

ZESZYTY NAUKOWE
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

NAUKI EKONOMICZNE

tom X

*pod red. Jacka Grzywacza
i Sławomira Kowalskiego*



Płock 2009

REDAKCJA NACZELNA WYDAWNICTWA
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

REDAKTOR NACZELNY
prof. dr hab. Aleksander Kozłowski

SEKRETARZ REDAKCJI
mgr Katarzyna Atemborska

REDAKTOR NAUKOWY SERII „NAUKI EKONOMICZNE”
prof. zw. dr hab. Jacek Grzywacz

RECENZENT
prof. dr hab. Ewa Latoszek

ISSN 1644-888X

Skład i druk: Wydawnictwo PRINTPAP
ul. Starorudzka 10/12, 93-418 Łódź
tel. 042 645 0339, fax 042 645 2346
e-mail: biuro@printpap.pl, www.printpap.pl

SPIS TREŚCI

EKONOMIA, ZARZĄDZANIE I FINANSE

1. <i>Elżbieta Gąsiorowska</i>	
Product placement jako nośnik subtelnej i skutecznej promocji	5
2. <i>Sylvia Lipińska-Tyburczy</i>	
Wykorzystanie leasingu w finansowaniu przedsiębiorstw	11
3. <i>Jacek Grzywacz</i>	
Znaczenie kapitału podwyższonego ryzyka w rozwoju gospodarczym ..	21
4. <i>Paweł Kaczmarczyk, Anna Nowacka</i>	
Metoda prognozowania – kluczowy element efektywnego systemu prognostycznego przedsiębiorstwa	41
5. <i>Piotr Śladowski</i>	
Generatory rozwoju offshoringu	51
6. <i>Leszek Pruszkowski</i>	
Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument wspomagający kierowanie przedsiębiorstwem	61
7. <i>Piotr Masiukiewicz</i>	
Zarządzanie płynnością banku w warunkach paniki	81
8. <i>Agnieszka Adamczyk</i>	
Controlling w działalności finansowej przedsiębiorstwa	103

WSPÓLNA POLITYKA ROLNA, POLITYKA REGIONALNA, GOSPODARKA ŻYWNOŚCIOWA

1. <i>Sławomir Kowalski</i>	
Dopłaty bezpośrednie w perspektywie reform Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej	113
2. <i>Ludmiła Będzikowska</i>	
Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich	127
3. <i>Piotr Michalik, Agnieszka Żukowska</i>	
Rozwój infrastruktury dla turystyki rowerowej na terenie Pojezierza Gostynińskiego	143

SPOŁECZEŃSTWO

1. *Andrzej Jagodziński*
System ubezpieczeń zdrowotnych w II Rzeczypospolitej
w latach 1918 – 1933 159
2. *Jan Ryszard Kalinowski*
Działalność społeczna w Płocku i powiecie płockim w latach
1918 – 1929. Próba analizy zjawiska na podstawie dokumentu
rejestracyjnego Starostwa Płockiego z tego okresu 171
3. *Mariola Szewczyk-Jarocka*
„Szara strefa” zatrudnienia w branży budowlanej według opinii
pracowników przedsiębiorstw budowlanych 195

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

1. *П.Ю. Курмаев*
Програмні методи управління збалансованим соціально-
економічним озвитком регіону 207
2. *А.С. Музиченко*
Актуальні аспекти державного регулювання інвестиційних
процесів в Україні 213
3. *О.В. Ролінський*
Місцеві бюджети та їх вплив на формування Зведеного
бюджету України 217
4. *Г.І. Середа, А.М. Сурженко*
Головні напрямки фінансування сталого розвитку АПК України
та шляхи його покращення 221

Elżbieta Gąsiorowska

PRODUCT PLACEMENT JAKO NOŚNIK SUBTELNEJ I SKUTECZNEJ PROMOCJI

Wprowadzenie

Od kilku już lat producenci i sprzedawcy wyrobów i usług obserwują postępujący spadek skuteczności tradycyjnych nośników promocji. Taka sytuacja wynika przede wszystkim ze stanu zmęczenia potencjalnych konsumentów, którzy stali się odporni na klasyczną reklamę. Chyba już każdy z nas reaguje bardzo podobnie, gdy widząc na ekranie swojego telewizora spot reklamowy prezentujący produkt, zmienia stację lub ucieka do kuchni by zaparzyć w międzyczasie świeżej herbaty. Niektórzy wręcz wpadają we wściekłość, gdy co kilkanaście minut przerywa im się brutalnie oglądanie ulubionego programu telewizyjnego.

Producenci są tego świadomi i stale poszukują innych, bardziej nietypowych sposobów promocji. Jednym z nich, znanym już od dawna, lecz dopiero obecnie budzącym duże zainteresowanie jest product placement (brand placement, tie-in promotion).

1. Pojęcie product placement

Product placement to sposób promocji, polegający na „lokowaniu” produktu, marki lub logo w filmie, sztuce teatralnej lub programie telewizyjnym w sposób naturalny, wpłatając je w fabułę, tak by konsumenci postrzegali to jako sytuację naturalną.

I tak uczestnicy piątej edycji „Big Brothera” nagminnie popijają Matrix Energy Drink, a śmieci wyrzucają do kosza w kształcie puszki tego napoju, Małgorzata Foremniak w „Na dobre i na złe” jeździ Fiatem Stilo, Joanna Brodzik w serialu „Ka-

sia i Tomek” ubiera się w Galerii Centrum, a przed uczestnikami teleturnieju „Milionerzy” stoją charakterystyczne dla Liptona żółte kubki. To nie jest przypadek. To właśnie produkt placement.

Od tradycyjnego spotu reklamowego różni się oprócz silniejszego i mniej denerwującego oddziaływania na konsumenta, długością przekazu i niższą ceną. Podczas gdy w reklamie prezentacja trwa od 10 do 60 sekund (przeważnie filmy reklamowe trwają 30 sekund), pojawiający się w filmach lub programach telewizyjnych znak towarowy, czy logo produktu występuje tylko na chwilę i nie zajmuje całego ekranu. Poza tym product placement nie stanowi formy bezpośredniej zachęty do nabycia produktu. Odbiorcy za pośrednictwem filmu, czy programu telewizyjnego otrzymują jedynie informacje: bohaterowie serialu piją napoje firmy X¹. Czy to dziwne, że chcą ich naśladować?

Obecnie stosowany product placement coraz częściej zostaje wzmocniony poprzez dodawanie do niego pewnych form. Joanna Brodzik jako Magda M jeździ w filmie Suzuki Swift. Po zakończeniu serialu dodatkowo firma wystartowała z kampanią reklamową z Joanną Brodzik w roli ambasadora marki, co znacznie zwiększyło siłę rażenia.

Innym sposobem jest tzw. „odwrócony” product placement. Słynna Basia z serialu „Teraz albo nigdy” jest w filmie autorką książki „Kaktus w sercu”. Za kilka tygodni w polskich księgarniach pojawia się książka pod tym samym tytułem. Jej sprzedaż rośnie w tempie piorunującym.

2. Skuteczność product placement

Prowadzenie działań promocyjnych z udziałem product placement jest tańsze, niż w przypadku tradycyjnej reklamy. Jednak o skuteczności tej formy promocji produktów decydują pewne czynniki, które podzielić można na dwie podstawowe grupy²:

1. Kryteria związane z techniczno-organizacyjnymi aspektami docierania przekazu do odbiorcy (poziom wyeksponowania produktu w filmie lub programie telewizyjnym oraz ilości i jakości odbiorców):
 - rola „odgrywana” przez produkt (pierwszoplanowa, drugoplanowa, itd.),
 - wielkość prezentacji (ilość zajmowanego miejsca na ekranie (1/10, czy tylko może 1/100),
 - czas prezentacji produktu (marki),
 - liczba osób mających kontakt z danym nośnikiem,
 - liczba ekspozycji (przykładowe dane dotyczące liczby i czasu ekspozycji marek w programie „Big Brother: Bitwa” prezentuje tablica 1)

¹ A. Czarnecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003, s. 30.

² Ibidem, op. cit., s. 163.

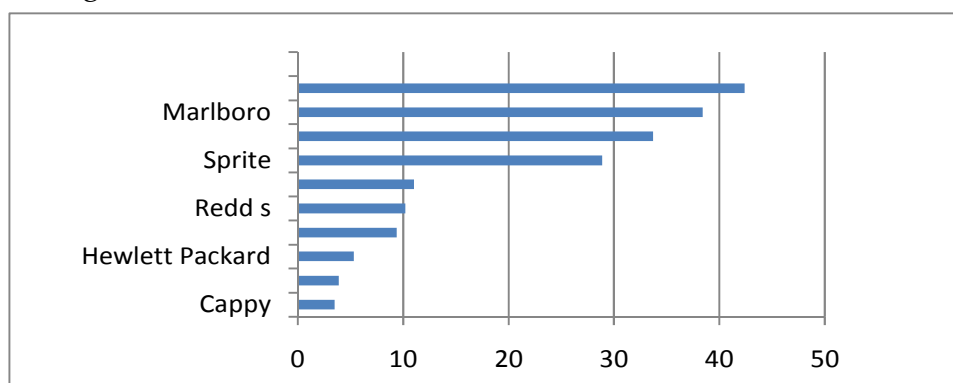
Tabela 1. Liczba ekspozycji i czas prezentacji logotypu marek w programie „Big Brother: Bitwa” 2002

Marki	Liczba ekspozycji	Czas (w sekundach)
Woda Arctic	851	7009
Hoop Cola	414	3559
Napój izotoniczno-energetyzujący Koop	35	189

2. Kryteria związane z aspektami psychologiczno-marketingowymi

- zauważalność sytuacji i produktu,
- poziom zauważalności marki . Badanie poziomu zauważalności marki odbywa się poprzez zadawanie pytań typu: Jakiej marki samochodem jeździł bohater filmu? Przyjmuje się, że produkt placement uważa się za skuteczny, jeśli co najmniej 20-30% respondentów trafnie wskazało markę „grającego” produktu. Gdy osiągnięty zostaje wynik 70-90% mówi się o spektakularnym sukcesie. Wykres 1 prezentuje wyniki osiągnięte w pierwszej edycji „Big Brother”.

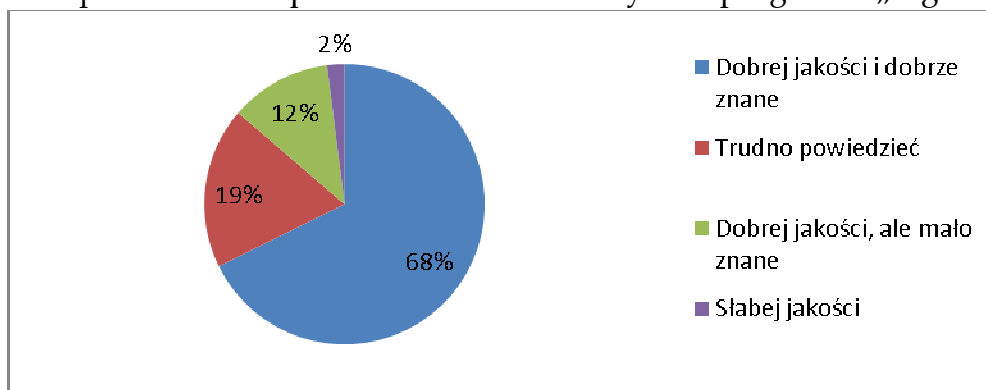
Wykres 1. Spontaniczne, trafne rozpoznanie marek pojawiających się w programie „Big Brother”



Źródło: Product placement w programie „Big Brother”, raport ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2001.

Z powyższych danych wynika, iż spontaniczne, trafne rozpoznanie kilkunastu badanych marek wynosiło 3-42%. Dla porównania, w badaniu sondażowym Biura Reklamy TVP poświęconym poziomowi zauważalności promocji Fiata Stilo w serialu „Na dobre i na złe” 32,6% respondentów trafnie rozpoznało markę.

- zmiana poziomu świadomości marki,
- zmiana oceny i wizerunku marki (wykres 2),

Wykres 2. Opinie na temat produktów umieszczonych w programie „Big Brother”

Źródło: Product placement w programie „Big Brother”, op. cit.

Generalnie zdaniem respondentów marki lokowane w filmach i programach telewizyjnych są przeważnie znane i dobrej jakości, a na product placement decydują się firmy duże, prężne i bogate.

- deklaracja chęci dokonania zakupu,
- wielkość sprzedaży produktu. To kryterium uznaje się najczęściej za najbardziej wymierne przy ocenie działań promocyjnych.

Product placement okularów przeciwsłonecznych modelu Predator 2 marki Ray-Ban w filmie „Faceci w czerni” zaowocował na przykład podwojeniem sprzedaży, tak jak i sprzedaż Suzuki swift, którym zapragnęły jeździć fanki „Magdy M”.

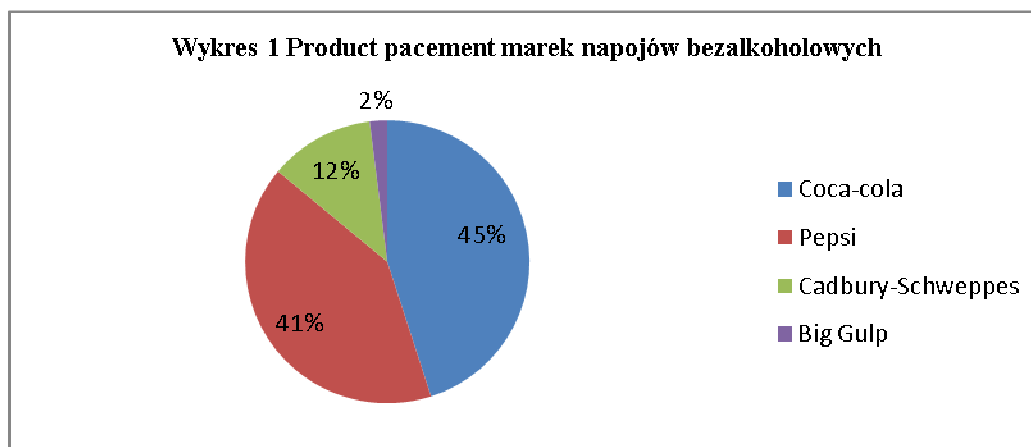
3. Poziom wykorzystania product placement przez wybrane marki

Typowym przykładem kraju, na rynku którego z powodzeniem i od bardzo dawna wykorzystywany jest product placement jest rynek amerykański. Dzieje się tak z jednej strony dlatego, że przemysł filmowy jest tam bardzo rozbudowany, a filmy amerykańskie bardzo chętnie oglądane na całym świecie, z drugiej jednak wiąże się z liberalnym prawem Stanów Zjednoczonych, także w dziedzinie ochrony praw konsumentów przed niebezpiecznymi dla ich życia i zdrowia produktami.

Niewątpliwie czołową pozycję pod względem poziomu wykorzystania product placement zajmuje Coca-Cola. Już od roku 1963 ten producent popularnych napojów bezalkoholowych zaznacza na rynku swoją obecność poprzez umiejętne wykorzystanie product placement, a jako jedyne przedsiębiorstwo Coca-Cola posiadała już w roku 1995 własną agencję product placement w Hollywood.

W roku 2005 D. Cassady, M. Townsend, R.A. Bell, M. Watnik dokonali analizy obecności marek napojów bezalkoholowych w najpopularniejszych filmach z lat 1991-2000³, której graficzną prezentację przedstawia wykres 1.

³ A. Sadowski, T. Szymaniak, *Product placement w praktyce*, „Marketing i rynek w praktyce”, nr 7/2008, s. 21.



Źródło: D. Cassady, M. Townsend, R.A. Bell, M. Watnik, Portrayals of Branded Soft Drinks in Popular American Movies: A Content Analysis.

Analizie poddanych zostało 95 filmów, z czego aż w 43 zawarty był przynajmniej jeden wizualny lub werbalny opis napoju bezalkoholowego. Z wykresu wynika, że większość z udziałów w badanym okresie należała do marek Coca-Cola i Pepsi-Cola, które łącznie pojawiły się w 85% badanych filmów, co potwierdza ich dominację na rynku product placement w latach dziewięćdziesiątych.

Kolejną branżą, bardzo chętnie i z powodzeniem wykorzystującą product placement są koncerny tytoniowe. I chociaż zwykle reklamy były krytykowane ze względu na niewątpliwie zły wpływ palenia na zdrowie człowieka, to widok aktora z papierosem w ręku w trakcie oglądania filmu miał i ma bardzo dużą siłę oddziaływania. Typowy bohater, w którego ręce wkładano papierosy oprócz sławy jaką cieszy się wśród widzów, jest zwykle bardzo atrakcyjnym mężczyzną, a w filmie gra rolę człowieka odnoszącego duże życiowe sukcesy. I pomimo oficjalnego zakazu reklamowania wyrobów tytoniowych, bardzo prawdopodobne jest, iż koncerny tytoniowe potajemnie dotują filmy, które lokują ich produkty, markę lub logo⁴. Nie bez przyczyny przecież tytułowy bohater filmu „Superman II” przechodzi przez baner firmy Marlboro, a Eddie Murphy w „Gliniarzu z Beverly Hills ostentacyjnie trzyma w dłoni paczkę papierosów Lucky Strike. Jest to sytuacja o tyle niebezpieczna, iż filmy te oglądają także dzieci, na które oddziaływanie product placement jest dużo wyższe, niż ma to miejsce w przypadku osób dorosłych.

Trzecią z kolei branżą, która niezwykle chętnie lokuje swoje produkty z wykorzystaniem product placement są koncerny piwowskie, wśród których niewątpliwym liderem w tym zakresie jest holenderski Heineken. Nośnikiem tych działań stały się filmy z cyklu przygód agenta Jamesa Bonda oraz jego parodii – perypetii „agenta specjalnej troski”, a kampanie Heinekена trafiają zarówno na rynek amerykański, jak i europejski⁵. To z kolei powoduje, iż marka ta postrzegana jest jako najbardziej międzynarodowa w dziedzinie piwa.

⁴ Ibidem, op. cit., s. 22.

⁵ Tamże, s. 23.

Heineken uruchamia globalne akcje marketingowe nie tylko z okazji kolejnych filmów z Jamesem Bondem. Gdy w Polsce pojawiła się produkcja „Matrix Reaktywacja”, holenderski producent tego piwa oprócz zastosowanego w filmie product placement, wprowadził także na rynek narzędzia mające na celu promocję sequela popularnego Matrixa.

Jedną z cech, niewątpliwie bardzo ważnych, które odróżniają product placement od zwykłej reklamy, jest czas oddziaływania. Podczas gdy reklama dociera do odbiorców kilka razy w tygodniu, a nawet kilka razy dziennie, product placement jest widziany przeważnie raz, w dłuższym okresie czasu. Jednak siła jego oddziaływania jest dużo większa. Jak to się dzieje? Otóż jedną z przyczyn są niewątpliwie bohaterowie filmów i programów, niejednokrotnie znani aktorzy, w ręce których włożono reklamowany produkt i spowodowano iż stali się jego użytkownikami. Dla widza najczęściej oznacza to, iż skoro gwiazda go używa, to znaczy że ma dobry gust, wybiera najlepsze produkty, więc warto ją naśladować. Wiele osób stara się naśladować aktorów czy piosenkarzy. Podobnie się ubierają, kupują takie same zegarki jak ich ulubieńcy, gdyż wierzą, że dzięki temu staną się choć w części podobni do nich.

Istnieje więc bardzo wiele mechanizmów oddziaływania product placement, jak i wiele przyczyn odnoszenia przez niego sukcesu rynkowego. Jedno jednak jest pewne: siła rażenia tego sposobu promocji jest bardzo duża.

Bibliografia:

1. Cassady D., Townsend M., Bell R.A., Watnik M., *Portrayals of Branded Soft Drinks in Popular American Movies: A Content Analysis*.
2. Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003.
3. Product placement w programie „Big Brother”, raport ARC Rynek i Opinia, Warszawa 2001.
4. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, 1998.
5. A. Sadowski, T. Szymaniak, *Product placement w praktyce*, „Marketing i rynek w praktyce”, nr 7/2008.

Sylwia Lipińska-Tyburczy

WYKORZYSTANIE LEASINGU W FINANSOWANIU PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, którego celem jest maksymalizacja wartości, powinno dysponować odpowiednim kapitałem. Większość małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się niedostatkiem środków finansowych, niezbędnych do nabycia, np. środków transportu czy też nowoczesnego sprzętu. Jednym z lepszych i atrakcyjnych rozwiązań na sfinansowanie inwestycji przyczyniających się do restrukturyzacji majątku trwałego jest leasing, najczęściej wykorzystywane źródło finansowania przez polskich przedsiębiorców.

W ostatnich latach rynek leasingu należy do najdynamiczniej rozwijających się obszarów polskiej gospodarki. Jego spektakularny wzrost przypadł na rok 2006 (33 proc. wzrostu) i rok 2007, kiedy to dynamika sprzedaży wzrosła o 50 proc⁶. Występujący obecnie kryzys na światowym rynku finansowym spowodował spowolnienie tempa wzrostu branży leasingowej, nie pomniejszając jednak znaczenia leasingu w procesie unowocześniania i rozwoju polskiej przedsiębiorczości.

1. Istota leasingu

Leasing stanowi jeden z zewnętrznych wariantów pozyskiwania kapitału w działalności gospodarczej. Polega on na tym, że leasingodawca przekazuje leasingobiorcy prawo do używania określonej rzeczy (określonego środka trwałego)

⁶ A. Sugajski, *Leasingiem gospodarka stoi*, „Home&Market” Nr 11/2008.

w zamian za dokonywanie opłat w terminach określonych w umowie leasingu⁷. Opłaty te można podzielić następująco:

1. jednorazowe, np. opłata wstępna, kaucja, prowizja, itp.,
2. okresowe: raty leasingowe oraz ewentualne opłaty związane z ubezpieczeniem leasingu.

Umowa leasingu jest rodzajem umowy nazwanej, którą normują przepisy Kodeksu cywilnego z dnia 9 grudnia 2000r.: „Przez umowę leasingu finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od oznaczonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu tytułu nabycia rzeczy przez finansującego”⁸.

Dla przedsiębiorstw nie posiadających wystarczających środków na zakup dóbr inwestycyjnych, maszyn czy też urządzeń, potrzebnych do prowadzenia działalności, leasing stanowi istotne źródło finansowania. Przedmiotem leasingu mogą być ruchomości:

- maszyny i urządzenia o różnym przeznaczeniu, np.: maszyny budowlane, poligraficzne, introligatorskie, dla przemysłu spożywczego i gastronomicznego, do obróbki metali, tworzyw sztucznych, urządzenia i meble biurowe, wyposażenie hoteli, aptek, mini blaty cyfrowe,
- pojazdy, np.: osobowe, motocykle i ciężarowe do 3,5 t oraz dostosowane do transportu ciężkiego: ciągniki siodłowe, samochody ciężarowe, naczepy, przyczepy, autobusy, autokary, pojazdy specjalistyczne i ponadgabarytowe.

Pojazdy są od wielu lat największą grupą wśród leasingowanych produktów⁹. Wymagania, jakie trzeba spełnić leasingując drogowy środek transportu są korzystniejsze niż w przypadku na przykład sprzętu medycznego.¹⁰

Przedmiot umowy mogą stanowić również nieruchomości, np: powierzchnie przemysłowe, biurowe, handlowe, magazynowe, centra logistyczne, centra handlowe, apteki, prywatne przychodnie lekarskie, hotele pensjonaty, budynki gospodarki komunalnej, autoryzowane salony samochodowe, a także stacje benzynowe.

2. Podmioty uczestniczące w transakcji leasingowej

Stronami uczestniczącymi w transakcji leasingowej są przede wszystkim leasingodawca i leasingobiorca.

Leasingodawca (właściciel majątku), w polskim ustawodawstwie określany mianem „finansującego” to stabilny podmiot gospodarczy, który dysponując odpo-

⁷ W. Grzegorzczak, *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź 2003, s.65-66.

⁸ Ustawa z dnia 9 grudnia 2000r. Kodeks cywilny (Dz. U.nr 74, poz. 857), art. 790¹

⁹ A. Sugajski, *Leasingiem...*, op. cit.

¹⁰ P. Puch, *Leasing czy kredyt? Oto jest pytanie*, „Kurier finansowy” Nr 5(11)/2008.

wiedniami możliwościami technicznymi i finansowymi udostępnia leasingobiorcy dobra inwestycyjne¹¹, otrzymując w zamian od niego zapłatę. Może nim być:

- producent przedmiotu umowy leasingowej (*leasing bezpośredni*),
- specjalistyczna firma leasingowa (tabela 1) lub bank (*leasing pośredni*).

Tabela 1. Wybrane firmy leasingowe na polskim rynku leasingowym

Przedmiot umowy leasingu	Leasing operacyjny	Leasing finansowy	Inne
BPH Leasing			
Środki transportu, sprzęt komputerowy, aparaturę medyczną, maszyny i urządzenia przemysłowe, nieruchomości.	TAK	TAK	Dopasowanie struktury finansowania do potrzeb klienta
BRE Leasing			
Samochody osobowe, ciężarowe oraz dostawcze, ciągniki siodłowe, naczepy, przyczepy, autobusy, pojazdy i sprzęt specjalistyczny, maszyny, urządzenia, linie technologiczne, wyposażenie biurowe, sprzęt komputerowy.	TAK	TAK	Uproszczone procedury dla pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej do 3,5 t (BRE Leasing 48h), a także dla pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 3,5 t oraz maszyn i urządzeń (BREL 72)
Bankowy Fundusz Leasingowy SA			
Pojedyncze samochody jak i duże projekty inwestycyjne dotyczące leasingu maszyn, linii technologicznych oraz nieruchomości.	TAK	TAK	Uproszczona procedura, specjalne rabaty na samochody, promocyjne oferty cenowe
GETIN Leasing S.A.			
Środki transportu, sprzęt budowlany, sprzęt medyczny, maszyny i urządzenia.	TAK	TAK	Możliwość wyboru waluty, akceptacja krótkiego okresu działalności gospodarczej
CENTRUM KAPITAŁOWE S. A.			
Wszystkie środki trwałe, a przede wszystkim samochody nowe i używane, pojazdy specjalistyczne (również importowane z zagranicy na indywidualne zlecenie klientów)	TAK	TAK	-
EUROPEJSKI FUNDUSZ LEASINGOWY			
Maszyny i urządzenia, samochody osobowe, dostawcze, ciężarowe oraz nieruchomości, systemy komputerowe, oprogramowanie i nowoczesny sprzęt biurowy.	TAK	TAK	W roku 2005 EFL oddał w leasing majątek o wartości ponad 1960,9 mln zł.
DEUTSCHE Leasing Polska S.A.			
Maszyny i urządzenia przemysłowe (poligraficzne, budowlane), wyposażenie medyczne, wyposażenie biurowe, pojazdy, urządzenia informatyczne i telekomunikacyjne oprogramowanie	TAK	TAK	Możliwość dodatkowego załatwienia formalności związanych z importem przedmiotu leasingu, a także jego ubezpieczenie. Umowy mogą być

¹¹ J. Grzywacz, M. Burżacka, *Leasing w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007, s. 17

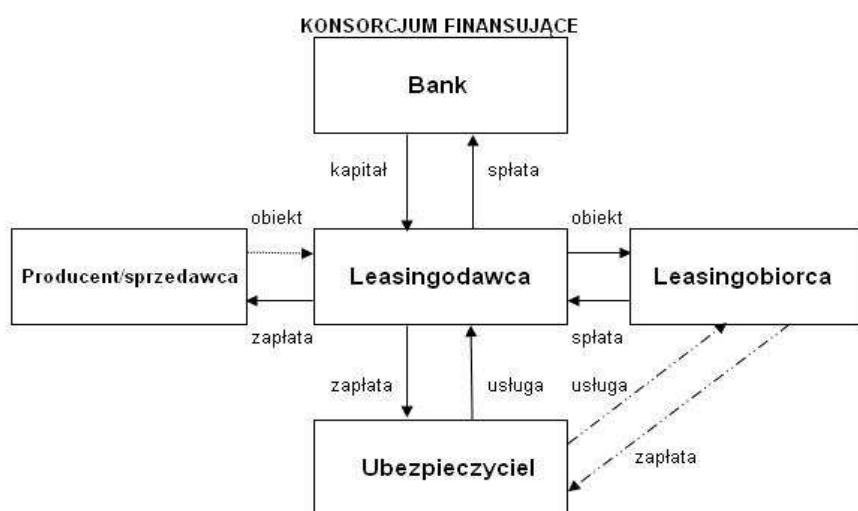
			zawierane w PLN, EUR, CHF lub USD.
--	--	--	------------------------------------

Źródło: opracowanie własne

Leasingobiorcą (korzystającym) określa się osobę fizyczną lub podmiot gospodarczy, która wynajmuje od leasingodawcy rzeczowe składniki majątkowe¹², będące przedmiotem umowy leasingu.

