних проблем на високому ефективному рівні;

- соціальна відповідальність приватного бізнесу не повинна підмінятись благодійністю та спонсорством, носити періодичний характер;

- діяльність, яка пов'язана з розвитком соціальної відповідальності бізнесу повинна носити прозорий, підзвітний (через систему нефінансових звітів), інформаційний характер;

- соціальна відповідальність приватного бізнесу не повинна бути орієнтованою на отримання безпосередньо прибутку або матеріальне заохочення, винагороду.

Щодо останнього актуальними залишається слова П. Друкера „соціальні обов'язки бізнесу перед суспільством важко оцінити за допомогою кількісних показників, виміряти математично, але це не означає, що її можна залишити по за увагою, вона стосується принципів і цінностей, а не просто доларів та центів, що визначає її ключову роль в управлінні підприємством, що робить її такими ж матеріальними і практичними, такими ж вимірюваними, як долари та центи” [9].

Література

- [1] Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141.
- [2] Про Державний бюджет України на 2015 рік. Закон України від 29 грудня 2014 р. // Голос України від 31 грудня 2014.
- [3] Закон України „Про охорону навколишнього природного середовища”. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991 р., № 41, с. 546.
- [4] Новий курс: реформи в Україні, 2010–2015. Національна доповідь / За заг. ред. В.М. Гейця. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.
- [5] Закон України „Про загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі України на 2000–2015 роки”, 21 вересня 2000 року, 1989-III. Законодавча база Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>
- [6] Національна доповідь про стан навколишнього середовища в Україні у 2011 році. – К.: Міністерство екології та природних ресурсів в Україні, LAT 8 К. – 2012. – 258 с.
- [7] Закон України „Про основні засади (стратегію державної екологічної політики) на період до 2020 року” від 21 грудня 2010 року № 2818-VI, <http://zakon4.rada.gov.ua.laws/show/2818-7>
- [8] Howard H.R. Bowen's Social responsibilities of the businessman // New York: Harper and Row, 1953. – 276 р.
- [9] Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 398 с.
- [10] Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник /Саприкіна М.А., Саєнкус М.А., Зінченко А.Г., Ляшенко О.М., Мисько Г.А. (за науковою редакцією д.е.н., проф.,засл. діяч. науки і техніки України Редькін О.С.). – К.: Вид-во „Фарбований лист”, 2011. – 480 с.
- [11] Катихін Є.О. Корпоративна соціальна відповідальність та практики у деяких її напрямках / Є.О. Катихін // Статистика України. – 2012. – № 1. – С. 79–83.
- [12] Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т./ За заг. ред. Г.Г. Півняка: Мін-во освіти і науки України: Нац.гірн. ун-т. – Д.: НГУ, 2014.
- [13] Практики КСВ в Україні 2010 / під ред. Саприкіної М.А.; Центр „Розвиток КСВ”. – К.: Вид-во „Фарбований лист”, 2010. – 106 с.
- [14] Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / [відп. ред. Ю. Саєнко]. – К.: Батискаф, 2002. – 72 с.
- [15] Стародутська М. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні// Вісник доктрини приватної ініціативи. – К.: УНЦПД, 2005. – 40 с.
- [16] Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування ПРООН. – К.: ВК „КІТ”, 2005. – 14 с.

[17] Принципи та впровадження соціальної відповідальності. Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.udc.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/mod/resource/view.php?r=2570>.

[18] Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

[19] Офіційний сайт компанії ДТЕК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtek.com/uk/corporate-social-responsibility/social-partnership>.

[20] Офіційний сайт компанії „Оболонь” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://obolon.ua/ukr/corporate-responsibility/social-reporting/>.

[21] Офіційний сайт компанії „Київстар” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kyivstar.ua/press_center/responsibility/clients/.

[22] Офіційний веб-сайт Української мережі Глобального Договору ООН: <http://www.globalcompact.org.ua/ua> станом на 16.03.2008.

[23] <http://www.interpipe.bir/KCO>.

[24] <http://www.dss.com.ua>.

[25] <http://www.metro.ua>.

[26] <http://www.grandars.com/shrola/geografiya/globalye-ekologicheskie-problemy.htm>.

ВЛАДИСЛАВ Ю. КУЗНЕЦОВ*

Забезпечення енергоефективності поведінки підприємств як основи підвищення соціальної відповідальності бізнесу

The dynamic of the main macroeconomic indicators in the production of social and economic benefits, and the level of utilization of energy resources is evaluated. The main reasons for the reduction in consumption of energy resources per unit of GDP, due to the fall in industrial production as the most energy-intensive form of management, are reflected. Needs to strengthen the tools to manage energy efficiency behavior of domestic enterprises, based on the optimization of the parameters of energy consumption in the production, are installed. System factors that affect the level of energy efficiency behavior of domestic enterprises, are justified. Major trends in the evolution of the main factors influencing the level of efficiency of enterprise behavior are defined. The need to strengthen the influence of institutional factors influence the energy efficiency behavior of the enterprise is proved. Preconditions and consequences of the introduction of ISO 50001 as the main tool to overcome barriers to energy efficiency behavior of enterprises are characterized. System performance evaluation of energy efficiency behavior of the enterprise, which includes technical, economic and comprehensive measures is proposed.

Keywords: factor, welfare, behavior, rationality, choice, company, energy efficiency

Пошук шляхів поліпшення добробуту й підвищення якості життя суспільства на сучасному етапі обумовлений в значній мірі незадовільними результатами господарської діяльності у різних сферах національної економіки. Причинами такого становища є ряд факторів, що умовно доцільно поділити на зовнішні та внутрішні. Особливістю дії зовнішніх факторів є важкопрогнозований характер, що проявляється у неможливості передбачити міру впливу та наслідки для фінансово-економічних параметрів діяльності окремих суб'єктів господарювання, галузі та держави в цілому. Крім того, враховуючи, що фактори даної категорії формується у зовнішньому по відношенню до підприємства оточуючому середовищі, представленому станом довкілля, суспільною думкою, то головної вимогою до урахування їх дії є стратегії адаптації та гнучкого реагування на прояви змін у відносинах між працівниками, партне-

* Донецький національний технічний університет, Україна.

рами, споживачами та суспільством загалом у вирішенні соціально-економічних, екологічних та політичних проблем. Можна дійти висновку, що здійснення процесів управління на рівні окремого підприємства даними факторами стає неможливим. Тому більшу увагу при підвищенні ефективності господарської діяльності підприємств слід приділяти внутрішнім факторам, що формуються відповідно до місії підприємства і можуть розглядатися вже не як передумови господарської діяльності, на відміну від зовнішніх факторів, а як наслідки прийняття певних управлінських рішень. В такий спосіб реалізація господарської діяльності підприємства буде орієнтуватись на найбільш ефективні сучасні форми і методи реалізації соціальної відповідальності на внутрішньому, зовнішньому та суспільному напрямках через затвердження корпоративних етичних норм, впровадження систем управління якістю товарів і послуг, співпрацю із владою та громадськістю, наполегливе виховання власного персоналу.

Дослідження впливу факторів на поведінку підприємств достатньо широко представлено у працях зарубіжних науковців. Методологічні засади управління поведінкою підприємств представлено у працях класиків економічної науки, в яких наголошено на впливовості функцій споживання, очікувань, невизначеності та ризику, досягнутого рівня ліквідності і платоспроможності економічних агентів на порядок обґрунтування рішень [1–2]. Фахівцями у сфері експериментальної економіки розроблено теоретичні положення та надано науково-методичні підходи до управління поведінкою підприємств з урахуванням раціональності окремого суб'єкта, вибраної системи критеріїв прийняття рішень, особливостей впливу зовнішнього середовища на результати діяльності суб'єктів господарювання [3–4]. Конкретизація змісту впливу таких факторів дозволила встановити два принципових аспекти в управлінні поведінкою: по-перше, збільшення економічного добробуту, звільнене від обмежень та упереджень, по-друге, зміна поведінки без обмеження вибору на засадах узгодження інтересів всіх агентів, задіяних у процесах прийняття рішень [5–6]. Вітчизняними науковцями пропонується запровадження поняття „енергоефективна культура населення” як економічний термін, що характеризує, з одного боку, економічну спроможність населення підтримувати та реалізовувати енергоефективні проекти, а з іншого – бажання втілювати в життя подібні проекти [7]. Науковий інтерес викликають дослідження вітчизняних вчених-економістів у сфері управління економічною поведінкою підприємств. Зокрема, фахівцями пропонується економіко-математичні моделі, алгоритми управління економічною поведінкою підприємств, сформовано ряд інструментів фінансово-економічного, адміністративного характеру [8–9]. Водночас на поглиблене дослідження вимагають

питання управління поведінкою підприємств з урахуванням фактора використання енергетичних ресурсів, що в значній мірі впливає на процеси формування собівартості виробленої продукції, визначає рівень фінансових результатів і, як результат, створює підґрунтя для зростання рівня якості надання послуг, поліпшення споживчих характеристик виробленої продукції за ціновими та якісними складовими, створення гармонійного середовища відносини між працівниками, партнерами, споживачами та суспільством загалом у вирішенні економіко-соціальних, екологічних проблем.

Метою даної роботи є систематизація факторів впливу на забезпечення енергоефективності поведінки підприємств як основи підвищення соціальної відповідальності бізнесу залежно від різних варіантів використання енергетичних ресурсів, що дозволить сформувати дієвий інструментарій управління енергетичною ефективністю фінансово-економічних процесів суб'єктів господарювання з урахуванням економічних, правових та етичних очікувань суспільства.

Врахування динаміки в оцінці ефективності господарської діяльності підприємства відображає поведінковий аспект. Тому доцільним є доповнення категорії ефективності поняттям поведінки і використання такої характеристики як „ефективність поведінки підприємства”. Ефективність поведінки підприємства слід розглядати як характеристику спроможності підприємства адаптуватися відповідно до умов господарювання, що постійно змінюються, і факторів, комбінація яких у певні моменти часу змінюється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Проявом такої адаптації можна вважати підвищення рівня продуктивності, що становить основу концепції безперервного підвищення продуктивності [10].

Підвищення продуктивності обумовлено зміною рівня витрат ресурсів, яким притаманна власна система оцінювання та вимірювання, при цьому розбіжності у вимірюванні виникають при оцінці результатів. Можливим вирішенням проблеми універсалізації співставлення доходів та витрат є переведення показників результатів до економічних еквівалентів, зокрема на основі бальної оцінки, рейтингів або шкал переведення. Водночас для усунення розбіжностей між вимірниками доходів і витрат доцільним є використання енергетичних еквівалентів. Доцільність цього обумовлена можливістю переведення обсягів витрат ресурсів та обсягів виробленої продукції до єдиних енергетичних показників.

Енергетична ефективність поведінки є характеристикою, яка відображає у динаміці співвідношення витраченої енергії у виробничому процесу, що відповідає місії підприємства, до виробленої продукції, представленої енергетичними показниками, при якому підприємс-

тво має високий рівень адаптивності до зміни умов господарювання. Використання теорії Парето-оптимальності дозволяє здійснити динамічну оцінку енергетичної ефективності поведінки підприємства. Приватним випадком такої оцінки можна вважати використання коефіцієнту Ж. Дебре для вимірювання ефективності використання ресурсів. Запропонований ним коефіцієнт використання ресурсів базується на визначення ступеня наближення реального стану господарської діяльності підприємства до оптимального [11]. Якщо фактична ситуація наближена до оптимальної, то коефіцієнт Дебре повинен дорівнювати одиниці.

Успішна реалізація місії підприємства вимагає застосування дієвого інструментарію управління господарською діяльністю. Підґрунтям прийняття відповідних управлінських рішень є коректна оцінка поточного фінансово-економічного стану підприємства та його прогнозування у майбутніх періодах господарювання. Методичні підходи до оцінювання вимагають порівняння отриманих результатів та витрат – при перебільшенні результатів над витратами діяльність підприємства традиційно визнається як ефективна. Водночас, як відзначають фахівці, не завжди такий критерій є придатним для оцінювання, наприклад, для збиткових підприємств, діяльність яких супроводжується відсутністю прибутків, для підприємств, що знаходяться на початковій фазі становлення господарської діяльності, підприємств соціального спрямування або таких, що займаються екологічною діяльністю тощо. В цих умовах нагальним завданням є уточнення змісту ефективності, як універсального вимірювача успіху реалізації місії підприємства.

Загальна оцінка, як правило, представляється на основі показників ефективності, які можуть мати як абсолютний, так і відносний вимір. Прикладом таких загальноживаних показників є показники рентабельності, строку окупності. Категорія „ефективність” є базовою для теорії суспільного виробництва. Виходячи з того, що суспільне виробництво спрямоване на задоволення суспільних потреб в економічних благах, то в цьому процесі задіяні три фактори – праця, засоби виробництва і засоби праці. Витрачена праця, використані засоби виробництва і засоби праці утворюють сукупні витрати на виробництво відповідних благ. При цьому доцільність виробництва обумовлена наявними потребами, які дозволяють споживачеві при бажаному або достатньому рівні використання факторів виробництва визначити міру готовності споживати бажану продукцію.

Сучасний світовий та вітчизняний досвід організації господарських процесів демонструє залежність енергоефективності господарської діяльності підприємств від ряду факторів, що мають як прямий кількісний, так і прихований вплив на результати господарювання, еволюцію

яких в системі прийняття господарських рішень умовно можна представити в такий спосіб (рис. 1).

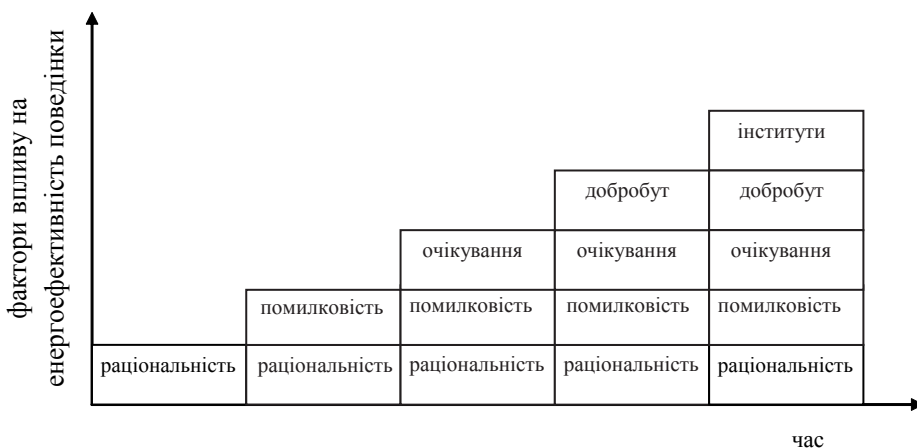


Рис. 1. Еволюція факторів впливу на енергоефективність поведінки суб'єктів господарювання (побудовано на основі [12])

Виходячи з рис. 1 підґрунтям формування певного типу поведінки є фактор раціональності. Раціональність поведінки економічних агентів глибоко досліджена у працях Д. Нортона, в яких наголошується на домінуванні прагнення індивідуума отримувати максимальний результат, витрати на досягнення яких є мінімальними. Фактор раціональності вимагає від суб'єктів господарювання зменшувати рівень залучення у виробничі процеси енергетичних ресурсів, які в сучасних обмовах господарювання характеризуються постійним підвищенням ціни виробництва і споживання. Підтвердженням цієї тенденції у вітчизняному господарському просторі є зростання індексу цін у сфері виробництва та розподілення електроенергії, газу та води. Результатами впливу фактора раціональності на поведінку суб'єктів господарювання є оптимізація енергетичних витрат у напрямку зниження собівартості продукції, що випускається, шляхом заміни дорогої сировини на більш дешеву. Прикладом такої заміни є вироблення електричної енергії шляхом переведення технологічних процесів на використання „дешевого” кам'яного вугілля на заміну „дорогому” природному газу, що пов'язано із прагненням суб'єктів господарювання до уникнення залежності від коливання цін на імпортовані енергоносії.

Очевидність економічних вигравів при здешевленні процесів енергоспоживання на підприємстві полягає у зниженні собівартості продукції у короткострокових періодах. Проте, специфіка певних виробничих

процесів, зокрема у сфері вироблення електричної енергії, вимагає врахування інтересів суб'єктів господарювання у довгостроковому періоду, що пов'язано із успішністю реалізації місії підприємств при збереженні та розширенні ринків збуту енергетичної продукції. Так, при зниженні обсягів споживання енергоресурсів у вартісному та фізичному вимірі виникає небезпека скорочення обсягів ВВП внаслідок падіння обсягу виробництва та розподілення енергетичних ресурсів в промисловості та їх споживанням в діяльності суб'єктів господарювання внаслідок відсутності попиту на рівні попередніх періодів. Як результат, рівень суспільного добробуту, що вимірюється ВВП, може знижуватися. Дана ситуація означає, що врахування лише фактора раціональності при визначенні поведінки підприємств свідчить про недосконалість і неповноту формації про передумови та наслідки поведінки суб'єктів господарювання у сфері споживання енергетичних ресурсів, зокрема електричної енергії.

Поява причин посилення обмеженості фактора раціональності обумовлюється наявністю систематичних помилок при прийнятті рішень у сфері виробництва і споживання енергетичних ресурсів. Причиною помилковості слід вважати переважну орієнтацію при прийнятті рішень на ретроспективну інформацію при прогнозуванні у майбутніх періодах фінансового результату господарської діяльності. Класичним прикладом такої функції є функція тренду виду $y_t = f(x_{t-1})$, де y_t – значення параметрів для майбутнього періоду t , а x_{t-1} – значення аргументів функції f у попередні періоди. Особливістю таких трендових моделей є залежність від кількості періодів, що враховуються для прогнозування значення цільової функції, тобто виникає помилкова залежність від фактора часу: чим більшим є кількість періодів, тим більшою є зміна цільової функції. Очевидно, для прогнозування рівня фінансових результатів залежності від обсягів споживання енергетичних ресурсів така функція є непридатною для прийняття рішень.

Урахування впливу фактору очікування в значній мірі базується на евристичних механізмах прийняття рішень, що пов'язано із оцінкою альтернативних варіантів поведінки на основі суб'єктивних критеріїв, які враховують економічні, соціальні, екологічні наслідки прийнятих рішень. У сфері енергоефективності очікування суб'єктів господарювання характеризуються, переважно, показниками енерговитрат, які безпосередньо впливають на фінансові результати. Як цільову функцією прийняття рішень в цій ситуації доцільно використовувати функцію, яка з одного боку, демонструє залежність фінансового результату господарської діяльності підприємства від рівня споживання енергетичних ресурсів, а з іншого враховує екологічні, соціальні наслідки використання енергії для суспільства та суспільного добробуту.

Подолання бар'єрів до підвищення енергоефективності поведінки підприємств в значній мірі може бути здійснення за рахунок удосконалення інституціонального забезпечення. Недосконалість інформації про передумови та наслідки забезпечення енергоефективності поведінки підприємств призводить до використання шаблонних моделей використання енергетичних ресурсів, пов'язаних із прийняттям рішень, орієнтованих на збільшення обсягів використання енергії для досягнення зростання обсягів виробництва (так званий екстенсивний шлях розвитку). В цих умовах пріоритетності набувають інструменти регулювання тарифної політики, що може призвести до підвищення суспільного добробуту за рахунок зростання цін на енергетичні продукти, водночас в сфері споживання можуть спостерігатися диспропорції, пов'язані із скороченням обсягів споживання продукції інших сфер виробництва та зменшенням фізичних обсягів споживання при незмінності бюджетів споживача. Тому інституціональні фактори впливу на енергоефективність поведінки підприємств повинні бути сформовані на рівні внутрішніх бізнес-процесів підприємств і спрямовані на процеси планування енергоспоживання, контролю та регулювання рівня використання енергетичних ресурсів, підвищення компетенцій управлінського та виробничого персоналу.

Відображення впливу інституціональних факторів на енергоефективність поведінки підприємств міститься в стандарті ISO 50001 „Стандарт систем енергоменеджменту”, зміст якого полягає в систематичному і структурному підході до управління використанням енергії. Принциповою відмінністю даного стандарту є концентрація зусиль не на традиційних рішеннях щодо заміни технології, а на змінах у способах управління процесами енергозабезпечення та енерговикористання.

Зміна цільових настанов при управлінні енергоефективністю поведінки підприємств за рахунок посилення дії інституціональних факторів передбачає підвищення якості інформації щодо процесів виробництва за рахунок розвинення системи моніторингу операційних значеннях рівня енергоефективності, отримання комплексних моделей зв'язку між рівнем енерговитрат та вигід за рахунок покращення енергоменеджменту на підприємстві, визнання пріоритетної важливості поточних витрат на підвищення енергоефективності замість традиційного визнання важливості одноразових капітальних витрат на заміну технологій, що сприяє вирівнюванню диспропорцій між капітальними та поточними бюджетами. Стандарт ISO 50001 засновано на циклі „Plan-Do-Check-Act”, що є базою для реалізації стандартів серій ISO 9001 та ISO 14001. Об'єктами управління при впровадженні стандарту ISO 50001 є інструменти, технології та персонал забезпечення.

Розгляд еволюції факторів, що впливають на поведінку суб'єктів господарювання у сфері використання енергетичних ресурсів та формування фінансових результатів діяльності дозволяє надати розширене показникам оцінки енергоефективності поведінки підприємств. Система показників енергоефективності поведінки повинна включати технічні, економічні характеристики та комплексні показники, що демонструють взаємозв'язок між фізичними обсягами споживання енергетичних ресурсів та фінансово-економічними параметрами господарської діяльності. До технічних показників слід віднести енергоозброєність, питому вагу витрат енергетичних ресурсів в загальному обсязі спожитих ресурсів, частку енергії на виробничі і невиробничі цілі та співвідношення між ними. Економічні показники оцінки енергоефективності поведінки підприємства включають рівень собівартості власного виробництва енергії (якщо підприємство є енергогенеруючим або частко задовольняє потреби за рахунок власного виробництва), вартість придбаної і спожитої енергії. Сукупність комплексних показників представляє собою відносні показники, що характеризують енергоефективність одиниці продукції, енергоефективність за обсягами виробництва, енергоефективність за обсягами продажів, енергоефективність чистого прибутку (збитку). Доцільним є доповнення наведеної системи показників такими, що враховують часові параметри здійснення господарських процесів на підприємстві, а саме розподіл витрат енергії за стадіями технологічного циклу, приростні показники споживання енергії у фізичному та вартісному вимірі за часом здійснення господарських процесів тощо.

Проведене дослідження свідчить про необхідність удосконалення інструментарію енергоменеджменту на підприємстві у сфері підвищення енергоефективності поведінки підприємств для забезпечення розвитку вітчизняної економіки на принципово новому рівні, заснованому на принципах соціальної відповідальності бізнесу. Запропонований в роботі підхід до оцінки еволюції впливу факторів на рівень енергоефективності поведінки підприємств дозволяє надати більшій об'єктивності управлінським рішенням для підвищення фінансових результатів господарювання і сформувати дієву систему оцінок енерговитрат та їх зв'язку із підсумковими результатами господарювання, що дозволить створити умов покращення життя суспільства через за рахунок реалізації енергоефективної поведінки підприємств. В такий спосіб господарська діяльність підприємств відповідатиме положенням концепції соціальної відповідальності бізнесу, прийнятою у Давосі (1999 р.), в якій задекларовано досягнення відповідності результатів господарської діяльності підприємства до економічних, правових та етичних очікувань суспільства. Подальші дослідження повинні бути

спрямовані на формування кількісних економіко-математичних моделей, що враховують специфіку господарської діяльності підприємств та їх положення на ринку, суспільну думку та стан навколишнього природного середовища.