Uczestnikami umowy leasingu mogą być również inne podmioty, np. bank, producent przedmiotu umowy, towarzystwo ubezpieczeniowe. Zależności pomiędzy podmiotami umowy leasingu pokazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Podmioty uczestniczące w transakcji leasingowej.



Źródło: T. Nędzy, B. Cegłowski, *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy możliwości zdobycia kapitału*, Helion, Gliwice 2005, s.29

Praktyka gospodarcza, ze względu na prawno-podatkowy charakter umowy, wykształciła dwie główne formy leasingu, tj. leasing operacyjny oraz leasing finansowy, które charakteryzuje tabela 2.

Tabela 2. Podstawowe cechy leasingu operacyjnego i finansowego

	Leasing operacyjny	Leasing finansowy
Cel umowy	Używanie środka trwałego lub używanie i zakup.	Używanie środka trwałego lub używanie i zakup.
Okres trwania umowy	Zwykle jest krótszy niż okres amortyzacji podatkowej, ale nie krótszy niż 40 proc. tzw. normatywnego okresu amortyzacji środków trwałych bądź 10 lat w przypadku nieruchomości.	Nie występują ograniczenia prawne w tym zakresie – okres ten może być dowolny, jednak w praktyce dość często jest zbliżony do okresu amortyzacji.

¹² W. Bień, *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000, s. 258.

Koszty utrzymania	<i>Ponosi zwykle leasingobiorca, lecz pokrywane są przez leasingodawcę za dodatkową opłatą.</i>	<i>Ponosi leasingodawca.</i>
Opłaty leasingowe	<i>Pokrywają cenę nabycia przedmiotu umowy oraz zapewniają zysk leasingodawcy.</i>	<i>Nie pokrywają ceny przedmiotu umowy.</i>
PIT	<i>Kosztem uzyskania przychodów dla leasingobiorcy jest czynsz leasingowy, opłaty wstępne oraz inne wydatki związane z używaniem przedmiotu umowy. Odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu umowy dokonuje leasingodawca.</i>	<i>Kosztem uzyskania przychodów dla leasingobiorcy są odsetki od każdej z rat leasingowych. Odpisów amortyzacyjnych od przedmiotu umowy dokonuje leasingobiorca.</i>
VAT	<i>Leasing traktowany jest jako usługa; VAT naliczany jest od raty leasingowej i podlega odliczeniu przez leasingobiorcę, ale wtedy gdy przedmiot umowy jest używany dla potrzeb działalności opodatkowanej podatkiem VAT. (z pewnymi ograniczeniami)</i>	<i>Leasing w większości przypadków traktowany jest jako dostawa towarów. VAT naliczany jest w momencie przekazania przedmiotu umowy, a leasingobiorca może dokonać odliczenia pod warunkiem używania przedmiotu w działalności opodatkowanej VAT (z pewnymi ograniczeniami)</i>
Odstąpienie od umowy	<i>Umowa może zostać wypowiedziana tylko przez leasingobiorcę, lecz wymaga uiszczenia odszkodowania na rzecz leasingodawcy.</i>	<i>Możliwe jest odstąpienie od umowy przed wygaśnięciem terminu.</i>

Źródło: opracowanie własne.

W 2009 r. planowane są zmiany w zakresie księgowego sposobu ewidencjonowania umów leasingowych w zakresie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Przewiduje się całkowite wyeliminowanie leasingu operacyjnego, co znaczy że w księgach rachunkowych nie będzie już podziału na leasing finansowy i operacyjny¹³.

3. Korzyści płynące z przystąpienia do umowy leasingu

Przystąpienie przez przedsiębiorstwo do umowy leasingu niesie za sobą sporo korzyści. Przede wszystkim leasing umożliwia inwestowanie w sytuacjach, kiedy zastosowanie innych form finansowania działalności: środki własne, kredyty bankowe lub pożyczki jest nie możliwe lub ograniczone, np. ze względu na zbyt wysokie wymagania stawiane przedsiębiorcom przez banki. Leasing wykorzystywany jest przede wszystkim w strukturze finansowania małych i średnich przedsiębiorstw oraz takich, które posiadają krótki okres prowadzenia działalności na rynku.

¹³ M. Kadryś, *Nowinki leasingowe – czyli wszystko czwarto wiedzieć o leasingu*, „Prawo przedsiębiorcy” Nr 1/2008.

Tabela 3. Metody finansowania zakupu samochodów firmowych w Polsce.

Liczba zatrudnionych	Środki własne %	Kredyt %	Leasing finansowy %	Leasing operacyjny %
do 9	56	14	27	3
10-99	55	6	37	2
100-499	53	4	37	6
powyżej 500	56	4	19	20

Źródło: P. Stefaniak, *Kupując myśl o sprzedaży*, „Manager magazyn. Vademecum 2009 - Finanse osobiste”, Nr 3/2008.

Na popularność leasingu wśród polskich przedsiębiorców, którzy stosują tę formę jako uzupełniającą, a czasem nawet podstawowe źródło finansowania działalności (tabela 3), mają wpływ korzyści płynące z przystąpienia do umowy leasingu. Główne zalety leasingu to:

- zwiększenie płynności przedsiębiorstwa, ze względu na finansowanie z kapitału obcego (możliwość przeznaczenia środków na inne cele),
- dostęp do nowoczesnych technologii bez angażowania środków własnych,
- zwolnienie z obowiązku dokonywania przedpłat poprzedzających termin otrzymania przedmiotu umowy leasingu,
- łatwa, szybka i wygodna forma pozyskiwania środków, ze względu na uproszczone i dostosowane do indywidualnych potrzeb procedury,
- możliwość obniżenia zobowiązań podatkowych - podatek VAT naliczany jest od poszczególnych opłat leasingowych osobno, dzięki czemu zostaje rozłożony w czasie,
- możliwość skorzystania z korzystnych pakietów ubezpieczeniowych, ze względu na stałą współpracę leasingodawcy z firmami ubezpieczeniowymi.

W kwestii korzyści istotne jest również to, że firmy leasingowe cały czas podnoszą jakość oferowanych usług, rozszerzając ich zakres o usługi pozafinansowe, oferując np. obsługę serwisu mechanicznego czy też bezpłatną dostawę przedmiotu umowy do miejsca jego użytkowania¹⁴.

Przykładem firmy leasingowej, zachęcającej przedsiębiorców do korzystania z jej usług, jest Europejski Fundusz Leasingowy (EFL) oferujący leasingobiorcy umowę leasingową z wysoką wartością wykupu, polegającą na tym, że w trakcie jej trwania spłaca on w ratach kwotę spadku wartości samochodu oraz odsetki od kredytowanego kapitału, pozostawiając na koniec wysoką wartość resztkową. Takie rozwiązanie obniża miesięczny czynsz o ok. 30 proc., w porównaniu do czynszów w leasingu klasycznym, co pozwala na leasingowanie droższego środka transportu

¹⁴ H. Waniak-Michalak, *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska, 2007, s. 43.

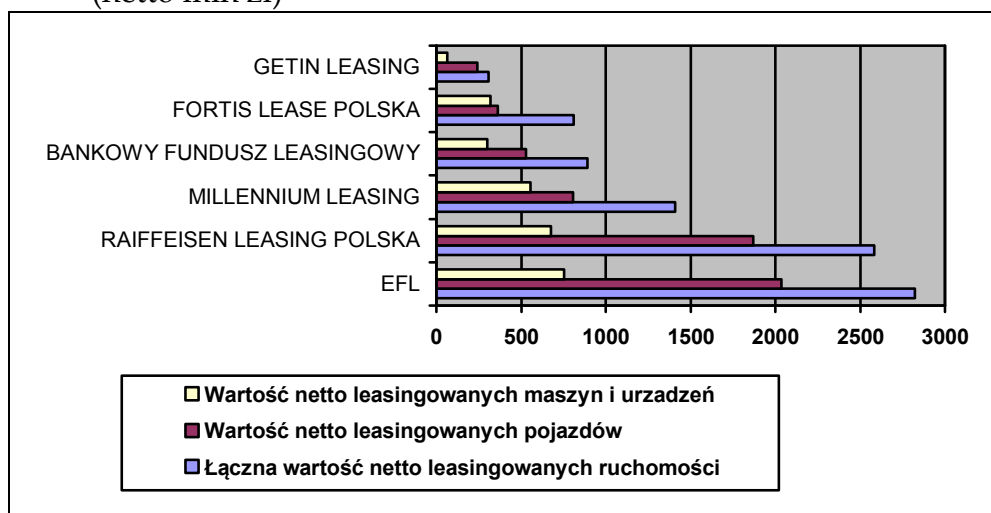
z czynszem na poziomie, jak w przypadku zakupu tańszego¹⁵. Ponadto korzystne w tej ofercie jest również to, że po zakończeniu trwania umowy leasingu i wykupieniu przedmiotu umowy, można go odsprzedać na bardzo dobrych warunkach. Podpisanie umowy następuje w procedurze uproszczonej tzw. Express Leasing i przewiduje wpłatę 10proc. wartości zakupu¹⁶.

4. Sytuacja ekonomiczna na polskim rynku leasingowym w latach 2006-2008

Polski rynek leasingowy jest dość młody i cały czas dynamicznie się rozwija. Podstawową przyczyną jego wzrostu, do obecnego spowolnienia gospodarczego, były rosnące nakłady inwestycyjne firm związane z dobrą koniunkturą gospodarczą, wejściem Polski do Unii Europejskiej i napływem unijnych dotacji. W 2006 r. wartość wyleasingowanych środków trwałych wyniosła 18 mld zł, natomiast w rekordowym dla firm leasingowych 2007 r. – 32 mld zł., które zanotowały ponad 50 proc. wzrost wartości zawieranych umów¹⁷.

Po trzech kwartałach 2008 r. wartość oddanych środków transportu drogowego wyniosła 14,5 mld zł (o 3 proc. więcej niż w 2007 r. w tym samym okresie), maszyn i urządzeń rolniczych wyniosła 839 mln zł, czyli o 95 proc. więcej niż rok wcześniej w tym samym okresie¹⁸, co pokazuje rysunek 2. Dane potwierdzają, że rośnie znaczenie leasingu ruchomości w rozwoju polskiej gospodarki, gdzie w 2007 r. już co trzecia inwestycja była finansowana z jego wykorzystaniem.¹⁹

Rysunek 2. Wartość środków oddanych w leasing po III kwartale 2008r. (netto mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sugajski, *Leasingiem....*, op. cit.

¹⁵ „Home&Market” nr 11/2008.

¹⁶ Tamże.

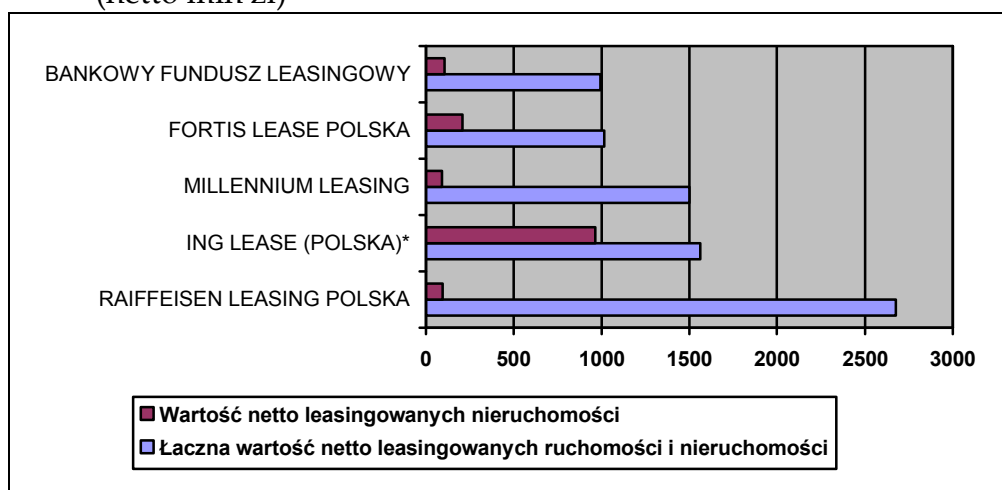
¹⁷ P. Puch, *Leasing....*, op. cit.

¹⁸ A. Sugajski, *Leasingiem....*, op. cit.

¹⁹ Tamże.

Rynek leasingu nieruchomości również stanowi atrakcyjną formę finansowania przedsiębiorstw, wykazując coraz większe zainteresowanie ze strony polskich przedsiębiorców, co potwierdza wzrost inwestycji w 2007 r.²⁰ W okresie od stycznia do końca września 2008r. oddano do użytkowania na tym rynku obiekty o wartości 2,4 mln zł. (rysunek 3). Największą popularnością cieszyły się obiekty przemysłowe (35 proc.)²¹.

Rysunek 3. Wartość środków oddanych w leasing po III kwartale 2008r. (netto mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sugajski, *Leasingiem....*, op. cit.

W rezultacie, w okresie III kwartałów 2008 r. łączna wartość oddanych środków w leasing wyniosła 25,3 mln zł, a zatem w porównaniu do tego samego okresu w 2007 r. o 1,7 mld więcej²².

Podsumowanie wyników finansowych rynku leasingowego w latach 2006-2008, które pokazuje rysunek 4, wyraźnie wskazuje na obniżenie dynamiki wartości obrotów tej branży w III kwartałach 2008 r. w porównaniu do lat ubiegłych.

Tabela 4. Dynamika rozwoju wartości aktywów oddanych w leasing w latach 2006-2007.

Lata	Wartość oddanych w leasing środków trwałych	Zmiana
2006 r.	18 mld zł	-
2007 r.	32 mld zł	wzrost o 77%
po III kwartałach 2008 r.	25,3 mld zł	spadek o 21%

Źródło: opracowanie własne.

²⁰ J. Subda, *Nieruchomości w leasingu: podatki*, „Home&Market”, Nr 11/2008.

²¹ A. Sugajski, *Leasingiem....*, op. cit.

²² A. Sugajski, *Firmy leasingowe odczuwają kryzys finansowy tak jak banki*, www.leasingrozwija.pl

Spowolnienie, które odczuwa obecnie polska gospodarka przekłada się na wyniki finansowe firm leasingowych. Bankowy Fundusz Leasingowy II półrocze 2008 r. zalicza do udanych okresów swojej działalności. Aktywa przekazane w leasing na kwotę 1,36 mld zł, wzrosły w stosunku do 2007 r. o 12 proc., dzięki czemu firma ugruntowała swoją pozycję wśród największych firm leasingowych w Polsce²³.

Niewątpliwie, rynek leasingu w warunkach kryzysu finansowego jest stabilny, cały czas się rozwija, jednak w nie należy się spodziewać tak dużego tempa wzrostu jak w latach 2006-2007.

Podsumowanie

Pierwsze transakcje leasingowe w Polsce zostały zrealizowane w latach 90-tych. Pomimo swej krótkiej historii, leasing stał się popularną formą finansowania inwestycji wśród polskich przedsiębiorców. Zainteresowanie leasingiem systematycznie rośnie, gdyż stanowi on jedno z lepszych i opłacalnych źródeł obcych pozyskiwania kapitału, obok takich form, jak np.: factoring, franchising czy venture capital.

Niewątpliwie, o atrakcyjności leasingu przesądzają korzyści wynikające z przystąpienia do umowy leasingu. Pozwala on bowiem na finansowanie inwestycji w całości lub w części, angażując tylko niewielkie własne nakłady kapitału, ponieważ koszty użytkowania przedmiotu umowy leasingu pokrywane są z bieżących przychodów przedsiębiorstwa. Do rozwoju leasingu w Polsce przyczyniły się głównie przedsiębiorstwa z sektora MSP, rozpoczynające działalność gospodarczą, które ze względu na niską zdolność kredytową, nie mogą skorzystać z innych źródeł finansowania, np. kredytu bankowego.

Panująca obecnie trudna sytuacja na polskim rynku finansowym zahamowała dynamiczny rozwój leasingu, z jakim mieliśmy do czynienia w latach ubiegłych, jednak wydaje się, że nie wpłynęła ona istotnie na spadek zainteresowania ze strony podmiotów gospodarczych. Świadomość zalet tej formy prowadzenia i finansowania działalności, powoduje że leasing dalej będzie rozwijał się w Polsce i będzie stanowił ważny instrument finansowy wspierający inwestycje wielu przedsiębiorstw.

Bibliografia:

1. Bień W., *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000.
2. Grzegorz W., *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź 2003.
3. Kadryś M., *Nowinki leasingowe – czyli wszystko co warto wiedzieć o leasingu*, „Prawo przedsiębiorcy” Nr 1/2008.
4. Nędzi T., Cegłowski B., *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy możliwości zdobycia kapitału*, Helion, Gliwice 2005.
5. *Ordery Finansowe 2009*, „Home&Market” Nr 1/2009.
6. Puch P., *Leasing czy kredyt? Oto jest pytanie*, „Kurier finansowy” Nr 5(11)/2008.

²³ *Ordery Finansowe 2009*, „Home&Market” Nr 1/2009.

7. Stefaniak P., *Kupując myśl o sprzedaży*, „Manager magazin. Vademecum 2009 - Finanse osobiste” Nr 3/2008.
8. Subda J., *Nieruchomości w leasingu: podatki*, „Home&Market” Nr 11/2008.
9. Sugajski A., *Firmy leasingowe odczuwają kryzys finansowy tak jak banki*, www.leasingrozwija.pl.
10. Sugajski A., *Leasingiem gospodarka stoi*, „Home&Market” Nr 11/2008.
11. Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska, 2007.

Jacek Grzywacz

ZNACZENIE KAPITAŁU PODWYŻSZONEGO RYZYKA W ROZWOJU GOSPODARCZYM

Wstęp

Często zdarza się, że godne uwagi projekty i pomysły na biznes nie są wprowadzane w przedsiębiorstwie w życie z powodu braku środków pieniężnych. Bywa i tak, że działające firmy zostają zmuszane zakończyć swoją działalność, co spowodowane jest również brakiem funduszy na rozwój i utrzymanie się na rynku, w dobie rosnącej konkurencji. Główną przyczyną tego są zbyt wysokie koszty kredytów bankowych oraz niewystarczająca wiedza o pozabankowych możliwościach zdobywania środków finansowych. Przedsiębiorcy mają w tej sytuacji do czynienia z tzw. luką kapitałową, która dotyczy w największym stopniu małe i średnie firmy. Luka finansowa odnosi się więc do sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo, ze względu na niedoskonałości rynku nie ma możliwości finansowania projektu, nawet jeśli jest on rozsądny i zyskowny. W Polsce problem ten pojawia się najczęściej w momencie powstania pomysłu na założenie firmy.

Coraz bardziej popularną formą zmniejszania luki finansowej, obok tradycyjnych źródeł, takich jak własne oszczędności, środki pożyczone od rodziny i znajomych czy kredyty bankowe, stają się środki pozyskane od funduszy Venture Capital. Fundusze te dysponują w Polsce kapitałem, nawet kilku miliardów złotych, które chcą zainwestować w polskie przedsiębiorstwa. Chodzi głównie o dobrze zapowiadające się projekty pochodzące od firm, które stają przed szansą swojej wartości nawet kilkakrotnie, właśnie dzięki finansowaniu Venture Capital.

Rozwinięty rynek Venture Capital (VC), jest często uznawany za jedną z przyczyn potęgi gospodarki amerykańskiej. Umożliwia on szerszy dostęp do wiedzy oraz stymuluje innowacyjność gospodarki. Venture Capital, tłumaczony zwykle jako kapitał wysokiego ryzyka, jest jedną z najdroższych form finansowania działalności przedsiębiorstwa. Inwestycje tego typu wiążą się z dużym ryzykiem, dlatego fundusz Venture Capital oczekuje wysokiej stopy zwrotu z inwestycji. Ponadto, w związku z objęciem udziałów przez inwestora, przedsiębiorca ryzykuje utratą kontroli nad własną firmą. Pomimo tych wad, w obliczu doskonałych wyników osiąganych przez spółki wspomagane przez kapitał podwyższonego ryzyka takie jak Microsoft, Intel, Xerox, Hewlett Packard, Google, a także polskie sieci Euronet i Computerland trudno nie zgodzić się ze skutecznością tej formy finansowania.

1. Czym jest Venture Capital ?

W literaturze przedmiotu można spotkać kilka różnych pojęć określających inwestycje w ryzykowne, nie notowane na rynku publicznym przedsiębiorstwa takie jak: Risk Capital (kapitał ryzyka), Private Equity (kapitał prywatny) oraz Venture Capital (kapitał wysokiego ryzyka)²⁴. Risk Capital jest pojęciem najszerszym. Obejmuje dwie pozostałe kategorie (Private Equity i Venture Capital) oraz transakcje wykupów menadżerskich (Management Buy Out – MBO) i lewarowych (Leveraget Buy Out – LBO), inwestycje dokonywane przez inwestorów nieformalnych takich jak Business Angels (aniołowie biznesu) i oferty prywatne instytucji finansowych (tzn. private placements)²⁵. Pojęcia te są definiowane w bardzo zróżnicowany sposób w zależności od autora, jak również miejsca pochodzenia definicji.

Amerykańska organizacja inwestorów Venture Capital, National Venture Capital Association (NVCA), zrzeszająca 450 spółek definiuje VC, jako „środki finansowe” dostarczane przez profesjonalistów, młodym szybko rozwijającym się przedsiębiorstwom, o dużym potencjale wzrostu. Wraz ze środkami finansowymi inwestorzy wnoszą także swoje umiejętności i wiedzę²⁶.

W terminologii amerykańskiej PE stanowi kapitał zainwestowany w przedsiębiorstwa w późniejszych fazach rozwoju oraz transakcje wykupów MBO i LBO. Jest to związane z dużo dłuższą tradycją rozwoju tej formy finansowania za oceanem oraz większym znaczeniem inwestycji w fazach zasiewu i start- up.

Europejskie stowarzyszenie inwestorów Venture Capital (European Venture Capital Association – EVCA), również rozróżnia pojęcia Private Equity i Venture Capital, jednak ze względu na dużo mniejsze znaczenie inwestycji w początkowych fazach rozwoju na rzecz transakcji wykupu i finansowania ekspansji, różnica jest tutaj dużo bardziej płynna i często używana jest wspólna nazwa PE/VC. Według EVCA, Private Equity jest pojęciem szerszym i obejmuje wszystkie średnio i długoter-

²⁴ M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka. Proces inwestycyjny i efektywność*, Monografie i opracowania 542, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 23-24.

²⁵ Tamże, s. 23-24.

²⁶ Informacje zamieszczone na stronie National Venture Capital Association, www.nvca.org.

minowe inwestycje dokonywane na niepublicznym rynku kapitałowym, polegające na zakupie akcji lub udziałów w spółkach we wszystkich fazach rozwoju, uczestnictwie w zarządzaniu nimi i służące osiągnięciu zysku z przyrostu wartości tych podmiotów. Inwestycje tego typu dotyczą zwykle wprowadzenia nowego produktu lub technologii, przygotowania do wprowadzenia firmy na giełdę (pre - IPO), ale także w późniejszych etapach rozwoju w trakcie restrukturyzacji, dziedziczenia oraz zmian właścicielskich, takich jak wykupy menadżerskie²⁷.

Venture Capital jest jedną z odmian Private Equity. Fundusze tego typu inwestują przede wszystkim w nieprzynoszące zysku przedsiębiorstwa we wczesnych fazach ich rozwoju, takich jak zasiew i start oraz ekspansja, ale przedsiębiorczych i innowacyjnych. Ponieważ z inwestycjami tego typu wiąże się duże ryzyko, również oczekiwana stopa zwrotu jest ponadprzeciętna. Definicja ta została przyjęta przez polski odpowiednik EVCA, Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych (PSIK).

Pierwszą polską definicję Venture Capital zaproponował Jerzy Więclawski, według którego jest to kapitał własny wnoszony przez zewnętrznych inwestorów dla przedsiębiorstw sektora MSP, innowacyjnych ze względu na produkt, metodę produkcji lub usługę, które ze względu na brak weryfikacji rynkowej, wiążą się ze znacznym ryzykiem inwestycji. Inwestycje są dokonywane na ściśle określony czas i w przypadku sukcesu zapewniają znaczące zyski, realizowane przez sprzedaż udziałów²⁸.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje można wyróżnić kilka podstawowych cech charakterystycznych dla inwestycji przy udziale kapitału podwyższonego ryzyka, obejmującego zarówno Venture Capital i Private Equity²⁹. Kapitał podwyższonego ryzyka polega na średnio i długoterminowym zasilaniu przedsiębiorstwa w kapitał typu equity w zamian za objęcie nowej emisji akcji lub udziałów spółki, których wielkość jest ustalana indywidualnie. Podstawową zasadą inwestycji VC jest fakt, że dotyczą one wyłącznie spółek nienotowanych na giełdzie papierów wartościowych, o formie prawnej ograniczającej odpowiedzialność funduszu do wysokości wniesionego kapitału (spółki kapitałowe i komandytowe). Wraz z zainwestowanym kapitałem, VC wnosi do spółki także know-how oraz aktywnie uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak również rozlicza zarząd z realizacji planu inwestycyjnego. Po upływie określonego okresu inwestycji i osiągnięciu konkretnej wartości spółki VC wycofuje się z inwestycji, sprzedając swoje udziały. Podstawą zysku jest wzrost wartości spółki. W trakcie inwestycji, przedsiębiorstwo nie ponosi żadnych bieżących kosztów z tytułu otrzymanego kapitału.

²⁷ Informacje ze strony internetowej Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych, www.psik.org.pl

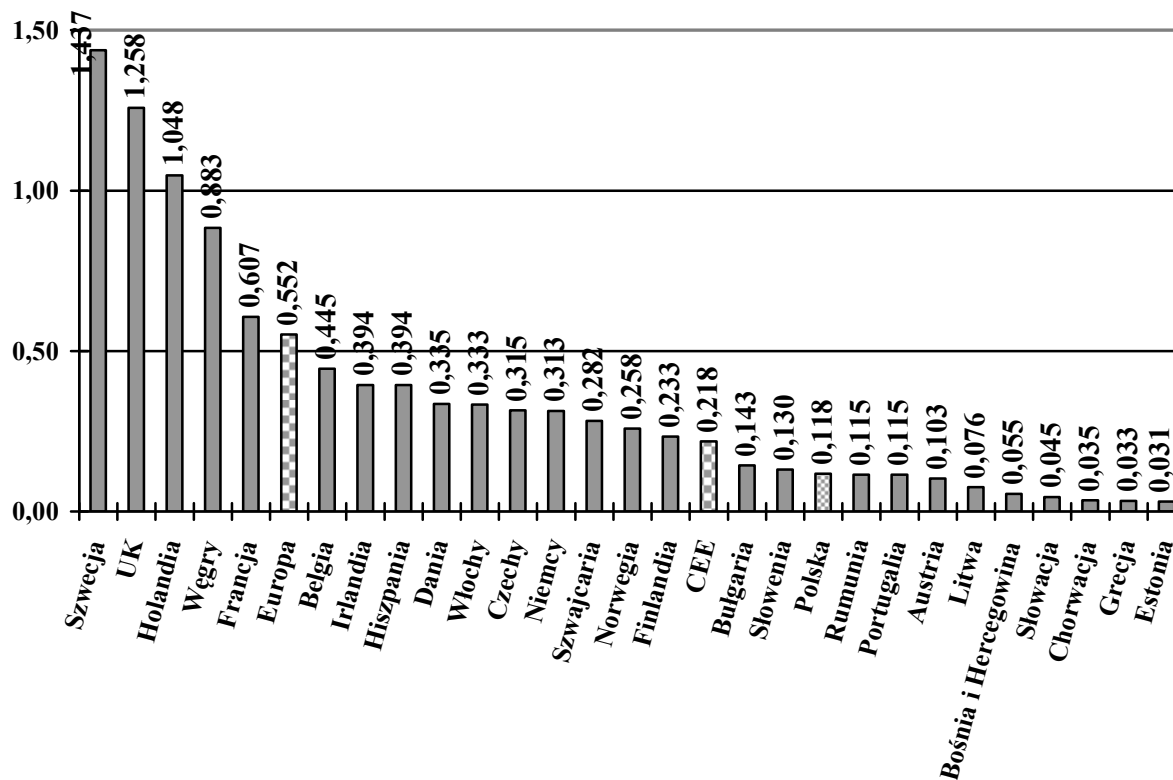
²⁸ J. Weclawski, *Venture Capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 17.

²⁹ M. Wrzesiński, *Kapitał podwyższonego ryzyka...*, op. cit., s. 26.

2. Private Equity a Produkt Krajowy Brutto

Inwestycje Private Equity, pomimo silnych tendencji wzrostowych wciąż stanowią niewielki procent krajowego PKB krajów europejskich (rysunek 1).

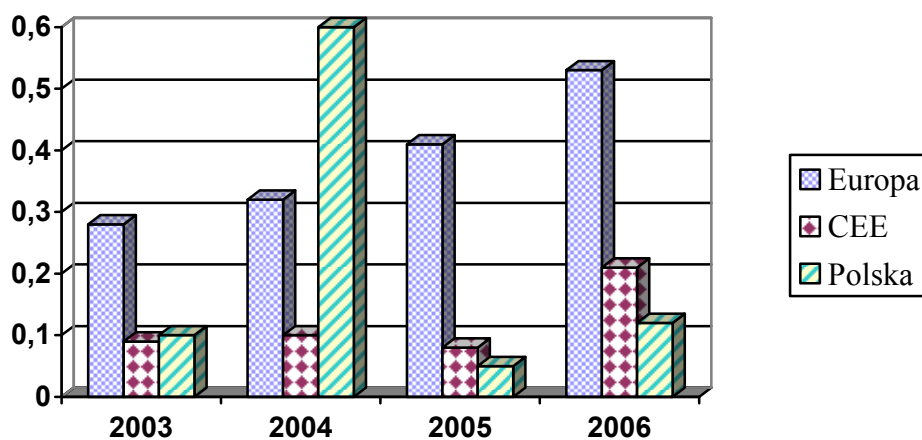
Rysunek 1. Wartość inwestycji PE jako procent krajowego PKB w Europie w 2006 roku [%]



Źródło: Central and Eastern European Statistics 2006, EVCA Special Paper, Październik 2007, s. 5.

Trudno jest zatem określić, jaki wpływ wywierają tego typu inwestycje na kształt gospodarki. Największe relatywnie znaczenie mają inwestycje podwyższonego ryzyka w Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz Holandii, gdzie wskaźnik udziału ich wartości w PKB przekracza 1%. Biorąc pod uwagę wysoki poziom PKB, jest to ważna informacja wskazująca na dużą wartość rynku Private Equity w tych krajach. Średnia dla Europy Środkowo-Wschodniej, a w szczególności wskaźnik dla Polski, największego rynku regionu, wypada bardzo słabo, pomimo tendencji wzrostowej (rysunek 2). Wśród krajów CEE największe znaczenie gospodarcze ma kapitał PE na Węgrzech, które uplasowały się na wysokim, czwartym miejscu w skali ogólnoeuropejskiej.

Rysunek 2. Wzrost ekonomicznego znaczenia rynku Private Equity w Europie, CEE i Polsce w latach 2003-2006 [% PKB]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EVCA, www.evca.eu

3. Sposoby kreowania wartości przedsiębiorstwa przez fundusze Private Equity

Fundusze Private Equity decydują się na inwestycję w konkretną spółkę, ponieważ widzą w niej potencjał i liczą na szybki wzrost jej wartości. Zwykle są to przedsiębiorstwa nierentowne, w przypadku których konieczne jest przeprowadzenie restrukturyzacji oraz możliwe osiągnięcie dynamicznego wzrostu. Nie ma uniwersalnej strategii działania w celu wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Zasadniczo wyróżnia się trzy podstawowe strategie inwestycyjne funduszy:

- Inwestycja w rozwój i efektywność przedsiębiorstwa poprzez redukcję kosztów operacyjnych oraz restrukturyzację i odpowiednie zarządzanie zasobami,
- Reorganizacja przedsiębiorstwa portfelowego poprzez zmianę struktury, zmniejszenie złożoności organizacji (wyprzedaż nierentownych obszarów działalności lub ich outsourcing) i koncentrację tylko na głównej działalności (m.in. wycofanie nierentownych produktów), oraz
- Ekspansja przez fuzje i przejęcia z innymi firmami portfelowymi z tej samej branży, joint ventures oraz alianse strategiczne (sprzedaż, R&D). Celem tej strategii jest osiągnięcie wiodącej pozycji rynkowej, międzynarodowa ekspansja oraz wykorzystanie efektów skali w celu redukcji kosztów.

Zwyczajna strategia zwykle zawiera elementy kilku wyżej wymienionych. To, w jaki sposób jest skonstruowany ten mix zależy od sytuacji danego przedsiębiorstwa. Niewątpliwie dzięki tym zabiegom, inwestycje Private Equity w znaczący sposób wpływają na kształt gospodarki światowej oraz, przede wszystkim, rozwój przedsiębiorstw. Zgodnie z ankietą przeprowadzoną przez BVCA³⁰ wśród 1,5 tysiąca

³⁰ The economic impact of Private Equity in the UK, BVCA, 2006.

spółek brytyjskich, wspieranych przez kapitał podwyższonego ryzyka, 92% respondentów uznało, że gdyby nie Private Equity, ich firma prawdopodobnie by nie istniała lub rozwijałaby się znacznie wolniej. Zidentyfikowali oni także obszary niefinansowe, w których ingerencja funduszu była najbardziej pomocna, takie jak: opracowania strategii (wg 69% respondentów), doradztwo finansowe (67%), kontakty biznesowe (63%), efektywna zmiana zarządu (52%) oraz marketing (39%).

4. Private Equity a wzrost wartości rynkowej oraz efektywności przedsiębiorstwa

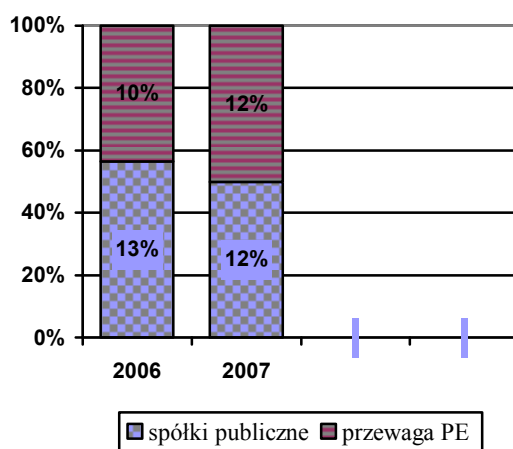
Wyniki trzeciej edycji corocznego badania 100 największych światowych dezinwestycji w 2007 roku, przeprowadzonego przez firmę doradczą Ernst&Young³¹, wskazują na zdecydowaną przewagę przedsiębiorstw wspieranych przez kapitał podwyższonego ryzyka, w stosunku do spółek publicznych, zarówno pod względem rynkowej wartości przedsiębiorstwa (enterprise value – EV), wzrostu zysków (EBITDA), mnożników wyceny, jak i wzrostu wydajności.

Najbardziej kompleksowym wskaźnikiem spośród wyżej wymienionych jest EV, która obejmuje wszystkie pozostałe. W 2007 roku EV dla 100 największych transakcji wyjścia rosła w tempie 24% rocznie (CAGR)³², czyli dwa razy szybciej niż dla spółek publicznych. Wartość przedsiębiorstw wspieranych przez kapitał podwyższonego ryzyka rośnie bardzo szybko, niezależnie od wielkości transakcji. Największą stopą wzrostu charakteryzują się inwestycje o wartości od \$ 500 mln do \$ 1 mld. W 2007 r. wynosiła ona 30% w porównaniu do 13% w przypadku spółek publicznych w tym samym segmencie. Najniższą stopą zwrotu wartości charakteryzują się duże inwestycje powyżej \$ 1 mld, co jest zrozumiałe ze względu na fakt, że trudno jest spowodować znaczący wzrost wartości dużych przedsiębiorstw. Pomimo tego, CAGR dla tego segmentu na poziomie 21% jest i tak relatywnie wysoki. Co więcej, wartość wzrostu EV dla spółek publicznych w tym segmencie wynosi tylko 11%.

³¹ „How the Private Equity investors create value? a global study of 2007 exits – Beyond the credit crunch, Ernest&Young, 2008, s. 4.

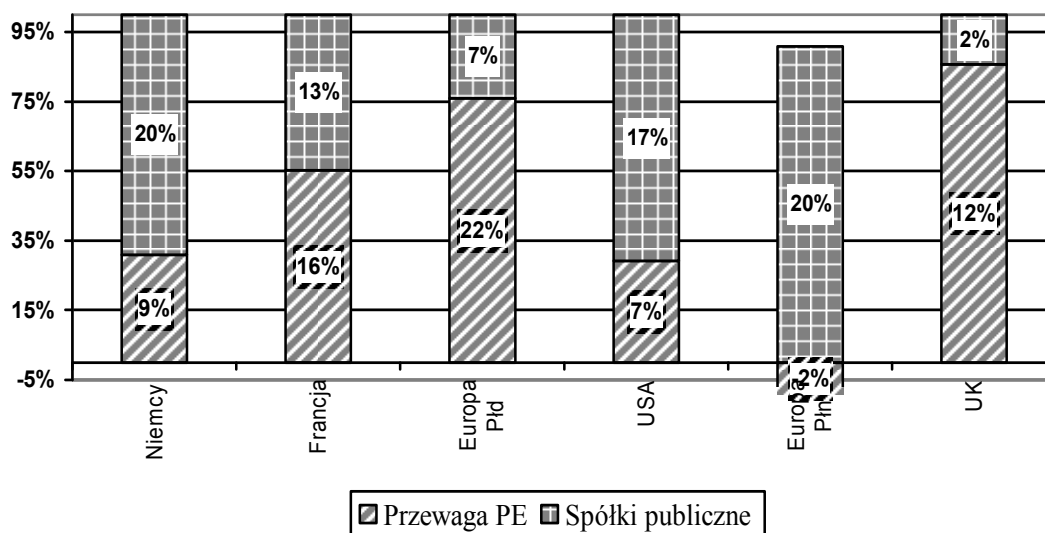
³² CAGR- Compound Annual Growth Rate, w tłumaczeniu: Złożona Stopa Wzrostu Rocznego.

Rysunek 3. CAGR wartość spółek publicznych oraz wspartych przez PE w latach 2006 i 2007



Źródło: "How do Private Equity investors create value?, a global study ad 2007 exits – Beyond the credit crunch, Ernst&Young 2008, s. 4 i 6.

Rysunek 4. CAGR wartość spółek publicznych oraz wspartych przez PE w wiodących krajach w latach 2006-2007



Źródło: jak w rys. 3

W analizowanej próbie 100 przedsiębiorstw wspieranych przez Private Equity, ich wartość rynkowa w porównaniu do spółek publicznych rosła najszybciej na rynku niemieckim, gdzie CAGR w latach 2006-2007 wyniósł aż 29%, w stosunku do jedynie 9% na rynku publicznym (rysunek 3). Przewaga PE utrzymuje się w większości krajów. Wyjątkiem jest Europa Północna, gdzie CAGR wartości spółek giełdowych był o 2% wyższy niż tych będących przedmiotem dezinvestycji PE.

W 2006 roku przychody przedsiębiorstw portfelowych stanowiły 8% przychodów ogółu przedsiębiorstw prywatnych w USA³³. Porównując wzrost zysków oraz produktywność spółek giełdowych oraz tych, które współpracowały z funduszem PE, te drugie osiągają dużo lepsze wyniki. Średnioroczna stopa wzrostu EBITDA wynosiła w 2007 roku 16%, czyli o 6% więcej niż dla spółek publicznych. Bardziej efektywne zarządzanie kosztami oraz wielkością zatrudnienia pozwoliło na osiągnięcie przewagi zarówno pod względem wzrostu wartości przychodów (7% do 6%), jak i EBITDA (12% do 8%) przypadających na jednego pracownika, także w przedsiębiorstwach, które zwiększały zatrudnienie³⁴.

Inwestycje w nowoczesne urządzenia, kapitał intelektualny, badania i rozwój oraz marketing są podstawowymi czynnikami wpływającymi na wzrost przychodów ze sprzedaży oraz rozwój przedsiębiorstwa. Przeprowadzone ankiety wskazują, że przedsiębiorstwa zarządzane przez fundusze w dużo większym stopniu alokują kapitał w tych obszarach. Wg wyników jednego z badań, 72% ankietowanych przedsiębiorstw portfelowych w Europie zadeklarowało, że poziom dokonywanych inwestycji znacznie wzrósł wraz z zaangażowaniem kapitału podwyższonego ryzyka³⁵. W Wielkiej Brytanii roczne wydatki inwestycyjne wzrosły o 14% w stosunku do 3% w sektorze prywatnym³⁶. W Holandii wskaźnik CAPEX³⁷ do przychodów wzrósł o 6% z 4.6 do 5.8% po dokonaniu inwestycji PE w przedsiębiorstwo.

Należy pamiętać, że w przytoczonym wyżej badaniu wzięto pod uwagę jedynie największe i najbardziej zyskowe transakcje. Badania obejmujące wszystkie transakcje³⁸ wskazują, że wyniki nie różnią się aż tak znacznie, jak zostało to przedstawione w opracowaniu Ernst&Young.

Historia inwestycji Private Equity bogata jest w przykłady przedsiębiorstw, które dzięki pomocy funduszu osiągnęły ponadprzeciętne wyniki. Jednym z nich może być amerykańska sieć restauracji fast-food, Burger King. Zanim TPG Capital (Teras Pacific Group) zdecydował się na tę inwestycję w 2002 roku, Burger King był częścią konglomeratu Diageo. Firma wpadła w poważne kłopoty finansowe spowodowane nienadążaniem a zmianami zwyczajów żywieniowych, niewłaściwą polityką cenową oraz brakiem uwagi ze strony spółki matki, zajętej rozwojem innych dziedzin działalności. W 2001 roku firma odniosła stratę w wysokości \$37 mln. TPG Capital razem z Bain Capital i Goldman Sachs PE dostrzegali w firmie potencjał i zakupili sieć za \$ 1.5 mld. Wprowadzone zmiany dotyczyły wymiany zarządu, polepszenia jakości obsługi klienta, wsparcia franczyzobiorców w walce z problemami finansowymi, zmiany modelu oraz wystroju restauracji oraz inwestycji w marketing. Suma dokonanych inwestycji przekroczyła \$150 mln. W efekcie w ciągu czterech lat liczba

³³ *Venture Impact – the economic importance of Venture Capital Backed Companies to the US Economy*, NVCA/Globar Insight, s. 14.

³⁴ „How do Private Equity investors create value? a global study of 2007 exits -”, op. cit., s. 8.

³⁵ *Creating new jobs and value with Private Equity*, AT&Kearney, www.atkearney.com, 2007, s. 5.

³⁶ Ibidem.

³⁷ CAPEX = capital expenditures (wydatki inwestycyjne na rozwój produktu).

³⁸ L.Philippou, *Investing in Private Equity Funds: a Survey*, University of Amsterdam, 2007.

restauracji borykających się z problemami finansowymi spadła z 2 540 w 2002 roku do 60 w 2006³⁹. Nowo wprowadzony model mniejszych i bardziej ekonomicznych restauracji pozwolił na oszczędności rzędu 25%. Dzięki temu sieć szybko rozwijała się na całym świecie i obecnie liczy około 11 200 restauracji w 65 krajach. Dzięki wprowadzeniu nowych produktów oraz zmianie polityki cenowej, zyski firmy wzrosły do \$27 mld w 2006 roku. W 2006 r. fundusz z sukcesem wprowadził przedsiębiorstwo na giełdę wg wyceny \$ 2.2 mld, czyli o \$ 700 mln. więcej niż na początku inwestycji. Doskonale funkcjonujące przedsiębiorstwo przyciągnęło także uwagę innych inwestorów, którzy nadal widzą w niej ogromny potencjał.

5. Private Equity a wzrost zatrudnienia

W ostatnich latach rozgorzała w Europie debata nad zagadnieniem wpływu Private Equity na wielkość zatrudnienia. Pojawiły się głosy, że fundusze w celu zwiększenia efektywności przeprowadzają redukcje zatrudnienia, przez co wpływają na powiększenie bezrobocia. Na przestrzeni ostatnich kilku lat powstało kilkanaście raportów na ten temat, z których żaden jednoznacznie nie potwierdza tej hipotezy. Wręcz przeciwnie, większość z nich sugeruje, że PE w rzeczywistości tworzy miejsca pracy. Z przeprowadzonego przez firmę doradczą ATKearney przeglądu 12 badań poruszających ten temat wynika, że w latach 2000-2004 firmy zarządzane przez Private Equity w UE, Norwegii i Szwajcarii utworzyły w sumie ok. 1 mln. nowych miejsc pracy, z czego 420 000 przez kapitał wykupowy⁴⁰. W USA, gdzie firmy wspierane przez Venture Capital zatrudniają 9,1% wszystkich pracowników sektora prywatnego, w okresie od 2000 do 2005 roku utworzyły one 1,7 mln nowych miejsc pracy⁴¹. Według danych prezentowanych w analizowanych raportach, w większości krajów średnioroczny wzrost zatrudnienia był znacznie wyższy niż średnia dla całej gospodarki (tabela 1).

Tabela 1. Średnie roczne stopy wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach portfelowych w porównaniu z firmami tradycyjnymi w regionie

	EU 25 (2000 – 2004)	USA (2000 – 2003)	UK (2000 – 2005)
Średnia PE	5,4%	2,3%	14%
Średnia dla regionu	2,9%	-0,7%	0,3%

Źródło: *Creating new jobs and value with Private Equity*, ATKearney, www.atkearney.com, 2007, s. 3.

Najwyższą stopę wzrostu odnotowały w Europie przedsiębiorstwa wspierane kapitałem typu venture (30,5% w latach 2000-2004), z czego najszybszy wzrost występował w branżach life science (ok. 46%) oraz w branży nowoczesnych techno-

³⁹ *Driving Growth*, Private Equity, Council, 2007, s. 2.

⁴⁰ *Creating new jobs and value with Private Equity*, ATKearney, www.atkearney.com, 2007, s. 2.

⁴¹ *Venture Impact-the economic importance of Venture Capital Backed Companies to the US Economy*, NVCA/Global Insight, s. 13.

logii (38%)⁴². W USA najszybciej rosło zatrudnienie w przedsiębiorstwach oferujących produkty i usługi biznesowe. W latach 2003-2006 roczna stopa zwrotu w tym segmencie wynosiła 13,4% w stosunku do średniej dla całego sektora w wysokości 2,7%. Bardzo szybko rośnie także zatrudnienie w firmach zajmujących się biotechnologią (9,2% vs 4,3%) oraz produkcją urządzeń medycznych (8,9% vs 0,8%)⁴³.

Po ukazaniu się wspomnianych wyżej, obszernych raportów przygotowanych przez NVCA, EVCA, BVCA oraz Financial Time⁴⁴, które jednogłośnie wskazywały na pozytywne efekty transakcji podwyższonego ryzyka na zatrudnienie, pojawiły się głosy krytyki dotyczące metodologii ich przeprowadzania. Głębsza analiza sposobu ich przygotowania, opracowana przez naukowców dla OECD wykazała poważne niedoskonałości, niespójność danych oraz błędne założenia, takie jak: bazowanie na odpowiednich ankietowych oraz szacunkach, a nie na realnych, weryfikowalnych wartościach; duża dowolność w doborze próby (np. uwzględnianie tylko najlepiej prosperujących przedsiębiorstw), mieszanie inwestycji typu venture oraz wykupów, co zdecydowanie utrudnia interpretację wyników, i wiele innych⁴⁵. Z tych względów informacje w nich zawarte należy traktować jedynie orientacyjnie i ostrożnie odnosić się do wartości przez nie podawanych, które w dużym uproszczeniu, ale jednak wskazują na pewne opinie i trendy istotne z punktu widzenia analizy efektywności inwestycji tego typu.

Bardziej szanowane raporty⁴⁶, przygotowane przez naukowców i pozbawione większości wyżej wymienionych niedoskonałości sugerują, że nie ma jednoznacznego dowodu na to, czy inwestycje Private Equity mają wpływ na wzrost lub redukcję zatrudnienia. Zależnie od sytuacji, w początkowej fazie inwestycji fundusze często przeprowadzają redukcję w celu obniżenia kosztów operacyjnych, a tym samym zwiększenia efektywności i produktywności firmy. Dopiero wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zatrudnienie może się w istocie zwiększać.

Wzrost zatrudnienia jest uzależniony od wielu czynników, z których jednym jest fakt, czy inwestycja była wywołana przez menadżerów przedsiębiorstwa (MBO), czy też fundusz uczestniczył w wykupie z zewnątrz (MBI). Badanie ok. 1,350 transakcji wykupów, dokonanych w UK między 1995 oraz 2004 rokiem wskazuje, że zwykle zaraz po przejęciu firmy w drodze MBO fundusze nieznacznie redukują zatrudnie-

⁴² *Employment contribution of Private Equity and Venture Capital in Europe*, EVCA Research Paper, Listopad 2005, s. 19 I 21.

⁴³ *Venture Impact*, NVCA, 2007; *Employment Contribution of Private Equity and Venture Capital...*op. cit, s. 16.

⁴⁴ *Venture Impact*, NVCA, 2007; *Employment Contribution of Private Equity and Venture Capital in Europe*, EVCA, 2005; *The economic impact of Private Equity in the UK*, BVCA, 2006; Ch. Brytan, A. Taylor, *Private Equity deals that cement business growth*, FT, 02.04.2007.

⁴⁵ David Hall, *Methodological issues in estimating the impact of Private Equity buyouts on employment*, PSIRU, Business School, University of Greenwich, 2007.

⁴⁶ K. Mess andf M. Wright *The Wage And Employment Effects Of Leveraged Buyuts In The UK*. Forthcoming International Journal of Economics and Business, 2007.

nie, jednak wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zatrudnienie wzrasta dużo ponad poziom z okresu przed inwestycją (tabela 2)⁴⁷.

Tabela 2. Wpływ inwestycji Private Equity na wielkość zatrudnienia

Zmiana x lat po transakcjach (t+x) w stosunku do sytuacji przed inwestycją (t-)						
Zmienne	1 rok	2 lata	3 lata	4 lata	5 lat	6 lat
MBO: <u>Zatrudnienie:</u>	-2,28%	2,96%	7,46%	21,43%	26,02%	36,19%
% pozytywna zmiana	60,19%	65,12%	66,08%	64,32%	61,70%	61,42%
% negatywna zmiana	35,73%	33,22%	32,16%	34,02%	34,02%	36,22%
% brak zmian	4,08%	1,66%	1,77%	1,66%	2,13%	2,36%
Liczba transakcji	319	301	283	241	188	127
MBI: <u>Zatrudnienie:</u>	-10,22%	-9,7%	-11,10%	-3,35%	-5,02%	-18,26%
% pozytywna zmiana	67,5%	59,82%	58,65%	56,32%	55,93%	64,86%
% negatywna zmiana	36,66%	36,61%	38,46%	39,08%	42,37%	35,10%
% brak zmian	5,83%	3,57%	2,88%	4,6%	1,69%	0
Liczba transakcji	120	112	104	87	59	37

Źródło: M. Wright, M. Jensen, D. Cumming, D. Siegel, *The impact of Private Equity: Setting the Record Straight*, Center for MBO Research, Nottingham University Business School, 2007, s. 6.

Sytuacja wyglądała zgoła inaczej w przypadku wykupów z zewnątrz (MBI). Redukcja zatrudnienia, która następuje zaraz po przejęciu kontroli nad spółką jest dość drastyczna i pomimo pewnej poprawy w trakcie inwestycji, niższy poziom zatrudnienia utrzymuje się w całym horyzoncie inwestycyjnym. Warto zauważyć, że pomimo słabszych wyników całłościowych, zarówno w przypadku MBO, jak i MBI, w przypadku ponad połowy transakcji następowała pozytywna zmiana w poziomie zatrudnienia.

W innej podobnej publikacji⁴⁸, autorzy udowadniają, że średni wzrost płac po inwestycji, pomimo, że dość znaczny (nawet 39% w ciągu 6 lat), nie różni się od wyników spółek które nie były obiektem wykupu. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że przed inwestycją przedsiębiorstwa były nierentowne. Ze względu na brak danych o trendach przed wykupem, nie jest możliwe określenie, czy płace po transakcji rosły szybciej czy wolniej niż w firmach niebędących podmiotem wykupu⁴⁹.

Podstawowy problem w analizie wpływu inwestycji Private Equity na poziom zatrudnienia i efektywność działania przedsiębiorstwa portfelowych stanowi brak jawności szczegółów funkcjonowania spółek portfelowych od momentu ich przejęcia przez fundusz. Jest to duże utrudnienie dla pracodawców oraz niezależnych badaczy. Z tego względu liczni autorzy wskazują na konieczność prawnego uregulo-

⁴⁷ M. Wright, M. Jensen, D. Cumming, D. Siegel, *The impact of Private Equity: Setting the Record Straight*, Center for MBO Research, Nottingham University Business School, 2007, s. 6.

⁴⁸ M. Wright, A. Burrows, R. Ball, L. School, *Private Equity and buy – outs: Jobs, Leverage, Longevity and Sell –offs*, Center for MBO Research, Nottingham University Business School, 2007, s. 2.

⁴⁹ Ibidem, s. 2.

wania kwestii jawności danych statystycznych dotyczących tego typu inwestycji oraz ich wpływ na gospodarkę⁵⁰.

6. Private Equity a innowacyjność gospodarki

Kapitał podwyższonego ryzyka jest uważany za podstawowe źródło wsparcia dla rozwoju innowacji. Historia Venture Capital w Stanach Zjednoczonych zdaje się potwierdzać tę teorię. Dolina Krzemowa, czyli jedno ze światowych centrów innowacji zapewne nie powstałaby, gdyby nie wsparcie inwestorów skłonnych zainwestować w ryzykowne, ale nie innowacyjne przedsięwzięcia.

Według szacunków EVCA⁵¹, co trzeci pracownik w przedsiębiorstwach wspieranych przez VC w Europie pracuje w dziale zajmującym się badaniami i rozwojem (R&D), z czego 13% posiada tytuł doktora. Średnio 45% wydatków firm wspieranych przez VC w latach 2000-2004 zostało przeznaczone na badania i rozwój, co stanowiło równowartość ok. € 3,4 mln rocznie, z czego średnio € 50 500 przypada na jednego pracownika. Dla porównania średnia wartość inwestycji dokonywanych przez 500 przedsiębiorców z EU25 o największych wydatkach na badania i rozwój wynosiła € 394, czyli 6 razy mniej.

Inną miarą innowacyjności jest liczba patentów otrzymywanych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. W przytoczonym wyżej badaniu, EVCA⁵² wskazuje, że wg stanu na rok 2004, ankietowane przedsiębiorstwa posiadały w sumie 569 patentów, czyli średnio po 8. Wartość ta czterokrotnie przewyższa wskaźnik liczby patentów przyznanych na 1 mln zatrudnionych w krajach UE25 w wysokości 134 rocznie. Ankietowane przedsiębiorstwa zatrudniały w sumie ok. 6 800 pracowników.

W 2000 w USA opublikowano badanie „Assessing the contribution of Venture Capital to innovation”, przeprowadzone przez naukowców Samuela Kortuma i Joshua Lerner, analizujące działalność patentową na rynku Venture Capital w Stanach Zjednoczonych w latach 1965-1992⁵³.