Література

- [1] Simon H. A Behavioral Model of Rational Choice / H. Simon // *Quarterly Journal of Economics*. – 1955. – № 69 (February). – P. 99–118.
- [2] Akerlof G. Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior / G. Akerlof // *American Economic Review*. – 2002. – № 3. – P. 411–433.
- [3] Samuelson W. Status Quo Bias in Decision Making / W. Samuelson R. Zeckhauser // *Journal of Risk and Uncertainty*. – 1988. – № 1. – P. 7–59.
- [4] Walls W. Modeling movie success when ‘nobody knows anything’: conditional stable-distribution analysis of film returns / W. Walls // *Journal of Cultural Economics*. – 2005. – № 29. – P. 177–190.
- [5] Kahneman D.T. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk / D. Kahneman, T. Amos // *Econometrica*. – 1979. – № 47 (March). – P. 263–291.
- [6] Thaler R. *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* / R. Thaler, C. Sunstein. – New Haven: Yale University Press, 2008. – 293 p.
- [7] Молодід О.О. Проекти з підвищення енергоефективності об’єктів: особливості фінансування в Україні [Електронний ресурс] / О.О. Молодід // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4594>.
- [8] Рекова Н.Ю. Механізм управління економічною поведінкою підприємств корпоративної структури : монографія / Н.Ю. Рекова. – Донецьк : Цифрова типографія, 2011. – 365 с.
- [9] Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: Монография; под ред. Р.Н. Лепы: НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. – Донецк: Апекс, 2010. – 306 с.
- [10] Стюарт-Котце Р. Результативность. Секреты эффективного поведения / Р. Стюарт-Котце. – Днепропетровск: Издательство „Баланс Бизнес Букс”, 2007. – 272 с.
- [11] Брагинский С.В. Политическая экономия: дискуссионные проблемы, пути обновления / С.В. Брагинский, Я.А. Певзнер. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.
- [12] Wright J. Free to Err?: Behavioral Law and Economics and its Implications for Liberty [Електронний ресурс] / J. Wright, G. Douglas. – Режим доступу: <http://www.libertylawsite.org/liberty-forum/free-to-err-behavioral-law-and-economics-and-its-implications-for-liberty/> [accessed 16 Feb. 2012].

НАТАЛІЯ М. МАЩАК*
ОЛЬГА ДАНИЛЬЦІВ**

Сутність та роль спритності ланцюгів поставок в гуманітарній логістиці

An prerequisites of growing importance of humanitarian logistics in the efficient material and information flows management are shown to meet the needs of the affected people in an emergency situation. The role and importance of such a measure as agility in the supply chain is emphasized. The essence and properties of agility in humanitarian supply chains are uncovered that characterized by high levels of uncertainty and limitations. The basic methods for evaluating supply chain agility are reviewed.

Keywords: humanitarian logistics, agility, supply chains

Щорічно на планеті Земля трапляється більше 500 стихійних лих. За період з 2000–2011 роки наслідки катастроф досягли збитків у розмірі 1,3 трлн. доларів, а кількість жертв сягнула значення 3,8 млн. людей [7]. На жаль, і людські, і грошові втрати є надзвичайно великими, тому існує величезна потреба проведення політики зниження ризиків виникнення негативних наслідків, пов'язаних із природними або такими, що спричинені людською рукою катастрофами. Адже більшості смертельним випадкам, каліцтвам та пошкодженням можна запобігти. Дійсно, багато досліджень показують, що належний рівень готовності до надзвичайного стану може значно знизити негативні наслідки стихійних лих. Проте це вимагає, щоб організації та країни-учасники в обов'язковому порядку організовували швидку та надійну допомогу у місяць катастроф. Саме за це відповідає гуманітарна логістика, яка являє собою процес планування, управління та контролю за ефективним проходженням матеріальних потоків, інформації від пунктів відправлення до пунктів призначення з метою задоволення потреб постраждалих людей в умовах надзвичайної ситуації [5].

Для гуманітарної логістики характерними є ряд викликів, серед яких виділимо: невизначеність попиту, зміну потужностей підприємства, складні (непридатні) маршрути; пошкодження ліній зв'язку, недоступність інформації щодо наявного попиту; перевантаженість обмежених ресурсів у зв'язку із масштабністю ситуації (транспортних потужностей,

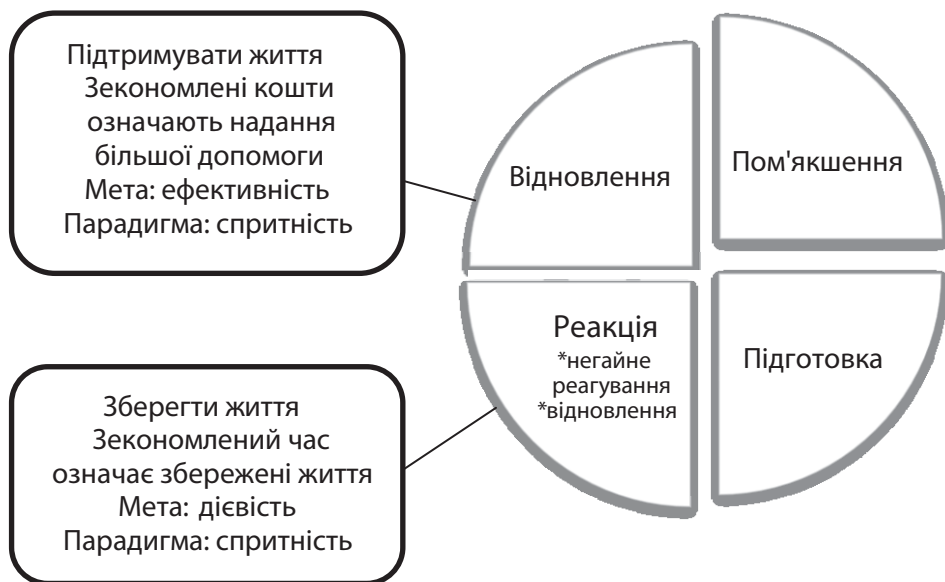
* К.е.н., Національний університет „Львівська політехніка”, Україна.

** Національний університет „Львівська політехніка”, Україна.

людей, палива). Складність і невизначеність зовнішнього середовища вимагають високого рівня керування ланцюгами з метою забезпечення кращого реагування на виниклу ситуацію. Управління надзвичайними ситуаціями часто описується як процес, що складається з декількох етапів, серед яких виділяють: послаблення можливості виникнення надзвичайної ситуації; підготовку до надзвичайної ситуації; реагування на виниклу надзвичайну ситуацію; реконструкцію (відновлення) та стабілізацію ситуації після надзвичайної ситуації [2].

Вищенаведені фази являють собою повний цикл управління надзвичайними ситуаціями. Останні три етапи складають гуманітарні ланцюги поставок. До фази послаблення належать закони і механізми, які зменшують соціальну вразливість. Це питання, які відносяться до обов'язків урядів різних країн і не пов'язані безпосередньо з участю логістів. Етап підготовки включає в себе операції, які мають місце перед тим, як трапиться лихо. Ця фаза відповідає за розробку стратегії „доставки у потрібне місце”, яка дозволяє реалізувати успішне оперативне реагування на виниклу ситуацію. Даний етап має визначальний характер, оскільки тут відбувається проектування проходження матеріальних потоків (фізичної мережі), інформаційних та комунікаційних потоків, а також основ співробітництва. Основною метою цієї фази є уникнення найсерйозніших можливих наслідків катастрофи. Вона також включає вивчення попереднього досвіду (минулих років) для того, щоб протистояти новим викликам. Фаза реагування включає в себе операції, які впроваджуються (реалізуються) після виникнення стихійних лих. Цей етап має дві мети; вони є послідовними і являють собою дві субфази. Метою першої субфази є негайне реагування. Друга субфаза ставить перед собою ціль відновити у найкоротші терміни забезпечення товарами та послугами максимальне число бенефіціарів.

На стадії реагування має місце координація та співпраця між усіма учасниками гуманітарних ланцюгів. Адже тут реалізуються ті зв'язки, які на першому етапі були укладені між постачальниками, громадськими організаціями та іншими партнерами. Основна мета даного етапу – надати необхідну допомогу у якнайшвидший спосіб. Тобто перші 72 години діє принцип „швидкість за будь-які кошти”. Фаза реконструкції (відновлення) включає в себе операції з ліквідації наслідків стихійних лих. Тобто проводиться „реабілітація ситуації”, яка спрямована на вирішення проблеми в довгостроковій перспективі (рис. 1).

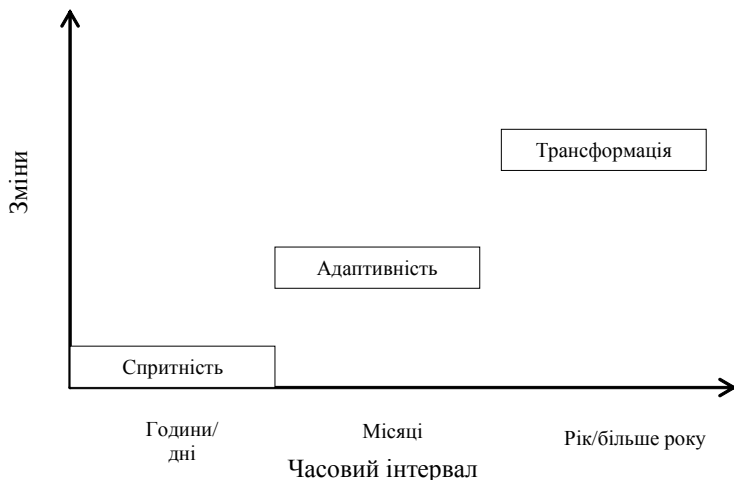


Джерело: Доопрацьовано авторами на підставі [2].

Рис. 1. Місце спритності у гуманітарних ланцюгах поставок

Варто зазначити, що перехід між стадіями передбачає зміщення акцентів від швидкості до зниження витрат в умовах оперативної роботи (реалізація парадигми спритності). Тобто спритність представляється за допомогою двох показників: дієвості (результативності), яка гарантує економію часу та ефективності, яка гарантує економію витрат. У першому випадку збережений час означає більше врятованих життів, а зекономлені кошти означають надання допомоги більшій кількості жертв.

В останнє десятиліття, спритність була одним з ключових понять, яке обговорювалось багатьма авторами. Здійснивши огляд літератури, можемо зробити висновок про те, що спритність ланцюга поставок визначається як здатність реагувати на непередбачені зміни. Акцент на спритність з погляду ланцюга поставок вперше був зроблений у 2001 році вченим Ван Хоекеталом. Іноді спритність може бути помилково прийнятою за такі поняття як адаптивність та еластичність. На рис. 2 показано різницю між спритністю і адаптивністю.



Джерело: Доопрацьовано авторами на підставі [4].

Рис. 2. Порівняння понять „спритності” та „адаптивності”

У той час як спритність тяжіє до невизначеності та непостійності, адаптивність використовується для більш глибоких середньострокових змін. Адаптаційні ланцюги поставок проектуються для задоволення структурних зрушень на ринках, модифікуючи мережу постачання до стратегії, продуктів і технологій. Що стосується еластичності, то вона спрямована на пом’якшення передбачуваних ризиків, та забезпечення безперерйного ведення бізнесу. Відмінності між спритністю та еластичністю наведені у табл. 1 [1].

Таблиця 1
Порівняльна характеристика спритності та еластичності

Властивості ланцюга поставок	Структурні властивості	Умови застосування	Основна мета
Спритність	Гнучкість	Непостійність та невизначеність	Швидке задоволення попиту
Еластичність	Міцність	Наявність ризику зриву	Безперервне ведення бізнесу

Для досягнення високого рівня спритності, ланцюг поставок повинен набути деяких ключових властивостей. У табл. 2 наведені основні з них [1].

Таблиця 2
Визначення та оцінка властивостей спритності ланцюга поставок

Назва властивості	Структура	Визначення	ГЛП*
Гнучкість – здатність системи до зміни або реакції з мінімальними втратами часу, коштів, продуктивності	Гнучкість обсягу	Здатність змінювати агрегований рівень виробництва.	+++
	Гнучкість поставки	Здатність зміни запланованих або прийнятих термінів поставки.	+++
	Мікс-гнучкість	Здатність змінювати асортимент виробленої або доставленої продукції в обумовлений період часу.	+++
	Гнучкість продукту	Здатність вводити нові види продукції або модифікувати нові	+
Чутливість – можливість реагувати на зміни у відповідні терміни	Реактивність	Здатність швидкого оцінювання потреби.	+++
	Швидкість	Здатність швидкого задоволення потреби.	+++
	Передбачуваність	Здатність інформаційного потоку доводити актуальну інформацію до учасників ланцюга поставок	+
Ефективність	Надійність	Здатність доставки необхідного продукту, в необхідне місце, в необхідний час, необхідної якості та упакування, у потрібній кількості, правильно документально оформленого, правильному користувачеві	++
	Повнота (завершеність)	Можливість досягнення цілей	++

* Гуманітарні ланцюги поставок.

На основі вище вказаних властивостей, можемо стверджувати, що спритність ланцюга поставок є здатністю точно та швидко реагувати на короткострокові зміни зовнішнього середовища. Вона є похідною від гнучкості, оперативності та ефективності ланцюжка поставок. Серед вчених існує також думка про те, що спритність ланцюгів поставок проявляється у комбінації таких його властивостей як ефективність та оперативність.

Враховуючи складність, яка пов'язана з високим рівнем обмежень і невизначеністю, гуманітарні ланцюги постачань є цікавою областю для вивчення. Існує припущення, що парадигма про спритність ланцюга поставок перетвориться в майбутньому на систему, яка замінить масове виробництво.

Тому сьогодні менеджери шукають методів, які б дозволили їм краще оцінити рівень спритності ланцюга поставок. На жаль, у сучасній літературі, нема одностороннього прийнятого і виділеного підходу для її визначення та вимірювання. Тому існує потреба у створенні уніфікованої моделі, яка використовуватиметься для оцінки спритності ланцюга поставок.

З вище вказаних властивостей виводиться оцінка можливостей спритного ланцюга постачань. Ідея полягає в тому, щоб застосувати дані властивості для вимірювання кожної з характеристик. Вони дозволять оцінити ланцюги постачань до певного заданого рівня, використовуючи межі, що наведені у табл. 3 [1].

Таблиця 3

Шкала оцінок для вимірювання спритності ланцюгів поставок

	Характеристика	Значення			
		= 0	= 1	= 2	= 3
1	2	3	4	5	6
Ш	Відсоток робочої сили у самокерованих командах	Менше 20% працівників організовані у команди	Кількість працівників, які організовані у команду 20–60%	60–80%	Більше 80%
	Кількість організаційних рівнів	Більше 6	5–6 організаційних рівнів	3–4	Менше 3
	Управлінський рівень, на якому приймаються рішення	Відсутність влади	Працівники повинні чекати керуючого над ними, щоб затвердити рішення, перш, ніж діяти	Значні зміни, вимагатимуть схвалення вищого керівництва	Працівники можуть діяти при наявній потребі
	Наявність/вичерпність планів дій у надзвичайних ситуаціях	Відсутність планів	Наявність загального плану	Наявний план, проте не дуже деталізований	Достатня кількість
	Кількість команд реагування на надзвичайні ситуації	Відсутність команд	Декілька команд, яких достатньо, щоб впоратись менш, ніж з 50% невизначеностей	Декілька команд, яких достатньо, щоб впоратись з 50–90% невизначеностей	
	Оцінка швидкості ЛП	Сума вище вказаних метрик $\sum < 5$	$5 \leq \sum < 10$	$10 \leq \sum < 14$	$\sum \geq 14$

1	2	3	4	5	6
Ш	Загальна оцінка швидкості, попередньо розрахована	Працівники не уповноважені приймати рішення щодо ризиків	Принаймні 20% працівників уповноважені приймати рішення, пов'язані з невеликими ризиками	60% працівників уповноважені приймати рішення, пов'язані із середніми ризиками	Управління ланцюгами поставок – це уповноваження команди
Р	Оцінка частоти потреб проміжних та кінцевих споживачів	Потреби ні проміжних, ні кінцевих споживачів не оцінюються	Щорічна оцінка потреби проміжних споживачів	Потреби проміжних споживачів оцінюються щомісячно, а кінцевих споживачів – раз на рік	Аналіз і оцінка всіх потреб користувачів проводиться на щотижневій або щоденній основі
В	Доступність і поширення інформації про певні системи, що проходять через ланцюги	Відсутність систематичного збору інформації	Збір інформації про товари та людей, проте відсутність її поширення	Збір та часткове поширення інформації про продукти та люди	Побудова ланцюга поставок ґрунтується на чіткій інформації
Ч	Загальна оцінка чутливості ланцюга поставок	$\Sigma (Ш;Р;В) < 3$ Ланцюг поставок не здатний реагувати на зміни у відповідні часові рамки	$\Sigma (Ш;Р;В) \geq 3$ Ланцюг поставок здатний реагувати на деякі зміни, проте не у межах прийнятих часових рамок	$Ш \geq 2$ $Р \geq 2$ $В \geq 1$ Ланцюг постачання здатний реагувати на найбільш зміни	$Ш = 3$ $Р = 3$ $В \geq 2$ Ланцюг поставок здатний реагувати на будь-які зміни

Як ми бачимо, виміри спритності ланцюга об'єднані рівнянням, для того, щоб провести відповідну (послідовну) оцінку кожної властивості. Спритність може також визначитися за допомогою шкали [1]:

І. Рівень спритності 5

- Гнучкість = 3
- Реактивність = 3
- Швидкість = 3
- Ефективність = 3
- Видимість ≥ 2

II. Рівень спритності 4

- Гнучкість ≥ 2
- Реактивність ≥ 2
- Швидкість ≥ 2
- Ефективність ≥ 2
- Видимість ≥ 1

III. Рівень спритності 3

- Гнучкість ≥ 2
- Реактивність ≥ 1
- Швидкість ≥ 1

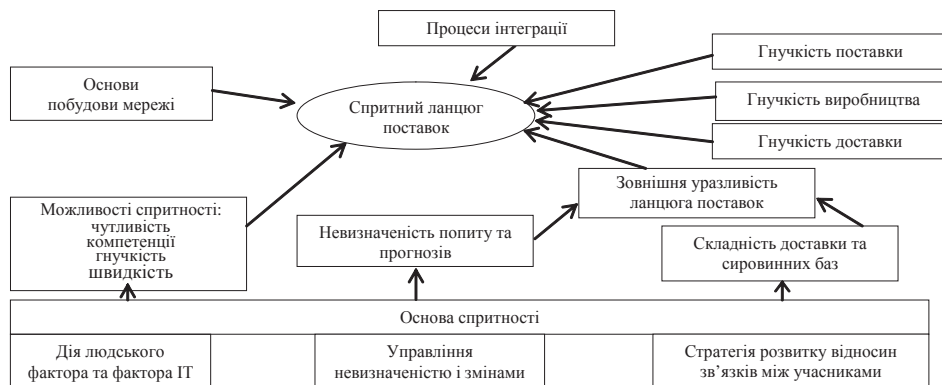
IV. Рівень спритності 2

- Гнучкість ≥ 1

V. Рівень спритності 1

- Гнучкість < 1

Спритність ланцюга поставок також можна представити змінними, які еволюціонують у часі та які визначають загальну поведінку ланцюга поставок. Швидкість зміни цих характеристик є функцією значень усіх атрибутів, а також деяких вхідних змінних, таких як величина та кількість команд, рівень інтеграції даних (рис. 4).



Джерело: [5].

Рис. 4. Концептуальна модель спритного ланцюга поставок

Оцінити спритність ланцюга поставок можна за допомогою динамічного індексу спритності, представленого на рис. 5 [6, с. 244].

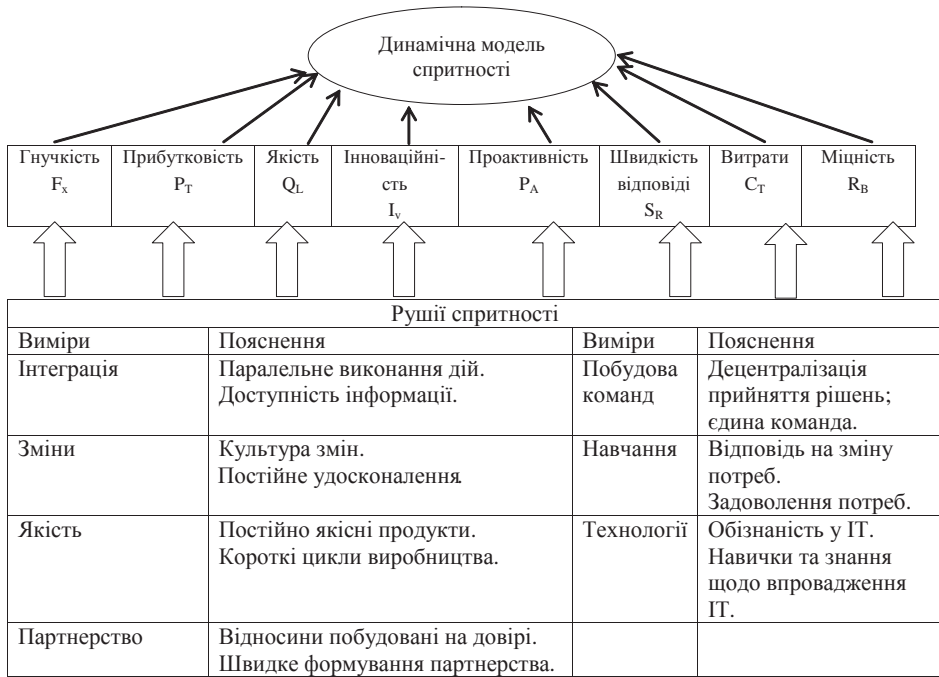


Рис. 5. Модель динамічного індексу спритності ланцюга поставок

Запропонований динамічний індекс спритності може розраховуватись наступним чином:

$$DA_i = W_1 * F_x + W_2 * P_T + W_3 * Q_L + W_4 * I_v + W_5 * P_A + W_6 * S_R + W_7 * C_T + W_8 * R_B,$$

де W_n – вага елемента (характеристики),

F_x – гнучкість,

P^a – проактивність,

P_T – прибутковість (на скільки економічно доцільно використовуються кошти),

Q_L – якість,

I_v – інновації,

S_R – швидкість відповіді,

C_T – витрати,

R_B – міцність.

Оцінка спритності ланцюга поставок за допомогою даного методу розпочинається з підготовчої фази, де особа відповідальна за аудит досліджуваного ланцюга обирає учасників, які будуть опитані, готує команду, яка проводитиме оцінку та план, за яким це все відбуватиметься. Другий етап стосується безпосередньо оцінки. Тобто проводиться збір та узагальнення усієї необхідної інформації. Як тільки результати за-

тверджені, складається остаточний звіт. Останній етап полягає у складанні плану щодо поліпшення спритності ланцюга поставок.

Отже, забезпечення спритності в логістичних ланцюгах гуманітарної логістики інтегрує матеріальне, технічне, транспортне та інші види забезпечення і тому є одним з найважливіших завдань органів логістики міжнародних та національних структур, задіяних у гуманітарних ланцюгах поставок. Відповідно вимоги надійності та безпеки щодо ланцюгів поставок при здійсненні таких операцій потребують повної інтеграції всіх задіяних ланок логістичних ланцюгів, тобто скоординованої та синхронізованої дії міністерств, відомств, виробників, постачальників, посередників з метою своєчасної доставки необхідних матеріально-технічних ресурсів у кінцеві місця спрямування гуманітарних ланцюгів поставок. Інструментом такої інтеграції є взаємний інформаційний обмін. Зокрема, обмін даних про рівень запасів, прогнози їх витрачання, ринкові стратегії надає можливості підвищити рівень спритності в поставках, сприяє підвищенню довіри, надійності і безпеки функціонування гуманітарної логістики.

Література

[1] Charles A., Lauras M., Luk Van Wassenhove (2010), A model to define and assess the agility of supply chains: building on humanitarian experience. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/235300459_A_Model_to_Define_and_Assess_the_Agility_of_Supply_Chains_Building_on_Humanitarian_Experience.

[2] Cozzolino A. Humanitarian Logistics and Supply Chain Management / A. Cozzolino // SpringerBriefs in Business, 2012. – pp. 5–16.

[3] Christopher M. (2004) Mitigating supply chain risk through improved confidence / M. Christopher, H. Lee // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2004. – Vol. 34, No. 5. – pp. 388–396.

[4] McCullen P. The F1 supply chain: adapting the car to the circuit – the supply chain to the market / McCullen P., Saw R., Christopher M., Towill D.R. // Supply Chain Forum: An International Journal, 2006. – Vol. 7, No. 1 – pp. 14–23.

[5] Thomas A., Kopczak L. (2005), From logistics to supply chain management: The path forward in the humanitarian sector, white paper. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fritzinstitute.org/pdfs/whitepaper/fromlogisticsto.pdf>.

[6] Vipul J. New Approaches for Modeling and Evaluating Agility in Integrated Supply Chains / J. Vipul, B. Lyes // Supply Chain, The Way to Flat Organisation, 2008. – 436 p.

[7] The economic and human impact of disasters in the last 12 years. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flickr.com/photos/isdr/6853316682/>.

ОЛЬГА ПОПОВА*
ОЛЕНА БОРИСЕНКО**

Ефективне забезпеченням водними ресурсами промислових підприємств як підґрунтя підвищення соціальної відповідальності бізнесу

Theoretical aspects of the concepts of management and efficiency of the enterprises are studied. Necessity of using the standards of social business responsibility is proved. The need to combine social, economic and environmental aspects in decision-making is grounded. Definition of the effective management of water resources is offered. Analysis of the volume of industrial products sold and the cost of water for the production of business entities were held. On the base of correlation and regressions' analysis the relationship between these indicators is set. Identify problems and recommendations for improving the provision of water companies are offered.

Keywords: management, efficiency, security, water resources, industrial enterprises

Розширення суспільних потреб вимагає від підприємств інтенсифікації процесів виробництва, орієнтованих на збільшення обсягів продукції, покращення якісних її характеристик відповідно до споживачьких потреб. В цих умовах організація та реалізація виробничих процесів зіштовхується із рядом труднощів, пов'язаних, передусім із тенденціям надмірного використання ресурсів, які в більшості є обмеженими і непоновлюваними. Така ситуація спричиняє зростання собівартості виробленої продукції, що спонукає підприємства до підвищення цін для збереження норми прибутку, але водночас провокує зниження платоспроможного попиту. Крім того надмірне використання ресурсів і збільшення обсягів виробництва призводить до виснаження природно-ресурсного потенціалу, підвищення рівня забруднення навколишнього природного середовища, що викликає додаткові витрати суспільства для покращення умов здійснення професійної та особистої діяльності. Однак, парадоксальність зазначеної ситуації проявляється у тому, що прогіршення умов реалізації виробничої функції вимагає створення додаткових робочих місць з метою усунення негативних проявів інтенси-

* Д.е.н., професор, Донецький національний технічний університет, Україна.

** К.е.н., Запорізький національний технічний університет, Україна.

фікації діяльності підприємств (в екологічній, в соціальній, в економічній та політичних сферах). В такий спосіб суспільство отримує додаткові фінансово-економічні можливості для збільшення платоспроможного попиту. Але неоднозначність ситуації викликає появу невизначеності та зростання ризику при прийнятті рішень щодо вибору видів та обсягів необхідних для господарської діяльності підприємств ресурсів. Як методологічне підґрунтя вирішення даних проблем може бути використана концепція соціальної відповідальності бізнесу, ядром якої є запровадження норм і правил формального та неформального характерів в трьох базисних сферах прояву соціальної ініціативи – економічній, соціальній та екологічній – для дотримання та підвищення якості життя окремих соціальних груп та суспільства у цілому. Особливого значення концепція соціальної відповідальності бізнесу набуває у сфері використання води, яка за своїм змістом може отримати статус основного ресурсу (предмету праці), допоміжного ресурсу (засобу виробництва) або кінцевої продукції. Крім того вода є елементом середовища існування людини, що впливає на якість життя. За цих обставин актуальності набувають питання розробки нового інструментарію оцінки потреби у воді для задоволення суспільних потреб, орієнтованого на врахування потреб підприємств-виробників для гарантування здійснення процесів виробництва і збуту продукції, задоволення суспільних потреб за вартісними та фізичними показниками, збереження та покращення стану навколишнього природного середовища.

Теоретичні та науково-методичні підходи до управління ефективним забезпеченням ресурсами в господарській діяльності переважно розглядаються з точки зору ресурсозбереження та ресурсовикористання на промислових підприємствах. Так А. Кувшиноюю та Т. Ткаченко обґрунтовано та розроблено схему управління ресурсозберігаючими процесами, що дозволить досягти зростання ресурсоефективності виробництва та забезпечити формування самовідтворювального управлінського механізму [1]. Вчені І. Вовк та О. Погайдак запропонували шляхи формування організаційно-економічного механізму ресурсозбереження. Особливістю даних шляхів є врахування якісних та кількісних показників використання ресурсів, умов соціально-економічної трансформації суб'єктів господарювання, а також вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [2]. Автором роботи [3], П. Матвієнко, запропоновано організаційно-економічну модель управління ресурсозбереженням. Дана модель направлена на розв'язання проблем розвитку та інтенсифікації виробництва на основі цілей ресурсозбереження. Також окремі аспекти даної проблематики в науковій літературі розглядаються криз призму ефективності діяльності підприємств, зокрема такими вченими як М.П. Хохловим [4], С.В. Балакивим [4],

О.В. Криворучкіною [5] та іншими. Незважаючи на велику кількість досліджень та опрацьованість даного питання, науковцями не виокремлено проблеми управління ефективним забезпеченням окремими ресурсами промислових підприємств, зокрема водою, яка за своїм змістом є ресурсом, обсяги споживання та ціни якого, формують собівартості продукції, а тому є складовими ефективності господарської діяльності підприємства.

Головною метою даного дослідження є обґрунтування проблем та визначення перспектив управління ефективним забезпеченням водними ресурсами промислових підприємств, що становить підґрунтя для розроблення та імплементації стандартів соціальної відповідальності бізнесу в практику діяльності суб'єктів господарювання та суспільства у цілому.

В сучасних умовах господарювання традиційно ефективність підприємства визначається співставленням витрат та результату господарської діяльності або іншими показниками (рентабельність, трудомісткість, матеріаломісткість тощо). Так у роботі [6, с. 233] ефективність функціонування підприємства розглядається як комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей і здатність до стійкої життєдіяльності в конкурентному ринковому середовищі. Автор роботи [7, с. 2–3] ефективність діяльності підприємства визнає як ступінь досягнення поставлених цілей, що відбиває оптимальне поєднання затрат і результатів діяльності. У науковій літературі нерідко вищезазначене поняття отожднюється з ефективністю виробництва. Так автором наукового дослідження [8, с. 74] ефективність виробництва (діяльності) підприємства представлено як комплексне поняття, що відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу. Загальний інтерес викликає таке поняття як управління, що у науковій літературі не має однозначного визначення. У роботі [9, с. 12] під управління розуміється вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей, і метою якої є розвиток об'єкта управління. У дослідженні [10, с. 215] управління ефективністю роботи описується як безперервний процес, який сприяє досягненню результативності та успіху в діяльності організації. Виходячи з вищенаведених визначень, під управлінням ефективним забезпеченням водними ресурсами слід розуміти безперервний процес прийняття управлінських рішень, який сприяє досягненню економічного ефекту у господарській діяльності промислових підприємств за рахунок залучення додаткових ресурсів (стічні води, відкачана вода) у інших суб'єктів господарювання, або підвищення об'ємів власних у повторному використанню. Таким чином, одним з головних елементів досягнення високих темпів економіч-

ного зростання підприємств є ефективно та раціональне використання ресурсів у господарській діяльності.

Проаналізуємо темпи обсягу реалізованої промислової продукції та використання води суб'єктами господарювання України (табл. 1). Виходячи з даних, представлених у табл. 1, можливо зробити наступний висновок. У період з 2001 по 2008 рр. та з 2009 по 2012 рр. обсяг реалізованої промислової продукції збільшується, що характеризується підвищенням темпів економічного розвитку суб'єктів господарювання. Найбільший приріст даного показника спостерігається у 2011 р., що складає 262 197,2 млн. грн. або 25,13% у порівнянні з 2010 р. Падіння обсягу продукції відбулось у 2009 р. та 2013 р., що відповідає кризовому становищу вітчизняних промислових підприємств та країни в цілому. Стосовно витрат води на виробничі потреби, то позитивна тенденція спостерігається у період з 2001 р. по 2004 р. та у 2008 р. Тобто в дані роки споживання ресурсу зменшується і при цьому збільшується обсяг реалізованої продукції, що свідчить про зменшення водомісткості продукції та збільшення повторного використання води у діяльності суб'єктів господарювання. Також обсяг витрат води на одиницю продукції постійно зменшується з 0,00335 (у 2001 р.) по 0,00415 (2012 р.). Збільшення даного показника спостерігається лише з 2012 р. по 2013 р., що складає 0,00006.

Таблиця 1

*Темпи приросту (ланцюговими підстановками) обсягу реалізованої промислової продукції та витрат води на промислові потреби по Україні за період 2001–2013 рр.**

Рік	Обсяг реалізованої промислової продукції, млн. грн.	Абсолютне відхилення від попереднього року, млн. грн.	Витрати води на виробничі потреби, млн.м ³	Абсолютне відхилення від попереднього року, млн. м ³	Обсяг витрат води на одиницю продукції, грн./грн.
2001	210 842,7	–	7 033	–	0,03335
2002	229 634,4	18 791,7	6 632	-401	0,02888
2003	289 117,3	59 482,9	6 068	-564	0,02098
2004	400 757,1	111 639,8	5 685	-383	0,01418
2005	468 562,6	67 805,5	5 706	21	0,01217
2006	551 729,0	83 166,4	5 783	77	0,01048
2007	717 076,7	165 347,7	6 162	379	0,00859
2008	917 035,5	199 958,8	5 970	-192	0,00651
2009	806 550,6	-110 484,9	5 149	-821	0,00638
2010	1 043 110,8	236 560,2	5 511	362	0,00528
2011	1 305 308,0	262 197,2	5 514	3	0,00422
2012	1 367 925,5	62 617,5	5 681	167	0,00415
2013	1 322 408,4	-45 517,1	5 563	-118	0,00421

* – Розраховано за даними [11, с. 480; 12].

Для більш детального аналізу, за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, встановимо взаємозв'язок між даними показниками. Кількість використаної води на виробничі потреби є незалежною змінною, а обсяг реалізованої промислової продукції – функцією. Дану залежність можливо знайти за допомогою кореляційно-регресійного аналізу у вигляді розкладання в ступеневий ряд. Відомо, що будь-яка однозначна функція має зворотну, тому можливо знайти зворотну функціональну залежність між використанням води на виробничі потреби та обсягом реалізованої промислової продукції. За допомогою зворотної формули, якщо відомі обсяги реалізованої промислової продукції, можливо розрахувати кількість спожитої води та спрогнозувати відповідний тренд. Такий розрахунок був зроблений у роботі [13], де авторами розглянута залежність між фінансовими показниками суб'єктів господарювання та загальним споживанням води і було виявлено мінімум зворотної залежності.

Для підтвердження даної тенденції у виробництві промислових підприємств, виходячи з даних у табл. 1, проведемо аналіз, де обсяг реалізованої промислової продукції – q , а витрати води на виробничі потреби – v (рис. 1).



Рис. 1. Фактична залежність використання води на виробничі потреби від обсягу реалізованої промислової продукції по Україні за період 2001–2013 рр.

Як видно з рис. 1 розмах окремих точок є достатньо великим, тому треба з'ясувати, чи не є деякі з них випадковими викидами. Для цього використаємо критерій Ірвіна [14]. Відповідно йому розрахуємо окремі значення, які відповідають „аномальним” потенційним можливостям суб'єктів господарювання, які досліджуються. Якщо дані точки зали-

шити, то вони можуть суттєво викривити трендову модель. Даний критерій розраховується за наступною формулою:

$$\lambda_t = \frac{|v_t - v_{t-1}|}{\sigma_v} \quad (1)$$

де λ_t – критерій Ірвіна;

σ_v – середньоквадратичне відхилення;

t – період (у межах даного дослідження відповідає року).

При довірчому інтервалі з ймовірністю 0,95, для вибірки об'ємом $n = 13$ критичне значення критерію Ірвіна ($\lambda_{\text{ед}}$) дорівнює 1,4. Розрахунки даного показника приведені у таблиці 2.

Т а б л и ц я 2

Розрахунок критерію Ірвіна

Роки (з урахуванням ранжування)	t	$ v_t - v_{t-1} $	σ_y	λ_t
2001	1	–	516,751	–
2002	2	401		0,776
2003	3	564		1,091
2004	4	383		0,741
2005	5	21		0,041
2006	6	77		0,149
2007	7	379		0,733
2009	8	1013		1,960
2008	9	821		1,588
2010	10	459		0,888
2011	11	3		0,005
2013	12	151		0,292
2012	13	318		0,615

Таким чином випадкові відхилення згідно розрахунків, представлених у табл. 3, спостерігаються у 8 та 9 періодах, що відповідає 2009 та 2008 рр. Так при порівнянні даних з табличними значеннями критерію Ірвіна виявлено, що $\lambda_{kp} < \lambda_8$ ($1,4 < 1,96$) та $\lambda_{kp} < \lambda_9$ ($1,4 < 1,588$).

Виходячи з вищезазначеного розраховуємо параболічне рівняння регресії, яке матиме наступний вид:

$$v_q = 7187,706 - 0,329 * 10^{-2} * q + 1,554 * 10^{-9} * q^2 \quad (2)$$

де v – витрати води на виробничі потреби, млн.м³;

q – обсяг реалізованої промислової продукції, млн.грн.

За одержаним рівнянням регресії розрахуємо теоретичні значення витрат води на виробничі потреби (v_q) (табл. 3).

Т а б л и ц я 3

Розрахунок значення v_q та Δv

Роки (з урахуванням ранжування)	Теоретичне значення витрат води на виробничі потреби (v_q)	Розбіжність між фактичними та теоретичними даними обсягу реалізованої продукції ($\Delta v = v - v_q$)
2001	6566,037962	466,9620378
2002	6515,982727	116,017273
2003	6365,226837	-297,2268371
2004	6113,827229	-428,8272287
2005	5981,228151	-275,2281505
2006	5839,321829	-56,32182946
2007	5625,040252	536,9597484
2010	5467,053406	43,94659428
2011	5594,670277	-80,67027656
2013	5610,879737	-47,87973732
2012	5658,731594	22,2684061

Таким чином, згідно табл. 3 максимальна розбіжність між фактичними та теоретичними даними витрат води на виробничі потреби складає 8,71% або 536,959 млн.м³. Мінімальне значення даного показника складає 22,268 млн.м³ (0,39%). Для більш наочного вигляду на рис. 2 представлено графіки фактичних та теоретичних значень витрат води на виробничі потреби як функції від обсягу реалізованої промислової продукції.

Таким чином, якщо не враховувати точки, які мають випадкові відхилення по критерію Ірвіна, то на рис.2 за фактичними даними спостерігаються два мінімальних значення. Перше відповідає значенню 400 757,1 млн. грн. (обсяг реалізованої промислової продукції по Україні) та 5685 млн.м³ (витрати води), а друге 1 322 408,4 млн. грн. (обсяг реалізованої промислової продукції по Україні) та 5363 млн. м³ (витрати води). Якщо суб'єкти господарювання працюють на рівні, який знаходиться лівіше точки мінімуму лінії тренду, то мають місце випадкові відхилення з більшою амплітудою, що характеризуються недостатніми капіталовкладеннями у ресурсозберігаючі технології, тобто збільшують непродуктивні витрати води, що загрожує падінням загального рівня ефективності господарської діяльності підприємств промисловості.

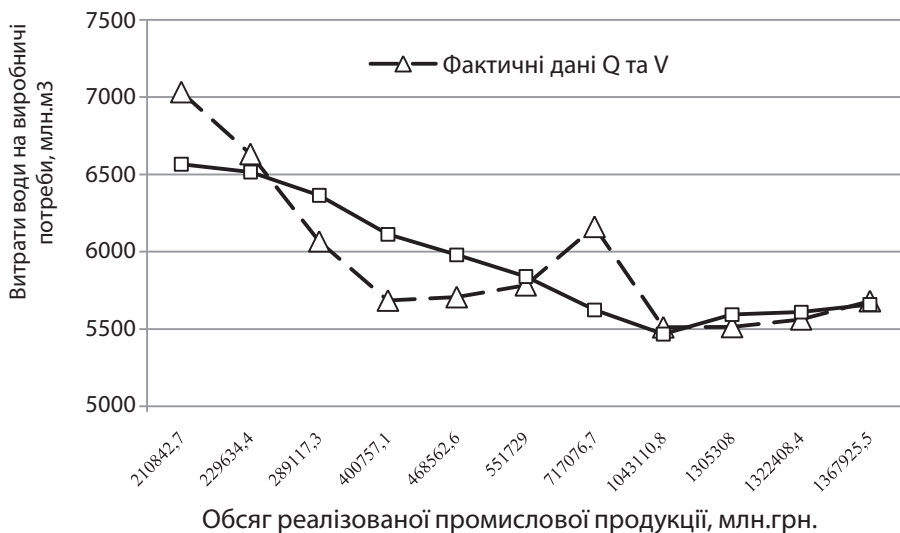


Рис. 2. Фактична та теоретична залежність витрат води на виробничі потреби як функції від обсягу реалізованої промислової продукції по Україні за період 2001–2013 рр.

Відповідно до рис. 2 при збільшенні обсягу реалізованої промислової продукції суб'єкти господарювання досягають першого мінімуму, після якого починається збільшення споживання води на виробничі потреби. Проте, дана тенденція є нестійкою, що зумовлюється недостатнім впровадженням ресурсозберігаючих технологій та застарілим обладнанням. Дані обставини призводять до нестабільної роботи промислових підприємств і після досягнення максимально можливого обсягу використаної води при даному випуску продукції спостерігається спад, що свідчить про зменшення водомісткості продукції. Дані коливання спостерігаються до тих пір, поки суб'єкти господарювання не досягнуть мінімуму лінії тренда. Після цього починається підйом виробництва, яке характеризується збільшенням об'єму спожитого ресурсу відповідно вимогам технологічного процесу. Таким чином спостерігається збіг фактичних та теоретичних даних при незначних розбіжностях, що свідчить про можливість збільшення обсягу виробництва при збільшенні витрат води у діяльності суб'єктів господарювання і використання наведеного інструментарію з метою прогнозування необхідних обсягів залучення водних ресурсів для забезпечення випуску продукції у бажаних для підприємства об'ємах.

За результатами дослідження статистичних даних виявлено недостатність капіталовкладень у ресурсозберігаючі технології для

зменшення водомісткості продукції. Так як при збільшенні випуску продукції збільшуються витрати води. Однак аналіз виявив періоди в яких спостерігалось зменшення витрат води при збільшенні обсягу продукції, але в недостатній мірі. Для виявлення значення забезпечення водними ресурсами в реалізації процесів суспільного виробництва проведено кореляційно-регресійний аналіз. На основі цього встановлено взаємозв'язок між обсягом реалізованої промислової продукції та витратами води на виробництво. За результатами дослідження виявлено мінімум використання ресурсу при відхиленні від якого, при зменшенні або збільшенні обсягу реалізованої продукції, витрати води збільшуються. Це свідчить про недосконалість технологічного процесу у діяльності промислових підприємств. Таким чином використання представленого інструментарію управління ефективним забезпечення водними ресурсами дозволить прогнозувати необхідні обсяги ресурсів для забезпечення випуску продукції у бажаних для суб'єктів господарювання об'ємах, що дозволить посилити увагу підприємств до впровадження стандартів соціальної відповідальності бізнесу в практику господарської діяльності, орієнтованих на покращення умов життя суспільства при одночасному покращенні фінансово-економічних показників суб'єктів господарювання та держави в цілому.

Література

- [1] Кувшинова А.О. Проблеми організації управління ресурсозбереженням на підприємстві / А.О. Кувшинова, Т.П. Ткаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Випуск 5, Ч. 2. – С. 122–125.
- [2] Вовк І. Особливості формування організаційно-економічного механізму ресурсозбереження в умовах соціально-економічної трансформації підприємств / І. Вовк, О. Погайдак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 315–326.
- [3] Матвієнко П.В. Розробка організаційно-економічної моделі управління ресурсозбереженням / П.В. Матвієнко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
- [4] Хохлов М.П. Визначення показників для оцінки ефективності діяльності підприємства / М.П. Хохлов, С.В. Баликов // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kpi.kharkov.ua.
- [5] Криворучкіна О.В. Управління продуктивністю підприємства на засадах ресурсозбереження / О.В. Криворучкіна // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 5. – С. 258–263.
- [6] Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 5. – С. 232–237.
- [7] Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства / І.В. Олександренко // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 126–136.
- [8] Шляга О.В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О.В. Шляга, М.В. Гальцев // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.

[9] Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності /С.В. Приживара // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kbuara.kharkov.ua.

[10] Слівінська Н.М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу / Н.М. Слівінська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua.

[11] Статистичний щорічник України за 2013 рік [Текст] : Статистичний матеріал / За ред. О.Г. Осауленко. – К. : Консультант, 2014.–534 с.

[12] Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

[13] Попова О.Ю. Проблеми та принципи ефективного водозабезпечення суб'єктів господарювання /О.Ю. Попова, О.Ю. Заворотнева // Економіка будівництва і міського господарства. – Мажівка: ДонНАБА. – 2012. – № 2, Т. 8. – С. 101–109.

[14] Євсєєва О.О. Впровадження науково-практичного дослідження та удосконалення його методичного інструментарію: оцінка показників дослідження на аномальність / О.О. Євсєєва // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 31. – С. 87–92.

ТАТЬЯНА КРИВОМАЗ*

Экологическая составляющая корпоративной социальной ответственности в строительной отрасли

In the article analyzes the urgency of environmental component in the system of corporate social responsibility. The implementation to the CSR strategy of four „E” concept of has been proposed. Any innovative solution used in the activities of construction companies have to be environmentally friendly, economical, energy-efficient and ergonomic. Assess the damage of certain types of building materials using is recommended to make with the integral coefficient of pressure on the environment during production, construction, operation and utilization of construction materials.

Keywords: corporate social responsibility, building business, environmental sustainability

В соответствии со Стратегией Европейского Союза „Европа 2020: выстраивая умное, устойчивое и всеобъемлющее в росте предприятие”, особую актуальность принимает широкое внедрение в деятельность компаний принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) [1]. Термин КСО начал использоваться в начале 1970-х годов, а широкое распространение получил концу XX–началу XXI вв., трактуемый как этическое поведение организаций по отношению к человеческому обществу [2]. В современных условиях для реализации стратегии КСО в ключевую стратегию компании должны быть интегрированы социальные, экологические, этические проблемы, а также вопросы прав человека и отношений с потребителями. КСО является одновременно теоретической основополагающей концепцией и реальным планом практических действий, в соответствии с которыми организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, сотрудников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны [3]. Интеграция социальных и экологических вопросов в бизнес операции демонстрирует ответственность предприятий за свое влияние на общество. Демонстрируя прозрачность своей деятельности в социальной и экологической сфере, многие предприятия присоединились к ведению

* К.б.н., доцент, Київський національний університет будівництва та архітектури, Україна.