Wyniki analizy wskazują, że przedsiębiorstwa wspierane przez VC uzyskują trzy razy więcej nowych patentów niż tradycyjne firmy, wpływając w ten sposób na wzrost innowacyjności gospodarki. Co więcej, patenty te były dużo lepszej jakości niż patenty uzyskiwane przez tradycyjne przedsiębiorstwa, co wywnioskowano z faktu, że były one częstszym obiektem procesów sądowych o próbę podrobienia oraz były częściej cytowane. W 2008 r. w publikacji Word Economic Forum zamie-

⁵⁰ K. Amess and M. Wright *The Wage And Employment Of...*, op. cit., s. 11.

⁵¹ *Employment contribution of Private Equity and Venture Capital in Europe*, ... op. cit, s. 23-24; (szacunki oparte o analizę odpowiedzi ankietowych nadesłanych przez 102 przedsiębiorstwa europejskie wsparte przez kapitał typu venture).

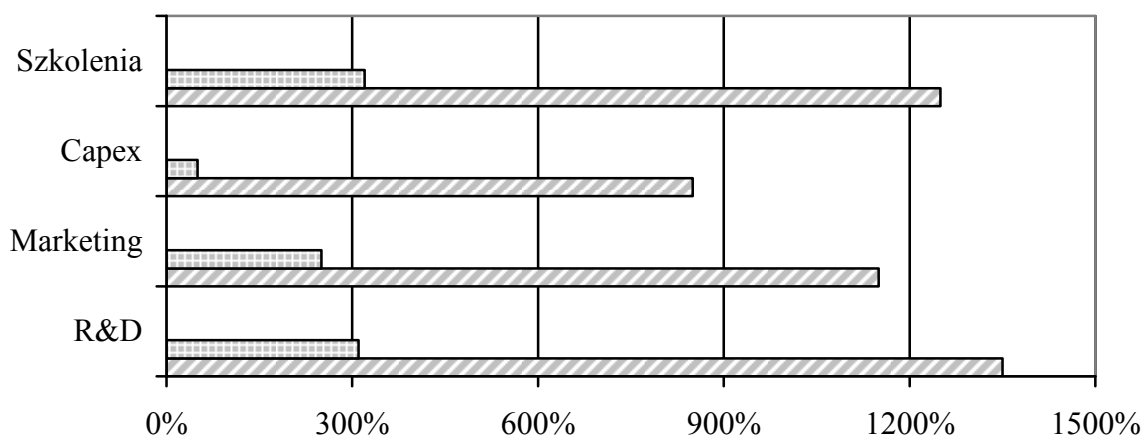
⁵² Tamże, s. 26.

⁵³ S. Kortum, J. Lerner, Assessing the contribution of venture capital to innovation, *RAND Journal of Economics* Vol. 31, Nr 4, Winter 2000, s. 674-692.

szczono badanie, będące kontynuacją i uaktualnieniem omówionej publikacji⁵⁴. Tym razem przeanalizowano pod kątem działalności patentowej 495 przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie Private Equity w latach 1983-2005. Wyniki potwierdzają wyższość jakości patentów uzyskanych po dokonanej inwestycji (większą ilość cytowań), liczba patentów nie zmienia się systematycznie po inwestycji, patenty uzyskane po inwestycji PE stają się lepiej ukierunkowane. Liczba uzyskiwanych patentów rosła stopniowo z 17 uzyskanych w 1984 do 996 w 2006 r.

Ostatnią płaszczyzną oceny wpływu Venture Capital na innowacyjność jest waga, jaką przedsiębiorstwa przypisują do szkoleń pracowniczych. Zgodnie z przytoczonym badaniem EVCA, 92% firm wspieranych przez VC trenuje swoich pracowników w porównaniu do średnio 61% dla EU 25. W innym badaniu EVCA, zaprezentowanym na konferencji w Bratysławie w 2005 roku przez j. Echarri⁵⁵, wskazano na zdecydowany wzrost wartości dokonywanych przez przedsiębiorstwo inwestycji Venture Capital. W ankietowanych przedsiębiorstwach średnia wartości inwestycji w R&D wzrosła w tym okresie o 1411% w przedsiębiorstwach na etapie start-up (rysunek 5) oraz blisko 300% w firmach w fazie ekspansji (rysunek 6). Większy wzrost inwestycji w badania i rozwój w fazie start-up jest w pełni uzasadniony. Na tym etapie prowadzone są inwestycje testy produktów, które mają być wdrożone na rynek. W fazie ekspansji nie ma już tej konieczności. Wysoki wzrost odnotowano także pozostałych kategoriach. Mediana inwestycji zmieniła się w mniejszym stopniu, co może sugerować, że dokonywane inwestycje miały raczej niewielką wartość, przy kilku naprawdę dużych transakcjach.

Rysunek 5. Wzrost wartości inwestycji w przedsiębiorstwach w fazie start-up od momentu inwestycji do dnia badania

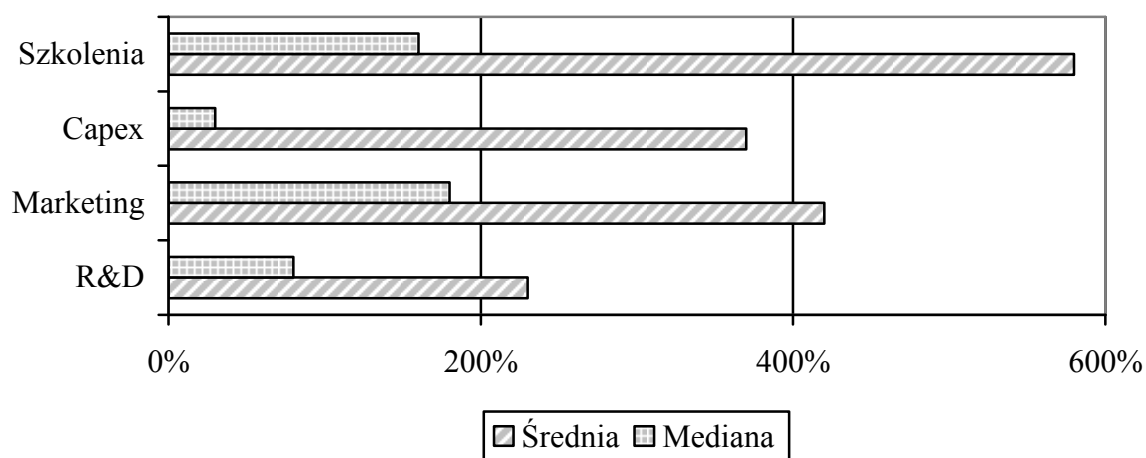


Źródło: J. Echarri, *The Private Equity Economics Impact*, Bratislava, 2005, s.17.

⁵⁴ J. Lerner, M. Sorensen, P. Stromberg, *Private Equity and long-run investment: the case of innovation*. [w:] *Globalization of Alternative Investments, Working Papers Volume 1 – The Global Economic Impact of Private Equity*, World Economic Forum, Genewa, 2008.

⁵⁵ J. Echarri, *The Private Equity Economic Impact*, Bratislava, 2005.

Rysunek 6. Wzrost wartości inwestycji w przedsiębiorstwach w fazie ekspansji od momentu inwestycji do dnia badania.



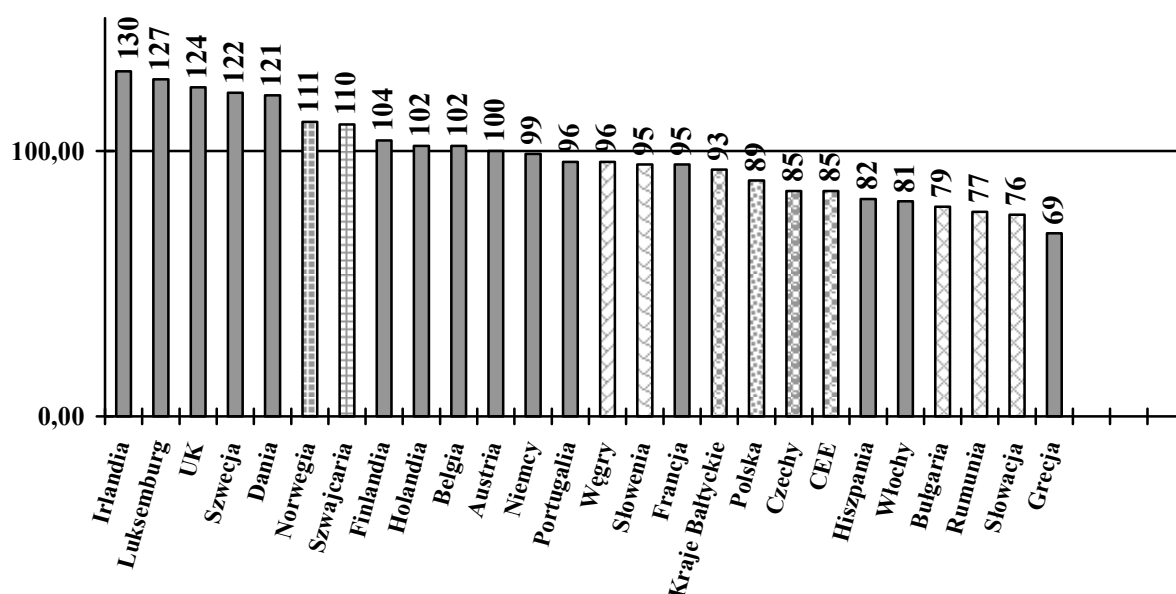
Źródło: jak w rys. 5

7. Atrakcyjność Polski dla inwestycji Private Equity oraz bariery jego rozwoju

O atrakcyjności danego rynku dla funduszy Private Equity decyduje szereg czynników, z których każdy ma duże znaczenie. A. Groh, H. von Liechtenstein oraz L. Lieser, w opublikowanym w 2007 roku badaniu atrakcyjności Europy Środkowo-Wschodniej dla inwestorów VC/PE, wyróżnili sześć kluczowych obszarów, takich jak: sytuacja ekonomiczna, rozmiar i płynność rynków kapitałowych, dostępność długu, opodatkowanie i warunki prawne działalności, ochrona patentowa i ład korporacyjny, polityka społeczna oraz możliwości inwestycyjne. Każdy z wymienionych czynników można dalej podzielić na bardziej szczegółowe elementy⁵⁶. Szczególnie duże znaczenie ma ostatnia z wymienionych, podaż innowacyjnych projektów. Obszar ten jest wypadkową większości pozostałych i jest uzależniony od poziomu przedsiębiorczości społeczeństwa, innowacji, wielkości gospodarki oraz tempa jej wzrostu. Autorzy na podstawie danych makroekonomicznych i rynkowych oraz informacji na temat dotychczasowej działalności w regionie opracowali model, dzięki któremu każdemu z krajów europejskich przyporządkowali złożony indeks atrakcyjności inwestycyjnej w porównaniu do średniej dla EU15 (rysunek 7).

⁵⁶ A. Groh, H. von Liechtenstein, L. Lieser, *The Attractiveness of Central Eastern European Countries of Venture Capital and Private Equity Investors*, IESE Business School, Barcelona, 2007, s. 6.

Rysunek 7. Ranking atrakcyjności krajów europejskich dla inwestorów VC/PE
EU15=100 pkt



Źródło: A. Groh, H. von Liechtenstein, L. Lieser, *The Attractiveness of Central Eastern European Countries for Venture Capital and Private Equity Investors*, IESE Business School, Barcelona, 2006, s. 17.

Region Europy Środkowo-Wschodniej okazuje się być o 15% mniej atrakcyjny niż skumulowana ocena rynku krajów tzw. „starej” UE. Polska z indeksem wysokości 89 również uzyskała wskaźnik poniżej średniej dla UE 15. Nie jest to jednak wynik wybitny, biorąc pod uwagę indeksy bliskie 100 dla kilku innych krajów regionu, takich jak Węgry (96), Słowenia (96) oraz kraje bałtyckie (93). Gospodarki w tych krajach są jednak dużo mniejsze, przez co rozwijają się szybciej. Zastanawiająca jest niska ocena Rumuni, która według innych opinii jest uznawana za najbardziej przyszłościowy, obok Polski, rynek CEE.

Poważną barierę dla rozwoju Private Equity w Polsce stanowi także mentalność polskich przedsiębiorców, którzy obawiają się wpuszczenia „obcych” do zarządu firmy. Jest to w dużym stopniu spowodowane niewiedzą na temat mechanizmów działania Private Equity oraz korzyści, jakie mogą im przynieść tego typu inwestycje. Na szczęście, dzięki coraz większej uwadze, jaką poświęca się temu zjawisku w mediach, Private Equity powoli przestaje być wielką niewiadomą i coraz więcej przedsiębiorców interesuje się to formą finansowania działalności. Dodatkowo, dużym problemem w zakresie podaży projektów inwestycyjnych jest niedostosowanie wielkości projektów do oczekiwanych przez fundusze wartości inwestycji. W Polsce przedsiębiorstwa sektora MSP stanowią 95% wszystkich przedsiębiorstw, podczas gdy fundusze oczekują inwestycji w duże przedsiębiorstwa, ponieważ te generują mniejsze ryzyko. Z tego względu, niezbędne jest zaangażowanie Państwa w postaci udziału kapitałowego oraz regulacyjnego w działalność funduszy załączkowych.

Podstawowym problemem na rynku PE w Polsce jest duża dysproporcja w zakresie źródeł pochodzenia kapitałów. W 2007 roku tylko 3,8% uzyskanych w Polsce środków pochodziła ze źródeł krajowych. Jest to bardzo niekorzystna proporcja. Zagraniczne fundusze skupiają się przede wszystkim na bardzo zyskowych, ale mniej ryzykownych transakcjach wykupu, lekceważąc jednocześnie małe przedsiębiorstwa. W celu wsparcia rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki, konieczne jest wzmocnienie krajowych funduszy. Główną przeszkodą są niekorzystne uwarunkowania prawne dotyczące działalności inwestycyjnej najważniejszej grupy inwestorów, czyli funduszy emerytalnych. Pomimo próby reform, wartość ich inwestycji w fundusze VC/PE nie może przekroczyć 2% sumy posiadanych aktywów⁵⁷. Ponadto, polskie OFE przez dłuższy czas raczej nieufnie odnosiły się do inwestycji tego typu. Było to przede wszystkim spowodowane długim horyzontem czasowym tego rodzaju inwestycji oraz hossą na giełdzie. Zarządzający funduszami prowadzącymi działalność na terenie Polski spodziewają się stopniowej poprawy sytuacji wraz z pogorszeniem się sytuacji na giełdzie, która zmusi OFE do poszukiwania alternatywnych sposobów alokacji kapitału⁵⁸.

Ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój rynku VC/PE w Polsce jest polityka gospodarcza oraz fiskalna rządu. Brak unormowań prawnych dotyczących działalności funduszy oraz sieci *Aniołów Biznesu* powoduje spowodowanie rozwoju oraz słabą przejrzystość rynku, ze szkodą dla przedsiębiorców. Biurokracja, korupcja oraz skomplikowane procedury także zniechęcają do działalności inwestycyjnej. Szczególnie istotna jest także kwestia opodatkowania. Wiele funduszy działających na terenie Polski jest zarejestrowanych za granicą właśnie w celu uniknięcia zbyt wysokiego, lub podwójnego opodatkowania działalności.

Z punktu widzenia rozwoju polskiej gospodarki niezbędne są działania zmierzające do eliminacji wyżej wymienionych czynników. Polska jest największym rynkiem w Centralnej Europie względem wartości zainwestowanych kapitałów PE, jednak konkurencja ze strony innych krajów regionu nieustannie rośnie. W obecnej sytuacji trudno mówić o wpływie Private Equity na innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Rynek jest nadal w fazie rozwoju i musi jeszcze upłynąć dużo czasu zanim będzie na tyle dojrzały, aby skupić się na bardziej ryzykownych inwestycjach. W tym celu, niezbędne jest wsparcie władz publicznych zmierzające do stworzenia korzystnego środowiska dla rozwoju tego rynku.

8. Perspektywy rozwoju rynku Private Equity w Polsce

Mergermarket, jedna z kluczowych firm badających działalność inwestycyjną funduszy Private Equity na świecie, opublikował w czerwcu 2008 roku badanie

⁵⁷ J. Rogoziński, *Bariery finansowania inwestycji przez fundusze private equity/venture capital w Polsce*, „Inwestycje”, Nr 18/2003.

⁵⁸ M. Krasoń, *Ranking Private Equity*, Forbes, 04/07, s. 78.

wśród 100 specjalistów rynkowych z i spoza rynku CEE na temat perspektyw rozwoju rynku w najbliższym okresie⁵⁹.

Zgodnie z wynikami ankiety Polska znajduje się na pierwszym miejscu pod względem liczby respondentów (60%), jako najpopularniejszy kraj inwestycyjny w ciągu najbliższego roku. Na drugim miejscu znalazła się Rumunia, którą wskazało 51% ankietowanych. Są to najważniejsze rynki regionu i tam kierowana będzie większość kapitału wykupowego. Co ciekawe, aż 71% spośród inwestorów spoza regionu uznało Polskę za dominujący rynek. Wg opinii Johna Evansa z niemieckiego biura KPMG, Polski rynek nie jest tak przepełniony jak rynki zachodnie, a jednocześnie oferuje całkiem sporo ciekawych ofert o potencjalnie dobrej stopie zwrotu.

Jako najważniejsze branże dla PE w najbliższej przyszłości, wskazano dobra konsumpcyjne, przemysł, technologie telekomunikacyjne, media oraz usługi biznesowe. Wzrost znaczenia dóbr konsumpcyjnych jest ściśle związany z dynamicznym wzrostem wydatków konsumpcyjnych w tym regionie.

Optymizmem napawa wzrost znaczenia regionalnych funduszy w finansowaniu inwestycji w regionie (wg. 56% respondentów). Zasadniczo, fundusze zachodnie mają uczestniczyć przede wszystkim w dużych transakcjach, natomiast mniejsze fundusze regionalne będą obsługiwać większą liczbę małych transakcji.

Jako podstawową przewagę rynków CEE nad innymi inwestorzy uznają wysoki potencjał wzrostu (75%) oraz członkostwo w UE (17%). Spośród innych wymienionych czynników można wyróżnić niższe koszty pracy oraz przedsiębiorcze środowisko. Największymi przeszkodami inwestycyjnymi są kwestie zarządzania (43%), otoczenie prawne (38%) oraz konkurencja ze strony inwestorów strategicznych, którzy także intensywnie inwestują w regionie. Kryzys kredytowy oraz dostęp do wykwalifikowanej kadry został uznany za najmniej istotny czynnik utrudniający działalność w tym regionie.

Według inwestorów, w celu stymulacji rozwoju PE powinny wprowadzić szereg zachęt podatkowych (71%). Ponadto, 53% wskazywało na zbyt ni protekcyjizm wymierzony przeciwko zagranicznym firmom, jako element wymagający poprawy. Inne często wskazywane obszary to emigracja wykwalifikowanej kadry (45%), konieczność utworzenia specjalnych stref ekonomicznych (43%), redukcja stóp procentowych (43%) oraz zwiększenie dotacji państwowych (28%).

Perspektywy rozwoju rynku Private Equity w Polsce są nadal bardzo obiecujące. Jest to największy środkowo-europejski rynek pod względem GDP. Inwestycje PE stanowią nadal niewielki procent rynku, przez co istnieje duży potencjał wzrostu. Polska gospodarka szybko się rozwija, rośnie siła nabywcza obywateli, a co za tym idzie, wzrastają wydatki konsumpcyjne.

Warszawska Giełda jest drugą pod względem aktywności giełdą w Europie. Przewiduje się umiarkowany wzrost na giełdzie, przy rosnącej konkurencji. Spadające wyniki spółek giełdowych mogą jednak spowodować wzrost znaczenia transa-

⁵⁹ Mergermarket, *Private Equity In Emerging Europe: a Mergermarket study of current trends and sentiment among private equity practitioners in Emerging Europe, July 2008.*

kcji P2P, czyli Public to Private, polegających na wykupie większościowego pakietu akcji spółki giełdowej oraz jej wycofaniu z obrotu publicznego.

Fundusze coraz chętniej inwestują w branże medyczne, czego przykładem mogą być przejścia prywatnych przychodni w 2007 roku oraz duże zainteresowanie polską branżą farmaceutyczną ze strony globalnych funduszy. Pomimo chwilowego zwolnienia działalności w drugiej połowie 2008 roku, polscy inwestorzy oczekują dalszego wzrostu rynku i optymistycznie patrzą w przyszłość.

Podsumowanie

Z przytoczonych danych jasno wynika szybki wzrost rynku Private Equity w regionie CEE oraz w Polsce, jako największym rynku regionalnym. Zasadniczym jednak problemem na polskim rynku jest duża dysproporcja środków ze źródeł krajowych i zagranicznych. W znacznym stopniu wpływa to na organicznie działalności typu venture w najniższych segmentach rynku.

Wpływ Venture Capital na efektywność przedsiębiorstw oraz wzrost gospodarczy został potwierdzony licznymi badaniami przeprowadzonymi wśród światowych i europejskich przedsiębiorstw. Firmy te znacznie szybciej zwiększały sprzedaż, zyski oraz produktywność. Wybrane badania udowodniły także duże znaczenie firm PE w kreacji nowych miejsc pracy oraz promowanie innowacyjności.

Perspektywy rozwoju polskiego rynku PE są bardzo optymistyczne. Duża liczba inwestorów widzi w naszej gospodarce duży potencjał inwestycyjny, w szczególności w segmencie wykupów. W celu stymulowania rozwoju rynku konieczne są jednak zmiany regulacyjne oraz większe wsparcie kapitałowe dla mniejszych krajowych funduszy inwestujących w przedsiębiorstwa z sektora MSP.

Bibliografia:

1. Echarri J., *The Private Equity Economic Impact*, Bratislava, 2005.
2. Groh A., H. von Liechtenstein, L. Lieser, *The Attractiveness of Central Eastern European Countries of Venture Capital and Private Equity Investors*, IESE Business School, Barcelona, 2007.
3. Hall D., *Methodological issues in estimating the impact of Private Equity buyouts on employment*, PSIRU, Business School, University of Greenwich, 2007.
4. Lerner J., Sorensen M., Stromberg P., *Private Equity and long-run investment: the case of innovation*. [w:] *Globalization of Alternative Investments, Working Papers Volume 1 – The Global Economic Impact of Private Equity*, World Economic Forum, Genewa, 2008.
5. Mergermarket, *Private Equity In Emerging Europe: a Mergermarket study of current trends and sentiment among private equity practitioners in Emerging Europe*, July 2008.
6. Mess K. and M. Wright *The Wage And Employment Effects Of Leveraged Buyouts In The UK*. Forthcoming *International Journal of Economics and Business*, 2007.
7. Phalippou L., *Investing in Private Equity Funds: a Survey*, University of Amsterdam, 2007.

8. Rogoziński J., *Bariery finansowania inwestycji przez fundusze private equity/venture capital w Polsce*, „Inwestycje” Nr 18/2003.
9. Weclawski J, *Venture Capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw* Wydawnictwo Naukowe PWN, warszawa 1997.
10. Wright M. , Jensem M, Cumming D., Siegel D., *The impact of Private Equity: Setting the Record Straight*, Center for MBO Research, Nottingham University Business School, 2007.
11. Wright M., Burrows A., Ball R. Schoo L.I, *Private Equity and buy – outs: Jobs, Leverage, Longevity and Sell –offs*, Center for MBO Reaserch, Nottingham University Business School, 2007.
12. Wrzesiński M., *Kapitał podwyższonego ryzyka. Proces inwestycyjny i efektywność*, Monografie i opracowania 542, Szkoła Główna Handlowa , Warszawa 2006.

Paweł Kaczmarczyk
Anna Nowacka

METODA PROGNOZOWANIA – KLUCZOWY ELEMENT EFEKTYWNEGO SYSTEMU PROGNOSTYCZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Rodzaje metod prognozowania i ich klasyfikacja

System prognostyczny⁶⁰ przedsiębiorstwa (SPP) to podsystem systemu informacyjnego. Efektem funkcjonowania SPP są informacje prospektywne dotyczące bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa, a także jego charakterystyk wewnętrznych.

Z kolei system informacyjny⁶¹ przedsiębiorstwa jest wyróżnionym przestrzennie i uporządkowanym czasowo zbiorem informacji, nadawców i odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji. Funkcjonowanie systemu informacyjnego umożliwia zarządzanie przedsiębiorstwem.

Ważnym elementem SPP są metody prognozowania⁶². Przez metodę prognozowania w literaturze przedmiotu rozumie się techniki przetwarzania informacji opisu-

⁶⁰ Por. P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁶¹ Szerzej, A. Nowicki, *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

⁶² Istnieje obszerna literatura dotycząca metod prognozowania m.in.: A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2004; M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004; P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; E.

jących sytuację prognostyczną oraz sposób przejścia od danych przetworzonych do prognozy, dostosowany do przyjętej zasady prognozowania. W większości metod prognozowania przedmiotem przetwarzania są informacje dotyczące przeszłości. W ramach przyjętej ogólnej zasady predykcji mogą być zastosowane różne metody prognozowania, które różnią się przede wszystkim sposobem przetwarzania informacji.

Dwoma podstawowymi klasami metod prognostycznych są: metody ilościowe i jakościowe. Metody ilościowe nazywane także metodami matematyczno-statystycznymi, są takimi metodami prognostycznymi, w których prognozy są wyznaczane na podstawie formalnych modeli prognostycznych. Modele prognostyczne są budowane na podstawie danych statystycznych dotyczących kształtowania się wyróżnionych zmiennych w przeszłości, tj. zmiennej prognozowanej i ewentualnie tzw. zmiennych objaśniających. Przy stosowaniu metod ilościowych prognozowanie odbywa się najczęściej drogą projekcji przeszłości w przyszłość⁶³. Do najczęściej stosowanych modeli tego typu należy zaliczyć: klasyczne modele trendu, adaptacyjne modele trendu, modele przyczynowo-skutkowe, modele autoregresyjne, modele proste, modele rekurencyjne i modele o równaniach współzależnych.

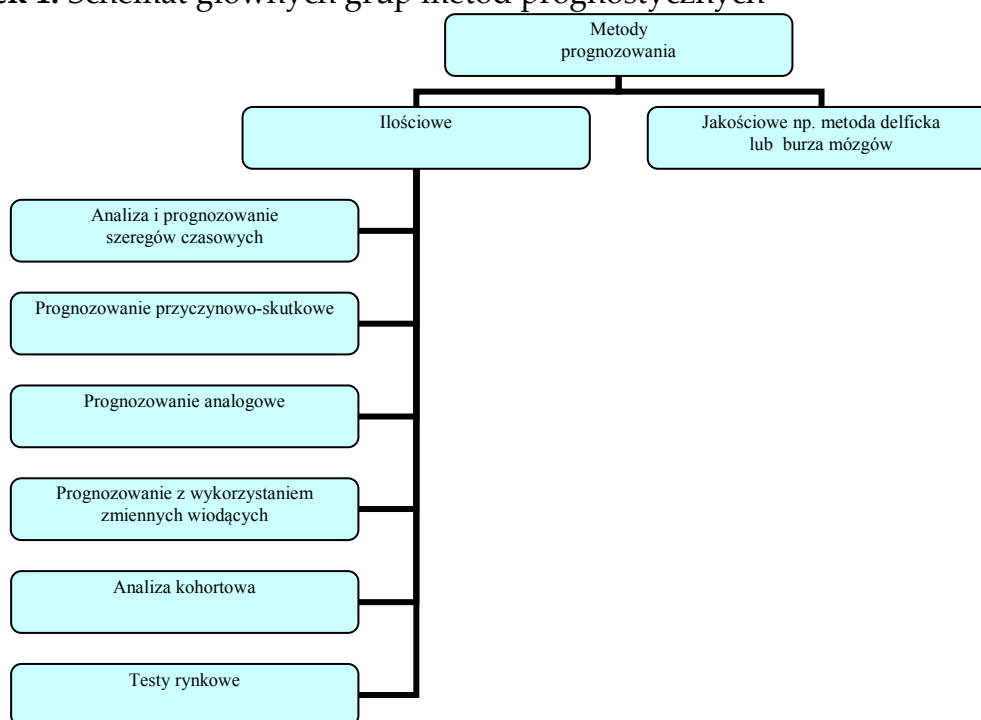
Metody jakościowe nazywane także metodami heurystycznymi lub niematematycznymi, polegają na wykorzystaniu opinii ekspertów, ich doświadczenia i wiedzy dotyczącej sytuacji prognostycznej. W tym przypadku prognozy są wyznaczane nie na podstawie formalnych modeli prognostycznych, lecz przy zastosowaniu modeli myślowych⁶⁴. Wśród metod niematematycznych najbardziej znanymi i stosowanymi są: metoda delficka i burza mózgów.