специализированной формы отчетности „Рамочный стандарт AA1000”, в котором учитываются интересы и обязанности заинтересованных сторон для информирования о прогрессивном развитии корпораций в достижении целей устойчивого развития [4]. Во-первых, КСО предполагает выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям. Несмотря на то, что одним из основополагающих принципов внедрения КСО является добровольность, в последнее время все чаще поднимается вопрос о введении обязательного государственного и международного регулирования для обеспечения социально ответственного поведения компаний [5].

Преимущества внедрения стандартов КСО в деятельность строительных компаний

Объем и характер преимуществ КСО для организации может различаться в зависимости от характера предприятия и сложно поддается количественному измерению. Газета Financial Times совместно с Лондонской фондовой биржей публикует индекс FTSE4Good, представляющий оценку эффективности компаний в области КСО, однако четко измерить социальную и экологическую эффективность сложно. Несмотря на это, некоторые преимущества внедрения КСО совершенно очевидны. Во-первых, программы КСО способствуют повышению репутации компаний, что оказывает позитивный эффект на инвестиционный климат, общественное мнение и взаимодействие с государственными органами. Во-вторых, КСО может значительно улучшить прибыльность компании вследствие надлежащего управления рисками и снижения неэффективности работы путем увеличения вовлеченности и заинтересованности персонала, наряду с остальными стейхолдерами [6]. В-третьих, стратегия КСО позволяет создать уникальное коммерческое предложение, основанное на отличительных этических, социальных и экологических ценностях [7]. Таким образом, наличие комплексной политики дает многочисленные преимущества, обусловленные тем, что компании работают на более широкую и продолжительную перспективу, чем собственная сиюминутная краткосрочная прибыль. Для строительных организаций особенно большую роль играют социальные инвестиции, как вклад в системное преобразование

социальной жизни городов, где расположены строительные объекты, влияющие на широкий круг заинтересованных лиц. Принимая последовательные добровольные меры и действуя в соответствии со стандартом экологического управления ISO 14000, строительные компании демонстрируют серьезность отношения к охране окружающей среды.

Важность экологической составляющей в стратегии КСО для строительных компаний

Строительная отрасль оказывает существенное негативное воздействие на окружающую среду, поэтому акцентирование внимания на экологической составляющей в стратегии КСО особенно актуально для строительных компаний. Проектные и технические решения непосредственно определяют будущее влияние объекта на окружающую среду еще до строительства, в процессе строительства и эксплуатации, а также необходимость предусмотреть способы утилизации объекта в будущем. Существует острая необходимость разработки и внедрения инновационных технологий строительства в соответствии с требованиями устойчивого развития и КСО. Потому систематическое и планомерное повышение качества технологических и конструкторских решений, предотвращающих загрязнение окружающей природной среды и обеспечивающих безопасное проживание населения, является главной целью строительных компаний, работающих в соответствии с принципами КСО. Они включают следующие обязательства строительных компаний:

- проектирование с учетом минимизации воздействия объектов строительства на окружающую среду при производстве, эксплуатации и утилизации;
- стремление избежать неблагоприятных воздействий строительных процессов на окружающую среду и людей;
- уменьшение количества отходов на всех этапах строительства;
- создание объектов с нулевым потреблением энергии;
- развитие экологического мировоззрения сотрудников компании и общественности;

Индикаторами успешного воплощения строительными компаниями экологических принципов КСО служат:

- эффективность использования материалов и энергии;
- количество отходов и процентная доля их рециркуляции;
- количество выбросов CO_2 и загрязняющих веществ, например, NO_x , SO_2 , CO , предельных углеводородов, Pb, Cs, Hg и др.;
- километраж пробега используемых транспортных средств;

- частота возникновения аварий и ситуаций, опасных для окружающей среды;
- оценка воздействия строительных объектов на окружающую среду;
- инвестиции в защиту окружающей среды.

Результаты исследований показывают, что для успешной реализации строительных проектов требуется эффективная стратегия развития инфраструктуры, в соответствии с принципами КСВ. Хотя такой подход требует больше ресурсов на ранних стадиях проекта, это позволяет избежать возможных негативных последствий для окружающей среды и всех заинтересованных сторон [8]. Кроме того, множество исследований направлены на выявление взаимосвязи между различными элементами искусственной среды, создаваемой в результате строительства и последствиями для здоровья людей [9]. Например, в процессе планирования жилищных комплексов, учитывается „пригодность прилегающей территории для прогулок“, так называемая „walkability“ [10]. Характеристики окружающей среды оказывают непосредственное влияние на здоровье людей, проживающих на данной территории. В частности, прослеживается прямая корреляция между количеством жителей конкретного жилого района, страдающих избыточным весом, и особенностями планирования инфраструктуры данной территории. „Walkability“ обычно включает в себя следующие аспекты: возможности для активного движения (пешеходных прогулок, езды на велосипеде); доступ к зонам с потенциалом для физической активности и открытым пространствам; дорожная безопасность и низкий уровень преступности; эстетически приятный дизайн территории; развитая инфраструктура района [11].

Концепция четырех „Э“

Понятие корпоративной социальной ответственности опирается на концепцию 3Р, заключающуюся в том, что руководитель организации должен уделять равное внимание работе на прибыль (profit), заботе о персонале, клиентах и партнерах (people) и мероприятиям, направленным на защиту окружающей среды (planet) [12]. Для строительной отрасли актуальна концепция четырех „Э“: любое инновационное решение, применяемое в деятельности строительных организаций должно быть экологичным, экономичным, энергоэффективным и эргономичным. „Экологичность“ подразумевает минимизацию вредного воздействия на окружающую среду в процессе проведения подготовительных работ, строительства, эксплуатации и утилизации строительных

объектов. При этом любая инновация подразумевает рациональное обоснование экономических затрат на ее воплощение в жизнь с учетом значительного снижения расходов при условии массовости производства. Энергоэффективность строительных объектов в процессе их эксплуатации относится к разряду наиболее актуальных и интенсивно разрабатываемых направлений современного строительства. И, наконец, эргономичность предусматривает поиск наиболее оптимальных инженерных решений для воплощения в реальность инноваций, которые напрямую связаны с экономичностью и энергоэффективностью предлагаемых идей, с учетом минимизации нагрузок на окружающую среду.

Оценка жизненного цикла строительных материалов

Для аргументированного обоснования целесообразности применения определенных видов строительных материалов с экологических позиций необходимо осуществить оценку нагрузки на окружающую среду в процессе производства, строительства, эксплуатации и утилизации стройматериала. Для этого предлагается внедрение интегрального коэффициента оценки ущерба для расчета уровня загрязнения окружающей среды:

$$K_{mda} = f(MP + ME + MU) \quad (1)$$

где K_{mda} (*material detriment assessment*) – коэффициент оценки ущерба стройматериала окружающей среде, MP (*material production*) – негативное воздействие на окружающую среду в процессе производства материала; ME (*material exploitation*) – негативное воздействие на окружающую среду и население в процессе эксплуатации объектов, где используется этот материал; MU (*material utilization*) – негативное воздействие на окружающую среду при утилизации данного стройматериала.

Выводы

1. В связи с высокой актуальностью внедрения стандартов КСВ в практику деятельности строительных компаний, возникает острая необходимость в разработке новых подходов, связанных со спецификой данной отрасли.
2. Наиболее значимым в деятельности строительных компаний с позиций КСВ является их влияние на окружающую среду.
3. Предложена концепция четырех „Э”: любое инновационное решение, применяемое в деятельности строительных организаций должно

быть экологичным, экономичным, энергоэффективным и эргономичным.

4. Для оценки ущерба применения определенных видов строительных материалов рекомендовано учитывать интегральный коэффициент нагрузки на окружающую среду в процессе производства, строительства, эксплуатации и утилизации стройматериала.

Источники

- [1] Повідомлення європейської комісії „Європа 2020: Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання” Брюссель, 03.03.2010.
- [2] Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учебное пособие. Издание 2-е, доп. и перераб. – Краснодар: Просвещение-Юг, 2013. – 360 с.
- [3] Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective // The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / Crane A. et.al. – Oxford: Oxford University Press, 2008.
- [4] Schwartz B., Tilling K. ISO-lating' corporate social responsibility in the organizational context: a dissenting interpretation of ISO 26000 // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. – 2009. – V. 16, Issue 5. – С. 289-299.
- [5] Гуревич Г.С. Социальная ответственность крупного бизнеса: социологический феномен или рыночный механизм // Вестник Московского университета. Сер. 18, Социология и политология. – 2005. – № 3. – С. 48-60.
- [6] Beth K. Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals // Social Responsibility Initiative Working Paper. – 2005. – № 10. – С. 1-17.
- [7] Paluszek J. Ethics and Brand Value: Strategic Differentiation // Business and Organizational Ethics Partnership Meeting. – Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University (April 6-7, 2005).
- [8] Vikolainen V. Shift Toward Building with Nature in the Dredging and Port Development Industries: Managerial Implications for Projects in or Near Natura 2000 / V. Vikolainen, H. Bressers, K. Lulofs // Areas Environ Manage. – 2014. – № 54 (1). – С. 3-13.
- [9] Gretchen L. A novel tool for assessing and summarizing the built environment / G.L. Kroeger, L.M. Sharon, E. Edwards, M.L. Miranda // Int. J. Health Geogr. – 2012. – № 11. – С. 46-56.
- [10] Leslie E. Walkability of local communities: Using geographic information systems to objectively assess relevant environmental attributes. / E. Leslie, N. Coffee, L. Frank, N. Owen, A. Bauman, G. Hugo // Health Place. – 2007. – № 13. – С. 111-122.
- [11] Saarloos D. The Built Environment and Health: Introducing Individual Space-Time Behavior / D. Saarloos, J.-E. Kim, H. Timmermans // Int J Environ Res Public Health. – 2009. – № 6 (6). – С. 1724-1743.
- [12] Мацкуляк Д.И. К вопросу о социальной ответственности предприятий / Д.И. Мацкуляк, Н.А. Пелих // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 7. – С. 73-81.

OKSANA JARASHINSKAJA*
OLEKSANDR NESTORENKO**
SVETLANA BELOUSOVA***

Problems and constrains of the agricultural entrepreneurship development in Belarus, 1990–2010

The study analyses the main problems and constraints of the agricultural entrepreneurship development in Belarus in 1990–2010 and is based on the descriptive statistics and surveys' results. It is primarily focused on the private farming as the basic and most important form of agricultural entrepreneurship in Belarus and discusses the institutional underdevelopment, quality of human capital and risk-averse behavior as the main reasons of the poor agricultural entrepreneurship development in Belarus.

Keywords: agricultural entrepreneurship, human capital, risk-averse behavior, institutional capacity, Belarus

During the Soviet period (before 1990th), Belarus agriculture (as in all Former Soviet Union countries) consisted of the two main types of agricultural producers (i) state owned „collective farms” (so-called „kolhoz” and „sovhoz” and (ii) quasi-private small subsidiary household plots. State owned „collective farms” were centrally controlled, large-scale farms, where the state government made investments, set production goals, delivered inputs through state-controlled channels, and remitted profits up through the ministerial system [11]. Small subsidiary household plots were cultivated by the members of „collective farms” and produced on a small-scale, mainly for their own consumption.

At the beginning of „Perestroika” in the Soviet Union (and in Belarus) in the 1990th, the land reform led to the creation of an entirely new, third type of the agricultural producer, the private farmer, who supposedly would be able to make its production and marketing decisions independently from state authorities, and thus become the first kind of market-oriented entrepreneur in agricultural sector of the former highly-regulated and centrally-planned economy. It was also expected that these agricultural entrepreneurs,

* Гродненський сільськогосподарський університет, Білорусь.

** К.е.н., доцент, Бердянський державний педагогічний університет, Україна.

*** Старший викладач, Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі, Україна.

would not only broke the previous state monopoly on commercial, large-scale agricultural production, but they would create „the third and most effective sector of the agricultural production” [1].

But has this really happened? The next 20 years of the development of agricultural entrepreneurship in private farming sector in Belarus shows that the actual outcomes were far from the expected. The share of the agricultural entrepreneurs in the land use and agricultural production has been marginal (as of year 2010), and have not exceeded 2% share for the land use and 1% share of the total agricultural production. The agricultural yields achieved by the private farmers, are almost the same as the average for the other agricultural producers (except for the vegetables' yields).

This study provides the description and in-depth analysis of the main problems and constraints, which hampered the development of agricultural entrepreneurship in form of private farming. Most of the contemporary scholarship (as well as this study) is focused on the institutional obstacles, while this research also analysis in detail the rarely tackled issue of the reluctance of the rural population to start private farming and become agricultural entrepreneurs, thus filling this gap in contemporary scholarship and add to the general understanding of problems and constraints of the entrepreneurship development in Former Soviet Union transition economies.

As the main problems relevant to the poor institutional capacity the following are usually considered: the a „the lack of interest in land privatization by all involved „players” [10]; high start-up costs for agricultural enterprise [10]; problems with the access to affordable credits [10]; poor quality of the land redistributed to private farmers [6]; insufficient technical equipment [6]; lack of agricultural support services [4].

Both international and Belarusian scholars agree that institutional structure is not well-designed and does create obstacles for people to start-up the agricultural enterprise in form of private farm [3, 7–8]. However the language used seems to implicitly suggest the difference regarding the extent of the hardship provided by this underdeveloped institution capacity. The bulk of the international scholars maintain that institutional underdevelopment created practically unbearable hardship, while Belarusian scholars state that although several, and sometimes severe obstacles do exist, they are not insurmountable. For example, over 2000 private farms have remained and successfully continued its work out of the pool of 6000 private farms, which were created during 1990–2010 [1]. This 33% „survival rate” shows that although the institutional environment for agricultural entrepreneurship is not particularly friendly, it is not unbearably hostile and that ways to start and continue private farming in Belarus do exist. Also, this not very high, but substantial-enough 33% „survival rate” raises the question why some agricultural entrepreneurs were able to survive, while others failed.

According to the opinion of some Belarusian scholars, officials and individual farmers the general reluctance of the rural population to become the owners of the agricultural land and to start private farming is the main reason for the slow agricultural entrepreneurship development, while they do not deny the existence of the institutional problems. This notion of a general unwillingness to introduce private property on land and be engaged in agricultural entrepreneurship (in form of private farming) is also supported by some empirical evidence provided by the surveys' results.

For example, according to a survey conducted by the Sociological Institute of the Belarus National Academy (hereinafter „Belarus survey”), in 1992 around 40% of survey respondents were in favor of preserving state property on land, 27% supported the idea of transferring land into lifetime possessions with a right of inheritance, and only 27.8% were proponents of the introduction of private property on land. Most interestingly, in 1993 only 14.6% of the surveyed rural residents supported the idea of private property on land. In the next year (1994) this share became even smaller – only 12.8% of the surveyed rural residents. Also, the share of people who wished to begin private farming diminished during the survey period in question: in 1992 – 7.5% of respondents claimed an intention to start independent farming, while in 1994 this share diminished to only 2% of respondents [12].

This attitude would not change significantly during the next years. According to the results of a survey conducted by the World Bank in 1999, only 20% of farm workers were in favor of allowing buy-and-sell transactions of land. Moreover, only 6% of respondents stated their intention to start private farming, while 90% of respondents reported no intention to start private farming [5].

Many explanations were offered to the question „why Belarusian peasants are not interested in introduction of private property on land and becoming the agricultural entrepreneurs”. In the following sections, the human capital quality and risk-averse behavior of Belarus rural population will be analyzed as the possible explanations of this puzzle.

It is obvious that not every rural resident (and not every farm worker) is able to become the private farmer – relevant education, experience, specific skills and appropriate age are the apparent prerequisites to become the agricultural entrepreneur. In terms of educational attainments, and especially their role in the successful survival of the small and middle-scale agricultural enterprise (like typical private farm in Belarus), the results of the two surveys („Belarus survey” and „WB survey”) are very revealing. According to the „Belarus survey” conducted at the beginning of the transformation in 1993, only 30% of surveyed farmers had a bachelor degree (and 27% had a technical college degree), while in 1999 (according to the „WB survey”), the share of the people with a bachelor degree among the surveyed farmers almost

doubled (60% of respondents had a bachelor degree) and number of people with a technical college degree among the surveyed farmers increased by 10% (36% of respondents) [5].

The results of these surveys bring us to the following conclusions: (1) proper education is an important prerequisite for the agricultural entrepreneur; (2) keeping in mind the considerably small share of appropriately educated people among the rural residents, the natural pool of possible agricultural entrepreneurs is not very extensive; (3) at the beginning of the transformation in 1990–1993, an appropriate education was not considered to be the paramount prerequisite for agricultural entrepreneur, but 7–10 years later, after gaining real-life experience in agricultural entrepreneurship, its importance became more evident.

The survey results are also supported by official Belarusian statistics. As for the year 2005, 31% of the heads of the private farms held a bachelor degree, 44% held a technical college degree, and only 23% held only a high school diploma – out of the whole pool of 2326 heads of private farms in Belarus [14].

While proper education was not considered to be an important prerequisite at the beginning of the transformation, and some people were brave enough to become agricultural entrepreneurs with insufficient educational attainment, an acquaintance with specific skills and the experience was considered a fundamental precondition from the very beginning of the 1990th. The „Belarus survey” in 1993 reveals that the majority of private farmers at that time were former state farm directors, chief executives, chief specialists (chief agronomists, chief vets, chief accountants and etc.) and the other highly skilled professionals. Nothing changed in the next 7–10 years, according to the „WB survey” of 1999: 60% of respondents come to private farming from high managerial, chief specialist and highly skilled professional jobs in large, corporate (former state) farms [5]. Keeping in mind the obviously small ratio of former state farm management to all-state farm workers, the natural pool of possible agricultural entrepreneurs became even smaller than in cases of proper educational attainment [5].

Last but not least, prerequisite for a successful start-up agricultural enterprise in form of private farm is the age. According to both surveys, the majority of private farmers were under (or around) the age of 40. According to the „Belarus survey”, the average age of the private farmer was 40 years in 1993 (15% of the respondents were under 30 years old, 45% respondents were under the 40 years old and 29% were 41–50 years old). According to the „WB survey”, the average age of the private farmer in 1999 was 41. Considering the generally increasing tendency of the rural population ageing (which started long before the 1990s) the natural pool of possible entrepreneurs seems not very extensive, and is continuously shrinking.

Therefore, an analysis of the main human capital characteristics such as education, specified skills, experience and age leads to the conclusion that although the rural population (and farm workers) constitute a substantial part of the Belarus population (and Belarus labor force), a large part of it was not able or was not sufficiently prepared for starting and successfully managing an agricultural enterprise in form of private farm. Hence, the natural pool of possible agricultural entrepreneurs is quite limited.

The so-called „risk-averse behavior” of the Belarusian rural residents is one of the constraints upon which both international [5] and Belarusian scholars [10, p. 75, 9, 13] concurred. The range of the suggested reasons for such behavior runs from a passive approach to life (as an inherited part of the Belarusian traditional rural mentality) to the long historical legacy of state-run agricultural production, which eroded entrepreneurship spirit and individual farming habits of Belarussian rural residents. However, a more diligent probing of rural mentalities reveals that the conception of „risk-averse behavior” was mainly based on a concern for the possible loss of social services and benefits provided by large, corporate (former state-farms) to farm workers. Considering the wide range and enormous scale of these social benefits and services (which includes the wage premium compensation, pension premiums, free/subsidized vacation, subsidized food products, children allowances to families, support for school services, stipends to students, medical care, housing construction and repair, heating fuel, subsidized utility services, use of enterprise housing, transportation, help with fieldwork on household plots, according to Csaki et al. [5] this explanation seems very plausible.

The importance of this concern is also supported by the fact that 50% of the spouses of private farmers (mainly wives) keep their jobs at large, corporate farms as „insurance against the risk in the uncertain business of independent farming”, according to the WB survey [5, p. 29].

The analysis of the main problems and constraints of the agricultural entrepreneurship development (institutional capacity, human capital quality and risk-averse behavior) shows that all of them do really exist. However, there is little research (especially quantitative) have been done on the extent of the influence of each constraint on the decision regarding whether to start or not to start the independent farming.

The only attempt to measure quantitatively the share of each constraint was the WB survey questionnaire. Within the framework of this questionnaire, 439 farm workers were asked whether they had plans to become private farmers. Only 6% indicated that they „have plans to establish an independent private farm” [5, p. 48]. Considering that this 6% expressed only the „intention” but had not undertaken any real action, the actual share of farm workers who would probably become agricultural entrepreneurs by starting-up the private farming seems even less than 6%.

Finalizing all the above-mentioned, it is possible to conclude that although the substantial institutional obstacles do exist, the poor quality of human capital and risk-averse behavior also play the significant role in hampering the development of agricultural entrepreneurship in Belarus.

References

- [1] Belagroprombank (2011) *20 let istorii*. Minsk: BAPB.
- [2] Belarusian Agricultural Statistics Yearbook (*various years*). Minsk: Ministry of Statistics and Analysis.
- [3] Csaki C., Kray H (2005) *The Agrarian Economies of Central and Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States. Situation and perspectives*. ECSSD Environmentally and Socially Sustainable Development, Working Paper No. 40, June 30, 2005, World Bank, Washington, DC, USA.
- [4] Csaki C., Zuschlag A. (2004) *The Agrarian Economies of Central-Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States: An Update on Status and Progress in 2003*. ECSSD Environmentally and Socially Sustainable Development, Working Paper No. 38, June 25, 2004, World Bank, Washington, DC, USA.
- [5] Csaki C., Lerman Z. and Sotnikov S. (2000) *Farm restructuring in Belarus. Progress and constraints*. WB technical paper, No. 475 World Bank, Washington, DC, USA.
- [6] Dzun W., Tereszczuk M. (2009) *Rolnictwo Rosji, Ukrainy i Białorusi w procesie transformacji w latach 1990–2007*. Warszawa: IERiGZ.
- [7] Garmel' I. (2010) *Fermerskaja filosofija: glavnoe, chtob ne meshali*, „Belorusskoe sel'skoe hozjajstvo” 5, pp. 74–75.
- [8] Gilevskaja, E. (2011) *Fermery ne hotjat propast' poodinochke*, „Direktor”, 1, pp. 66–67.
- [9] Lihachev N.E. (2001) *Fermerskoe dvizhenie v Belarusi: sostojanie, vozmozhnosti, perspektivy (po materialah socissledovanija v Mogilevskoj oblasti)*, „Sociologija” 2, pp. 23–27.
- [10] Prognoz, (1999) *Prognoz social'no-jekonomicheskogo razvitija agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Belarus' do 2015 goda*. Minsk.
- [11] Rozelle S., Swinnen J. (2004) *Success and failure of reforms: Insights from the transition of agriculture*, „Journal of Economic Literature” 42 (2), pp. 404–456.
- [12] Sakovitch V.S. (1998) *Fermerskie hozjajstva Belarusi, 1990–1995*. PhD thesis referat. Minsk: Nac. akad. nauk Belarusi, In-t istorii.
- [13] Sakovitch V. (1999) *Fermerskie hozjajstva Belarusi: problemy stanovlenija, „Obshhestvo i jekonomika” 1, pp. 28–50.*
- [14] Sakovitch V.S. (2008) *Sel'skoe hozjajstvo Belarusi v cifrah 1980–2007 gg: tendencii razvitija*. Minsk; Institut Istorii NAN Belarusi.

АНДРІЙ В. ОЛІЙНИК*

Антикризове управління в системі протидії банкрутству банків

The development of the crisis in the banking system of Ukraine necessitates the implementation of crisis management in activities of banks. The study formulated priority measures to overcome the negative impact of the financial and economic crisis on Ukrainian banks as part of a system of crisis management. Applying the above recommendations will help overcome the negative effects of the crisis, while ensuring a reliable and steady development of the national economy and of banking system as a part of the national economy.

Keywords: bank, crisis management, bank failures, risk, counteraction

В умовах ескалації кризових явищ в економічній та банківській системі України діяльність банків супроводжується підвищеним рівнем ризику та значними загрозами погіршення їх фінансового стану. Такий стан обумовлюється внаслідок прискореного відтоку депозитів клієнтів, погіршення якості активів, у тому числі кредитних портфелів, девальвації національної грошової одиниці тощо.

За даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, станом на 01.09.2015 року, тимчасова адміністрація діє у 10 банках. 54 банки перебувають у стадії ліквідації (серед них є такі, які входять до двадцяти найбільших банків) [1]. Тому сучасна криза в банківській системі України вимагає від банків перегляду існуючих систем банківського менеджменту та переходу на сучасну парадигму антикризового управління, основою якої є протидія банкрутству.

Очевидно, що розвиток кризових явищ у банківській системі України обумовлює необхідність впровадження антикризового управління в діяльність банків. У практиці вітчизняного банківництва під антикризовим менеджментом розуміють управління наслідками кризи, яка вже наступила. Проте, такий підхід, як правило, не має належного ефекту. У банківській діяльності антикризове управління є значно ширшим поняттям, що має включати в себе превентивні, реактивні заходи та заходи, спрямовані на стабілізацію банку після кризової ситуації.

Слід зауважити, що питання антикризового управління банком з урахуванням процесів ескалації системної кризи залишаються недо-

* Старший викладач, Хмельницький національний університет, Україна.

статньо розробленими як на теоретичному, так і на прикладному рівнях. Зокрема, доопрацювання потребують: науково-методичні підходи до антикризового моніторингу фінансового стану банку; практичні рекомендації щодо розробки планів реагування на кризові явища, у тому числі мікро- та макрорівня, антикризового регулювання діяльності банку. Недостатньо розробленими є питання антикризового управління банком у системі протидії його банкрутству, як відносно нові з погляду наукових досліджень та практичних розробок.

Незважаючи на вживання в теорії та практиці банківництва терміну „антикризове управління”, розуміння його сутності визначається науковцями неоднозначно.

Зарубіжні наукові школи найчастіше визначають антикризове управління як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, акцентуючи увагу саме на його виживанні. У той же час акцентується увага на позитивному характері криз, а антикризове управління визначається як створення інструментів діагностики (попередження) кризового стану та необхідності розробки нового курсу розвитку.

У вітчизняній науковій літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Слід відмітити, що більшість науковців акцентують увагу на антикризовому управлінні суб'єктами підприємництва в цілому, не акцентуючи увагу на банківських установах, які мають свою власну специфіку. Тому, на нашу думку, доцільно визначити поняття „антикризове управління банком”, яке поєднує внутрішнє управління банком та зовнішні дії регуляторних (наглядових) органів.

Так В.Я. Вовк визначає антикризове управління банківськими установами як „комплекс заходів щодо виявлення кризотворчих факторів, профілактики, своєчасної діагностики, попередження і нейтралізації кризових явищ, спрямований на досягнення цілей стратегії та прогресивний розвиток” [2, с. 42]. Особливість цього підходу полягає в постійно організованому управлінні діяльністю банку щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ.

О.І. Барановський акцентує увагу на недопущенні та уникненні виникнення кризових ситуацій в діяльності банку: „Антикризове управління банком – це система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження та усунення несприятливих явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу банку, або реалізації спе-

ціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація)” [3].

Наступний підхід розглядає антикризове управління банком як процес комплексний, що об’єднує антикризові превентивні та реактивні заходи. Так, на думку М.А. Бас: „Антикризове управління банком – це комбінація заходів організаційного та фінансового менеджменту, які здійснюються управлінською ланкою безпосередньо кожного банку та уповноваженими органами регулювання й нагляду за банківською діяльністю у час кризи, і дозволяють банківським структурам вийти з негативного періоду з найменшими втратами” [4, с. 25].

Л.М. Перехрест, В.В. Бриштін визначають антикризове управління банком як складову фінансової безпеки: „Антикризове управління – це фінансові відносини, що представляють собою комплексну систему управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ з метою підвищення рівня фінансової безпеки, зниження наслідків ураження кризою та подальшого розвитку банку шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту” [5, с. 246].

Сутність антикризового управління банком через застосування соціально-економічних процедур оздоровлення визначає Ю.С. Ребрик: „Антикризове управління банком – це процес застосування відповідних економічних та соціальних процедур із профілактики і/або оздоровлення банку з метою запобігання чи підвищення його платоспроможності” [6, с. 204].

Таким чином, аналіз наукових шкіл показав, що сутність антикризового управління банком не розглядається як елемент системи протидії його банкрутству. Тому вважаємо за доцільне подати авторське визначення антикризового управління банком: „Антикризове управління банком – це система протидії його банкрутству, що діє на рівні управління кожного банку та уповноважених органів регулювання й нагляду за банківською діяльністю, використовує наявний ресурсний потенціал і реалізує спеціальні процедури, такі як, введення тимчасової адміністрації регулятора, рекапіталізація, санація, реструктуризація, ліквідація”.

Отже, проблема кризи та банкрутства, його прогнозування та запобігання має не тільки локальний (для окремого банку) характер. Визнання цього факту об’єктивно обумовлює необхідність створення певної системи контролю, діагностикита захисту банків від фінансового краху (системи протидії банкрутству) на рівні конкретного банку та банківської системи в цілому.

У тлумачному словнику слово „протидія” визначається як „дія, що спрямована проти іншої дії, перешкоджає їй” [7, с. 991]. Слід зауважи-

ти, що „перешкоджати” часто пов’язується з активним протистоянням – боротьбою. У тому ж словнику української мови приведено декілька значень слова „боротьба”. Під боротьбою в ньому розуміється „активне протидія, зіткнення між протилежними соціальними групами, станами, протилежними напрямками, течіями в суспільстві і таке інше”, а також „діяльність, що має на меті подолати або знищити когось або щось” [7, с. 60].

Отже, виходячи із дослідження семантики слів „боротьба” та „протидія”, термін „протидія” по відношенню до банкрутства як соціально-економічного явища відображає увесь комплекс заходів впливу на можливе банкрутство. Тому „протидія” є ширшим від терміну „боротьба” та включає останнє як один зі складових елементів.

Вважаємо, що термін „протидія” є комплексним поняттям, яке охоплює такі види діяльності, як: попередження, запобігання, профілактика, припинення, ліквідація, і тому є більш придатним для характеристики досліджуваного механізму банкрутства банків, ніж „боротьба”.

Вважаємо, що систему протидії банкрутству комерційних банків потрібно розглядати як систему фінансових, організаційних, економічних, нормативно-правових, управлінських і регулюючих відносин, які забезпечують попередження, запобігання, профілактику та подолання зовнішніх і внутрішніх загроз, що можуть створювати кризові явища у банківській діяльності та призвести до банкрутства. У цьому сенсі система протидії банкрутству банку має нейтралізувати загрози в діяльності та забезпечити:

- визначення проблем у діяльності банку на ранніх стадіях;
- стабільний розвиток банку;
- стійкий фінансовий стан комерційного банку;
- сприяння ефективній діяльності банку на фінансовому ринку;
- подолання криз та запобігання банкрутству.

У загальному випадку „загроза” – це нереалізована, але реально існуюча, тобто з певною вірогідністю, можливість нанесення банку будь-якого збитку. Загрози банкрутству банків можна поділити надві групи – внутрішні й зовнішні. До зовнішніх відносяться загрози, спричинені чинниками впливу зовнішнього середовища на діяльність комерційного банку, як, наприклад, діяльність держави, політична ситуація, економічна кон’юнктура в країні та світі, конкуренти тощо. До внутрішніх належать загрози, які безпосередньо генеруються банком і є частиною його власної політики та стратегії за різними напрямками діяльності. До основних внутрішніх загроз можна віднести рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, незадовільну структуру активів і пасивів, некомпетентність вищого керівництва і персоналу, а також інші фактори, що безпосередньо належать до внутрішньої діяльності банку.

Аналіз наукових праць свідчить, що ряд фахівців неоднозначно визначають загрози у діяльності окремих банків та банківської системи в цілому. У той же час науковці одностайні, що найбільшу загрозу в діяльності банків створюють такі негативні явища: низький рівень капіталізації, недостатня ліквідність банківських активів, ризикова кредитна політика, відсутність довіри населення та юридичних осіб до комерційних банків, недосконала система страхування депозитів, низький рівень кредитоспроможності підприємств реального сектора економіки, недостатнє законодавче врегулювання банківської діяльності, наявність внутрішніх негативних причин у банківській діяльності, недостатній контроль за діяльністю банків з боку НБУ, дефіцит фінансових послуг та інструментів, зменшення ринкової вартості заставного майна, високий рівень доларизації економіки [8, с. 15–16].

Цілком погоджуємося з думкою О.І. Барановського, що перехід ризику в загрозу починається тоді, коли з'являються негативні якісні зміни в економічних системах, що пов'язані із значними фінансовими втратами, збитками, які спричиняють банкрутство. Тому стає очевидним, що загроза є специфічною формою ризику [9, с. 261].

Погоджуємося з Л.М. Перехрест, що взаємозв'язок між поняттями „ризик” і „загроза” полягає в наступному [10, с. 275]:

- ризик стосовно загрози є первинним, тоді як загроза вторинна і впливає з ризику;
- ризикуючи, банк може отримати як збитки, так і доходи, тоді як реалізація загрози ніколи не приносить доходи чи прибутки;
- ризик неминучий супутник банківської діяльності, тоді як загроза може виникати тільки за наявності певних умов;
- залежність між рівнями ризику і фінансової безпеки банку зворотна: чим вище рівень фінансового ризику, тим нижчий рівень фінансової безпеки, і навпаки.

Таким чином, фінансова безпека банку орієнтована на винятково негативні наслідки, а управління ризиками орієнтовано на запобігання та мінімізацію втрат і збитків. Фактично зважене та професійне управління ризиками протидіє появі загроз у діяльності банку або нейтралізує їх, і, тим самим, захищає від можливого ризику банкрутства.

Отже, на нашу думку, основна мета системи протидії банкрутству банків полягає в постійній підтримці ефективного розвитку та стабільного фінансового стану, стійкого до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз шляхом своєчасного виявлення та нейтралізації загроз, а також подолання криз у банківській діяльності. У відповідності з метою, система протидії банкрутству банків має забезпечити виконання таких завдань:

- ідентифікацію ризиків і можливих загроз та проблем пов'язаних з ними;

- оцінку негативних наслідків, які може заподіяти кожна загроза;
- визначення причин виникнення загроз;
- оцінку можливих варіантів розвитку проблем (криз) та визначення чинників, які можуть погіршити ситуацію;
- нейтралізацію загроз та усунення проблем (криз) шляхом вибору відповідних важелів впливу на загрозу та методів подолання проблем (криз);
- постійний аналіз ефективності вжитих заходів та моніторинг наявності загроз;
- ідентифікацію загроз банку і корегування індикаторів залежно від зміни стану зовнішнього середовища, цілей і завдань банку;
- розробку заходів, спрямованих на забезпечення протидії банкрутству банку в короткостроковому і в довгостроковому періодах, їх оцінку та контроль.

Як бачимо із цих завдань, система протидії банкрутству банків повинна ефективно координувати забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням розвитку банку і банківським регулюванням та наглядом.

Поняття антикризового управління встановлює понятійну залежність одного типу управління від іншого. Багатогранність економічного, особливо управлінського, сприйняття зазначеного поняття, на наш погляд, обґрунтовується подвійною природою будь-якої кризи, яка одночасно створює і руйнує, тобто формує передумови та готує умови для подальшого розвитку. При цьому, як правило, руйнується попередня стратегія діяльності банку.

Класичне визначення кризи пов'язує його з тривалим періодом ненормально низького рівня економічної активності [11]. У випадку банківської кризи мова повинна йти про тривалий період ненормально низького рівня економічної діяльності банків.

Слід зазначити, що банківська установа виступає системою тому, що складається із взаємопов'язаних елементів, зв'язків, відносин і являє собою їх цілісність. Банківська установа може знаходитися в стійкому або нестійкому становищі. При цьому процеси розвитку банку циклічні і не усіма процесами можна управляти.

Основними причинами виникнення системних банківських криз можна виділити такі:

- погіршення фінансового стану банківських установ унаслідок високої волатильності цін активів (цінних паперів, активів в іноземній валюті), що пов'язано з негативним ефектом глобалізації;
- сучасні фінансові інновації та розвиток ринку деривативів;
- недостатній ступінь конкуренції в банківській системі (характерно для країн з перехідною економікою);

- недостатній ступінь капіталізації банківської системи;
- відсутність досконалої системи страхування депозитів.

Фінансова криза банківської установи виникає на підставі впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але основним чинником передкризового стану завжди є наявність неплатоспроможності – спочатку по відношенню до окремих контрагентів, а потім і до суб'єктів фінансового ринку (рис. 1).

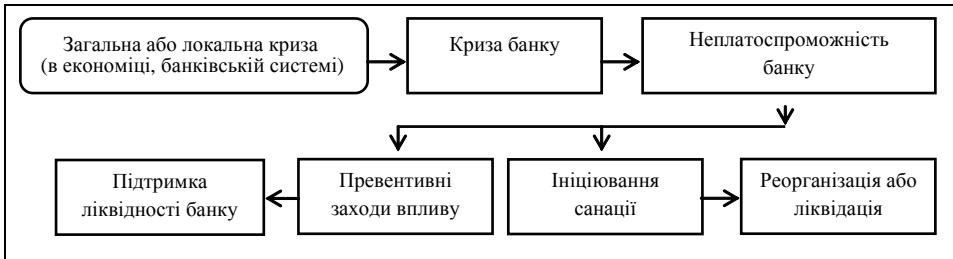


Рис. 1. Виникнення кризи та процедура банкрутства банку

Таким чином, можна зазначити, що антикризове управління банком передбачає систему управлінських заходів та рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризи і її причин на усіх рівнях діяльності банку.

Держава відіграє особливу роль у процедурі антикризового управління банківською системою. Ми вважаємо, що основним завданням державного антикризового управління в банківській системі є недопущення появи кризових ситуацій, тобто здійснення постійної оцінки та контролю за сильними і слабкими сторонами банківської діяльності з метою підвищення фінансової стабільності та зниження ймовірності її краху, а в крайньому випадку – завчасна діагностика ризиків та вироблення системи заходів відвернення чи ефективної та швидкої локалізації й усунення їх негативних наслідків.

На наш погляд, державне антикризове управління банківським сектором передбачає розробку комплексу заходів протидії негативному впливу потенційних загроз на процес забезпечення стійкості та стабільного функціонування банківської системи й кожного окремого банку. У цьому контексті набуває актуальності проблема виміру стійкості банківського сектора, оскільки від адекватної оцінки наявного рівня залежить повнота, результативність і своєчасність прийняття державних рішень стосовно нейтралізації дії негативних чинників на стійкість банківського сектора.

Більшість науковців виділяють такі інструменти державного антикризового управління [12]:

– фінансові інструменти вирішують поточні питання фінансового забезпечення банківських установ. Прямі методи: надання кредитів ЦБ, зниження норм обов'язкового резервування, реструктуризація короткострокових кредитів банку, використання облігаційних інструментів. Непрямі методи: реструктуризація податкових зобов'язань, перегляд системи оподаткування банків, конвертація депозитів державних підприємств у капітал банку;

– операційні інструменти застосовуються для вдосконалення внутрішнього моніторингу структури активів та зобов'язань банківських установ: реструктуризація короткострокових кредитів банку, використання облігаційних інструментів та ін.;

– структурні інструменти спрямовуються на оптимізацію внутрішньої та зовнішньої структур банківських установ як основних учасників фінансового сектора, що мають безпосередній вплив на рівень його стійкості й надійності: ліквідація, злиття, реорганізація, управління поганими активами (рис. 2).

На нашу думку, запропоновані інструменти не в повному обсязі включають напрями державного антикризового управління банківським сектором, ураховуючи лише управління в умовах кризи, та частково охоплюють управління процесами виходу з кризи. До переліку слід додати інструменти, спрямовані на передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення і зняття проблем, щоб запобігти кризі, а також інструменти управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють і для мінімізації можливості її повторення в майбутньому.

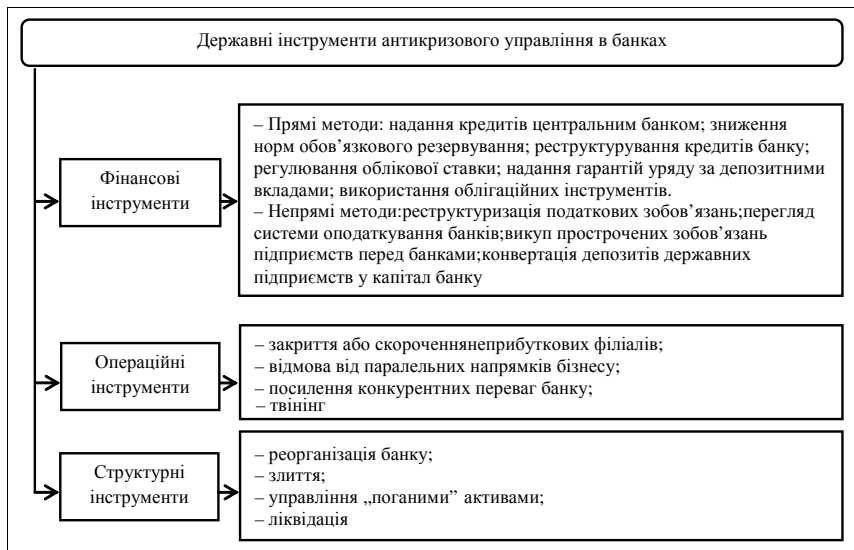


Рис. 2. Інструменти державного антикризового управління в банках

Ми вважаємо, що основним завданням державного антикризового управління в банківській системі є недопущення появи кризових ситуацій, тобто здійснення постійної оцінки та контролю за сильними і слабкими сторонами банківської системи країни з метою підвищення фінансової стабільності та зниження ймовірності її краху, а в крайньому випадку – завчасна діагностика ризиків та вироблення системи заходів відвернення чи ефективної та швидкої локалізації й усунення негативних наслідків.

Держава відіграє особливу роль у процедурі антикризового управління банківським сектором. Тому до інструментів державного антикризового управління необхідно включити, окрім фінансових, операційних та структурних, інструменти, які спрямовані на своєчасне виявлення та розв'язання проблем щодо запобігання кризі, а також інструменти державного управління, що спрямовані на мінімізацію можливості повторення кризової ситуації в майбутньому.

З метою попередження банківських криз, їх локалізації та нівелювання необхідно мати чітко налагоджений механізм антикризового управління, направлений на організацію та проведення комплексу заходів щодо упередження та виходу банку із кризи. Саме комплексний підхід до проблеми антикризового управління та регулювання в системі „діагностика кризових явищ – удосконалення механізму антикризового управління – моделювання процесів управління банком” є запорукою успішної реалізації стратегії банківського менеджменту в цілому.

У зв'язку з цим, попередження банківських криз є однією з пріоритетних задач в управлінні банком, а усвідомлення загроз, що несуть в собі банківські кризи для економіки, стало стимулом для розвитку та удосконалення антикризового управління, яке покликане стати важливим елементом банківського менеджменту та сприяти виявленню внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, симптомів і причин криз та неможливості переходу одних видів ризику в комплексну (системну) банківську кризу.

Слушною є пропозиція В. Костогрив розглядати три види антикризового управління в банку:

- передкризове управління (для своєчасного виявлення та прийняття рішень для запобігання кризі, що передбачає системупрофілактичних заходів);

- управління в умовах кризи, що передбачає стабілізацію нестійких станів і оцінку кризової ситуації, виявлення факторів, щозумовили виникнення кризи, вивчення слабких і сильних сторін установи, оцінку потенційних можливостей щодо подолання кризи, пошук шляхів мінімізації негативних її наслідків, відновлення фінансової стійкості;

- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення установи з кри-

зи, обґрунтування стратегічної програми виходу кризи, оперативне виявлення відхилень фактичних результатів реалізації програм оздоровлення від передбачених стратегічною програмою та розробка системи заходів щодо їх ліквідації [13, с. 157].

Оздоровлення банківської установи як процес представляє: по-перше, подолання проблем (і причин їх виникнення); по-друге, відновлення нормальної, стабільної роботи. Лише у разі необхідності оздоровлення може містити компоненту реорганізації, зокрема, зміну структури банку, форми власності, політики у сфері активних і пасивних операцій, капіталізації, управління ризиками тощо.

Головною метою оздоровлення банку є досягнення довготривалої фінансової стабільності, адекватності капіталу та прибутковості. Безрезультатність заходів щодо оздоровлення означає необхідність ліквідації банку. Отже, сферою дослідження є саме діяльність зацікавлених осіб у подоланні проблем, а не в напрямі виведення неплатоспроможного банку з ринку (шляхом його закриття, передачі активів і пасивів, створення перехідного банку, поглинання тощо).

Критеріями успішного виходу банку з кризи можна вважати:

- припинення відтоку коштів клієнтів, відсутність скарг на погане обслуговування та закінчення паніки серед вкладників;
- створення достатнього запасу ліквідних коштів у інтервалі (до 31 дня) на випадок раптового відтоку коштів у майбутньому;
- досягнення оптимального балансу між активами і зобов'язаннями за строками;
- відсутність заборгованості банку у виконанні платіжних документів клієнтів;
- досягнення домовленості про реструктуризацію з усіма або абсолютною більшістю кредиторів;
- відсутність простроченої заборгованості банку перед контрагентами;
- позитивні тенденції у поверненні боргів позичальниками, збільшення частки стандартних кредитів; завершення реструктуризації боргів та/або продаж боргів клієнтів колекторним агентствам;
- стійка тенденція до скорочення збитків і згодом – прибутковості роботи;
- підвищення капіталізації з достатнім буфером капіталу на випадок стресових подій і стійкого перевищення регулятивного капіталу над статутним;
- стабілізація керівного складу на рівні правління та ключових підрозділів;
- завершення програми скорочення надлишкового персоналу;
- запровадження системи мотивації персоналу і керівників, орієнтованої на прийняття тільки припустимого ризику та отримання довгострокових прибутків;

- закриття нерентабельних або неперспективних і довгострокових проєктів розвитку бізнесу банку;
- закінчення реструктуризації філійної мережі банку (закриття, ліквідація, об'єднання).

Таким чином, фінансово життєздатною установою можна вважати банк, в якому: по-перше, виконуються у повному обсязі всі вимоги, ліміти та нормативи, встановлені органом нагляду; по-друге, акціонери готові і здатні за потреби нарощувати капітал, так щоб із запасом покривати прийнятні та майбутні ризики; наявний капітал не виснажений зустрічними операціями кредитування основного бізнесу акціонерів; по-третє, розроблено та регулярно переглядається на критичній основі програма заходів на випадок тривалих (до 2 кварталів поспіль) стресових подій на ринку й у самому банку (загострення ліквідності, погіршення якості кредитів); керівництво банку вміє проводити внутрішню реорганізацію, упевнено реагуючи на зовнішні загрози.