Klasyfikację metod prognozowania przedstawia rys. 1.

Nowak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

⁶³ E. Nowak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 20.

⁶⁴ Ibidem, s. 21.

Rysunek 1. Schemat głównych grup metod prognostycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2004; M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004; P. Dittmann, *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; E. Nowak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.

Obecnie w prognozowaniu obiecujące jest posługiwanie się technikami sztucznej inteligencji⁶⁵ (*Artificial Intelligence* – AI). Wśród nich wymienić należy m. in. sieci neuronowe, systemy ekspertowe, algorytmy genetyczne, zbiory przybliżone i rozmyte. Instrumenty te dobrze sprawdzają się w warunkach niepewności, czyli wtedy kiedy dane prognostyczne są nieprecyzyjne. W prognozowaniu zasadne jest łączenie różnych instrumentów AI, tworząc systemy zintegrowane hybrydowo, bądź zespołowo. Integracja hybrydowa polega na takim połączeniu różnych podejść, aby pracowały one w jednym, spójnym systemie. Natomiast połączenie zespołowe umożliwia samodzielne funkcjonowanie różnych podsystemów. Integracja różnych technik AI jest konieczna zwłaszcza w przypadku potrzeby równoczesnego prognozowania ilościowego jak i jakościowego. Jednym z przykładów takiej integracji może być zespołowa metoda prognozowania⁶⁶, w której zastosowano teorię zbiorów przybliżonych do analizy jakościowej i sieć neuronową do przetwarzania ilościowego. W przywołanej metodzie obie techniki funkcjonują zespołowo, a otrzymywane z ich wykorzystaniem wyniki podlegają agregacji.

⁶⁵ Por. P. Kaczmarczyk, *Zastosowanie sztucznej inteligencji w zintegrowanych metodach prognozowania a konkurencyjność firmy*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, tom III, Płock 2005.

⁶⁶ T. Grzeszczyk, *Zespołowa metoda prognozowania*. [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*. T. Krupa (red.), Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2001, s. 191 – 204.

Jednym z najczęstszych sposobów doboru odpowiedniej metody są błędy prognoz *ex post*. Sposób ten wykorzystywany jest wtedy, kiedy prognozy z wykorzystaniem danej metody sporządzane były już wcześniej lub ocenia się trafność prognoz wygasłych. Drugi przypadek jest w sytuacji obszernego materiału statystycznego, który można podzielić na dwie części. Pierwsza część wykorzystywana jest wówczas do budowy modelu prognostycznego, a druga do oceny skuteczności metody prognozowania.

Wskazane jest aby przedsiębiorstwa stosowały rutynowo metody ilościowe i jakościowe. Wynika to z kilku faktów.

Pozytywną stroną korzystania z metod jakościowych jest uwzględnianie przy wyznaczaniu prognoz wiedzy o:

- aktualnych zdarzeniach, wpływających na prognozowane zjawisko, ale których efekty nie są jeszcze obserwowane w szeregu czasowym zmiennej prognozowanej;
- nie wystąpieniu w prognozowanym okresie pewnych czynników mających miejsce w przeszłości;
- zaistnieniu w prognozowanej przyszłości czynników, które dotychczas nie występowały w przeszłości.

Prognozy sporządzane metodami jakościowymi często są jednak obciążone. Wynika to z faktu, że bazują one na subiektywnych opiniach ekspertów, którzy mogą mieć tendencję do optymizmu i nieuwzględniania niepewnego charakteru przyszłości.

Metody ilościowe charakteryzuje mniejsza skłonność do obciążoności. Opierają się one bowiem jedynie na prawidłowościach zaobserwowanych w przeszłości. Koszt ich stosowania jest na ogół niższy od kosztu metod jakościowych. Ponadto metody ilościowe umożliwiają statystyczną analizę przeszłości (trendu, wahań sezonowych, modelu przyczynowo-skutkowego, itd.), co może stanowić podstawę wyznaczania prognoz metodami jakościowymi. Skuteczność tych metod ogranicza jednak to, że bazują jedynie na prawidłowościach występujących w danych użytych do prognozy.

2. Generalna charakterystyka technik prognostycznych

Wśród ilościowych metod prognozowania istnieje kilka podstawowych grup. Należą do nich metody:

- analizy i prognozowania szeregów czasowych,
- prognozowania przyczynowo-skutkowego,
- analogowe
- zmiennych wiodących
- analizy kohortowej
- testów rynkowych

Podstawą metod analizy i prognozowania szeregów czasowych jest diagnozowanie przeszłości zjawiska na podstawie danych o dotychczasowym kształtowaniu się

zmiennej lub zmiennych prognozowanych. W modelach szeregów czasowych wszystkie czynniki wpływające na zmienną prognozowaną są zawarte w zmiennej czasowej i przeszłych wartościach zmiennej prognozowanej bądź jedynie w przeszłych wartościach. Jeżeli dysponujemy n – elementowym szeregiem czasowym, to prognozę z wykorzystaniem tych metod można sporządzać na okres bądź moment następny $n + 1$, na wybraną chwilę późniejszą $n + h$, bądź na wszystkie chwile od $n + 1$ do $n + h$.

Wśród tej grupy metod znajdują się:

- ✓ metody średniej ruchomej,
- ✓ metody wygładzania wykładniczego,
- ✓ modele tendencji rozwojowej,
- ✓ modele składowej periodycznej.

W prognozowaniu modele te są łączone z regułą podstawową. Prognozy wyznacza się na podstawie wykrytych w przeszłości niezmiennych lub prawie niezmiennych prawidłowości, bez ukazywania przyczyn ich powstawania. Przyjmuje się wówczas, że w okresie prognozowanym na zmienną prognozowaną będą oddziaływać w taki sam sposób jak dotychczas te same co dotąd czynniki. Ważne jest jednak aby rozważyć, czy w przewidywanej przyszłości mogą zaistnieć zmiany, które zniweczą zaobserwowaną dotychczas prawidłowość. Metody tej grupy stosowane są przede wszystkim do prognozowania krótkookresowego.

Średni błąd prognoz wygasłych z wykorzystaniem metody naiwnej (jako najprostszej metody prognozowania szeregów czasowych) stanowi często próg opłacalności konstrukcji bardziej skomplikowanych metod.

Inną grupą metod prognostycznych są metody przyczynowo-skutkowe. Ich istotą jest identyfikacja zmiennych objaśniających i określenie ich wpływu na zmienną objaśnianą. W modelach wielorównaniowych zmienna objaśniana jednego równania (zmienna łącznie współzależna) może być zmienną objaśniającą w innym równaniu.

Wśród modeli przyczynowo-skutkowych wyróżnić można modele:

- ✓ ekonometryczne⁶⁷,
- ✓ behawiorystyczne,
- ✓ symptomatyczne.

Podstawą budowy modelu ekonometrycznego są prawa ekonomii. Zmienne zależne, niezależne i postać analityczna takiego modelu wynika ze wskazań teorii ekonomii. Parametry modelu ekonometrycznego szacowane są na podstawie próby pobranej z modelowanego fragmentu rzeczywistości.

⁶⁷ Istnieje bardzo bogata literatura dotycząca metod ekonometrycznych np.: M. Gruszczyński, M. Podgórska (red.), *Ekonometria*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000; T. Kufel, *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRET*, PWN, Warszawa 2004; K. Kukuła (red.), *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; A. Welfe, *Ekonometria*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003; M. Rocki, *Ekonometria praktyczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

Modele behawiorystyczne oparte są na prawach psychologii i odwzorowują zachowanie wybranego systemu na przykład załogi przedsiębiorstwa, bądź kadry kierowniczej.

W przypadkach, w których teoria ekonomii i teoria psychologii nie dają podstaw do budowy modelu, ale badania empiryczne wskazują na związki między zmiennymi, buduje się modele symptomatyczne. Modele te nie mają właściwości diagnostycznych, ale mogą być wykorzystywane do prognozowania.

Żeby sporządzać prognozę na podstawie modelu przyczynowo-skutkowego należy wcześniej wyznaczyć przyszłe wartości zmiennych objaśniających. Stosowane z tymi modelami reguły prognozowania to:

- ✓ reguła nieobciążona,
- ✓ reguła nieobciążona z poprawką,
- ✓ reguła największego prawdopodobieństwa.

Podobnie jak w metodach prognozowania szeregów czasowych również i tutaj należy zastanowić się czy w prognozowanym okresie może pojawić się nowa sytuacja (zmiana w dotychczasowym charakterze oddziaływania czynników, zanik występujących dotąd czynników bądź pojawienie się nowych).

Modele przyczynowo-skutkowe stosuje się do prognozowania krótko-, średnio- i długookresowego. W prognozowaniu krótkookresowym wykorzystywane są modele ze stałymi parametrami, a w średniookresowym – często modele ze zmiennymi w czasie parametrami. Prognozy długookresowe traktowane są jako prognozy badawcze.

Wśród modeli przyczynowo-skutkowych, ze względu na niejednokrotną konieczność uwzględniania zmiennych lingwistycznych jako zmiennych niezależnych, ważne są zero-jedynkowe modele regresji. Na przykład w modelach opisujących zapotrzebowanie klientów na usługi operatora telekomunikacyjnego (liczba impulsów wychodzących) w zależności od kalendarza (godziny, dnia roboczego, sobotniego, świątecznego, itd.), rodzaju połączenia (sieci komórkowe, międzymiastowe, międzynarodowe, itd.), grupy abonenckiej (abonenci biznesowi i indywidualni) należy dla każdego poziomu konkretnego czynnika klasyfikacyjnego uwzględnić po jednej zmiennej zero-jedynkowej (na przykład 24 zmienne dla określenia godziny w ciągu doby).

Modele analogowe stosowane są do średnio- i długookresowego prognozowania sprzedaży produktu na podstawie kształtowania się sprzedaży tego produktu w innych rejonach lub innych podobnych produktów w tym samym rejonie, gdy nie ma podstaw do przypuszczeń o ich przyczynowym powiązaniu ze zmienną prognozowaną. Podobnymi produktami mogą być np. komputery z procesorami serii Pentium III i późniejszej serii Pentium IV. W metodach tych nie realizuje się ekstrapolacji tzn. nie przenosi się w przyszłość zaobserwowanych dotychczas prawidłowości w przebiegu sprzedaży, lecz zakłada się analogie historyczne (podobieństwo krzywych życia różnych produktów), analogie przestrzenno-czasowe (podobieństwo krzywych życia tego samego produktu w różnych rejonach). Metody analogowe sto-

suje się przy założeniu, że wpływ czynników otoczenia przedsiębiorstwa na sprzedaż pozostanie niezmienny, a działania marketingowe firmy będą podobne.

Istnieją pewne sytuacje prognostyczne w przedsiębiorstwie, gdzie prognozę określonej zmiennej wyznacza się na podstawie innej zmiennej o podobnym przebiegu. Przy czym obie zmienne (w przeciwieństwie do metod analogowych) dotyczą różnych zjawisk (np. liczba urodzeń i sprzedaż żywności dla niemowląt i dzieci, sprzedaż urządzeń gospodarstwa domowego i wielkość sprzedaży części zamiennych). Zmienna, która ma przebieg podobny, ale jednocześnie wcześniejszy w porównaniu z przebiegiem innej zmiennej to zmienna wiodąca. Zmienna, która naśladuje z pewnym opóźnieniem zmiany zachodzące w wartościach zmiennej wiodącej to zmienna naśladowcza. Warunkiem korzystania z metody zmiennej wiodącej jest duże podobieństwo kształtowania się w czasie wartości zmiennej wiodącej i naśladowczej. Do określenia siły tego podobieństwa, a także wielkości opóźnienia można użyć współczynnika korelacji.

Modele analizy kohortowej służą do prognozowania sprzedaży z uwzględnieniem dwojakiego rodzaju zmian zachodzących w czasie – zmian w strukturze wiekowej ludności oraz zmian w poziomie konsumpcji danej grupy wiekowej. Kohortą jest populacja osób urodzonych w tym samym okresie. Analiza kohortowa polega na pomiarze ilości lub wartości zakupów w wyodrębnionych kohortach w określonych okresach czasu. Analizę kohortową przeprowadza się z wykorzystaniem tablicy kohortowej, która skonstruowana jest w ten sposób, że długości uwzględnionych okresów są równe rozpiętościom przedziałów wiekowych ludności.

Prognozę sprzedaży z zastosowaniem modelu analizy kohortowej wyznacza się w następujący sposób. Na początek prognozuje się ilości lub wartości zakupów dla poszczególnych grup wiekowych. Następnie konstruując prognozy demograficzne określa się liczebności wszystkich grup wiekowych. Łączną prognozę sprzedaży przedsiębiorstwa uzyskuje się sumując iloczyny prognoz zakupów i prognoz liczebności dla poszczególnych przedziałów wiekowych nabywców.

Testy rynkowe przeprowadzane są wtedy, gdy prognoza sprzedaży dotyczy nowego produktu lub sprzedaży w odmiennych niż do tej pory warunkach (np. na nowym terytorium). Test rynkowy polega na wprowadzeniu produktu na ograniczony rynek (terytorium) i pomiarze wielkości sprzedaży. Pomiar ten przy założeniu, że strategia przedsiębiorstwa i wpływ czynników otoczenia będą takie same na rynku docelowym, jest wykorzystywany do wyznaczania prognozy sprzedaży.

Wymienione powyżej metody prognozowania to metody ilościowe.

W metodach jakościowych wykorzystuje się opinie ekspertów opartą na ich doświadczeniu i intuicji. Eksperti budują model myślowy fragmentu rzeczywistości uwzględniając zmiany ilościowe i jakościowe. Ich opinie prognostyczne są podstawą sporządzenia prognozy przez organizatorów badania, którzy stosują przede wszystkim regułę największego prawdopodobieństwa. Metody te są wykorzystywane do prognozowania nowych zdarzeń (odkryć naukowych, technologii, czy potrzeb społeczeństwa, a także zmian dotychczasowych prawidłowości).

3. Sposoby integracji ilościowych i jakościowych metod prognozowania

W praktyce prognostycznej przedsiębiorstwa należy integrować ilościowe i jakościowe metody prognostyczne. Pozwala to na uzyskiwanie trafniejszych prognoz, ponieważ korzysta się wówczas z zalet obu technik.

Łączenie to może odbywać się przez:

1. Korygowanie prognoz budowanych metodami jakościowymi.
2. Kombinacje prognoz.
3. Korygowanie prognoz budowanych metodami ilościowymi na podstawie modeli formalnych I rodzaju (na podstawie modeli których parametry szacuje się metodami statystyczno-ekonometrycznymi).
4. Konstruowanie prognoz wyznaczanych metodami ilościowymi na podstawie modeli formalnych II rodzaju. (na podstawie modeli, których parametry uzyskuje się w wyniku ocen ekspertów).

Powyższe integracje są możliwe jeśli spełnione są dwa warunki. Musi istnieć możliwość wykorzystania metody ilościowej, czyli dostępne są dane prognostyczne, a eksperci powinni posiadać dostateczną wiedzę do sformułowania ocen.

Łączenie ilościowych i jakościowych metod prognozowania jest oczywiście również możliwe w przypadkach, gdzie model formalny prognozowanej rzeczywistości konstruowany jest z wykorzystaniem jednej lub kilku technik AI.

Podsumowanie

W budowaniu skutecznego SPP ważną rolę odgrywa prawidłowy dobór metody prognozowania. Obecnie znanych jest wiele technik prognostycznych, z których każdą można zaklasyfikować do grupy metod ilościowych bądź jakościowych.

W metodach ilościowych (matematyczno-statystycznych) prognozowanie realizowane jest na podstawie wcześniej skonstruowanych formalnych modeli prognostycznych. Modele te budowane są na podstawie danych statystycznych dotyczących kształtowania się wyróżnionych zmiennych w przeszłości (zmiennej prognozowanej i wpływających na nią innych zmiennych).

Z wykorzystaniem metod jakościowych prognozy wyznaczane są nie na podstawie formalnych modeli prognostycznych, lecz przy zastosowaniu modeli myślowych. Są one tworzone przez specjalistów bazujących na swojej wiedzy, intuicji i doświadczeniu w zakresie prognozowanego zjawiska.

Ilościowe i jakościowe techniki prognozowania należy skutecznie integrować. W praktyce większości procedur prognostycznych metody ilościowe wykorzystywane są do analizy danych historycznych. Po tym sporządzane są wstępne prognozy, które podlegają korekcji przez menedżerów uwzględniających również nie występujące w przeszłości czynniki.

Bibliografia:

1. Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004.
2. Dittmann P., *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Gruszczyński M., Podgórska M. (red.), *Ekonometria*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
4. Grzeszczyk T., *Zespołowa metoda prognozowania*. [w:] *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*. Krupa T. (red.), Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2001.
5. Kaczmarczyk P., *Zastosowanie sztucznej inteligencji w zintegrowanych metodach prognozowania a konkurencyjność firmy*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, tom III, Płock 2005.
6. Kufel T., *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, PWN, Warszawa 2004.
7. Kukuła K. (red.), *Wprowadzenie do ekonometrii w przykładach i zadaniach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
8. Nowak E. (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
9. Nowicki A., *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
10. Rocki M., *Ekonometria praktyczna*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.
11. Welfe A., *Ekonometria*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
12. Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Prognozowanie ekonomiczne. Teoria, przykłady, zadania*, PWN, Warszawa 2004.

Piotr Śladowski

GENERATORY ROZWOJU OFFSHORINGU

Gospodarka światowa przeszła radykalną transformację w ostatnich dwóch dekadach. Odległości geograficzne i różnice kulturowe znacznie się zmniejszyły wraz z ogromnym postępem, który miał miejsce w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Postęp technologiczny znacząco przyczynił się do globalizacji działalności gospodarczej niosącej ze sobą coraz większą swobodę w przepływie kapitału na świecie. Zjawiska te sprawiają, że otoczenie przedsiębiorstw stało się turbulentne, a współcześni menadżerowie muszą posiadać umiejętności skutecznego zarządzania w tych trudnych warunkach, osiągając satysfakcjonujące inwestorów rezultaty. „Technologiczne zmniejszenie odległości” pomiędzy firmami w różnych zakątkach świata przyczyniło się także do dynamicznego rozwoju offshoringu. Offshoring, jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji zagranicznym zewnętrznym podmiotom gospodarczym lub zagranicznym podmiotom powiązanych z macierzystym przedsiębiorstwem kapitałowo albo po prostu zagranicznym oddziałom macierzystej firmy,⁶⁸ w swej idei stał się fantastycznym narzędziem mogącym znacząco wpływać na wzrost wartości firmy. Dzisiejsze firmy działają i zaopatrują się globalnie, wszystko po to, aby powiększyć swoje dochody, zredukować koszty strukturalne, zwiększyć potencjał, a w wielu przypadkach osiągać wszystkie wyżej wymienione cele jednocześnie.

Z jakich powodów firmy decydują się na stosowanie offshoringu? Typowymi powodami migracji działalności gospodarczej są niższe koszty, większa szybkość

⁶⁸ P. Śladowski, *Offshoring – globalny zwrot w gospodarce światowej?*, Zeszyty naukowe PWSZ w Płocku, Nauki ekonomiczne, tom VIII, Płock 2007, s. 107.

i skala działania oraz możliwość skupienia się na kluczowej działalności. Jednakże, aby korzyści z offshoringu mogły zaistnieć najpierw musiały nastąpić określone zmiany w gospodarce światowej oraz zarządzaniu, które umożliwiły rozwój offshoringu. Często błędnie uważa się, iż rozwój offshoringu był spowodowany znacznymi różnicami w wynagrodzeniach pracowników w różnych krajach. Różnice płacowe pomiędzy krajami istnieją od zawsze, a jednak dopiero w XX wieku miał swój początek rozwój offshoringu. Co zatem sprawiło, że offshoring zaczął się tak intensywnie rozwijać?

Uwarunkowania dalszego rozwoju offshoringu

M. Robinson i R. Kalakota wskazują syntetycznie uwarunkowania mające decydujący wpływ na rozwój offshoringu. Zdaniem autorów są to: globalizacja, demografia, ewolucja, deflacja, konkurencja oraz polityka⁶⁹.

W tym miejscu należy zauważyć, iż wymienione uwarunkowania nie są jednakowo istotne, a ich wpływ na rozwój offshoringu był różny. Zdecydowanie największy wpływ na rozwój offshoringu miały zmiany globalizacyjne na świecie. Jedynie wspomagająco w stosunku do globalizacji na rozwój offshoringu działają trendy demograficzne z jakimi zmagają się tak kraje rozwinięte jak i rozwijające się, choć ich charakter w tych dwóch grupach państw jest zupełnie odmienny. Pozostałe wymienione czynniki swój wpływ na offshoring zawdzięczają właśnie zmianom globalizacyjnym, bez których ich oddziaływanie byłoby niewielkie. Gdyby nie globalizacja najprawdopodobniej nie byłibyśmy świadkami ostrej konkurencji pomiędzy firmami oraz znaczącej obniżki cen niektórych produktów i usług, a także zmian na rynkach pracy w krajach rozwiniętych, które stały się przedmiotem zainteresowania polityków i mediów⁷⁰.

Nie należy także zapominać, iż dynamiczny rozwój offshoringu możliwy jest dzięki ogromnemu postępowi w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz rozwojowi transportu na świecie. Powstanie globalnej cyfrowej infrastruktury, zbudowanej w latach '90 XX wieku, pozwalającej na prowadzenie działalności opartej na przetwarzaniu informacji bez względu na lokalizację, gdziekolwiek na świecie, umożliwiającej symultanicznie dostarczanie rezultatów do dowolnego zakątka świata jest podstawowym czynnikiem rozwoju offshoringu. Ten przełomowy rozwój jest podstawą działania nowoczesnych organizacji – organizacji określanych mianem „*placeless*”. Dzięki takim rozwiązaniom projekty mogą być tworzone, programy pisane, a faktury generowane równie łatwo na drugim końcu świata jak i po przeciwnej stronie ulicy⁷¹. Offshoring rozpoczął się od przenoszenia produkcji, ale w ciągu ostatnich kilku lat szybko rozprzestrzenił się w innych branżach, a najbardziej w gałęziach związanych z przetwarzaniem informacji. Obecnie obserwuje-

⁶⁹ M. Robinson, R. Kalakota, *Offshore Outsourcing*, Mivar Press, Alpharetta 2005, s. 10.

⁷⁰ P. Śladowski, *Uwarunkowania rozwoju offshoringu w gospodarce światowej* [w:] Zeszyt Naukowy 89. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2008, s. 80.

⁷¹ M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn, Chicago 2004, s. 39.

my dynamiczny rozwój offshoringu w usługach, które dotychczas musiały być wytwarzane w tym samym miejscu i czasie, w którym były konsumowane, a większość z nich nie można było składować i przysyłać na odległość. Nie mogły być zatem przedmiotem handlu międzynarodowego. Dziś usługi można rozbić na części składowe i potraktować je tak jak od dawna traktuje się dobra, tj. jako przedmiot międzynarodowego obrotu handlowego⁷². Także rozwój globalnej infrastruktury transportowej, który znacząco zwiększył możliwości przewozu surowców, podzespołów i gotowych produktów, dzięki czemu wytwarzanie za granicą stało się powszechne, znacząco przyczynił się do rozwoju offshoringu.

Wiele czynników sprawia, że implementacja offshoringu może jeszcze bardziej przyspieszyć w przedsiębiorstwach, które do tej pory nie stosowały go we własnej działalności, choć jak pokazują badania nad gospodarkami USA i EU firmy, które nie stosują offshoringu są już w mniejszości. Te same czynniki powodują także, że offshoring coraz szerzej wykorzystywany jest przez firmy, które od dawna go stosują. Czynniki wspomagające rozwój offshoringu wraz z pozytywnymi doświadczeniami spółek w zakresie dotychczasowej współpracy z dostawcami zagranicznymi powodują, iż firmy decydują się wydzielać i przekazywać kolejne procesy do wykonywania za granicą. Początkowy strach przedsiębiorców przed utratą kontroli nad częścią procesów oraz niską jakością produktów i usług zagranicznych został definitywnie negatywnie zweryfikowany. Tych kilka lub w niektórych przypadkach kilkanaście lat współpracy z dostawcami zagranicznymi sprawiły, że wraz z rosnącym doświadczeniem obydwu stron dopracowane zostały wszelkie elementy współpracy.

Jednakże obecnie bardziej istotnymi dla gospodarki światowej od pobudek, które spowodowały zaistnienie opisywanego zjawiska w świecie są generatory offshoringu, które napędzają jego dalszy rozwój. Czynniki te spowodują jeszcze większe powiązanie i współzależność wielu gospodarek na świecie wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami. I tak ślad za J. Berrym do generatorów offshoringu możemy zaliczyć⁷³:

- Utrzymujące się różnice płacowe;
- Politykę fiskalną państw uczestników procesów globalizacyjnych;
- Powszechną znajomość języków obcych;
- Udane dotychczasowe implementacje outsourcingowe i offshoringowe;
- Obniżające się koszty telekomunikacji oraz przesyłu danych.

Do wyżej wymienionych czynników A.Y. Lewin w swojej pracy dokłada jego zdaniem obecnie najważniejszy czynnik w postaci możliwości globalnego pozyskania talentu.

Możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników o dużym potencjale za niezbyt wygórowane stawki w lokalizacjach offshoringowej warunkuje tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a odpowiednie wykorzystanie

⁷² UNIC, *Offshoring – o krok od wysypu inwestycji*, Warszawa 2004, s. 1.

⁷³ J. Berry, *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006 s. 19-26.

ich wiedzy sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej⁷⁴. Najnowsze badania wskazują, iż obecnie coraz częściej ważniejszym dla przedsiębiorstw jest możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanego personelu niż uzyskanie znacznych oszczędności w stawkach za pracę. Wyścig firm w celu globalnego pozyskania talentu został już nazywany mianem „*global race for talent*”⁷⁵. Tym samym część autorów zajmujących się problematyką offshoringu wskazuje, iż obecnie offshoring wszedł w trzecią fazę swojego rozwoju stając się narzędziem zaopatrzenia i pozyskania globalnego talentu – podstawy funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy. W obecnej sytuacji na rynkach pracy USA i Europy charakteryzującej się deficytem młodych wysoko wykształconych pracowników, pogłębianej niekorzystnymi trendami demograficznymi, jak również brakiem motywacji młodych ludzi do kontynuowania nauki w szkolnictwie wyższym oraz coraz wyższymi wymaganiami nie tylko płacowymi pracowników, możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych i motywowanych młodych kreatywnych pracowników o dużym potencjale w lokalizacjach offshoringowej staje się kluczowym czynnikiem napędzającym rozwój offshoringu w wielu branżach. Offshoring dzięki możliwości pozyskania globalnego talentu staje potężnym narzędziem pozwalającym szybko zbudować potencjał oraz zebrać owoce z pogłębionej specjalizacji. W dłuższym okresie stanie się źródłem innowacji w zakresie produktów i usług. Już dziś dzięki zagranicznym centrom badawczym czas potrzebny na wprowadzenie nowego produktu w branży elektronicznej można skrócić o 40%, a czas realizacji programów związanych z rozwojem oprogramowania przynajmniej o 15%⁷⁶. Wykorzystując te możliwości, firmy mogą poprawić wyniki swojej zagranicznej działalności szybciej, niż gdyby prowadziły ją w kraju. Zdolność ograniczenia czasu wprowadzania nowych produktów znacząco skraca cykl życia produktów oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Powracając do czynników, które napędzają dalszy rozwój offshoringu zaproponowanych przez J. Berry należy zaznaczyć, iż ze wszystkich strategicznych powodów wciąż większość przedsiębiorstw decyduje się na przenoszenie działalności za granicę z powodu utrzymujących się niższych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw w krajach rozwijających się. Jednakże jak pokazują badania McKinsey Global Institute wynagrodzenia w lokalizacjach niskokosztowych rosną średnio w tempie prawie 10% rocznie, a ceny ziemi i nieruchomości w ostatnich latach podrożały czasem nawet dwukrotnie, to pomimo wszystko stawki za pracę oraz całkowite koszty funkcjonowania przedsiębiorstw są kilkukrotnie niższe niż w krajach rozwiniętych⁷⁷. Istotne jest natomiast, że leżąca u podłoża rozwoju offshoringu rozpiętość płac, nie ma dużych szans na pozostanie na dzisiejszym poziomie. Tendencja wzrostu płac w krajach rozwijających się połączona z naciskami na obniżenie stawek w krajach rozwiniętych oraz potęgowana przez zwiększoną migrację zarobkową do krajów rozwiniętych, spowoduje w długim okresie redukcję obecnych dziś ogra-

⁷⁴ Red. M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 333.