Отже, антикризове управління в банківських установах повинно бути щоденним, безперервним, триваючим протягом всього періоду їх функціонування, дієвим управлінським процесом, де суб'єктом виступають органи державного управління, а об'єктом – банки та банківська система. Комплексний підхід до проблеми антикризового управління банківською системою, якісна взаємодія (горизонтальна та вертикальна) всіх рівнів управління дозволить отримати довготривалий ефект. У сучасних умовах розвитку економіки України та вітчизняної банківської системи до першочергових заходів щодо подолання негативного впливу фінансово-економічної кризи на діяльність вітчизняних банків в рамках реалізації системи антикризового управління необхідно:

- розробка економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовища банку з метою раннього виявлення „слабких сигналів” щодо загрози виникнення кризи;
- впровадження стратегічного контролінгу діяльності банку і розробка стратегії запобігання його фінансовим проблемам, оперативна оцінка і аналіз фінансового стану банку, виявлення можливості настання банкрутства;
- розроблення політики діяльності банку в умовах кризи та виходу з неї;
- постійний облік ризику кредитної діяльності і розробка заходів щодо його зниження;
- на законодавчому рівні потребує негайного вирішення проблема відповідальності власників банків за агресивний менеджмент, який призводить до накопичення ризиків банку;

– прискорення прийняття закону про легалізацію доходів, адже це дозволило б, наразі, повернути значні кошти в Україну, що суттєво допомогло б стабілізації банківської системи, зокрема, підвищенню рівня її капіталізації.

Використання вищезазначених рекомендацій, на наш погляд, дозволить подолати негативні наслідки кризи, забезпечуючи при цьому надійний та стійкий розвиток вітчизняної економіки та її сектору – банківської системи.

Література

- [1] Реорганізація та ліквідація банків. Банківський нагляд. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=75535&cat_id=17823466.
- [2] Вовк В.Я. Забезпечення фінансової стійкості банківської системи в умовах кризи / В.Я. Вовк, Ю.В. Дмитрик // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2011 – № 2. – С. 41–44.
- [3] Барановський О. Антикризисні заходи урядів і центральних банків зарубіжних країн / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 4. – С. 8–19.
- [4] Бас М.А. Антикризисне управління банківськими установами: теоретичний аспект / М.А. Бас // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – № 5. – С. 25–27.
- [5] Перехрест Л. Антикризисне управління як чинник підвищення рівня фінансової безпеки банків / Л. Перехрест, В. Бриштін // Гроші, фінанси і кредит. – 2010. – С. 245–249.
- [6] Ребрик Ю.С. Система антикризового управління в банку / Ю.С. Ребрик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. – 2009. – № 2 (76). – С. 204–210.
- [7] Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2004. – 1440 с.
- [8] Барановський О.І. Банківська безпека: проблема виміру / О.І. Барановський // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 1. – С. 7–26.
- [9] Барановський О.І. Фінансові кризи: передумови, наслідки, і шляхи запобігання : монографія / О.І. Барановський. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 754 с.
- [10] Перехрест Л.М. Вплив ризиків і загроз на фінансову безпеку банків / Л.М. Перехрест // В кн.: Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: глобалізація і євроінтеграція: Зб. наук. праць / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів. – 2008. – Вип. 1 (69). – С. 275–276.
- [11] Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский. – М.: ИНФРА-М, Весь Мир. – 2000. – С. 674.
- [12] Коваленко В.В. Антикризисное управление в обеспечении финансовой устойчивости банковской системы : монография / В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль. – Сумы : УАБС НБУ, 2007. – 198 с.
- [13] Костогриз В. Аспекти антикризового управління банківською діяльністю в Україні / В. Костогриз // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 156–158.

МАРИНА Ю. МАКСИМЕНЮК*

Організація як об'єкт інноваційного управління в контексті системного аналізу і системного підходу

The analysis revealed the essence of the organization as a complex social and economic phenomenon. The conditions for the formation of organizations, innovative types of organizations, the formation of innovative human organization that has become an instrument of transformation in society. Used methods are systematic method and systematic approach to the analysis of the organization as an object and the effect of systemic administration of methods and approaches to the organization. As the result the organizations as an object of management are presented as complex of socio-technical systems that require modern approaches of management of the organization.

Keywords: organization, administration, system, system method, system approach, innovative management, organizational development

Кожна організація представляє собою інструмент реалізації цілей, а управління є лише усвідомлений процес проектування, створення, змін і відповідно використання даного інструменту. Ми будемо використовувати міждисциплінарний підхід, що отримав назву „організаційний розвиток” (Organizational Development – OD), що з'явився у США і Великобританії після Другої світової війни і у теперішній час переживає процес бурхливого розвитку, здійснюючи вплив на сучасні уявлення про ефективні організації та управління у всьому світі. В основі OD-підходу закладено уявлення про організацію як соціотехнічну систему. Стає можливим поєднати як власне системні знання, що отримали розвиток у кібернетиці і природничих науках, так і соціально-психологічні уявлення про організацію як групу людей, накопичені в соціології філософії, психології та етнографії. З цієї точки зору слід визначити декілька базових ідей, інтеграція яких і знаходиться в основі OD-підходу: 1) організація представляє собою відкриту систему, яка підпорядковується всім законам і принципам, характерним для інших відкритих систем; 2) організація – це соціальна система, що розвивається, і до неї можна застосувати всі закони групової динаміки; 3) в організації завжди існують і реалізуються два види сумісної діяльності, один з яких

* К.ф.н., доцент, Запорізька державна інженерна академія, Україна.

направлений на вирішення базової задачі, а інший – на розвиток міжособистісних відносин, що виникають між людьми; 4) люди в організації неусвідомлено повторюють ті моделі поведінки, які склалися на основі досвіду поведінки – першої для кожної людини організації.

Теорія відкритих систем здійснила глибокий вплив на сприйняття та управління різними організаціями. Вона допомогла створенню в 1950–1960 рр. теорії організації та управління і зберігає актуальність для практики управління і в XXI столітті. Л. Берталанфі є основоположником теорії систем, контури якої були розроблені ще в 30-х рр. ХХ ст. [1, 424 с.]. Обставини підштовхнули Л. Берталанфі до розробки біологічної теорії відкритих систем, яка була побудована не на редукціоністському аналізі основних елементів живої системи, а на врахуванні функціональних і взаємопов'язаних критеріїв її існування. Організми існують у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, їх функція і структура підтримуються за допомогою безперервного обміну інформацією з зовнішнім середовищем. Теорія відкритих систем та інші біологічні концепції здійснили серйозний позитивний вплив. Теорію відкритих систем Л. Берталанфі пов'язав з теорією організаційних систем та теорією людських відносин, які є прикладом подальшого розвитку теорії відкритих систем та їх застосування до організацій. Ідеї теорії відкритих систем присутні у теоріях систем Каца і Кана, Парсонса, Ф. Селзніка і Ч. Бернарда, а також в теоріях людських відносин Ф. Ротлісбергера і У. Діксона, Ф. Герцберга і Д. Макгрегора. Такі автори, як У. Черчмен, Дж. Вікерс і П. Чекланд різними способами доводили, що людські системи мають свої неповторні особливості і стверджували, що людські системи можуть бути лише зрозумілими в термінах системних значень (ідей, концепцій, цінностей), за допомогою яких люди описують світ.

Отже, для оцінки людських систем необхідно звання і розуміння системних значень і суперечностей між ними. Такі концепції, як теорія відкритих систем, будуть корисними до тих пір, поки вони стимулюють навчання і розуміння як одного з способів здійснення аналізу. Це відповідає підходу Г. Моргана, що використовував метафору відкритої системи у якості одного з можливих способів описання організації. Очевидно, що вплив теорії відкритих систем Л. Берталанфі на теорію бізнесу і менеджменту виявився великим, так як ці теорії допомогли сформулювати теорії управління підприємством у 1950–1960-х рр. Л. Берталанфі дав перший імпульс розвитку нового системного напрямку у науці, відіграв ключову роль у формуванні загальної теорії систем, яка була утворена з ініціативи групи вчених у 1954 р. Слід відмітити, що О. Богданов (1873–1928) ще на початку ХХ ст. розробив концепцію „тактології”, яка нагадувало загальну теорію систем.

Організація як єдиний соціальний організм представляє собою комплексну систему, яка складається з системи взаємопов'язаних, об'єднаних в єдине ціле елементів. Організація не є ізольованою від зовнішнього середовища і дії управлінців направлені на те, щоб забезпечити її стійкий стан, тому основною задачею організації є забезпечення виживання за рахунок трансформації зовнішніх умов та адаптації до змін, що відбуваються. Так як елементами організації є живі люди, то адміністрація повинна враховувати особливості виявлення людської природи у трудовому процесі. У 1957 р. суспільство розвитку теорії систем змінило свою назву на Суспільство досліджень загальних систем. Під патронажем організації теорія систем дала різні нові розгалуження у вигляді теорії комплексності, кібернетики, теорії інформації, системного підходу до вирішення проблем, системотехніки і системної філософії. Задачею організації було стимулювання всіх видів діяльності, пов'язаних з науковим вивченням систем, їх координація на міжнародному рівні. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває умова побудови організацій, формування інноваційного типу організацій, формування інноваційної людини, організації, яка б стала інструментом перетворень у суспільстві. На нашу думку, організації як складний соціальний та економічний феномен характеризують: 1. Організація повинна представляти цілісність у взаємодії з іншими системами і включати цілісні динамічні процеси. 2. Соціальні системи є багатовимірними, на які впливає все: і технології управління, і стиль управління, і інтуїція і талант окремого менеджера і мова управління (управління більш широкий термін, тому терміни управління і менеджмент не тотожні). 3. Організація – соціальна спільнота, яка складається з групи людей, діяльність яких свідомо координується заради досягнення загальної цілі чи системи цілей. 4. Вимоги до організації: 1) наявність двох людей, які вважають себе частиною групи; 2) наявність однієї цілі, яку приймають як загальну всі члени групи; 3) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягнути значиму для всіх ціль. 5. Життєвий цикл організації: народження організації; дитинство і юність; зрілість; старіння організації; відродження чи зникнення організації.

Базові ідеї, що лягли в основу соціотехнічного підходу до аналізу організацій як складних соціальних та економічних феноменів: 1. Організація представляє собою відкриту систему, що підпорядковується законам відкритих систем. 2. Організація – це система, що розвивається, і для неї характерними є закони групової динаміки. 3. В організації вирішуються два види сумісної діяльності – вирішення базових задач і міжособистісні відносини. 4. На організацію впливає зовнішнє і внутрішнє середовище, тому вона є цілісною системою. 5. Будь-яка організація проходить свій „життєвий цикл” і знаходиться в постійному

розвитку. Розвиток є атрибутом будь-якої організації, так як змінюється політична і соціальна ситуація, податкова політика, законодавство, кон'юнктура ринку. Процес розвитку організацій повинен бути адекватним змінам і вимогам зовнішнього середовища: кожна організація повинна вирішувати проблеми: 1) виживання в умовах плинного середовища; 2) внутрішньої інтеграції; 3) кожна організація повинна мати лідерів (харизматичних особистостей), які б виводили організації з кризи.

В історії публічного адміністрування ми зустрічаємо багато теорій організації. Теорія організаційного потенціалу Ігоря Ансоффа – відомого американського дослідника організаційної структури та методології стратегічного менеджменту відіграла велике значення. Його основні досягнення: 1. Створення концепції турбулентності. 2. Визначення стратегічного успіху організації. 3. Розробка стратегічного управління в реальному часі. 4. Теорія обґрунтування організаційного потенціалу. Промислову організацію він розглядав як певну систему, що здійснює взаємозв'язки з джерелами ресурсів і з зовнішнім середовищем. Виділив два підходи до формування організаційних структур промислової організації: 1) Структурний (будова організації). 2. Динамічний – аналіз зв'язків фірми з зовнішнім середовищем, а також з джерелами ресурсів, які вона використовує. В рамках динамічного підходу виділяється два етапи розвитку організації: 1 етап – статичний аспект (стабільні відносини) – оперативне вирішення проблем. 2 етап – динамічний аспект – організаційні проблеми мають стратегічний характер. Робить висновки: 1. Зміна зовнішніх умов приводить до зміни стратегії фірми, до зміни організаційних характеристик, до перетворення організаційної структури управління. Для стабільних умов – функціональна структура; для умовах стабільності зовнішніх зв'язків з двома ринками – дивізіональна структура; в умовах стабільних зв'язків з декількома зовнішніми ринками – багатонаціональна модель [4, 556 с.].

Генрі Мінцберг – відомий канадський дослідник структури організацій і організаційної поведінки професор Монреальського – ун-ту, доктор філософії і галузі ділового адміністрування, з 1988 р. – Президент Асоціації стратегічного менеджменту. В діяльності менеджера виділяє 10 управлінських ролей, які можна згрупувати в три категорії: 1) міжособистісні ролі (глави, лідера, сполучної ланки); 2) інформаційні ролі (одержувача, розповсюдженця і представника); 3) ролі у сфері прийняття управлінських рішень (ініціатора, усувача проблем, розподільвача ресурсів, роль особи, що веде переговори). Кожний менеджер може вибирати поєднання ролей і тому менеджмент є мистецтвом. Мінцберг виділяє п'ять основних структур організації: проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна форма, адх-

ократія. Написав книгу „Структура з п'яти” (1983), в якій розглядав сутність і структуру організацій. Проста структура і машинна бюрократія – це структури вчорашнього дня; професійна бюрократія і дивізіональна – нинішнього. Адхократія – завтрашнього дня (сполучення жорсткої управлінської функціональної та гнучкої виробничої структур, що працюють на проект, що упроваджується в життя і дозволяє збирати експертів у складно функціонуючі творчі команди). Дивізіональна структура управління представляє складну лінійно-функціональну структуру, яка розділяється на відносно автономні самостійні блоки. Головні основоположники дивізіональної структури організацій – П'єр С. Дюпон і Альфед П. Стоун (фірми Дюпон і Дженерал Моторс, 1920). Розроблена ними структура включала створення напівавтономних виробничих відділень, сформованих у залежності від видів товарів і послуг, географічних регіонів і споживачів. Організація – це соціальна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем. Кожна матеріальна система (організація) прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс). Ресурси – це компоненти забезпеченої діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо. Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію потреби в ресурсах. Сьогодні управління в організаціях як складних соціальних та соціотехнічних системах стає рефлексивним, націленим на самоаналіз, когнітивним (націленим на знання), інфраструктурним (націленим на культуру), в основі якого управління змінами та організаційним розвитком, уміння вирішувати проблеми [5].

Теорія систем вперше була застосована у точних науках і техніці. Застосування теорії систем у менеджменті у кінці 50-х рр. явилось великим внеском у науку управління. Системний метод був детально розроблений у 50–60-х рр. XX ст. Т. Парсонсом і Д. Істоном, суть якого у розгляді системи як складного, суперечливого, але в той же час цілісного і саморегулюючого організму, що знаходиться в безупинній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід і вихід системи [6, 444 с.]. Найбільш загальні атрибути систем: 1. Цілісність – властивості цілого (усієї системи) не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів, що в цілому залежить від місця, ролей і функцій підсистем у системі. 2. Структурність – поведження системи обумовлене не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури, тобто тим, як елементи взаємодіють у системі. 3. Взаємодія системи і середовища – система відокремлюється від середовища, формується і виявляє свої властивості у взаємодії з середовищем. Автономність – система існує і розвивається згідно не тільки загальним, але і її власним, тільки їй властивим законам: унікальність властива і системам, їх

онтогенезу, тобто індивідуальному розвитку. 4. Адаптивність – система має визначену „живучість”, може пристосовуватися до зовнішнього середовища. Ієрархічність – взаємодія елементів системи може бути представлена у вигляді ієрархії зв’язків, які часто мають більше значення, ніж самі елементи. 5. Унікальність систем – неповторність деяких властивостей, якостей, елементів, що спостерігається у кожній складній системі. 6. Множинність описів [6].

Виокремлюють такі види системного аналізу: 1) системно-компонентний, що означає вивчення складу системи з виокремленням таких компонентів, взаємодія яких зумовлює наявність притаманних системі якісних особливостей; 2) системно-структурний, який передбачає дослідження внутрішніх зв’язків і взаємодії елементів; 3) системно-функціональний, що передбачає вивчення інформаційно-функціональних залежностей: а) взаємодія між компонентами системи; б) взаємодія між компонентами і системою в цілому та іншою системою, до складу якої вона належить; 4) системно-інтегративний, напрям, що полягає у дослідженні цілісних властивостей системи, не притаманних її компонентам, зокрема; 5) системно-комунікаційний, напрям, що означає вивчення системи у взаємодії з навколишнім середовищем; 6) системно-історичний напрям, спрямований на дослідження ретроспективи і перспективи у розвитку системи [7].

Система – це деяка цілісність, яка складається з взаємопов’язаних частин, кожна з яких вносить вклад у характеристики цілого. Всі організації являються системами. Типи систем – закрита і відкрита. Закрита система має жорстко фіксовані межі, її дії незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система – система, що характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем. Система – це сукупність взаємопов’язаних елементів, що володіють новими якостями, які відсутні у будь-яких його елементах. Як вже було сказано вище, закрита система має жорстко фіксовані межі, вона існує автономно, її зв’язки з зовнішнім середовищем обмежені. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Підсистеми – великі складові систем, що самі являються системами. В організації підсистеми – це різні відділи, рівні управління, соціальні і технічні підсистеми. Потреба в управлінні складними суспільними процесами, необхідність прогнозування наслідків дій після здійснення і системного підходу. Моделі організації як відкритої системи: 1) організація отримує із зовнішнього середовища компоненти – інформацію, капітал, людські ресурси, матеріали, що називаються входами; 2) у процесі своєї діяльності організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію чи послуги, які вона вносить в оточуюче середовище; 3) якщо система управління ефективна, то в ході процесу перетворення створюється додаткова

вартість входів, у результаті чого з'являються додаткові виходи, такі, як прибуток, збільшення частки на ринку, збільшення об'єму продаж, зростання організації.

Системний аналіз і системний підхід відіграють велику роль в управлінні системою як складним соціальним процесом. У рамках системного підходу все більшого значення набувають дослідження, що іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях. Системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз – прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження. Системний аналіз – спосіб наукового пізнання, який передбачає розгляд частин об'єкта в нерозривній єдності з цілим. Завдання системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення. Системний аналіз розглядається як методологія з'ясування, упорядкування, чи структуризації проблеми, що потім уже може звужуватися як із застосуванням, так і без застосування математики й комп'ютерів. У цьому змісті поняття „системний аналіз” по суті ототожнюється з поняттям „системний підхід” і „системні дослідження”, як вони застосовуються деякими американськими авторами. Системний аналіз може бути плідно застосований для вирішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення задач в інтересах досягнення найвищого ефекту. Системний аналіз розглядається як методологія упорядкування, чи структуризації, проблем. Мета системного аналізу – допомогти керівнику, що приймає рішення, обрати курс діяльності шляхом систематичного вивчення їх справжніх характеристик (витрат ефективності, ризику). Згідно із системним методом, управлінські явища і процеси розглядаються у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Отже, алгоритми системного аналізу: 1) декомпозиція системи; 2) аналіз елементів; 3) відбір і ранжування факторів, що визначають поведінку системи; 4) розробка рекомендацій щодо покращення функціонування системи складових організації її перетворення. При системному підході організованих систем необхідно виходити з того, що будь-яка організація є складною системою, кожний з елементів якої має своє цілі і характеристики. Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають собою цілісне утворення, яке має нові влас-

тивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту: 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент); 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері); 3) соціально-культурний (менеджмент у невиробничій сфері). Даний аналіз дозволив відмітити, що системний підхід вперше був застосований у точних науках і в техніці, став застосовуватися в управлінні у 50-х рр. XX століття. Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини управлінського буття із зв'язками оточуючого середовища.

Системний підхід – напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини. Системний підхід – це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові суспільства, держави й управління, функції і проблеми реалізації організації як єдиного соціального організму розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Системний підхід в управлінні – це спосіб мислення, який передбачає аналіз різних процесів і явищ в управлінні на основі системного аналізу. Виокремлюють такі види системного аналізу: 1) системно-компонентний, що означає вивчення складу системи з виокремленням таких компонентів, взаємодія яких зумовлює наявність притаманних системі якісних особливостей; 2) системно-структурний, який передбачає дослідження внутрішніх зв'язків і взаємодії елементів; 3) системно-функціональний, що передбачає вивчення інформаційно-функціональних залежностей: а) між компонентами системи; б) між компонентами і системою в цілому та іншою системою, до складу якої вона належить; 4) системно-інтегративний, що полягає у дослідженні цілісних властивостей системи, не притаманних її компонентам, зокрема; 5) системно-комунікаційний, напрям, що означає вивчення системи у взаємодії з навколишнім середовищем; 6) системно-історичний напрям, спрямований на дослідження ретроспективи і перспективи у розвитку системи і розглядає її як процес у єдності зі становленням, функціонуванням і розвитком інформаційно-комунікативного впливу на діяльність організації [8].

Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні організації як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління вивчається як підсистема більш великої системи, сформованої об'єднанням об'єкта управління із середовищем. Системний підхід до організації – це не сукупність будь-яких принципів для управлінців, а спосіб мислення по відношенню до організації і управління. Розуміння того, що організації репрезентують собою складні відкриті системи, які складаються з декількох підсистем, допомагає з'ясувати, чому кожна із теорій уп-

равління виявилася практично раціональною для певних меж, тобто акцентується увага на якісь одній підсистемі організації: поведінські паттерни системи

Література

[1] Берталанфи Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов / Л. Берталанфи // Системные исследования. Ежегодник 1969 г. – М.: Наука, 1969. – 424 с.

[2] Василькова В.В. Порядок и хаос в развитии социальных систем: (Синергетика и теория социальной самоорганизации) / В.В. Василькова [оформл. обложки С. Шапиро, А. Олексенко]. – СПб.: Издательство „Лань”, 1999. – 480 с.

[3] Воронкова В.Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст. Монографія / Валентина Григорівна Воронкова. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2012. – 262 с.

[4] Воронкова В.Г., Постол О.Є. Сучасні міжнародні системи і глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри). Навчальний посібник / О.В.Соснін, В.Г.Воронкова, О.Є.Постол. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 556 с.

[5] Куцепал С.В. Моделирование организационных механизмов иерархических систем в условиях стохастичности / С. Куцепал // Развитие и динамика иерархических (многоуровневых) систем (философские, теоретические и практические аспекты) / Сборник статей по материалам У международной научно-практической конференции (11–13 ноября 2013 г.). Книга 1. Отв. ред. проф. Э.М. Хакимов. – Казань: Издательство „Позание” Института экономики, управления и права, 2013. – 340 с.

[6] Попов С.М. Зворотний зв'язок у системі соціального менеджменту / Сергій Попов. – Запоріжжя: Просвіта, 2010. – 444 с.

[7] Осипенко Л.О. Управління інформаційно-комунікативним процесом в умовах глобалізації: теоретико-методологічні засади / Л.О. Осипенко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013. – № 53. – С. 251–260.

[8] Шавкун І.Г. Організаційна культура як проблема кроскультурного менеджменту / І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб.наук.пр. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2014. – № 58. – С. 53–63.

ЕЛЕНА В. КРИВДА*

Риски в управлении бизнес-процессами

The paper investigated and analyzed the risks involved in the management of enterprise business processes. The ways and measures of prevention and warning. It is proved that for the success of economic activity is important to determine the hierarchy of business processes and the appointment of those responsible for their implementation, as well as directly to the active implementation of business operations based on the strategic objectives of the organization.

Keywords: business process; risk management; company; control; efficiency

Хозяйственная деятельность предприятия состоит из многочисленных бизнес-процессов, которые в целом направлены на реализацию разносрочных стратегических целей предприятия с целью расширения рынков сбыта и получения прибыли.

При управлении бизнес-процессами могут возникать неожиданные обстоятельства, приводящие к положительным или негативным последствиям. Поэтому важно исследовать возможность возникновения непредвиденных обстоятельств и предложить меры по их предупреждению или избегания. Проблема анализа рисков в управлении хозяйственными бизнес-процессами на предприятии является весьма важной и актуальной, поскольку исследования их влияния на ход ведения бизнес-операций позволяет повысить эффективность деятельности организации.

Исследованием проблематики управления бизнес-процессами занимались такие ученые, как А. Редькин [1], К. Шапошников [2], К. Роланд [3], Н. Пракаш [1], А. Бенджамен [1], М. Йогеш [4], В. Репин [5], М. Хаммер [6], а изучением возможных рисков в хозяйственной деятельности компании – П. Золина [7], В. Витлинский [8], М. Лапуста [9], А. Белая [10] и т.д. Вышеуказанные ученые рассматривали проблемы возникновения рисков и особенности бизнес процессов как две отдельные категории, без учета того, что любой бизнес-процесс обязательно сопровождается многими рисками, что, в свою очередь, может негативно сказаться на эффективности деятельности предприятия, если вовремя их рас-

* К.е.н., доцент, Національний технічний університет України Київський політехнічний інститут, Україна.

познать и не управлять ими. Поэтому вопросы комплексного изучения особенностей и взаимосвязи рисков в управлении многочисленными бизнес-операциями достаточно актуален и требует дальнейшего детального исследования.

Целью статьи является исследование всех возможных рисков в управлении бизнес-процессами предприятия и обоснование путей и мер их предотвращения и предупреждения. Основной задачей статьи является поиск методов предотвращения возникновения рисков неэффективной реализации бизнес-процессов в компании.

В современных условиях меняющейся бизнес-среды главной задачей предприятия становится быстрое реагирование на изменения и соответствующее внедрение адекватных мероприятий в организации и ведении собственной предпринимательской деятельности. Анализ рынка и потребностей потребителей, мониторинг изменений в их преимуществах и поведении стали основными, стратегически важными процессами предприятия, определяющие всю дальнейшую его деятельность по созданию продукта, его производства, доведения до потребителя и получения прибыли.

Учитывая это, сегодня все более популярным становится определение взаимосвязей внутри предприятия на выделении в организации не определенных подразделений, выполняющих определенные функции, а так называемых бизнес-процессов, то есть процессов, насквозь проходящих через все уровни организации и отвечающих за любую определенную операцию от начала и до конца.

Под бизнес-процессом в широком смысле понимается структурированная последовательность действий по выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности – от создания концептуальной идеи через проектирование к реализации и результата (сдача в эксплуатацию объекта, поставку продукции, оказание услуг, окончания определенной фазы деятельности), то есть определенный системно-замкнутый процесс.

Бизнес-процесс представляет собой совокупность бизнес-операций, определенное количество внутренних видов деятельности, начинающиеся с одной или более входов и заканчиваются созданием продукции, необходимой клиенту (клиент – не обязательно внешний относительно предприятия потребитель, это может быть подразделение организации или конкретный работник). Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервисом и качеством. Под продукцией в таком случае понимается результат бизнеса, имеет материальную или нематериальную ценность для конкретного клиента.

Поскольку бизнес-процессы – это потоки работы и в них есть свои пределы, другими словами – начало и конец, для любого отдельно взятого процесса эти пределы установлены начальными или первичными входами, с которого он начинается. Эти входы открываются первичными поставщиками процесса. Ресурсы или входы процесса могут быть материально-техническими, энергетическими, человеческими, информационными.

Хозяйственная деятельность и многочисленные бизнес-процессы современного украинского предприятия сегодня связаны с большим количеством различных нюансов и обстоятельств, степень зависимости и влияния которых на уровень прибыльности предприятия значительно возрастает вследствие сложной экономической и политической ситуации в стране. Риски, возникающие при реализации производственно-хозяйственной деятельности компании, слишком важные и требуют особого внимания. В частности, предприятие в любой момент может столкнуться с проблемой потери или недостатка финансовых средств в случае привлечения внешних источников финансирования для обеспечения эффективного ведения бизнес-операций. Не стоит обходить вниманием также риски, связанные с изменениями в политике предприятия, а следовательно, и в направлениях ведения бизнес-процессов. Неправильная организация и планирование переориентации хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования может привести к непоправимым последствиям. Даже привычное желание руководства обновить основные фонды на предприятии требует повышенного внимания и тщательного расчета затрат и будущих выгод во избежание незапланированных неожиданных потерь средств в случае допущения ошибок и просчетов в этом направлении. Поэтому, для предотвращения или уменьшения рисков получения убытков или снижения эффективности хозяйственной активности, следует проводить активный анализ внедрения любого нового или улучшение существующих направлений реализации бизнес-процессов на предприятии.

Перед выполнением тех или иных бизнес-операций с целью качественного управления ими и во избежание рисков неэффективной их реализации предприятию целесообразно осуществить:

1) оценку всех возможных вариантов развития событий, связанных с реализацией бизнес-процессов, выделение наиболее вероятных и менее важных, осуществление их детального описания и анализа;

2) избрание конкретных методов определения рисков в управлении бизнес-процессами и путей их оценивания;

3) анализ возможных как негативных, так и позитивных последствий наступления неожиданной ситуации при реализации бизнес-процессов;

4) выбор путей и методов управления рисками при внедрении бизнес-процессов, определение оптимально допустимого их уровня;

5) оценка результатов использования выбранных методов управления рисками, которые могут возникать в ходе управления бизнес-процессами.

При идентификации рисков в управлении бизнес-процессами следует провести их подробный анализ с описанием внутренних и внешних причин их возникновения. Оценка возможности наступления неожиданных ситуаций должна также включать в себя и прогнозирования величины возможных потерь или получаемых доходов. Кроме того, это исследование призвано очертить будущее состояние деятельности предприятия уже сейчас, что поможет руководству сосредоточить свое внимание на самих видах деятельности, и, следовательно, отбросить наименее эффективные направления или направить усилия на их поддержку и возрождение в новом амплуа.

Руководство организации должно иметь в виду, что каждый текущий бизнес-процесс обязательно принесет определенный результат (отрицательный или положительный), поэтому, особенно в современных реалиях украинской жизни, предвидеть последствия реализации бизнес-операций почти невозможно в связи с неточностью всех имеющихся информационных данных, а часто и их неполнотой. Поэтому возникает проблема быстрого формирования качественного информационного обеспечения функционирования всех имеющихся на предприятии бизнес-процессов с соответствующим созданием хранилища данных, баз данных, базы знаний и сочетания их в единую слаженную систему, доступ к которой должен быть у руководства, а у глав каждого из отделов – возможность внесения корректив и новой информации к соответствующей опции, касающихся бизнес-процессов конкретного подразделения. Информационное обеспечение включает в себя сбор данных о хозяйственной деятельности компании в целом, в т.ч. по направлениям ведения бизнеса, а также поиск, хранение и обработку информации о внутренней и внешней среде. Создание такой системы позволит руководству организации осуществлять правильные прогнозы показателей эффективности ведения хозяйственной деятельности, что, как отмечалось выше, является одним из ключевых моментов успеха ведения бизнеса.

Наряду с формированием качественного информационного обеспечения, которое будет сопровождаться созданием системы сбора и обработки информационных данных, установлением соответствующего программного обеспечения, а также внедрением инструментов интернет-маркетинга для продвижения товаров или услуг предприятия, особое внимание следует уделить ведению аналитического обеспечения,

включающее в себя избрание системы показателей оценки эффективности реализации бизнес-процессов. Создание такого комплекса показателей позволит руководству, а также руководителям подразделений постоянно контролировать картину результативности внедряемых в компании мер и изменений, вносить соответствующие коррективы в избранные направления деятельности предприятия с целью повышения успеха хозяйственной деятельности и избежания рисков провала. Следует помнить, что даже самые мощные мировые компании-лидеры подвергаются рискам потери контроля над успешной реализацией бизнес-процессов из-за недостаточного исследования и анализа всех текущих мероприятий и изменений, проводимых на предприятии, или же отказа от внедрения новых направлений деятельности вследствие устаревших взглядов на обновление процессов в системе обеспечения бизнес-операций.

Важным методом контроля рисков в управлении бизнес-процессами является ведение четкого бухгалтерского учета, с помощью которого руководство предприятия может сразу увидеть определенные нестыковки в хозяйственной деятельности, а, следовательно, и вовремя их избежать, что приведет к предупреждению и улаживанию неожиданно развития событий в бизнесе.

Несомненным риском ведения бизнес-процессов является возникновение нехватки финансовых ресурсов, необходимых для эффективной реализации хозяйственной деятельности. В таком случае можно предложить обязательное формирование резервов как результативного источника защиты активов компании от незапланированных затрат средств на различные нужды в случае наступления таких ситуаций. Ведь при возникновении потребности в дополнительных средствах организации зачастую не готовы к такому развитию событий, что ведет к возникновению плачевного критического состояния, а то и банкротства компании вообще. Поэтому для предупреждения таких событий стоит подумать о формировании необходимых запасов денежных средств. Среди истоков создания резервов могут быть:

- 1) выручка от продажи продукции через пункты реализации, в т.ч. через веб-сайт (интернет-магазин);
- 2) привлечение как отечественных, так и зарубежных инвестиций (в т.ч. методом выпуска ценных бумаг);
- 3) дебиторская задолженность;
- 4) разработка и продажа объектов интеллектуальной собственности и тому подобное.

Важным путем предупреждения возникновения рисков в управлении бизнес-процессами является наложение границ на суммы затрат предприятия, а также на величину возможных кредитов. Такой подход

поможет продержаться на плаву даже в самые трудные времена хозяйственной активности компании, поскольку руководство будет знать, что превышение указанных сумм приведет к снижению кредитоспособности и платежеспособности, что, в свою очередь, грозит банкротством.

Итак, любой бизнес-процесс несет в себе тот или иной риск. Главная цель руководства – рассчитать и предусмотреть возможные риски при управлении всеми бизнес-операциями. Ответственными за это должны быть назначены руководители соответствующих подразделений, где проходят бизнес-процессы, а также лица, избранные в соответствии с таких целей. Руководство компании несет ответственность за все свои действия, в т.ч. за возможность наступления неблагоприятных событий в результате принятия неправильных решений или неэффективной системы контроля.

На предприятии необходимо выбрать ответственного за введение корректирующих и предупреждающих действий в отношении существующих бизнес-процессов в случае возникновения несоответствий в ходе их реализации. Следует завести соответствующий журнал учета, куда, в случае возникновения определенных несоответствий, будут заноситься сведения о нарушении/отклонения в реализации бизнес-процесса, анализ ситуации и изложение схемы проведения корректирующих или предупреждающих мер по восстановлению нормального протекания бизнес-операции.

По нашему мнению, для уменьшения рисков в управлении бизнес-процессами на предприятии следует осуществить следующие меры и действия:

- Четкое планирование бизнес-процессов;
- Разделение каждого бизнес-процесса на подпроцессы для облегчения управления ими и поддержания контроля над их успешной реализацией;
- Определение ответственных за реализацию бизнес-процессов;
- Формирование информационно-аналитического обеспечения реализации бизнес-процессов, в т.ч. контрольных пороговых показателей эффективности деятельности предприятия;
- Внедрение инструментов и методов интернет-маркетинга для повышения эффективности ведения бизнес-процессов;
- Формирование информационной базы и надлежащей системы программного обеспечения всех бизнес-процессов;
- Создание обоснованной ресурсной базы для достижения определенных целей;
- Формирование системы контроля за этапами выполнения бизнес-процессов;

– Анализ реализации бизнес-процессов и внесения необходимых корректив.

Таким образом, все бизнес-процессы, происходящие на предприятии, взаимосвязаны и взаимозависимы. Эффективность каждого из них влияет на результативность деятельности компании в целом. Однако, часто многочисленные бизнес-операции сопровождаются разнообразными рисками появления негативных событий.

Для успешного ведения хозяйственной деятельности компании важным является определение иерархии бизнес-процессов по степени важности, назначение ответственных за их выполнение, а также непосредственно активная реализация бизнес-операций с учетом стратегических целей организации. Ответственными за ведение бизнес-процессами нужно выбирать тех, кто в будущем будет использовать их результат. Это поможет повысить эффективность реализации бизнес-операций.

Теоретическое и практическое значение полученных результатов выражается в том, что были проанализированы риски в управлении бизнес-процессами, а также обобщены пути и методы избежания их появления, что поможет успешнее проводить многочисленные бизнес-операции и повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Перспективы дальнейших исследований и научных разработок по данному направлению заключаются в изучении особенностей бизнес-процессов на отечественных предприятиях, а также определение путей повышения их эффективности.

Литература

[1] Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева; Под науч. ред. Ю.П. Адлера. – 4-е изд. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2007. – 272 с., ил. – ISBN 978-5-94938-058-1.

[2] Редькин А.С. Современные стратегии и технологии корпоративного управления: монография / А.С. Редькин, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес. нац. академия связи им. А. С. Попова. – Одесса Авен, 2004. – 216 с.

[3] Шапошников К.С. Корпоративное управление организационным развитием: креативные основы: монография / Я.П. Квач, К.С. Шапошников, Н.Н. Адамкович. – Измаил: СМЛ, 2008. – 272 с.

[4] Rolland C., Prakash N., Benjamin A. (1999). A Multi-Model View of Process Modelling. Requirements Engineering. Vol. 4, No. 4. London: Springer-Verlag.

[5] Malhotra, Yogesh (1998), Business Process Redesign: An Overview, IEEE Engineering Management Review, Vol. 26, No. 3, Fall 1998.

[6] Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА „Стандарты и качество”, 2007. – 240 с.

- [7] Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
- [8] Золин П. Истоки рискосведения и риск-менеджмент // Управление рисками. – 2001. – № 4. – С. 36.
- [9] Витлинский В.В. Концептуальные основы рискологии в финансовой деятельности // Финансы Украины. – М.: Пресса Украины, 2003. – № 3. – С. 3–7.
- [10] Лапушта М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапушта, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.
- [11] Белая А.Г. Валютный риск торгового предприятия / А.Г. Белая, А.Л. Осипович // Финансы Украины. – 2003. – № 10. – С. 88–90.

ІРИНА БУЧАЦЬКА*
ТЕТЯНА ДУБОВИК**

Напрями реалізації концепції соціально-етичного маркетингу підприємствами торгівлі

The concept of social-ethical marketing just beginning to gain popularity in the practice of marketing of domestic enterprises. This concept is quite promising for both international and Ukrainian markets. However, the underestimation of this concept could lead to the loss of Ukrainian enterprises their competitive position in the world. Therefore, it is important to create the necessary conditions for the development of this concept in Ukraine.

Keywords: marketing strategy, marketing, retail, social and ethical marketing

В умовах сьогодення відбувається ринкова трансформація економіки України завдяки входженню до системи світових господарських зв'язків і зумовлює необхідність перегляду керівництвом вітчизняних підприємств концепцій управління маркетингом підприємств, зокрема ролі соціально-етичного маркетингу. Одна з важливих складових як вітчизняного так і зарубіжного бізнесу, його теорії та практики, за останні роки і є концепція соціально-етичного маркетингу.

З появою та розвитком соціально-етичної концепції, маркетинг перетворюється на ключовий елемент управління міжособистісними та суспільними процесами і окреслює сучасне концептуальне бачення і принципово новий підхід здійснення в Україні сучасних перетворень в управлінні маркетингом підприємств, та формуванням конкретних завдань і механізмів їх реалізації на макро- та макрорівні. Концепція соціально-етичного маркетингу є розвитком концепції маркетингу, де в центрі уваги та аналізу є споживач, який є носієм і представником інтересів суспільства. Діяльність підприємств ґрунтується на збалансованості трьох факторів, а саме: прибутку підприємства, потенційних потреб споживачів та інтересів суспільства. Оскільки ці інтереси можуть різнитися, а маркетингові проблеми виходити за межі чинних законів

* К.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна.

** Д.е.н., доцент, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна.

та правових обмежень, тому керівництво компаній повинно займатися пошуком рішень, прийнятних для усіх сторін, а можливо це при використанні етичних норм бізнесу та соціальної відповідальності суб'єктів ринку [1].

Таким чином, етика та задоволення соціальних потреб членів суспільства накладає на бізнес систему обмежень, що є сумою морально-етичних правил і традицій, які склалися в даному суспільстві у здійсненні діяльності відповідно до чинного законодавства, та соціальної відповідальності перед соціальними спільнотами або суспільства в цілому.

Окреслена проблема є недостатньо вивченою, на яку направлені дослідження вчених.

Аналіз наукових розробок щодо формування маркетингових стратегій та концепцій відображені в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, а саме: А.Н. Асаула, М. Берре, Ф.І. Бескиєрь, М. Бруна, Х. Войє, С.С. Гаркавенко, М. Герца, Е.П. Голубкова, В.В. Іванова, Ж.Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Дж. Еванса, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, С.М. Ілляшенко, В.Я. Кардаша, О.М. Куценко, Т.І. Лук'янець, В.М. Меліховського, О.А. Мишко, В.І. Павлова, В.В. Писаренко, Т.М. Циганкової, У. Якобсона та ін.

Ф. Котлер у своїх наукових працях вперше визначив поняття соціального маркетингу, а пізніше ввів термінологію стосовно соціально-етичного маркетингу. Він зазначав, що концепція соціально-етичного маркетингу потребує узгодження трьох чинників: інтересів організації, споживача і всього суспільства в цілому. Завданням організації є визначення потреб та інтересів в межах цільових ринків та їх забезпечення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами та збереження або зміцнення благополуччя споживача і суспільства в цілому [2].

Досліджуючи дане питання він дійшов висновку, що хоча концепція соціально-етичного маркетингу є найбільш перспективною для гармонійного розвитку суспільства, і останнім часом, отримала значне поширення, однак її час у країнах, що стали на шлях ринкових перетворень ще не настав. Це пов'язане з недостатнім задоволенням потреб виробників, які не отримують прибутків у необхідних розмірах [3].

Відповідно до класифікації Ф. Котлера, діяльність щодо соціально-етичного маркетингу компанії можна звести до шести основних ініціатив [4]:

1. Благодійні справи – компанія надає кошти та інші корпоративні ресурси, для того щоб залучити увагу суспільства до певної соціальної проблеми або допомогти зібрати кошти, залучити учасників та волонтерів.

2. Благодійний маркетинг – компанія зобов'язується робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу.

В цьому сценарії компанія як правило об'єднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах, з метою збільшення обсягів продажу певного товару та залучення фінансових ресурсів від благодійності.

3. Корпоративний соціальний маркетинг – компанія підтримує розробку та / або проведення кампанії за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я або безпеку, сприяти захисту навколишнього середовища або розвитку суспільства.

4. Корпоративна філантропія – компанія робить пожертвування безпосередньо благодійній організації, як правило у вигляді грошових грантів, подарунків та / або товарів і послуг.

5. Волонтерська робота в інтересах суспільства – компанія підтримує та заохочує працівників, роздрібних торговців допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам.

6. Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу – компанія на власний розсуд впроваджує практику ведення бізнесу та інвестує ті напрями, що сприяють зростанню добробуту в суспільстві та збереженню навколишнього середовища.

В етиці українського бізнесу переважають напрями, що пов'язують з: добродійною діяльністю та її результатом і волонтерством; корпоративним соціальним маркетингом, який декларує рівність прав і справедливості між співробітниками підприємства, та в першу чергу ґрунтується на зобов'язаннях підприємства із збереження екології довкілля й добробуту суспільства в цілому; соціально-етичними підходами до ведення бізнесу, головним моральним правилом якого вважають – дотримання прав інших суб'єктів, а саме: партнерів по бізнесу, споживачів товарів, послуг і конкурентів.

Як показують результати досліджень проведених Українською маркетинговою групою для Офісу координатора системи ООН в Україні, найбільш поінформованими про соціальну відповідальність бізнесу в Україні стали компанії фінансового сектору (94%), виробництва промислових товарів (85%) і торгівлі (82%) [5, с. 149].

Підприємства торгівлі найбільш тісно співпрацюють з представниками кінцевої ланки процесу товароруку – споживачами товарів послуг і тому, вивчення поведінки та задоволення потреб споживачів, поєднує інтереси підприємства і суспільства в межах підтримки соціально-етичних ініціатив та виконання маркетингової програми розвитку підприємства. Як показує практика в маркетинговій діяльності підприємств торгівлі етичні проблеми можуть мати місце під час прийняття рішень щодо комплексу маркетингових комунікацій, а саме, використання неправдивої чи оманливої реклами; у процесі ціноутворення – у закріпленні цінових меж на товари, обмеженні постачання продукції, цінової

дискримінації та ін.; у процесах закупівлі та продажу – існування домо-вленостей, проявлення нечесної конкуренції.

Як свідчать результати досліджень, для соціально-етичної концепції маркетингу підприємствами торгівлі обов'язкові до виконання наступні вимоги:

1) визначення місії підприємства і реалізація головної маркетингової мети – задоволення потреб споживачів (споживачі мають право на захист своїх прав державою щодо якості товарів послуг та обслуговування, безпеку продукції, володіння своєчасною і достовірною інформацією про товари, послуги, відшкодування збитків, захист порушених прав, об'єднання в громадські організації) відповідно до гуманних інтересів суспільства. Слід також враховувати, що на маркетинг найбільший вплив здійснюють три фактори соціального характеру: зміни демографічного профілю населення, враховуючи чисельність, стать, міграцію; культурні відмінності у споживанні товарів та послуг; вплив споживчих переваг при виборі та купівлі товарів та послуг. Показник зміни демографічного профілю дозволяє зрозуміти, що відбувається з населенням країни, оскільки це дозволяє підприємствам передбачити вихід на нові ринки (локальні, національні, світові) та відкриває маркетингові можливості, які залежатимуть кореляційно від зростання рівня доходів населення, його запитів. Основні зміни демографічної ситуації в Україні, які будуть впливати на пріоритетні напрями формування попиту на товари і послуги – це збільшення частки населення віком старше 42 років при скороченні більш молодих груп населення, оскільки ця група споживачів має високий рівень доходів на одну особу і впливає на попит на послуги, пов'язані зі спортом, відпочинком;

2) маркетингова діяльність підприємства спрямована на забезпечення створення нових товарів або їх удосконалення, для задоволення потреб покупців;

3) відмова підприємства від виробництва та продажу товарів, які можуть заподіяти шкоду споживачеві та суперечать його інтересам;

4) створення і реалізація програм соціально-економічного розвитку, які слугують інтересам працівників (дотримання умов і режиму праці персоналу підприємств торгівлі) власників підприємства (прибуткова відповідальність підприємства щодо обов'язку збільшувати прибуток для своїх власників або акціонерів), та позитивно впливають на соціальний розвиток усієї країни (збереження екології довкілля, використання енергозберігаючих технологій та ін.);

5) створення передумов для ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі обслуговування споживачів для задоволення їх потреб і зручності умов роботи персоналу підприємства;

б) висвітлення соціальної діяльності підприємств торгівлі при використанні доступних засобів масової інформації (підготовка соціальної звітності);

7) підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємства.