⁷⁵ A. Y. Lewin, *Strategic Offshoring Reaches C-Suit*, Duke University, Luty 2008, s. 9.

⁷⁶ J. Hagel, J. S. Brown, *Organizacja jutra*, ONE Press, Gliwice 2005, s. 27.

⁷⁷ D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 148.

mnym różnic płacowych pomiędzy krajami. Pierwsze oznaki takich tendencji mają już miejsce, na przykład wzrost płac informatyków w Indiach w 2003 roku osiągnął poziom 14%, nie notowany w żadnym innym kraju rozwijającym⁷⁸. To właśnie konkurencja pomiędzy firmami w pozyskiwaniu wykształconych i doświadczonych pracowników w tych krajach powoduje takie efekty. W tym samym czasie nowo utworzone konsorcjum informatyczne w Vermont obciąża swoich klientów według bardzo konkurencyjnych stawek od 35 do 50 dolarów za godzinę. Wciąż jest to dwa, dwa i pół razy drożej niż u hinduskiej konkurencji, ale półtora do trzech razy taniej niż u konkurentów z innych dużych amerykańskich miast⁷⁹. Część analityków uważa, że obecna różnica stawek wynagrodzeń pomiędzy Zachodem a Indiami zniknie całkowicie w 2020 roku, a być może jeszcze wcześniej⁸⁰.

Jednakże warto zauważyć, iż różnice płacowe nie są jedynym i samodzielny czynnikiem rozwoju offshoringu. Jeżeli miałyby tak być to Sudan czy Borneo, w których płace są kilkakrotnie niższe niż w Chinach czy Indiach, byłyby dziś potentatami offshoringowymi, a nie są, choć z drugiej strony nie można wykluczyć, że za kilkadziesiąt lat nie będą krajami docelowymi następnej fali offshoringu⁸¹.

Kolejnym czynnikiem napędzającym dalszy rozwój offshoringu jest polityka fiskalna. Powszechnie jest wiadomym, że przedsiębiorstwa starają się uniknąć wysokiego opodatkowania lub też wolałyby w ogóle podatków nie płacić. Większość krajów liderów wśród docelowych lokalizacji offshoringowych obciąża firmy podatkami dochodowymi niższymi niż USA czy kraje Europy Zachodniej. Część władz lokalnych chcąc przyciągnąć inwestorów udziela także zwolnienia z opłat lokalnych i podatków od nieruchomości na swoim terenie. W takich warunkach firmy decydują się na pozostawienie zysku w lokalizacjach offshoringowych lub też na inwestowanie zysku poza granicami macierzystego kraju, gdyż przynosi im to znaczne oszczędności. Tym samym systemy podatkowe USA i krajów Europy Zachodniej zachęcają wręcz własne przedsiębiorstwa do inwestycji poza granicami oraz do pozostawiania zysku wypracowanego w lokalizacjach offshoringowych, co wydatnie przyczynia się do powstawania kolejnych inwestycji offshoringowych oraz dalszego rozwoju offshoringu. Dla przykładu GE w roku 2005 wypracowało 21mld dolarów zysku w swoich przedsiębiorstwach offshoringowych poza USA, zysk ten nie został jednak przetransferowany do kraju macierzystego, z powodu zbyt wysokich podatków⁸². Polityka fiskalna oczywiście nie może samodzielnie wymusić na firmach stosowania offshoringu, natomiast w połączeniu z innymi czynnikami może wydatnie wspomagać decyzje o przeniesieniu części działalności zagranicę, zatem czynnika tego nie należy bagatelizować.

Następnym czynnikiem wspomagającym dalszy rozwój offshoringu jest powszechna znajomość w lokalizacjach inwestycji offshoringowych języków krajów z któ-

⁷⁸ A. Wang, *Indian Workers See Biggest Salary Gains in Asia*, Associated Press, 12. Listopad 2003.

⁷⁹ P. Thibodeau, *GroupTouts Vermont as Outsourcing Alternative*, Computerworld, 5. Maj 2003, s. 16.

⁸⁰ G. Gilbert, *Outsourcing's Offshore Myth*, www.cnetnews.com, 15. Grudnia 2003.

⁸¹ J. Berry, *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006 s. 19.

⁸² S. Liesman, *US Tax Code Provisions Encourage Offshore Jobs*, "Wall Street Journal", 4. Marzec 2004.

rych pochodzą te inwestycje. Firmy obawiają się problemów w komunikacji jako dodatkowego ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, zaś kraje będące beneficjentami inwestycji offshoringowych od wielu lat zdają sobie sprawę z potęgi znajomości języków obcych, którymi posługują się firmy zleceniodawcy. Część z nich wykorzystuje swoją naturalną, wynikającą z kolonialnego podziału świata, znajomość języka angielskiego jak Indie czy Pakistan lub też francuskiego jak Maroko, czy też hiszpańskiego jak kraje Ameryki Południowej. Pozostałe zaś kraje nie posiadające takich zalet musiały dostosować własny system nauczania, tak aby języki obce były powszechnie znane, a zwłaszcza wśród osób z wyższym wykształceniem. Powszechna znajomość języków obcych sprawia, iż znika najważniejsza z przeszkód w komunikowaniu się pomiędzy stronami offshoring, umożliwiając tym samym swobodną współpracę. Ktoś kiedyś stwierdził, że językiem pieniędzy jest angielski. Pracownicy wysoko wykwalifikowani na całym świecie mają tego faktu pełną świadomość i większość z nich posiada wystarczającą umiejętność posługiwania się językiem angielskim lub innym, tak aby móc swobodnie współpracować ze swoimi partnerami z innych krajów. Z tego właśnie powodu niedawny lider w offshoringu usług, tj. Irlandia stracił swoją przewagę w tym względzie nad innymi krajami. Natomiast w przypadku pracowników nisko wykwalifikowanych znajomość języków obcych nie jest już tak istotna, gdyż najczęściej wykonują proste powtarzalne czynności, przy których biegła znajomość języka obcego nie jest wymagana. Znajomość języka angielskiego umożliwiającą bezproblemowe porozumiewanie się jest przyczyną znacznego rozwoju usług offshoringowych w Indiach i Filipinach. Hinduscy biznesmeni żartują, iż cieszą się, że zostali skolonializowani przez Anglików a nie inną nację⁸³. Francuzi natomiast są zadowoleni ze skolonializowania Północnej Afryki, co umożliwia im obecnie nearshoring do tych krajów⁸⁴. Tym samym w najbliższych czterech latach nastąpi czterokrotny wzrost liczby francuskich call center w Egipcie, Tunezji i Maroku⁸⁵.

Kolejnym czynnikiem, który wpływa na przyspieszenie wprowadzania oraz dalszy rozwój offshoringu są udane, pozytywne dotychczasowe doświadczenia firm we wprowadzaniu procesów outsourcingowych i offshoringowych. Większość przedsiębiorstw posiada już doświadczenie w implementacji procesów outsourcingowych w swoich firmach, mniejszych lub większych projektów. Zdecydowana większość firm jest zadowolona z wykonywanych przez firmy zewnętrzne usług. Powstaje zatem pytanie, dlaczego nie pójść o krok dalej i nie skorzystać z zagranicznych dostawców usług, uzyskując kolejne wielokrotnie przytaczane korzyści z offshoringu. Pozytywne doświadczenia w stosowaniu outsourcingu powodują, że obawy i lęki przed wprowadzaniem offshoringu wciąż maleją. Należy oczywiście pamiętać, że pozytywne doświadczenia z outsourcingu wcale nie muszą przełożyć się na offshoring⁸⁶. Tak więc menadżerowie mający pozytywne rezultaty w stosowaniu off-

⁸³ A. Meisler, *Where in the World is Offshoring Going?*, Workforce Management, Styczeń 2004.

⁸⁴ *Offshoring from France to Africa*, Commweb, 22. Październik 2004.

⁸⁵ *Profiting from the North African Option*, Datamonitor Report, Marzec 2005.

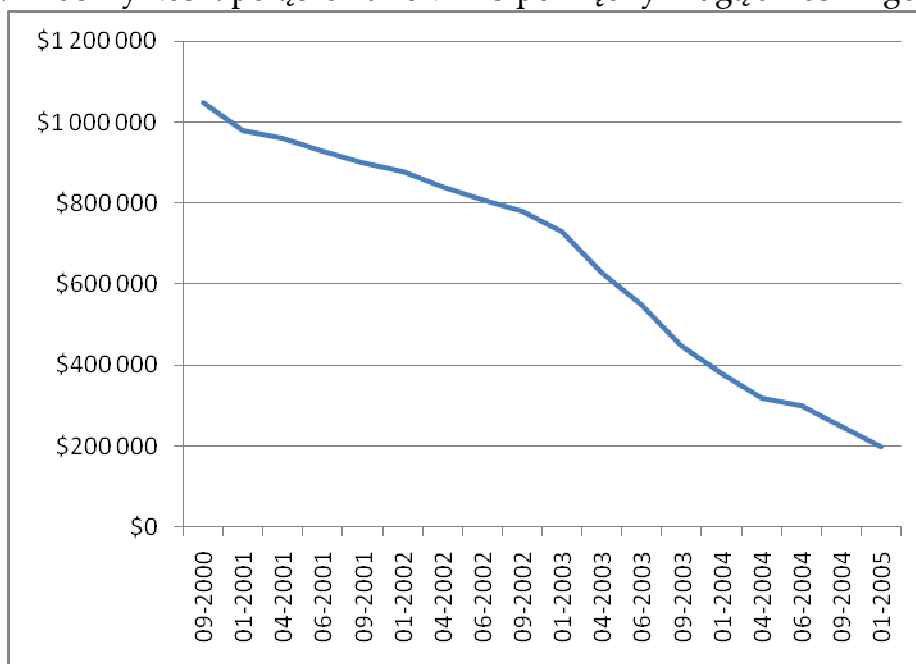
⁸⁶ J. Berry, *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006 s. 19-26.

shoringu przenoszą swoje doświadczenia do kolejnych firm, w których pracują. Podobnie skuteczne wprowadzenie procesów offshoringowych sprawia, iż menadżerowie chwaląc się wynikami, przekazują sobie wzajemnie ideę offshoringu.

Wciąż obniżające się koszty telekomunikacji oraz przesyłu danych są następnym czynnikiem, który sprawia, że procesy globalizacyjne w tym także offshoring ciągle się rozwijają. Różnica w wysokości wynagrodzeń pomiędzy Indiami, a krajami rozwiniętymi istnieje od wielu lat, jednakże wykorzystanie tej różnicy nie było możliwe, aż do momentu znacznego ograniczenia kosztów komunikacji międzynarodowej i przesyłu danych. Drastyczny spadek kosztów połączeń pomiędzy np. Pragę a Los Angeles, widoczny na wykresie 1., sprawił, że Praga jest obecnie bardzo atrakcyjną lokalizacją offshoringową. Koszt wynajmu połączenia transpacyficznego dla 128 linii zewnętrznych spadła z 40.000 dolarów miesięcznie w 2002 roku do 11.000 dolarów miesięcznie w 2004 roku⁸⁷ i dalej maleje.

Pomimo znacznych obniżek cen połączeń na świecie ceny nadal spadają, powodując, że offshoring przynosi większe oszczędności i jest jeszcze bardziej opłacalny. Dodatkowo ciągle rozwijana jest infrastruktura techniczna.

Wykres 1. Roczny koszt połączenia 45MBPS pomiędzy Pragę a Los Angeles.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.Berry, *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006 s. 24.

Przepustowość łącz w Indiach pomiędzy 2001 a 2002 rokiem wzrosła siedmiokrotnie. Innowacje technologiczne pomagają firmom znacznie rozszerzyć zasięg ekonomiczny. Systematycznie umożliwiają obniżenie kosztów interakcji – kosztów, które trzeba ponieść, aby rozlokować zasoby, uzyskać informacje o nich, koordynować gospodarowanie nimi czy zmienić dostawcę. Koszty interakcji stanowią znaczącą

⁸⁷ J. Drucker, *Global Talk Gets Cheaper*, Wall Street Journal, 11 Marzec 2004.

część całkowitych kosztów działalności⁸⁸. Według badań McKinsey Global Institute koszty interakcji w gospodarkach rozwiniętych stanowią aż 70% kosztów wartości dodanej wytworzonej pracą. W gospodarkach rozwijających się koszty interakcji są również znaczne stanowią 40% kosztów wartości dodanej wytworzonej pracą⁸⁹. Wciąż obniżające się ceny połączeń oraz ciągły wzrost przepustowości linii przyczynia się cały czas do dalszego rozwoju offshoringu.

Podsumowanie

Nieustające zmiany w gospodarce światowej powodują, iż zmienia się także offshoring oraz czynniki, które generują jego dalszy rozwój. W początkowych fazach offshoringu przedsiębiorcy zwracali szczególną uwagę na różnice płacowe oraz możliwe ograniczenie kosztów. Następnie wraz z rozwojem offshoringu rządy niektórych państw zdały sobie sprawę z ogromnej szansy jaką niesie dla ich gospodarek offshoring. Tym samym postanowiły aktywnie przyciągać inwestorów offshoringowych do własnego kraju, dbając o odpowiednią, atrakcyjną politykę fiskalną oraz o właściwe kształtowanie pozostałych czynników decydujących o wyborze docelowej lokalizacji dla inwestycji offshoringowych w tym także dobrej znajomości języków obcych w tych krajach. Także udane dotychczasowe implementacje outsourcingowe i offshoringowe zwiększają chęć przedsiębiorców do dalszego stosowania offshoringu. Trzeba pamiętać, iż obniżające się koszty telekomunikacji oraz przesyłu danych również powodują, że offshoring jest jeszcze bardziej atrakcyjny. Na koniec co najistotniejsze na pierwszy plan wśród generatorów offshoringu zaczynają wychodzić czynniki związane z tworzeniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa poprzez możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników o dużym potencjale za niezbyt wygórowane stawki, a to otwiera jeszcze większe pole do dalszego rozwoju dla offshoringu.

Bibliografia:

1. Berry J., *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006.
2. Butler P., *A Revolution in Interaction*, McKinsey Quarterly, Styczeń 1997.
3. Corbett M. F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn, Chicago 2004.
4. Drucker J., *Global Talk Gets Cheaper*, Wall Street Journal, 11 Marzec 2004.
5. Farrell D., *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
6. Gilbert G., *Outsourcing's Offshore Myth*, www.cnetnews.com, 15. Grudnia 2003.
7. Hagel J., J.S. Brown, *Organizacja jutra*, ONE Press, Gliwice 2005.
8. Meisler A., *Where in the World is Offshoring Going?*, Workforce Management, Styczeń 2004.
9. Lewin A. Y., *Strategic Offshoring Reaches C-Suit*, Duke University, Luty 2008.
10. Liesman S., *US Tax Code Provisions Encourage Offshore Jobs*, Wall Street Journal, 4. Marzec 2004

⁸⁸ J. Hagel, J.S. Brown, *Organizacja jutra*, ONE Press, Gliwice 2005, s. 27.

⁸⁹ P. Butler, *A Revolution in Interaction*, McKinsey Quarterly, Styczeń 1997.

11. Robinson M., Kalakota R., *Offshore Outsourcing*, Mivar Press, Alpharetta 2005.
12. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
13. Śladowski P., *Offshoring – globalny zwrot w gospodarce światowej?*, Zeszyty naukowe PWSZ w Płocku, Nauki ekonomiczne, tom VIII, Płock 2007.
14. Śladowski P., *Uwarunkowania rozwoju offshoringu w gospodarce światowej* [w:] Zeszyt Naukowy 89. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Warszawa 2008.
15. Thibodeau P., *GroupTouts Vermont as Outsourcing Alternative*, Computerworld, 5. Maj 2003.
16. Wang A., *Indian Workers See Biggest Salary Gains in Asia*, Associated Press, 12. Listopad 2003.
17. UNIC, *Offshoring – o krok od wysypu inwestycji*, Warszawa 2004.
18. *Offshoring from France to Africa*, Commweb, 22. Październik 2004.
19. *Profiting from the North African Option*, Datamonitor Report, Marzec 2005.

Leszek Pruszkowski

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO NOWOCZESNY INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY KIEROWANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wprowadzenie

Ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty. Dotyczy to głównie takich dziedzin, jak inżynieria, informatyka, sektor prac publicznych, przemysł lotniczy i obronny, budowa statków, doradztwo organizacyjne. Joel Le Gall, dyrektor do spraw jakości w Lyonnaise des Eaux, zaproponował nazwanie tych sektorów „produkcją przez projekty”⁹⁰. Projekty nie są współczesnym wynalazkiem. Znane są z przekazów historycznych, np. budowa wieży Babel, egipskich piramid czy chińskiego muru. Pierwszym nowocześnie zarządzanym projektem był realizowany w latach czterdziestych w USA projekt o nazwie Manhattan, którego celem było zbudowanie bomby atomowej. Kolejne wykorzystanie praktyczne zarządzania projektami miało miejsce w przemyśle lotniczym i kosmicznym.

W latach siedemdziesiątych zarządzanie projektami wyodrębniło się w specjalistyczną wiedzę i umiejętności, wykorzystywaną w organizacji badań naukowych, działalności przemysłowej, przygotowaniu kampanii marketingowych itp.⁹¹.

1. Istota zarządzania projektami

Gospodarka rynkowa charakteryzuje się dużą zmiennością. Sytuacja ekonomiczna wciąż ulega zmianie. Pojawiają się nowe technologie, konkurencja wprowa-

⁹⁰ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 318.

⁹¹ A. Śliwiński, *Zarządzanie nieruchomościami*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 197.

dza na rynek nowe produkty w celu zdobycia większej liczby klientów i powiększenia udziału w rynku. W wyniku presji otoczenia przedsiębiorstwa zmuszone są energicznie reagować na zachodzące zmiany i podejmują przedsięwzięcia zapobiegawcze, adaptacyjne lub zaradcze zmierzające do przywrócenia w przedsiębiorstwie równowagi wewnętrznej (np. dysproporcje w trybie i tempie obsługi klienta przez różne działy) lub zewnętrznej (np. zagrożenie pozycji na rynku ze strony konkurencji). Do realizacji takich właśnie zadań o charakterze interdyscyplinarnym do których trzeba angażować fachowców z różnych dziedzin stosuje się zarządzanie projektami.

Projektami nazywamy przedsięwzięcia o charakterze jednorazowym, obwarowane terminem realizacji i wykazujące znaczną złożoność zadań⁹².

Projekt z pewnością jest przedsięwzięciem prowadzącym do urzeczywistnienia zmiany⁹³. Nie jest to jednak zmiana, którą można spowodować jedną decyzją i zrealizować w bardzo krótkim okresie czasu.

Cechy projektu:

- jest przedsięwzięciem jednokrotnym, czyli realizowanym w przedsiębiorstwie po raz pierwszy
- celowy – wynika ze strategii przedsiębiorstwa
- złożony - dający się zdekomponować na szereg zadań cząstkowych i wymagających wielu analiz, licznych decyzji, współpracy wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów
- wyodrębniony spośród innych zamierzeń – nie jest więc działaniem związanym z bieżącym, rutynowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa
- ograniczony obowiązującymi przepisami prawa lub zasobami niezbędnymi do realizacji projektu, takimi jak na przykład: czas, finanse, dostępność specjalistów
- specyficznie zorganizowany – wymagający wprowadzenia zmian w dotychczas obowiązującej strukturze organizacyjnej i w systemie zarządzania.

Zarządzanie projektami obejmuje planowanie, sterowanie i nadzorowanie procesów i korzystanie z zasobów w odniesieniu do przedsięwzięcia, które ze względu na jego wielkość (pracochłonność), złożoność i długotrwałość realizacji zostało podzielone na odrębne, systematycznie rozwiązywane zadania cząstkowe.

Do projektów realizowanych w obrębie przedsiębiorstwa zaliczymy:

- wdrożenie nowego systemu informatycznego,
- wprowadzenie nowego produktu na rynek,
- doskonalenie istniejącego produktu,
- fuzja przedsiębiorstw,
- wdrożenie systemu zarządzania przez jakość,
- budowa nowego biurowca, hali produkcyjnej itd.

⁹² W. Prussak, M. Wyrwicka, *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997, s. 14.

⁹³ Tamże, s. 14.

- remont planowy lub modernizacja urządzenia.

Projektami są zawsze nowe zadania, których dotychczas nie realizowano i które pojawiają się w przedsiębiorstwie jednorazowo.

2. Klasyfikacje projektów

2.1. Projekty organizacyjne

Dotyczą sposobu funkcjonowania systemu pracy, zmierzają do poprawy efektywności w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Przykładem jest wdrażanie systemów informatycznych w zakresie planowania i sterowania produkcją, projekt nowego systemu kont, itp.

2.2. Projekty rozwojowe

Dotyczą przedmiotu pracy, a polegają na opracowywaniu nowych produktów i przygotowywaniu ich do wprowadzenia na rynek. Do tej kategorii zaliczyć można zarówno projekt techniczny wyrobu, jak i planowanie taktyki wejścia na rynek oraz tworzenia systemu obsługi klienta.

2.3. Projekty restrukturyzacyjne

Podjęcie modernizacyjnych projektów naprawczych obejmuje następujące etapy:

a) Etap poprzedzający diagnozę

Na tym etapie następuje przegląd całej gospodarki, sektorów i branż i wyszukanie przedsiębiorstw – potencjalnych kandydatów do modernizacji.

b) Etap diagnozy

W trakcie tego etapu identyfikowane są wszelkie słabości przedsiębiorstw i sposoby ich naprawy. Głównym zadaniem na tym etapie jest opracowanie średnio- i długookresowych szczegółowych planów restrukturyzacji całego przedsiębiorstwa i jego poszczególnych zakładów. Etap diagnostyczny powinien obejmować wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa, w tym zarządzanie, wykorzystanie źródeł energii, oddziaływanie na środowisko, marketing, technologię i wyposażenie. W tym celu należy podejmować studia feasibility dla prac modernizacyjnych i naprawczych.

- **Studium feasibility projektu restrukturyzacji**

Struktura studium feasibility dla nowego projektu i dla projektu restrukturyzacyjnego jest zasadniczo taka sama. Studium musi udzielić odpowiedzi, czy projekt jest zasadny i czy warto jest podejmować prace modernizacyjne i naprawcze. Różne części studium muszą być opracowywane w stopniu bardziej szczegółowym, w zależności od rezultatów wstępnych diagnoz w przedsiębiorstwie przeznaczonym do restrukturyzacji. W porównaniu do projektów nowych, studia projektów restrukturyzacyjnych mogą być trudniejsze do opracowania, ze względu na różne ograniczenia, takie jak lokalizacja, istniejące wyposażenie i stan zatrudnienia.

– **Zarządzanie ogólne**

Jednym z podstawowych problemów do wyjaśnienia w studium restrukturyzacyjnym jest istniejąca struktura i rezultaty ogólnego zarządzania firmą. Należy ustalić silne i słabe strony zarządzania na szczeblu najwyższym i szczeblach pośrednich i na tej podstawie sformułować zalecenia co do możliwości poprawy struktury i jakości zarządzania.

– **Analiza przedsiębiorstwa, analiza rynku i koncepcja marketingowa**

Istotną przyczyną podejmowania działań restrukturyzacyjnych jest niedostateczne wykorzystanie mocy produkcyjnych. Najczęściej są one dużo większe niż zapotrzebowanie wynikające z obsługiwanego segmentu rynku. Po przeprowadzeniu analizy strategicznej przedsiębiorstwa, krótko- i średnio-okresowych prognoz zmian dotyczących trendów rynkowych dla podstawowych produktów należy opracować nową strategię marketingową i doprowadzić do zmiany programu produkcji. Produkty przestarzałe, które znajdują się w ostatnim etapie cyklu swego rozwoju, muszą być zastąpione produktami nowej generacji. Należy oszacować koszty marketingu i promocji.

Ta część studium projektu restrukturyzacyjnego jest zdecydowanie najtrudniejsza.

– **Materiały i nakłady pośrednie**

Trudności pojawiające się w realizacji wytyczonych celów mogą wynikać z problemów z zapewnieniem zaopatrzenia w materiały. Może to być skutkiem niskiej jakości, nieterminowych dostaw lub za wysokich cen. Po znalezieniu przyczyn trzeba przyjąć odpowiednie strategie przezwyciężenia trudności.

– **Lokalizacja i środowisko**

Lokalizacja w znacznym stopniu ogranicza swobodę działań zespołu opracowującego studium. W krańcowych przypadkach, gdy w grę wchodzi ochrona środowiska, zakłady przemysłowe mogą być przemieszczane lub nawet zamykane.

– **Strona techniczna projektu**

Analiza powinna obejmować projekt fabryki, planowanie produkcji, kontrolę jakości, efektywność wykorzystania maszyn i urządzeń oraz źródeł energii, ochronę środowiska i bezpieczeństwo pracy oraz nowy program utrzymania ruchu i remontów.

– **Organizacja zakładu i koszty ogólnozakładowe**

Do głównych przyczyn niskiej wydajności należy zaliczyć brak wykwalifikowanego personelu, nieodpowiednią strukturę organizacyjną i związane z tym wysokie koszty ogólnozakładowe, brak dobrze funkcjonującej księgowości, oraz systemów informacyjnych dostarczających wiarygodnych danych dla planowania finansowego i kontroli kosztów. Zidentyfikowane rzeczywiste nieprawidłowości wymagają dokonania zmian organizacyjnych.

– **Zasoby ludzkie**

Należy skoncentrować uwagę na wielkości i strukturze zatrudnienia oraz szkoleniu. Zakłady przemysłowe posiadają przeważnie zbyt wysokie zatrudnienie. Zalecenia programu restrukturyzacyjnego powinny być zaprezentowane kierownictwu na specjalnych seminariach w celu podniesienia poziomu umiejętności co jest niezbędne dla powodzenia we wdrażaniu programu naprawczego.

– **Harmonogram projektu**

Bardzo często harmonogram projektu nie jest płynnie realizowany, a przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać w niewłaściwym planowaniu realizacji, projektowaniu technicznym, błędach w szacunkach, zbyt optymistycznych przewidywaniach lub też niepełnej ocenie potrzebnych i dostępnych zasobów. Określenie przyczyn jest niezbędne dla podjęcia odpowiednich kroków naprawczych.

– **Ocena finansowa**

Analizie podlegają bilans przedsiębiorstwa, rachunek wyników, sprawozdanie z przepływu funduszy, źródła finansowania, zadłużenie, potrzeby w zakresie kapitału obrotowego i przepływy pieniężne. Aspekty finansowe programu restrukturyzacji muszą być wyeksponowane, ze zwróceniem szczególnej uwagi na zapewnienie odpowiedniego poziomu kapitału obrotowego, którego brak staje się przyczyną zakłóceń płynności wielu przedsiębiorstw. Po zakończeniu prac nadprogramem restrukturyzacyjnym i opracowaniu programów działania, można zacząć modernizację przedsiębiorstwa. Ścisłe monitorowanie rezultatów powinno zagwarantować, że założenia i środki przewidziane w programie będą realizowane.

c) Krótkookresowe przedsięwzięcia naprawcze

W trakcie tego etapu mogą być podejmowane krótkookresowe przedsięwzięcia reorganizacyjne i restrukturyzacyjne (np. w takich dziedzinach jak zarządzanie finansowe, kontrola zapasów, kontrola jakości lub remonty zabezpieczające), które nie wymagają większych nakładów kapitałowych.

d) Ocena projektu i zapewnienie finansowania

Po zakończeniu działań diagnostycznych projekt musi być oceniony i zaakceptowany przez inwestorów. Jeśli konieczne jest zaciągnięcie kredytów, projekt musi być oceniony przez instytucje finansowe. Realizacja większych projektów może wymagać znalezienia partnera. W takich przypadkach konieczne będą przedsięwzięcia promocyjne jako wspomagające wysiłki zmierzające do uzyskania finansowania dla planowanych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

e) Restrukturyzacja

Etap ten kończy proces restrukturyzacji, która może obejmować szeroki zakres przedsięwzięć, takich jak modernizacje techniczne i technologiczne, dokonanie nowych inwestycji lub zaprzestanie działalności, szkolenie w zakresie dalszej restrukturyzacji, poprawa zarządzania, w tym zarządzania finansowego, doradztwo w zakresie planowania strategicznego i sektoralnego.