Слід зазначити, що соціальна відповідальність, означає що підприємство торгівлі – це складова суспільства і підзвітна йому у своїх діях. У світлі зростання популярності концепції корпоративної соціальної відповідальності значна кількість вітчизняних підприємств та підприємців задекларувала бажання і намір дотримуватися у своїй діяльності соціально відповідальних підходів та практик. Разом з тим декларації про соціальну відповідальність досить часто залишаються деклараціями: компанія, оголосивши про свою належність до соціально відповідального бізнесу, уникає взяття на себе конкретних зобов'язань або притримується соціально відповідальних підходів вибірково, здебільшого для вигідного PR. Формальний підхід до соціальної відповідальності може бути зумовлений і звичайною поганою поінформованістю про способи ведення відповідального бізнесу. Уникнути таких ситуацій покликано запровадження на підприємствах корпоративної соціальної звітності, яка орієнтує бізнес на конкретні сфери і показники відповідальної поведінки, визначає певні очікування щодо особливостей цієї поведінки з боку всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Така звітність уможливує об'єктивну оцінку соціальної відповідальності бізнесу, забезпечує моніторинг виконання ним добровільно взятих соціальних зобов'язань.

Заохочення державою запровадження корпоративних соціальних звітів на підприємствах шляхом надання переваги суб'єктам підприємницької діяльності, що провадять регулярне соціальне звітування у вигляді публікації загально доступного структурованого документа, при відборі виконавців державного замовлення для поставки товарів, робіт і послуг для пріоритетних державних потреб. У розвинутих корпоративних соціальних країнах звіт є не від'ємною частиною звітності корпорацій, обов'язковою складовою менеджменту і стратегії соціальної відповідальності.

Центром „Розвиток КСВ” в рамках семінару для державних компаній „Державні компанії України: на шляху до прозорих і відповідальних бізнес-практик” за підтримки Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та Посольства Королівства Нідерландів 2 грудня 2015 року презентовано щорічний Індекс прозорості державних компаній України. Держава підвищує вимоги до держкомпаній в частині розкриття інформації, незалежних аудитів. Зараз у публічному просторі більше інформації про роботу держкомпаній, ніж будь-коли. Прозорість та під-

звітність це необхідна умова і для формування соціально відповідальних практик на підприємствах державного сектора економіки. Потрібно зазначити, що в Україні – в першому читанні прийнято законопроект № 3062, що посилює міжнародні стандарти відкритості, прозорості і відповідальності в корпоративному управлінні унітарних державних підприємства: з'являться спостережні ради з незалежними директорами, будуть посилені вимоги до аудиту та розкриття інформації. Цей законопроект наблизив Україну до кращих європейських практик корпоративного управління державних компаній. Оцінювання Індексу Прозорості проводилось Центром „Розвиток КСВ” на замовлення Міністерства економіки і торгівлі України в рамках проекту „Соціальна відповідальність державних органів влади”. Проект відбувається за підтримки Посольства Нідерландів в Україні.

Оцінювання проводилось за методологією, розробленою в рамках проекту „Прозорість і соціальна відповідальність. Керівництво для державних компаній” (Центр „Розвиток корпоративної соціальної відповідальності” за підтримки Посольства Нідерландів в Україні, 2014–2015 рр.). Розроблена методика оцінювання сайтів державних компаній включає три компоненти, а саме:

1) зміст: наявність на сайті компанії повної інформації з питань корпоративного управління, трудових відносин, дотримання прав людини, екологічної політики, чесних операційних практик, відносин зі стейкхолдерами та розвитку громади;

2) стратегія та звітність: оприлюднення на сайті компанії бізнес-стратегії й стратегії з корпоративної соціальної відповідальності, фінансової та КСВ звітності та КСВ звітності;

3) навігація: зручність доступу до будь-якої інформації про соціальну відповідальність компанії.

Оцінювались сайти 100 компаній, що увійшли до ТОП-100 найбільших державних підприємств України. З ТОП-100 найбільших державних компаній, 13 компаній не мають власних сайтів. Оцінювання проводилось протягом 8–19.10.2015 р. Оцінювалася інформація тільки за 2014–2015 роки. Як свідчать результати досліджень, у порівнянні з минулим роком (16,9%) рівень прозорості сайтів компаній України у 2014 році майже не зріс і склав 17,1%. Рівень відкритості державних підприємств становить 12,8%, що нижче індексу приватних компаній. Чисельність українських компаній, які готують не фінансові звіти, суттєво не збільшується. Так, цього року тільки 14 компаній-учасників Індексу мали розміщені на сайтах не фінансові звіти (у 2013 р. – 13 компаній, у 2012 р. – 9 компаній) [6.].

Таким чином можна підвести підсумок, що [7.]:

1. Глобалізація конкуренції, прискорені зміни у виробництві та реалізації продукції, нові інформаційні технології зумовлюють необхідність перегляду підходів щодо організації та функціонуванні бізнесу;

2. Соціально-етичний маркетинг виступає у сучасному суспільстві, як фундаментальна концепція управління соціальними процесами і змінами в умовах сучасного ринкового суспільства;

3. Соціетальний маркетинг одночасно виступає як соціально-маркетингова, ефективна управлінська технологія, формує основні принципи та підходи до побудови сучасного соціального управління на основі теорії соціального, некомерційного обміну послугами, ідеями, цінностями;

4. Соціально-етичний маркетинг формує цілі, технології, маркетингові механізми, що притаманні різним сферам суспільного життя (наука, культура, охорона здоров'я, спорт, екологія, освіта, мистецтво та інші), формуючи конкретні і загальні механізми функціонування, регулювання, управління ними.

Вивчення досвіду інших країн також підкреслює необхідність використання соціальної орієнтованості в діяльності підприємств завдяки пошуку більш ефективних способів збереження та забезпечення підвищення задоволеності потреб споживачів в довгостроковій перспективі як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

На рівні державного управління концепція соціально-етичного маркетингу пов'язана з вивченням сукупного потоку товарів і послуг країни з метою одержання вигоди для суспільства в цілому. Але, у зв'язку з фундаментальними проблемами організації економіки країни, погіршенням оточуючого середовища, недостатністю природних ресурсів, інфляцією і запущеним станом сфери соціальних послуг, надзвичайно важливим є усвідомлення суспільством важливості затвердження соціально-етичних стандартів у всіх сферах людської діяльності.

Висновок. Досвід міжнародного бізнесу підтверджує значущість ділової етики та відповідальність суб'єктів ринку перед основними своїми аудиторіями та суспільства в цілому у формуванні успіху підприємства. Таким чином, якщо визнати першочерговість соціальних потреб, то саме вони мають визначати основний напрямок розвитку економіки, в тому числі підприємництва, і передбачати впровадження принципів соціальної справедливості, соціальної відповідальності перед споживачем та перед співробітниками підприємства, екологічної безпеки виробництва, попередження соціальних конфліктів, участі бізнесу в соціально-економічному розвитку тієї чи іншої території, які відповідають даній концепції.

Список використаних джерел

[1] Соціально-етичний маркетинг : монографія / [А.А. Мазаракі, Є.В. Ромат, І.О. Бучацька, Т.В. Дубовик та ін.]; за аг. ред. А.А. Мазаракі та Є.В. Ромата. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 328 с.

[2] Котлер Ф. Основы маркетинга : Краткий курс. / Котлер Ф. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.

[3] Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – Второе европ. изд. – К., М., СПб. : Вильямс, 1998. – 1056 с.

[4] Котлер Ф. Основы маркетингу. Скорочений курс. – Київ: вид-во „Вільямс”. – 2007 р. – с. 36.

[5] Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, І.О. Бучацька та ін.; Ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. – 3-тє вид. – К.: Навчально-методичний центр „Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні”, 2008. – 648 с.

[6] [Електронний ресурс] / Режим доступу:<http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/12/держав-компан.2.12.ppt#256,1>, ІНДЕКС ПРОЗОРОСТІ 100 ДЕРЖАВНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ.

[7] Жарлінська Р.Г., Янчик О.П., Кудирко І.О. Роль соціально-етичного маркетингу в сучасному бізнесі [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://intkonf.org/k-e-n-zharlinska-g-g-yanchik-o-p-kudirko-i-o-rol-sotsialno-etichnogo-marketingu-v-suchasnomu-biznesi/>.

АНДРІЙ СТАРОДУБЦЕВ*
СЕРГІЙ ЧУМАЧЕНКО**

Виховання патріотичного духу особистості – крок до формування безпеки держави

In this paper the questions of historical patriotic education of the individual and its role in shaping security are discussed. It is concluded that the effects patriotic education, namely, individual behavior depends on how systematically the sensual and emotional and volitional mental, patriotic individual behavior combine in the process of patriotic education.

Keywords: identity, security, patriotic education

Перші серйозні спроби узагальнити досвід патріотичного виховання, видокремити теоретичні основи виховання здійснено в Китаї, Індії, Єгипті та Греції. Ці узагальнення входили до складу філософії, тому що в ній на той час акумулювалися всі знання про природу, суспільство і людину [8–9, 28].

Колискою європейських систем виховання стала давньогрецька філософія. У працях видатних грецьких мислителів Демокріта (бл. 460–бл. 370 рр. до н.е.), Сократа (470–399 рр. до н.е.), Платона (427–347 рр. до н.е.), Арістотеля (384–322 рр. до н.е.) було чимало глибоких думок щодо патріотичного виховання людини, формування патріотичного духу її особистості [5, 24].

Наприклад, на основі своєї атомістичної теорії Демокріт висунув матеріалістичну концепцію патріотичного розвитку особистості. Багато його висловлювань стали афоризмами: „Ніхто не досягне ні мистецтва, ні мудрості, якщо не буде вчитися”, „Природа і виховання подібні. А саме: виховання перебудовує людину і, перетворюючи, створює природу”, „Учіння створює прекрасні речі лише на основі праці”, „Багато знання розуму не навчає”. У Середні віки педагогічна теорія втратила прогресивну спрямованість античності. На жаль, вона мала релігійне забарвлення і була пронизана церковною догматикою [11, 22].

Йоганн Фрідріх Гербарт наголошував на тому, що система патріотичного морального виховання ґрунтується на таких моральних ідеях: ідеї внутрішньої свободи, що робить людину цілісною, без душевного розладу, усуває внутрішні суперечності між судженнями та вчинками; ідеї

* Д.ю.н., доцент, Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна, Україна.

** Аспірант, Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна, Україна.

вдосконалення, яка поєднує силу й енергію волі та забезпечує „внутрішню гармонію” людини, повноту життя, потребує наполегливості, організованості; ідеї приязні, яка сприяє узгодженості волі однієї людини з волею інших, унеможлиблює будь-які соціальні конфлікти; ідеї права, яка має вирішальне значення у розв’язанні конфліктів між волею людей, регулює ці конфлікти; ідеї справедливості, якою треба керуватися, визначаючи винагороду тому, хто порушив закони і правила [29].

На зламі XIX–XX ст. у деяких європейських країнах (Німеччина, Англія, Франція та ін.) і США створюють лабораторії – спеціальні центри психологічних і педагогічних досліджень, що зумовило виникнення експериментальної педагогіки, яка намагалася через штучні педагогічні чинники визначити точні методи й створити об’єктивні підстави для педагогічних засобів та способів патріотичного впливу. Вона послуговувалася анкетуваннями, тестами, бесідами, експериментами, статистичними відомостями, збиранням та аналізом різноманітних фактів [3, 20].

Найдавнішою українською літературною пам’яткою, у якій розглянуто патріотичні питання, є педагогічний трактат „Слово про закон і благодать”, що його київський митрополит Іларіон написав між 1037–1050 рр. Цей виступ митрополита перед Ярославом Мудрим та прочанами київського храму мав значне виховне морально-патріотичне спрямування [4].

У XII ст. починається поділ Київської Русі на кілька великих самостійних князівств, між якими збереглися економічні, політичні, культурні і духовні зв’язки. Відбуваються зміни у патріотичному вихованні у князівському та боярському середовищах. Княжі діти під керівництвом домашніх вихователів проходять військово-фізичне виховання, готуються до захисту держави. Метою патріотичного виховання було не тільки підготовка молоді до християнського вдосконалення, а й формування в неї професійних рис лицарства, якостей воїна-захисника. Виникали нові тенденції в галузі освіти й патріотичного виховання, зокрема тенденція здобувати освіту за кордоном [1, 21].

З початком татаро-монгольської навали розвиток освіти переривається, її відродження починається в основному на початку XV ст. Освітня справа в тогочасній Україні розвивалася під впливом ідей європейського Відродження і Реформації. В Україні з’являються протестантські школи (Дубецьк, Хмільник, Кисилин, Гоща, Берестечко). Наприкінці XVI ст. виникають нові початкові навчальні заклади і школи підвищеного типу братства, організаторами яких була українська православна шляхта [12].

Унаслідок злиття Київської братської та Лаврської шкіл 1632 року створено Києво-Могилянську академію, якою опікувався митрополит Петро Могила (1596–1647). Згодом на його честь названо цей за-

клад, що був одним з найавторитетніших вищих навчальних закладів Європи. За виховну патріотичну роботу, окрім ректора, відповідав його помічник (префект). Він зараховував учнів, стежив за їх успіхами і поведінкою, турбувався про чистоту і порядок у школі. Навчальний процес супроводжувався виховними заходами – часто після колоквіумів, диспутів демонстрували виступи хору, оркестру, академічного театру. У Києво-Могилянській академії значну увагу приділяли вихованню й самовихованню патріотичних почуттів молоді [13].

Відомим борцем проти національного і соціального гноблення, видатним українським патріотом і демократом того часу був Іван Вишенський (прибл. 1545/50 – після 1620). У творах „Викриття диявола-світодержця”, „Послання князю Острозькому”, „Суперечка мудрого латинника з немудрим русином” та інших пропагував ідею рівності всіх людей, доводив, що і бідний, і багатий мають від природи однакову будову тіла, дихають одним повітрям. Різко критикував соціальну несправедливість, доводячи її неприродність, таврував вище католицьке духовенство, виступав проти латинської системи освіти, наголошував, що освіту потрібно здобувати рідною мовою, вона має ґрунтуватися на традиціях рідної культури і патріотичного народного виховання. Був переконаний, що слов'янська мова цілком може бути мовою науки [26].

Наприкінці XVI ст. центр патріотичного історичного розвитку в Україні переміщається на схід у Придніпров'я, у Запорізьку Січ. Там через терни польсько-шляхетського і царського поневолення проростала українська освіта, школа, засади національного патріотичного виховання. Головні завдання козацької патріотичної педагогіки полягало у підготовці фізично загартованих, здорових, мужніх воїнів-захисників України від чужоземного поневолення; виховання українського національного характеру і світогляду, національних і загальнолюдських цінностей; формування високих патріотичних якостей, пошани до старших, милосердя. Ідеалом козацької педагогіки була вільна й незламна у своїх прагненнях людина, яка, спираючись на традиції наряду, має розвивати його культуру, будувати незалежну державу [14, 21].

Система патріотичного виховання у період козаччини складалася із декількох етапів. Родинне, дошкільне патріотичне виховання полягало в тому, що батько загартовував дітей фізично і психологічно, готував їх до випробувань, з якими вони могли зіткнутися в майбутньому. На другому етапі родинне патріотичне виховання поєднувалось із шкільним. Третій – навчання молоді в колегіумах, академіях, зарубіжних університетах. Останнім і найважливішим етапом козацької системи патріотичного виховання було оволодіння юнаками основами військової справи. Військове мистецтво вони опановували, перебуваючи серед козаків на Запоріжжі чи в паланках [25]. У Запоріжжі патріотичне виховання

і навчання дітей проходило у різних типах шкіл: січових, монастирських та церковно-парафіяльних. У монастирських школах навчали письма, Закону Божого, молитви, грамоти. У січових і паланочних школах учні не лише безплатно навчалися, а й харчувались. Існували такі школи за кошт монастирів, які відраховували на це гроші. У 1754 р. відкрили школу для підготовки козацьких старшин, військових канцеляристів та інших фахівців для різних посад козацького самоврядування. У січових школах навчалися і виховувалися хлопчики, яких привозили самі батьки, щоб навчити грамоті і військовій справі. Юнаків із 18 років закріплювали за досвідченими козаками, біля яких вони впродовж трьох років навчалися військового ремесла. Демократичний стрій у школах сприяв різнобічному формуванню патріотичної особистості майбутнього захисника української землі [19].

Головною метою патріотичного виховання у таких школах було формування у дітей любові до свого народу, готовності віддати життя за волю України. На виховання милосердя, доброти, поваги до хворих, старших впливало також те, що біля шкіл обов'язково були церква, шпиталь. Козаки прагнули розвивати всі патріотичні якості й дотримуватися цих неписаних законів. Важливим аспектом козацької патріотичної педагогіки було фізичне виховання та психологічна підготовка молоді. У козаків для цього існувала система фізичних вправ, тренувань. Вони вміли плавати, фехтувати, їздити верхи, володіли єдиноборствами. Декотрі козаки володіли спеціальними дихальними вправами, подібно до індійських йогів. Навчальними посібниками в запорізьких школах були Часослов і Псалтир, „Козацька читанка”, яка відповідала духові української національної патріотичної школи [7, 12, 25].

Виховання молоді в сучасних умовах XXI століття не може бути успішним без урахування історії розвитку його патріотичних відчуттів, без пошани до найкращих національних традицій українського народу [16, 18]. Необхідною умовою розвитку українського виховання патріотизму є осмислення, реконструкція історико-патріотичного процесу, пізнання його закономірностей в умовах глобалізації [10, 15, 27]. У нинішніх умовах виникає необхідність розгляду історії педагогіки з урахуванням виховання патріотизму у широкому соціальному і антропологічному контекстах, привернення уваги до історичних коренів багатоаспектних процесів, які відбуваються в сучасному геополітичному просторі України впродовж філософських основ концепції національної безпеки [2, 6, 17].

Таким чином, наслідки патріотичного виховання, а саме поведінка особистості, залежать від того, наскільки системно в процесі виховання патріотизму поєднано емоційно-чуттєву та вольову сфери психіки, патріотичну поведінку особистості. Вони дадуть змогу синтезовано ві-

добразити еволюцію української патріотичної думки від найдавніших часів до сучасності, стануть основою для створення сучасних виховних систем. Слід зазначити, що кроком до формування безпеки держави необхідно вважати виховання патріотичних відчуттів й патріотичного духу особистості.

Література

- [1] Бойко А.М., Бардінова В.Д., Гриньова М.В., Пашенко В.О. та ін. Персоналії в історії національної педагогіки. 22 видатних українських педагоги: Підручник / За заг. ред. А.М. Бойка. – К.: Професіонал, 2004. – 322 с.
- [2] Вирішувати нам – відповідати нам. Посібник / С.Ф. Константінов, Я.М. Квітка, Н.О. Лещук [та ін.] – К.: Наш час, 2008. – 271 с.
- [3] Главацька О.Л. Основи наукових соціально-педагогічних досліджень [Електронний ресурс] / О.Л. Главацька. – Режим доступу до статті: <http://studentam.net.ua/content/category/23/207/85/>. – Заголовок з екрана
- [4] Градовский А. Национальный вопрос в истории и литературе / А. Градовский. Собр. соч. – СПб., 1901. – Т. 6. – С. 71–85.
- [5] Жалинский А.Э. Введение в римское право / А.Э. Жалинский, А.А. Рерихт. – М.: Спарк, 2001. – 405 с.
- [6] Жукова Т.С. Соціальні засади запобігання злочинності молоді в Україні та Італії (порівняльне дослідження): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук / Т.С. Жукова: 12.00.07 – 2011. – 20 с.
- [7] Заїка Ю.О. Українське цивільне право / Ю.О. Заїка. – К.: Істина, 2005. – 311 с.
- [8] Законы вавилонского царя Хаммурапи // История Древнего Востока. Тексты и документы: учебное пособие. / Под ред. В.И. Кузицина. – М.: Высшая школа, 2002. – С. 167–190.
- [9] Законы Ману / перевод С. Эльманович, Г. Ильин. – М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 496 с.
- [10] Знаємо та реалізуємо свої права: Навчально-методичний посібник / С.Ф. Константінов, Я.М. Квітка, Н.О. Лещук [та ін.] – К.: Наш час, 2007. – 224 с.
- [11] Институции Юстиниана / пер. с лат. Д. Расснера: под ред. Л.Л. Кофанова, В.А. Томсинова (Серия „Памятки римского права”). – М.: Зерцало, 1998. – 400 с.
- [12] Кальницька Ю.С. Становлення соціально-психологічної думки в Україні у другій половині ХІХ–на початку ХХ століття: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / Ю.С. Кальницька. – К., 2013. – 27 с.
- [13] Кириченко В.М. Теорія держави і права: модульний курс [Електронний ресурс] / В.М. Кириченко, О.М. Куракін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 264 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/15840720/pravo/teoriya_derzhavi_i_prava_-_kirichenko_vm. – Заголовок з екрана.
- [14] Козюбра М.І. Загальнотеоретичне правознавство: стан та перспективи / М.І. Козюбра // Право України. – 2010. – № 1. – С. 32–43.
- [15] Колбасова Л.О. Профессиональная компетентность в современном социальном пространстве / Л.О. Колбасова // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2009, № 7. – С. 26–31.
- [16] Колин К. Человеческий потенциал и социальные технологии в XXI в. / К. Колин // Вестник высшей школы, 2003. – № 6. – С. 18–25.
- [17] Кольцов В.А. Философские основы концепции национальной безопасности: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. филос. наук / В.А. Кольцов. – Н. Новгород, 2006. – 18 с.

[18] Копиленко О.Л. Деякі методологічні аспекти наукового забезпечення законодавчого процесу / О.Л. Копиленко, Г.О. Мурашин // Методологічні проблеми правової науки: мат. міжнар. наук. конф., м. Харків, 13-14 груд. 2002 р. – X, 2003. – С. 85-88.

[19] Моббінг Вікіпедія – відкрита багатомовна мережева енциклопедія. – URL : <http://uk.Wikipedia.Org/wiki/Моббінг>. Дата звернення: 01.-3.2012.

[20] Мудрак І.Д. Історія держави і права зарубіжних країн / І.Д. Мудрак. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002. – 137 с.

[21] Отечественное законодательство XI–XX веков: пособие для семинаров в 2 ч. / под ред. О.И. Чистякова. – М., 1991. Ч. 1 – 352 с.

[22] Памятки римского права: Законы XII таблиц. Институции Гая. Дигесты Юстиниана. – М.: Зерцало, 1997. – 608 с.

[23] Прохожев А.А. Безопасность как социальное явление и категория общей теории национальной безопасности. Изд. 2-е, доп. М.: Изд-во РАГС, 2005.

[24] Система римского права: Конспект лекций. 1: Общая часть. – 1908; 2: Вещное право. – 1908; 4: Семейное право. 5: Наследственное право. – 1909. Ч. 1, 2, 4–5 / Хвостов В.М.; Ред.: А.З. Вормс – 4-е изд. (Ч.1); 3-е изд. (Ч.2, 4–5) – М.: Тип. Вильде, 1908. – 487 с.

[25] Стефанюк С. Козацька педагогіка. – К.: Вид „Крок”, 2000. – 247 с.

[26] Тацій В.Я. Передмова / В.Я. Тацій, О.В. Петришин // Правова система України: історія, стан та перспективи: у 5 т. / за заг. ред. М.В. Цвіка, О.В. Петришина. Т. 1: Методологічні та історико-теоретичні проблеми формування і розвитку правової системи України. – X, 2008. – 728 с.

[27] Уваркіна О.В. Націотворчий потенціал української освіти в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук / О.В. Уваркіна / Інститут вищої освіти НАПН України. – К., 2011. – 31 с.

[28] Філософський енциклопедичний словник / Голова ред. кол. Шинкарук В.І. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.

[29] Эннекерус Л. Курс германского гражданского права. – Т. 1. – Полутом 2. Введение и общая часть / Пер. с нем. И.Б. Новицкого, Г.Н. Полянско́й, В.А. Альтшулера. – М.: Иностранная литература, 1950. – 483 с.

ISBN 978-83-62683-84-0
978-83-7511-237-5