Restrukturyzacja jest czasami bardzo kosztowną operacją. Wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych na zwiększenie wydajności istniejącego wyposażenia, szkolenie pracowników, dokonanie inwestycji uzupełniających (np. w infrastrukturze), angażowanie zewnętrznych konsultantów w samej fazie restrukturyzacji i w czasie dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Oczekiwane rezultaty przedsięwzięć naprawczych powinny być szczegółowo zbadane, zanim podjęte zostaną decyzje o restrukturyzacji. Należy opracować kompleksowe studium feasibility restrukturyzacji, w którym trzeba zbadać zakres i koszty proponowanych przedsięwzięć porównując je z oczekiwanymi korzyściami dla całego okresu życia projektu. Pozytywne rezultaty studiów wskazują, czy należy rozpocząć prace modernizacyjne, czy też zaniechać pomysły restrukturyzacyjne. W przeciwieństwie do nowych projektów, właściciele przedsiębiorstw i ich banki nie mają oporów wobec wysokich kosztów studiów restrukturyzacyjnych, ponieważ mają świadomość, że efektywna restrukturyzacja jest jedyną alternatywą dla bankructwa i jedyną szansą spłaty długów.

Dla opracowania studium restrukturyzacji potrzebny jest zespół ekspertów. Jego skład zależy od stopnia kompleksowości prac, ale najczęściej składa się z eksperta w dziedzinie finansów i zarządzania (kierownika zespołu), ekonomisty, specjalisty z dziedziny marketingu, organizacji, inżyniera przemysłowego i kilku konsultantów zatrudnianych na krótki okres w razie zapotrzebowania na specyficzne ekspertyzy (aspekty społeczne, ochrona środowiska).

2.4. Projekty rozbudowy

Projekty (studia) rozbudowy dotyczą rozwoju już funkcjonujących zakładów. Może to dotyczyć:

- zwiększenia ilości wytwarzanych produktów i produktów ubocznych bez zmiany struktury produkcji
- zmiany programu produkcji przez dodanie nowych, podobnych produktów do realizowanego programu
- kombinacji dwóch poprzednich rozwiązań.

Rozbudowę ilościową można osiągnąć poprzez:

- wprowadzenie systemu wielozmianowego
- podniesienie wydajności najsłabszych ogniw ciągu produkcyjnego dla zwiększenia zdolności całkowitych
- unowocześnienie technologii lub zwiększenie mocy wytwórczych całych linii produkcyjnych.

Wprowadzenie nowych produktów może wymagać zainstalowania nowych linii produkcyjnych w istniejącym zakładzie lub zbudowania nowej, zlokalizowanej w innym miejscu fabryki. Taka rozbudowa musi być traktowana jako nowy projekt. W zależności od skali proponowanej rozbudowy studium feasibility powinno określać, czy istniejąca wewnętrzna struktura organizacyjna i jednostki pomocnicze (np. administracja, dział sprzedaży) okażą się wystarczające lub będą wymagały pewnych dostosowań, czy też trzeba będzie utworzyć nową strukturę, która wchłonie istniejące dotychczas jednostki. W przypadku krańcowym można nawet wybrać nową lokalizację.

Konsekwencje finansowe rozbudowy można przedstawić w postaci rachunku kosztów i korzyści, jak również porównać ogólne konsekwencje projektu rozbudowy oraz nie podejmowania go.

2.5. Projekty inwestycyjne

Dotyczą warsztatu pracy i polegają na projektowaniu od podstaw i realizacji obiektów przemysłowych lub infrastruktury. Za przykład może posłużyć projektowanie i budowa nowej hali produkcyjnej. Przy tego typu projektach najczęściej korzysta się z pomocy zewnętrznej zlecając w znacznym zakresie realizację specjalistycznym firmom.

a) Podział projektów inwestycyjnych ze względu na źródła finansowania⁹⁴

• Projekty odtworzeniowe

Polegają na zastępowaniu zużytych fizycznie lub moralnie aktywów nowymi. Celem tych projektów jest zapobieżenie wzrostowi kosztów w związku ze starzeniem się majątku. Przedsiębiorstwa realizują ten typ projektów w sytuacji, gdy zamierzają kontynuować wytwarzanie produktów na tym samym poziomie technologicznym, ekonomicznym i ilościowym.

• Projekty modernizacyjne

Zorientowane są na zmniejszenie kosztów wytwarzania kosztów produktów (kosztów pracy, materiałów, energii itp.). Zazwyczaj są przeprowadzane równolegle z projektami odtworzeniowymi.

• Projekty rozwojowe

Mają na celu zwiększenie szeroko rozumianego potencjału produkcyjnego firmy oraz większą dywersyfikację produkcji i polepszenie środowiska pracy. Mogą one dotyczyć:

- **rozwijania istniejących produktów lub rynków.** Projekty takie związane są ze zwiększeniem skali produkcji, rozbudowy punktów sprzedaży lub kanałów dystrybucji na istniejących dotychczas rynkach.

⁹⁴ M. Sierpińska, T. Jachna, Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych. PWN, Warszawa 1998, s. 189.

- **ekspansji na nowe produkty i rynki.** Są to projekty związane z uruchomieniem nowych produktów lub rozszerzeniem działalności na inny, dotychczas nieobsługiwany obszar geograficzny. Tego rodzaju projekty wzmacniają pozycję oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. Ich uruchomienie wymaga decyzji strategicznych, które mogą zasadniczo zmienić charakter przedsiębiorstwa. Wymagają wydatkowania dużych sum pieniędzy w długim okresie czasu.
- **poprawy bezpieczeństwa pracy lub ochrony środowiska.** Celem tych projektów jest polepszenie warunków pracy lub ochrony środowiska naturalnego. Podejmowane są ze względu na obowiązujące regulacje prawne lub z przyczyn ekonomicznych. Projekty dotyczące poprawy warunków pracy najczęściej nie generują dochodów. W przypadku projektów z zakresu ochrony środowiska korzyści ekonomiczne dla przedsiębiorstwa polegają na redukcji kar i opłat za korzystanie ze środowiska naturalnego.

b) Podział projektów inwestycyjnych ze względu na wzajemne relacje

- **Projekty wzajemnie wykluczające się**

Są to projekty, których jednoczesna realizacja w aktualnych warunkach przedsiębiorstwa nie ma sensu i realizacja jednego z nich automatycznie wyklucza realizację drugiego. Przykładem może być instalacja ogrzewania gazowego lub elektrycznego, lokalizacja zakładu w pobliżu źródeł surowców lub w pobliżu rynków zbytu, zakup maszyny lub jej leasing.

- **Projekty komplementarne**

Charakteryzują się tym, że realizacja jednego zwiększa rentowność drugiego (np. budowa systemu wyciągów narciarskich wpływa pozytywnie na rentowność hoteli i ośrodków turystycznych).

- **Projekty substytucyjne**

To projekty dla których zachodzi zależność, że realizacja jednego powoduje spadek rentowności drugiego. Np. budowa w danej miejscowości nowego supermarketu wpłynie negatywnie na wyniki ekonomiczne już funkcjonujących.

- **Projekty ekonomicznie niezależne**

Występują wówczas, gdy generują dochody niezależnie od siebie (np. budowa stacji benzynowej i supermarketu).

c) Podział projektów inwestycyjnych ze względu na charakter przepływów pieniężnych:

Z realizacją dowolnego projektu inwestycyjnego związane jest poniesienie określonych nakładów. Następnie po zakończeniu projektu zrealizowana inwestycja zaczyna generować przychody, które po potrąceniu wydatków na eksploatację, dają określone nadwyżki finansowe. Poniesione nakłady na uruchomienie projektu oraz generowane przez projekt nadwyżki finansowe określa się przepływami finansowymi.

mi związanymi z realizacją projektu. Nakłady są przepływami ujemnymi a nadwyżki dodatnimi. W praktyce możemy mieć do czynienia z projektami, których uruchomienie wymaga nakładów jednorazowych ponoszonych w horyzoncie jednego roku oraz z projektami wymagającymi nakładów na kilka lat.

- **Projekty typowe**

To projekty, w których początkowy nakład (ujemny przepływ pieniężny) występuje (w całości lub kilku częściach) przed pojawieniem się dodatnich nadwyżek finansowych. W projekcie typowym strumień przepływów pieniężnych można przedstawić w sposób schematyczny: $- / + + \dots +$ lub $- - \dots - / + + \dots +$.

- **Projekty nietypowe**

Są to projekty, które po nakładzie początkowym na jego uruchomienie zaczynają generować nadwyżki finansowe, ale wymagają dalszych nakładów w przyszłości. Przykładem nietypowego projektu jest zakup maszyny produkcyjnej, która przez kilka lat generuje dodatnie przepływy, po czym zostaje przeprowadzony jej remont generalny. Innym przykładem może być kopalnia odkrywkowa, w której po zakończeniu eksploatacji złoże przedsiębiorstwo wydobywcze z mocy prawa zobowiązane jest do przeprowadzenia rekultywacji. Strumień przepływów pieniężnych można przedstawić w sposób schematyczny: $- - + + + + - + + +$ lub $- - - + + + + + + + -$.

- **Projekty odwrotne do typowych**

W projektach tych najpierw występują przepływy dodatnie, a dopiero w późniejszym okresie wyłącznie przepływy ujemne. Do projektów tego typu zaliczamy przedsięwzięcia, w których najpierw następuje zapłata (wpływ gotówki), a dopiero później wykonywany jest przedmiot umowy. Przykładem jest działalność firmy deweloperskiej. Strumień przepływów pieniężnych można przedstawić w następujący sposób: $+ + \dots + / - - \dots -$.

3. Cykl życia projektu inwestycyjnego

Rozwój projektu inwestycyjnego od wstępnego pomysłu do jego eksploatacji przebiega w formie cyklu zawierającego trzy fazy: przedinwestycyjną, inwestycyjną i operacyjną zwaną inaczej eksploatacyjną. Każda z tych faz dzieli się na etapy, z których każdy obejmuje ważne działania konsultingowe, inżynierskie i przemysłowe.

3.1. Faza przedinwestycyjna

Faza przedinwestycyjna obejmuje kilka etapów:

- identyfikację możliwości inwestycyjnych (studium możliwości)

- analizę wariantów i ich wstępną selekcję
- określenie projektu (czasami nazywane formułowaniem projektu) we wstępnym studium przedrealizacyjnym (pre-feasibility) i w ostatecznej wersji projektu (studium feasibility)
- ocenę projektu
- raport oceniający i podjęcie decyzji inwestycyjnych.

3.2. Faza inwestycyjna

Faza inwestycyjna zwana inaczej fazą realizacji obejmuje szeroki zakres działań konsultingowych i inżynierskich, przede wszystkim w dziedzinie zarządzania projektem.

Faza inwestycyjna dzieli się na następujące etapy:

- stworzenie prawnej finansowej i organizacyjnej bazy dla realizacji projektu
- nabycie i transfer technologii oraz podstawowe projektowanie techniczne
- szczegółowe projektowanie techniczne i kontraktacja, włączając przetargi, ocenę ofert i negocjacje
- nabycie ziemi, prace budowlane i instalacyjne
- marketing przedprodukcyjny wraz z zapewnieniem dostaw i utworzeniem struktury administracyjnej przedsiębiorstwa
- rekrutacja i szkolenie pracowników
- odbiór fabryki i rozruch.

3.3. Faza poinwestycyjna (operacyjna)

Problemy występujące w fazie operacyjnej klasyfikujemy z punktu widzenia rozpatrywanego horyzontu czasowego.

Spojrzenie krótkookresowe dotyczy początkowego okresu rozpoczęcia produkcji, kiedy może pojawić się wiele problemów dotyczących takich spraw, jak zastosowanie technik produkcyjnych, użytkowanie sprzętu, niska wydajność pracy, wynikająca z braku wykwalifikowanej kadry i siły roboczej. Większość tych problemów ma swoje źródło w fazie realizacji inwestycji.

Spojrzenie długoterminowe odnosi się do wybranej strategii i związanych z tym kosztów produkcji i marketingu oraz przychodów ze sprzedaży. Wynikają one z prognoz przyjętych w fazie przedinwestycyjnej. W przypadku, gdy prognozy okażą się błędne i braki te zostaną zidentyfikowane dopiero w fazie eksploatacji, to środki zaradcze mogą okazać się trudne i bardzo kosztowne.

4. Cykl życia zarządzania projektem

4.1. Określenie projektu (uruchomienie projektu)

Projekt rozpoczyna się z chwilą podjęcia decyzji o jego uruchomieniu. Określenie projektu obejmuje następujące etapy:

Identyfikacja problemów

Podczas identyfikacji problemu należy ustalić jak on powstał i jaka jest jego historia?

Ważna jest charakterystyka stanu istniejącego, rozpoznanie kto lub co za niego odpowiada i dlaczego. Co próbowano i próbuje się zrobić? Gdzie znajduje się słaby punkt? Na tym etapie powinno ustalić się co należy ulepszyć i sprecyzować zadanie, które należy rozwiązać.

Określenie możliwości ich rozwiązania w sytuacji konkretnych uwarunkowań

Uwarunkowania wynikają z obowiązującego prawa, wymogów otoczenia i specyfiki określonej organizacji. W ramach nich należy ustalić ile jest czasu na rozwiązanie problemu, jakimi zasobami dysponujemy, jakie koszty należy brać pod uwagę i jakie osoby będą miały wpływ na organizację projektu.

Określenie celu projektu

Cele przedsięwzięć projektowych mają przeważnie charakter kosztowy (np. zmniejszenie kosztu własnego), techniczny (np. zastosowanie nowych technik informatycznych), organizacyjny (np. zmiana układu komunikacyjnego centrum handlowego), osobowy (związany z nabywaniem nowych umiejętności). Zasadniczą sprawą przy ustalaniu celu projektu jest określenie miana i miary wyników. Miara może być określona jako bezwzględna (minimum lub maksimum jakiegoś parametru), względna (mieszcząca się w zakresie „od-do”) lub punktowa (ściśle określona). Główny cel projektu zawsze zależy od jego charakteru (projekt organizacyjny, rozwojowy lub inwestycyjny) i obrazuje pomysł zaproponowany na rozwiązanie problemu. Cel główny zawsze jest kompozycją celów częściowych (tzw. drzewo celów), które mogą w stosunku do siebie być komplementarne, neutralne lub przeciwstawne. Cele komplementarne uzupełniają się wzajemnie i wspierają. W przypadku celów neutralnych zmiana jednego celu nie oddziałuje na inny cel. Cele przeciwstawne występują wtedy, gdy jeden cel może być wspierany jedynie kosztem innego celu lub gdy zmiany jednego celu niekorzystnie oddziałują na inny cel. Cele częściowe należy uporządkować ustalając, które z nich koniecznie trzeba osiągnąć, a których osiągnięcie jest jedynie zalecane.

Identyfikacja kryteriów sukcesu

Określenie kryteriów sukcesu wymaga w pierwszej kolejności zidentyfikowania pożądanej sytuacji docelowej. Należy rozważyć jakie rozwiązanie byłoby idealne, następnie rozpoznać ukryte życzenia zgłaszających problem. Na tym etapie powinna też zapaść decyzja na ile nowatorski powinien być projekt. Przyjęte w konsekwencji kryteria powinny umożliwić w jasny sposób ocenę sukcesu projektu.

Analiza ryzyka i identyfikacja niejasności i zakłóceń

Analiza ryzyka powinna uświadomić kierownictwu projektu niebezpieczeństwa wynikające z zagrożeń, jakie mogą pojawić się w pewnych sytuacjach podczas realizacji. Analiza ryzyka obejmuje identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych jego źródeł, określenie ich wpływu, ocenę tego wpływu, propozycję sposobów redukcji ryzyka oraz sterowanie zidentyfikowanym ryzykiem. W wyniku analizy tworzona jest lista zadań związanych z bieżącym śledzeniem przebiegu prac oraz wykaz zagrożeń

z określeniem prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz program ewentualnych działań zapobiegawczych.

Inną metodą oceny ryzyka jest analiza wrażliwości projektu na zakłócenia. Dodatkowa analiza dostępnych zasobów, czyli „studium wykonalności” wykazuje, czy warto podjąć projekt i czy przy dysponowanych zasobach jest on możliwy do zrealizowania.

4.2. Określenie struktury projektu (rozwińnięcie szczegółowego planu)

Strukturyzacja projektu

Strukturyzacja projektu polega na sformułowaniu zaleceń umożliwiających zaplanowanie, jakie zadania i w jakiej kolejności powinny być wykonane, aby osiągnąć ostateczny cel projektu. W praktyce oznacza to rozbiór przedsięwzięcia na zadania cząstkowe, a następnie wyodrębnienie ramach nich zadań indywidualnych, możliwych do samodzielnej realizacji. Bardzo istotnym elementem strukturyzacji projektu jest określenie warunków brzegowych dla planowania, sterowania i nadzorowania realizacji projektu, w tym i dokładności. Teoria zarządzania zaleca stosowanie jednostki terminowania wynoszącej od 0,2 do 2% szacowanego czasu realizacji projektu. W praktyce najczęściej spotykaną jednostką jest dzień roboczy. W dalszej kolejności opracowywana jest baza normatywna dla kontroli terminów, efektów oraz kosztów. Ustala się częstotliwość kontroli oraz dokładność pozyskiwanych danych i informacji. Następnie precyzowane są wszystkie niezbędne zasoby do realizacji projektu. W wyniku strukturyzacji projektu następuje wyodrębnienie jego poszczególnych elementów. Szczegółowa opracowana strukturyzacja stanowi podstawę planowania prac projektowych. Występujące ryzyko techniczne i finansowe wymusza dzielenie przebiegu projektu w czasie na pakiety robocze. Umożliwiają one dokładne planowanie i nadzorowanie przebiegu projektowania a i wykorzystania zasobów. Każdy z pakietów jest dzielony dalej na zadania główne, zadania cząstkowe, zadania indywidualne i czynności.

Do wydzielenia pakietu roboczego w ramach projektu stosowane są następujące kryteria:

- jasno zdefiniowany wynik
- wyraźnie ograniczone fazy
- jedna osoba odpowiedzialna za realizację
- wydzielenie zasobów
- czas realizacji poniżej 6 miesięcy.

Poszczególne pakiety i zadania robocze muszą być formułowane w sposób jasny, konkretny i zrozumiały dla wykonawców. Zadaniowa strukturyzacja projektu kończy się z chwilą przyporządkowania wszystkich zadań konkretnym stanowiskom odpowiedzialnym za ich realizację.

Planowanie strukturalne projektu ma do spełnienia trzy funkcje:

- planowanie projektu
- sterowanie projektem
- nadzorowanie projektu.

Planowanie projektu

Planowanie projektu polega na przygotowaniu wszystkich działań i właściwego sposobu postępowania. Sprowadza się to do wyprzedzającego myślenia o tym, co, za pomocą czego, w jaki sposób i kiedy należy wykonać, aby osiągnąć zamierzony cel. Celem planowania projektu jest przygotowanie właściwego sposobu działania.

Budżet jako narzędzie sterowania i nadzorowania projektem

Przejsie od strategii i taktyki na poziom operatywny następuje poprzez budżety, które przekształcają plany w konkretne zadania. Budżet wyraża strategię realizacji przedsięwzięcia w kategorii zasobów. Finansowy budżet projektu określa wymierne ilości zasobów finansowych, które zostaną przeznaczone na jego realizację. Budżet może być wykorzystany jako narzędzie do monitorowania realizacji projektu przez porównywanie założonych wartości z rzeczywistymi wynikami. Ponieważ praktycznie wszystkie działania można wyrazić w kategoriach finansowych, zatem zakres sterowania i kontroli projektu za pomocą budżetu jest bardzo szeroki. Umożliwia bowiem planowanie, mierzenie rezultatów, raportowanie i korygowanie.

Harmonogramy

Harmonogramy to narzędzia planistyczne do koordynacji terminów realizacji poszczególnych pakietów roboczych. Dla projektów o prostej, czytelnej strukturze i przejrzystych związkach pomiędzy poszczególnymi zadaniami stosuje się proste harmonogramy, w których przewidziane zadania wyszczególniane są chronologicznie z podaniem terminu rozpoczęcia i zakończenia prac oraz nazwiska osoby odpowiedzialnej. W przypadku bardziej złożonych projektów stosuje się harmonogramy Gantta (diagramy belkowe) prezentujące w formie graficznej zakładany przebieg realizacji zadań.

Techniki sieciowe

Najbardziej złożone działania wymagają zastosowania technik sieciowych do sporządzania graficznych planów czynności. Plany sieciowe są stosowane do planowania projektu według struktury i czasu. Ich formalnymi elementami są węzły i strzałki. Punktem połączeń w planie sieciowym jest węzeł, zaś ukierunkowanym połączeniem między dwoma węzłami jest strzałka. Za pomocą węzłów i strzałek można przedstawiać procesy, zależności i zdarzenia (elementy strukturalne). Procesy, rozumiane jako wymagające czasu zdarzenia ze zdefiniowanym początkiem i końcem, są odcinkami przebiegu projektu. Proces jest zazwyczaj identyfikowany za pomocą nazwy zadania np. planowanie środków, zaopatrzenie w sprzęt, wykonanie rysunku. Zdarzeniem jest wystąpienie w przebiegu określonego stanu. Każdy proces zaczyna się i kończy zdarzeniem.. Np. proces planowanie środków może rozpocząć się zdarzeniem: otwarcie cennika i kończyć zdarzeniem odłożenie cennika. Po między zdarzeniami lub procesami występują zależności przyporządkowania. Przyporządkowania mogą być logiczne (bez podania odstępu czasowego między proce-

sami lub zdarzeniami) lub logiczno-czasowe (z podaniem odstępu czasowego). W sieci zaznaczane są ciągi zadań, od których terminowej realizacji zależy zapewnienie terminowego zakończenia przedsięwzięcia. Zadania te nazywają się krytycznymi i charakteryzują się one brakiem „luzów” w terminach realizacji. Łańcuchy czynności, których zapas czasu jest równy zeru noszą nazwę ścieżek krytycznych.

4.3. Realizacja projektu

Rekrutacja i organizacja zespołu

Uruchomienie projektu wiąże się z powołaniem zespołu projektowego. Zespół jest odpowiedzialny za realizację projektu i koordynuje przebieg wdrożenia. W ten sposób powstaje instytucjonalna forma zarządzania projektem obejmująca swoim zasięgiem grupę ludzi dążących do wspólnego celu. Wyróżniamy trzy typy funkcjonowania zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa:

- **Typ klasyczny** polega na powołaniu do życia nowej jednostki organizacyjnej w tym pionie, gdzie realizowany jest projekt. Takie podejście zalecane jest przy realizacji projektów długotrwałych, które po zamknięciu i później – w okresie eksploatacji – muszą być korygowane. Przykładem może być wdrażanie systemów informatycznych. Podobnie w przypadku realizacji projektów inwestycyjnych, w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcjonują działy inwestycji, które koordynują prace budowlane, remontowe, zakup i instalację wyposażenia.
Kierownicy tak powołanych jednostek mają uprawnienia decyzyjne wynikające z usytuowania w strukturze organizacyjnej i stosunkowo dużą swobodę działania.
- **Typ sytuacyjny** polega na powołaniu nowej jednostki sztabowej przy kierowniku odpowiedzialnym za realizację projektu. Rozwiązanie takie stosowane jest w przypadku, gdy organizacji zależy na nadzorowaniu przebiegu projektu przez specjalistów, przy zarezerwowaniu prawa decydowania kierownikowi tego szczebla zarządzania, na którym powołano zespół.
- **Typ macierzowy** polega na powołaniu kierownika projektu, któremu przysługuje prawo angażowania do pracy w zespole specjalistów z różnych dziedzin z zastosowaniem układu o charakterze funkcjonalnym. W układzie takim jeden pracownik posiada wielu przełożonych. Zarząd przedsiębiorstwa musi wówczas zdecydować jakie kompetencje przydzielić kierownikowi projektu oraz jak uregulować sprawę odrywania pracowników od normalnych obowiązków. Takie rozwiązanie możliwe jest do zastosowania w przypadkach gdzie akceptuje się wieloliniowe powiązania w strukturze (w praktyce oddziaływanie wielu przełożonych na pojedynczych pracowników). Pracownika traktuje się jak partnera, a między kierownikami panuje atmosfera współpracy a nie współzawodnictwa. Ten typ stosowany jest często w instytucjach naukowo-badawczych, gdzie np. jeden pracownik uczestniczy równolegle w kilku problemach badawczych i jednocześnie może pełnić funkcję dyrektora. Wówczas w kwestiach badawczych występuje on w roli podwładnego, ale jednocześnie jest szefem, gdy

sprawy dotyczą podległej mu funkcji.

Każde z wymienionych rozwiązań ma swoje wady i zalety. Wybór rozwiązania zależy od wielkości projektu, czasu jego trwania, dotychczasowych doświadczeń przedsiębiorstwa w realizacji przedsięwzięć oraz umiejscowienia przedsięwzięcia w istniejącej strukturze organizacyjnej.

Zasady operacyjne funkcjonowania zespołu

Zespół jest grupą osób, które posiadają wspólne cele i mają świadomość, że do ich osiągnięcia niezbędny jest wkład pracy każdego uczestnika. W praktyce konsolidacja zespołu powstaje z chwilą wzajemnego zaakceptowania siebie i podjęcia wspólnych działań realizowanych we własnym stylu. W rzeczywistości zespoły robią to samo, co inne grupy robocze, lecz inaczej i wydajniej. Złożone i skomplikowane projekty mogą być realizowane przez zespoły projektowe liczące nawet kilka tysięcy osób (w przypadku projektów kosmicznych) ale zespoły robocze pracujące nad pojedynczym zadaniem nie powinny liczyć więcej niż 6-8 osób. Zespoły projektowe pracujące nad większymi projektami posiadają zazwyczaj postać struktury organizacyjnej, w której kierownikowi projektu podlegają poszczególne grupy robocze posiadające przypisanych kierowników. Poszczególne grupy realizują pakiety robocze (podprojekty) składające się na całość projektu. W ramach grup roboczych wyodrębnia się zespoły robocze, które realizują poszczególne zadania częściowe.

Stworzenie sprawnego zespołu wymaga czasu i wysiłków ze strony wszystkich uczestników. Kierownicy projektów mają szczególny wpływ na wypracowanie zasad współpracy, wyznaczenie zakresów odpowiedzialności i kompetencji oraz określenie kto organizuje pracę, kto koordynuje i kieruje a kto kontroluje. Odpowiednie umiejscowienie kierownika zespołu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa umożliwia skuteczne wpływanie na losy projektu ze względu na posiadane uprawnienia. Dobierając kandydatów na kierownicze stanowiska w zespole projektowym należy uwzględnić posiadane kompetencje z dziedziny, której dotyczy projekt jak również umiejętność posługiwania się metodyką zarządzania projektem. Członkowie zespołu powinni być wysokiej klasy fachowcami, zorientowanymi na rozwiązywanie problemów. Wszyscy członkowie zespołu powinni znać i rozumieć cel projektu, być zaangażowani w osiągnięcie celu, być pełni inwencji i dokładać własne pomysły, współpracować ze sobą i wspierać się w sytuacjach kryzysowych. Doświadczenie pokazuje, że sukcesy osiągają zespoły, w których wszyscy są przekonani do tego co robią, ufają liderowi, potrafią komunikować się ze sobą, preferują pozytywne nastawienie do rozwiązywania problemów. Bardzo ważne dla pracy zespołu ma jego siedziba. Właściwie wybrane miejsce powinno zapewnić bezpośredni kontakt wszystkim członkom zespołu, stwarzać możliwość do odbywania dyskusji i sprzyjać budowaniu jasnych i otwartych stosunków międzyludzkich.

Hierarchizacja zagadnień projektu

Realizacja projektu powinna przebiegać sprawnie i zapewnić kroczące rozwiązywanie wszystkich zaplanowanych zadań. Dlatego tak ważne jest w fazie planowania

wskazanie tzw. „kamieni milowych”, będących punktami decyzyjnymi w sterowaniu zasadnością i kierunkiem przebiegu prac. Kamienie milowe wyznaczają miejsca oceny stanu projektu w skali czasu. Są to punkty pośrednie, które należy osiągnąć w określonych momentach czasu. Każdy projekt oraz wchodzące w jego skład pakiety robocze ograniczone są w czasie konkretnymi terminami rozpoczęcia i zakończenia oraz powinny posiadać zdefiniowane punkty kontrolne.

Dokumentowanie czynności

Wszystkie realizowane zadania w ramach projektu powinny być na bieżąco dokumentowane. Faza realizacji projektu to czas aktywnej pracy, podczas której działanie zespołu odbywa się z maksymalnym wykorzystaniem indywidualnych predyspozycji i umiejętności poszczególnych członków. Istotna jest uporządkowana komunikacja wewnątrz zespołu o postępie prac. Zarządzanie projektem powinno być wspomagane skutecznym systemem informacyjnym, który umożliwia integrację pionową (problem doboru informacji do potrzeb odbiorcy), bieżące przetwarzanie informacji o stanie zaawansowania projektu oraz integrację poziomą polegającą na wymianie informacji pomiędzy użytkownikami. Gromadzenie informacji o przebiegu projektu jest ściśle powiązane z jego monitorowaniem i nadzorowaniem.

4.4. Monitorowanie i kontrola postępu

System raportowania

Sformułowanie każdego zadania powinno zawierać w sobie miarę skuteczności. Wprowadzanie mechanizmów kontroli wiąże się z określeniem miar celów, które należy osiągnąć. Mechanizm kontroli ma umożliwić kierownikowi projektu pomiar poziomu jego realizacji i sterowanie. Należy precyzyjnie określić, co ma być monitorowane i kontrolowane np.:

- koszty w stosunku do budżetu
- poziom jakości pracy
- terminowość
- stopień wykorzystania zasobów (skuteczność)
- wpływ zmian w otoczeniu na organizację projektu.

Opracowywane okresowo raporty powinny być zwięzłe, kompletne i skoncentrowane na najistotniejszych kwestiach decyzyjnych. Wszyscy członkowie zespołu projektowego powinni zaznajomić się ze stosowaną w raportach symboliką, aby uniknąć różnic w interpretacji prezentowanych wyników.

Monitorowanie postępów projektu

Nadzorowanie (monitorowanie) powiązane jest ściśle z gromadzeniem informacji o przebiegu projektu. W praktyce sprowadza się do porównania stanu istniejącego ze stanem planowanym oraz analizy odchyłek pod kątem miejsca i przyczyn pojawiania się. Celem nadzorowania jest możliwie szybkie wykrywanie i usuwanie zjawisk mogących mieć niepożądany wpływ na realizację projektu. Zapobieganie wystąpienia niezgodności, ich niezwłoczne wykrywanie i wprowadzanie działań kory-

gujących ogranicza możliwość wystąpienia wydłużenia czasu realizacji lub wzrostu kosztów. Nadzorowany musi być osiągany poziom jakości, terminowość postępu prac oraz trend kosztów. Ciągłemu nadzorowi i sterowaniu podlega przyjęta specyfikacja zadań, dostępność zasobów, poziom jakości wyników pracy, zdolność dotrzymania terminu oraz koszty w odniesieniu do zaplanowanego budżetu. W złożonych projektach proces nadzorowania realizowany jest przez odpowiedni zespół osób, w którym podzielono obowiązki i kompetencje. Odpowiednie osoby zajmują się zbieraniem informacji kontrolnych w wyznaczonych terminach. Inne osoby dokonują analizy dostarczonych informacji pod kątem zgodności planu z wykonaniem i powstałych odchyłeń. Osoby posiadające odpowiednie kompetencje do ingerowania w przebieg projektu, na podstawie otrzymanych analiz realizują sterowanie projektem. Tak więc nadzorowanie projektu stanowi podstawę do podejmowania decyzji wykorzystywanych w sterowaniu realizacją projektu. Dotyczy to kluczowych celów jakościowych, terminowych, kosztowych. Sterowanie projektem jest podstawowym zadaniem zespołu projektowego, a w szczególności jego kierownika. Sterowanie projektem ma na celu:

- likwidowanie odchyłek między zaplanowanym i realizowanym przebiegiem projektu
- przewidywanie i zapobieganie zjawiskom negatywnym zanim jeszcze powstaną.

W praktyce funkcja sterowania polega na tworzeniu okresowych raportów o stanie projektu, zapewnieniu właściwej komunikacji wewnątrz zespołu, bilansowaniu środków, analizie odchyłek od planu, przeprowadzaniu niezbędnych korekt w planie projektu i podejmowaniu działań niwelujących luki w projekcie. Podstawowym celem sterowania jest zapewnienie harmonijnego przebiegu projektu. Jeśli podczas planowania projektu nie uwzględniono realnych możliwości lub zignorowano występujące „ścieżki krytyczne” wówczas w fazie realizacji mogą ujawnić się „wąskie gardła” podjętych działań. Sterowanie projektem powinno być precyzyjnie wmontowane w całkowity przebieg projektu, by uniemożliwić zawczasu powstanie sytuacji, w których zarządzanie projektem może stać się nieskuteczne lub wręcz niemożliwe.

Rewizja planu projektu

Miernikiem poziomu jakości planowania projektu jest liczba korekt dokonywanych podczas realizacji. Im więcej zmian, tym gorzej wykorzystano etap planowania. Wyjątki mogą dotyczyć jedynie tych czynności, w zakresie których zespołowi projektowemu brak dostatecznego doświadczenia. Stąd zakres zmian w stosunku do planu może być tym większy, im wyższy jest stopień innowacyjności projektu.

4.5. Zamknięcie projektu

Zamknięcie projektu jest ostatnim etapem cyklu zarządzania projektem. Zamknięcie projektu następuje wtedy, gdy projekt jest gotowy. Uznanie projektu za gotowy nie jest zadaniem łatwym. Istnieją jednak określone kryteria oceny umożliwiające właściwą klasyfikację zaawansowania projektu. Sygnałem zakończenia projektu po-

winno być osiągnięcie założonego poziomu wymagań. Drobne usterki i wprowadzane zmiany należy traktować jako działania związane z normalną eksploatacją wdrożenia lub z próbami wdrożeniowymi.

Generalnie uznanie projektu za gotowy zależy od stanowiska poszczególnych osób zaangażowanych w proces wdrożenia.

Raport końcowy

Raport końcowy prezentuje końcowy stan realizacji całości przedsięwzięcia. Zawiera informacje o osiągniętym stanie robót, poniesionych kosztach oraz zalecenia na przyszłość.

Raport końcowy informuje, że zakończono prace nad projektem, ustalono ostateczny koszt wykonanych prac oraz ustalono datę zamknięcia zlecenia.

Odbiór końcowy projektu

Odbiór końcowy projektu odbywa się w formie wspólnego zebrania przedstawicieli wykonawców i osób reprezentujących zamawiającego. Podczas spotkania dokonuje się przekazania wyniku pracy oraz towarzyszącej dokumentacji.

Kompletacja i archiwizacja dokumentacji

Celem archiwizacji jest zabezpieczenie posiadanej dokumentacji przed zniszczeniem lub zagubieniem. Archiwizowana jest dokumentacja w postaci raportów, notatek, obliczeń powstałych w toku prac związanych z realizacją projektu. Dodatkowo do archiwum należy przekazać protokoły ze spotkań z zamawiającym oraz raport końcowy projektu. Każde archiwum opracowuje własne zasady jednolitej systematyki dokumentacji. Kompletna dokumentacja powinna zawierać:

- podstawowe dane o projekcie (nazwa zleceniodawcy, nazwa głównego zadania projektowego, krótki opis-streszczenie projektu)
- parametry wyniku (sprawozdania o planowanym i osiągniętym postępie prac, poziomie jakości, kosztach)
- dane o uczestnikach projektu (dane o kierowniku projektu, członkach zespołu, kooperantach, podział ról i zadań w zespole, zakresy odpowiedzialności itp.)
- wykorzystane zasoby materialne (specyfikacje pomieszczeń, sprzętu itp.)
- osiągnięte efekty i korzyści oraz słabe punkty projektu-z punktu widzenia zleceniodawcy i wykonawcy.

Rozwiązanie zespołu projektowego

Po dokonaniu odbioru końcowego projektu nadchodzi czas na rozwiązanie zespołu projektowego. Podczas ostatniego posiedzenia zespołu projektowego kierownik projektu przekazuje członkom zespołu informacje o osiągniętym sukcesie. Jest to również najlepszy moment aby rozstrzygnąć ostatecznie otwarte do tej pory kwestie, wyciągnąć wnioski na przyszłość, aby wykorzystać je przy realizacji kolejnych projektów. W toku spotkania ujawnia się stan zadowolenia członków zespołu z przebie-

gu i wyników projektu. Kierownik projektu powinien podziękować członkom zespołu za współpracę i oficjalnie rozwiązać zespół.

Podsumowanie

We współczesnym, szybko zmieniającym się świecie, sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności doskonalenia organizacji, wprowadzania zmian realizowanych pod presją czasu. Zarządzanie projektami pomaga łączyć w całość zasoby, umiejętności, technologie i pomysły w celu osiągnięcia założonych celów. Umożliwia jasną identyfikację osoby i zespołu odpowiedzialnego za poszczególne przedsięwzięcia w przedsiębiorstwie. W warunkach polskich zarządzanie projektami jest dziedziną rozwijającą się, a wejście w struktury UE przyspiesza realne wykorzystanie tej techniki w działalności gospodarczej. Jak wskazują badania polskich przedsiębiorstw największy odsetek wśród realizowanych projektów mają przedsięwzięcia o charakterze informatycznym. Coraz popularniejsze jest jednak wykorzystanie projektów w budownictwie, restrukturyzacji przedsiębiorstw i w realizacji polityki regionalnej.

Bibliografia:

1. Behrens W., Hawranek P. M., *Poradnik przygotowania przemysłowych studiów feasibility*, UNIDO, Warszawa 1993.
2. Brilman. J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Chong Y., Brown E., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
5. Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2003.
6. Prussak W., Wyrwicka M., *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań 1997.
7. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych*, PWN, Warszawa 1998.
8. Śliwiński A., *Zarządzanie nieruchomościami*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
9. Wysocki R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, ONE PRESS, Warszawa 2005.

Piotr Masiukiewicz

ZARZĄDZANIE PŁYNNOŚCIĄ BANKU W WARUNKACH PANIKI

Wstęp

Ryzyku płynności banku i zarządzaniu ryzykiem poświęcono wiele miejsca w literaturze. Znacznie mniej uwagi zwraca się na problemy zarządzania płynnością w warunkach kryzysu i jego apogeum jakim jest run na kasy.

Zdaniem J. Grzywacza „ryzyko płynności można określić jako niebezpieczeństwo zachwiania zdolności banku do terminowego regulowania i wywiązywania się ze swoich bieżących zobowiązań – zarówno wobec deponentów, jak też kredytobiorców”⁹⁵. Panika klientów i run na kasy oznacza spełnienie się tego ryzyka.

Podstawowym celem zarządzania płynnością banku jest „zapewnienie istnienia odpowiednich funduszy - dotyczy to zarówno wymiany funduszy posiadanych w momencie kiedy stają się one płatne lub zostają podjęte, a także funduszy zaspokajających popyt klientów na dodatkowe pożyczki”⁹⁶.

Teza artykułu jest następująca: w warunkach kryzysu banku, a szczególnie paniki klientów, następuje utrata kolejnych źródeł refinansowania i zarządzanie płynnością nie może być skuteczne bez dźwigni finansowej.

Szereg prac naukowych jest poświęconych budowie teoretycznych modeli uzasadniających zapotrzebowanie na płynność w kryzysie, nie uwzględniają one jednak zróżnicowanej sytuacji poszczególnych banków i nieracjonalnych zachowań. Poniżej zaprezentowano dwa takie modele – wskazując na ich słabości. Autor zaproponował

⁹⁵ Cyt. za: J. Grzywacz, *Podstawy bankowości*, wyd. II, Difin, Warszawa, 2006, s. 230.

⁹⁶ Cyt. za: S. Bereza, *Zarządzanie aktywami i pasywami*, „Życie Gospodarcze” nr 28/1991.

także własny model szacowania zapotrzebowania na płynność w warunkach paniki, oparty o czynniki technologiczne banku.

W warunkach paniki i utraty płynności potrzebne są niekonwencjonalne rozwiązania i pomoc państwa dla skutecznego zwalczenia kryzysu banku.

1. Modele kryzysu a modele paniki

Kryzysy bankowe są nieodłączną cechą rynków finansowych. W latach 1975-97 według Międzynarodowego Funduszu Walutowego miały miejsce 54 kryzysy, w tym 12 w krajach wysoko rozwiniętych⁹⁷. Panika i run na bank stanowią szczyt spirali kryzysu; z której wyjście bez pomocy z zewnątrz często nie jest możliwe. Panika wśród deponentów nie jest zjawiskiem nieprzewidywalnym; współzależności pomiędzy strukturą depozytów i jakością kredytów są przecież rozpoznawalne i powtarzalne⁹⁸.

W ujęciu makroekonomicznym można wyróżnić różne modele kryzysów. Zespół polskich autorów pod kierunkiem M. Iwanicz-Drozdowskiej, po analizie przypadków kryzysów bankowych opracował trzy grupy kryzysów ze względu na podstawowe czynniki kryzysogenne⁹⁹:

- kryzysy przegrzanej koniunktury, dotyczące krajów uprzemysłowionych (Hiszpania, kraje skandynawskie, USA, Japonia),
- kryzysy transformacji, obejmujące kraje przechodzące transformację systemową (Litwa, Łotwa, Estonia, Ukraina, Gruzja, Kirgistan, Bułgaria, Polska),
- kryzysy nierównowagi wewnętrznej i zewnętrznej oraz utraty zaufania inwestorów, dotknęły one wielu rynków wschodzących (Meksyk, Argentyna, Tajlandia, Indonezja, Malezja, Korea).

Według kryterium utrzymania płynności można wyróżnić występujący w bankach model kryzysu płynnościowego przejściowego (krótkotrwały) i długotrwałego kryzysu płynnościowego. L. Pawłowicz zauważa, że już przejściowa utrata płynności przez bank jest groźna. „Kryzys przejściowej utraty płynności zmienia się bowiem w kryzys niewypłacalności instytucji finansowej, ten zaś powoduje nie tylko utratę reputacji pojedynczych banków ale utratę zaufania na całym rynku finansowym, grożąc jego destabilizacją¹⁰⁰. Przy czym jako przejściową utratę płynności przez bank należy rozumieć brak danego dnia możliwości zamknięcia rozliczeń w KIR, jeśli ilość takich dni kumuluje się, to luka środków płynnych wzrasta i wymaga w coraz

⁹⁷ IMF, *Financial Crises: Characteristics and Indicators of Vulnerability*, World Economic Outlook, Washington D.C., no. 5/1998, s. 74.

⁹⁸ zob. R. A. Eisenbeis *Bank Deposits and Credit as Sources of Systemic Risk*, Economic Review, Federal Reserve Bank of Atlanta, no. 3/1997.

⁹⁹ Cyt. za: M. Iwanicz-Drozdowska *Kryzysy bankowe – zagadnienia ogólne*, www.nbportal.pl/library/pub.7.04.08r.

¹⁰⁰ Cyt. za: L. Pawłowicz *Nowy wymiar globalnego kryzysu finansowego*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, J. Bieliński i M. Czerwińska (red), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2008, s. 22.

większym zakresie korzystania z *intra-day credit*. Utrata płynności i czasowe zamknięcie kas lub limitowane wypłaty depozytów najczęściej wywołują panikę.

W świetle argumentacji występującej w literaturze co do rozdzielania pojęć panika i run proponuję następujące ich definicje:

1. Panika klientów oznacza narastanie zrywania lokat i wycofywania wszelkich środków przez klientów banku w sytuacji obaw przed ich utratą w wyniku upadłości banku.
2. Run na kasy to nasilona panika, powodująca nadzwyczajne, masowe wycofywanie środków z banku, widoczny w postaci kolejek przed placówkami banku.

Podstawowe rodzaje paniki w banku mogą być następujące:

- panika o charakterze pełzającym,
- intensywna panika powodująca szybki wypływ środków i zagrożenie utratą płynności,
- gwałtowny wybuch paniki objawiający się runem na kasy.

Cechy charakterystyczne paniki w banku są następujące:

- jest najwyższym etapem rozwoju kryzysu,
- pojawia się w różnych obszarach działania banku (np. tylko w niektórych oddziałach banku), często pojawia się nagle,
- różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływają na akcelerację paniki;
- klienci w warunkach paniki nie zachowują się racjonalnie,
- czynniki behawioralne są bezpośrednią przyczyną paniki: czasami wywołują ją błahе przyczyny, w każdym banku - w zależności od struktury portfela klientów – zestaw tych czynników będzie różny,
- poziom intensywności paniki może być różny,
- w bankach występują segmenty klientów, które mogą być bardziej podatne na panikę,
- przewidywanie zagrożenia paniką jest szczególnie trudne; obecne systemy wczesnego ostrzegania w bankowości nie spełniają tej funkcji,
- opanowanie paniki jest trudne; istnieje konieczność planowego zarządzania paniką.

Cechy charakterystyczne runu na kasy to emocjonalne zachowania klientów i związana z tym trudność oddziaływania instrumentami marketingu, nieprzerwany ciąg kolejek do kas osób wypłacających środki, zrywanie lokat terminowych przez klientów.

Analiza typów paniki i jej źródeł pozwala na wyszczególnienie czterech modeli przyczynowo-skutkowych paniki w banku:

- 1) błędna polityka ryzyka bankowego powodująca cykl: stracone aktywa – utrata zaufania na rynku międzybankowym - utrata płynności – spirala strat – zagrożenie bankructwem – panika,
- 2) czarny PR który powoduje: spadek zaufania – spadek depozytów lub wycofywanie się inwestorów (przypadek Bear Streans) – utratę zaufania na rynku MB – utratę płynności – panikę,

- 3) systemowy kryzys finansowy, który obejmuje wiele instytucji finansowych i oznacza m. in. utratę wartości papierów wartościowych (w tym strukturyzowanych i sekurytyzacyjnych), utratę wartości akcji banków, ogólny spadek zaufania, a w konsekwencji łańcuch: – efekt zarażenia - utrata płynności – panika,
- 4) kryzys bankowości internetowej (możliwy do wystąpienia w przyszłości), tj. wykorzystanie instrumentów sieciowych do wzniecenia paniki; może to być proliferacja listów, blogów, wirusów itp.

Można zauważyć pewne prawidłowości między ilością i siłą perswazji niekorzystnych przekazów medialnych o bankach a dynamiką wypływu środków. Badanie w Banku Spółdzielczym Rzemiosła (bank sanowany) przeprowadzone wspólnie z GINB w latach 90. pokazało wyraźną korelację w tym zakresie. Najnowszym przykładem jest rola dezinformacji i pomówień dotyczących sytuacji Bear Stearns, a konsekwencji utrata płynności i jego przejęcie¹⁰¹. Zdaniem B. Burrougha to nie był zwykły upadek banku; na Wall Street nigdy nie wydarzyła się sytuacja, by nastąpiło bankructwo dużego banku nie wywołane przez zarzuty kryminalne czy przez wielką stratę kwartalną, lecz przez plotki i insynuacje¹⁰². Pojawiły się opinie, że śledztwo Komisji Papierów Wartościowych i Giełd USA (SEC) może wykazać, że Bear padł ofiarą gigantycznej zмовy grających na zniżkę, tj. skoordynowanego ataku tzw. szorcjarzy (*short-sellers*), którzy zagrali na spadek akcji spółki¹⁰³.

Najlepszym punktem obserwacyjnym nadchodzącego kryzysu wydaje się być rynek międzybankowy i kluczowe banki w transakcjach rynku pieniężnego; przy czym są to zazwyczaj za duże banki, żeby mogło dojść do upadłości¹⁰⁴.

Panika klientów dotyczyć może deponentów w różnych segmentach produkcyjnych: (lokaty, operacje pieniężne, w tym dewizowe, papiery wartościowe), a kwestia spadku poziomu zaufania publicznego dotyczy zarówno osób fizycznych jak i podmiotów instytucjonalnych. K. Matthews i J. Thompson zwracają uwagę, że „menedżerowie złych banków rozumieją, że ich przetrwanie w dłuższym okresie zależy od ich zdolności do zachowania zaufania deponentów. Będą więc prowadzili konserwatywną politykę oraz zapewniali deponentom pełną informację o inwestycjach banku, itp. Sygnałem takiego konserwatyzmu jest udział środków własnych banku. Czym więcej właściciele (akcjonariusze) banku są skłonni weń zainwestować, tym większe zaufanie do banku”¹⁰⁵. Przeciwnie, dobre banki będą chciały dystansować się od złych i budować swoją pozycję finansową i marketingową tak, by przyciągnąć klientów złych banków. Zwiększać one będą swój udział w rynku, aż zaufanie do złych banków zniknie.

¹⁰¹ Zob. szerzej: P. Masiukiewicz, *Zarządzanie paniką klientów w warunkach kryzysu banku*, Raport z badania własnego, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa, 2008r.

¹⁰² Zob. B. Burrough, *Na początku była plotka ..., Czy to insynuacje doprowadziły do ruiny jeden z największych banków w Ameryce?*, „Dziennik” z dn. 18-19.10.08.

¹⁰³ Zob. Burrough B., op. cit.

¹⁰⁴ Zob. X. Freixas, B. M. Parigi, J. Rochet, *Systemic Risk., Interbank Relations, and Liquidity Provision by the Central Bank*, *Journal of Money, Credit and Banking*, no 3/2000.

¹⁰⁵ Cyt. za: K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa, 2007, s. 207.

Tabela 1. Paniki klientów w polskich bankach w latach 1991-2004

Lp.	Nazwa banku	Intensywność paniki (ocena w skali 3-stopniowej)	Docelowe rozwiązanie sytuacji banku przez nadzór
1	BS Śrem	Wysoka	Zawieszenie, upadłość ¹⁰⁶
2	SBRz Poznań	Wysoka	Zawieszenie, upadłość
3	SBRz Warszawa	Niska	Zawieszenie, przejęcie
4	Łódzki Bank Rozwoju	Wysoka	Przejęcie kontroli kapitałowej przez nowego inwestora
5	Poznański Bank Handlowy „Merkury”	Wysoka	Przejęcie
6	Prosper Bank, Warszawa	Wysoka	Przejęcie kontroli kapitałowej przez nowego inwestora
7	Pierwszy Komercyjny Bank, Lublin	Wysoka	Przejęcie kontroli kapitałowej przez nowego inwestora
8	Baltic Bank, Gdańsk	Wysoka	Przejęcie
9	Bydgoski Bank Komunalny	Średnia	Przejęcie
10	Agrobank, Warszawa	Wysoka	Zawieszenie, upadłość
11	Dolnośląski Bank Gospodarczy, Wrocław	Wysoka	Przejęcie
12	Bank Poznania, Poznań	Niska	Zawieszenie, upadłość
13	Animex Bank, Warszawa	Średnia	Zawieszenie, upadłość
14	Bank Budownictwa w Szczecinie	Niska	Przejęcie
15	Bank Rozwoju Rolnictwa Rolbank, Poznań	Średnia	Zawieszenie, przejęcie
16	Savim Bank Depozytowo-Kredytowy, Warszawa	Niska	Zawieszenie, upadłość
17	Bank Staropolski, Poznań	Niska	Zawieszenie, upadłość
18	Bank Częstochowa	Średnia	Zawieszenie, ponowna działalność, przejęcie
19	Wielkopolski Bank Rolniczy, Kalisz	Średnia	Przejęcie
20	Wschodni Bank Cukrownictwa, Lublin	Niska	Przejęcie kontroli kapitałowej przez nowych inwestorów
21	Bank Wschodni, Białystok	Wysoka	Przejęcie
22	Bank Przemysłowy, Łódź	Niska	Przejęcie

Źródło: opracowanie własne

Analiza zachowań klientów w bankach zagrożonych utratą płynności i paniką pokazuje, że klienci niejako w wymuszony sposób przenoszą swoje zaufanie do innego banku; lokując tam swoje oszczędności; jest to efektem kryzysu zaufania. Wymuszona zmiana podmiotu zaufania wynika z racjonalnej konieczności deponowa-

¹⁰⁶ W wyniku układu wierzycieli zawartym przed Sądem upadłościowym, bank wznowił działalność.

nia środków w takiej instytucji finansowej, która daje nie tylko korzystną stopę zwrotu ale i bezpieczeństwo. Istniejące w tym zakresie ograniczenia często powodują, że efekt migracji zaufania występuje nie tylko w ramach rynku bankowego, ale wkracza na rynek kapitałowy, ubezpieczeniowy, a także non-banking.

Efekt migracji zaufania występował w różnym zakresie we wszystkich szanowanych przez zarządy komisaryczne bankach. Efekt runu na kasy wystąpił natomiast (lata 1991-2004) tylko w kilku bankach; bardzo silnie w Banku Rzemiosła w Poznaniu, Banku Częstochowa i Banku Wschodnim (zob. tabl. nr 1).

Banki konkurencyjne mogą także aktywnie wpływać poprzez marketing na zmianę poziomu zaufania publicznego wobec banku będącego w kryzysie. Działania takie podejmowały lokalne oddziały banków konkurencyjnych wobec niektórych banków sanowanych w latach 2001-2003.¹⁰⁷ Zabiegi marketingowe tych oddziałów były dotkliwe, dopiero interwencje GINB NBP zlikwidowały te praktyki.

Zasoby niematerialne decydują o opanowaniu paniki; przy tym najważniejszymi zasobami niematerialnymi w warunkach sanacji są kompetencje kluczowe kadry oraz zaufanie publiczne.

Ubezpieczenie (gwarancje) depozytów są psychologicznym stabilizatorem zachowań klientów w sytuacji kryzysu banku, chociaż zdaniem Matthews i Thompsona - według tzw. szkoły wolnej bankowości to właśnie negatywne efekty ubezpieczenia depozytów, przybierające formę pokusy nadużycia, tworzą potrzebę wprowadzania nadmiernych regulacji ryzyka w bankowości. Jednak wyniki badań empirycznych wskazują, że ubezpieczenie depozytów zmniejsza niebezpieczeństwo runu na bank i systemowych jego konsekwencji (*contagion effect*). X. Freixas i J. Rochet oraz K. Matthews i J. Thompson opracowali modele runu na bank (zob. pkt 3).

Kryzys płynności stwarza zapotrzebowanie na pożyczkodawcę ostatniej instancji (LoLR), który zapewni płynność. Tradycyjnie tę instytucję wiąże się z paniką bankową. W literaturze wskazuje się, że utrata zaufania klientów do pośredników finansowych powoduje potrzebę włączania się w prewencję i zarządzanie kryzysami bankowymi także państwa; a więc podatników¹⁰⁸.

Zarządzanie paniką jest problemem rzadko opisywanym w literaturze. W warunkach paniki pojawia się wiele problemów, wymagające pilnego rozwiązania w procesie zarządzania, a między innymi:

- identyfikacja poziomu zaufania i podatności na panikę klientów,
- prognozowanie kierunku rozwoju paniki,
- opracowanie strategii kryzysowej oraz taktyki w zakresie instrumentów marketingu w okresie paniki,

¹⁰⁷ Były to banki : Bank Częstochowa, Bank Spółem, Bank Wschodni, Bank Przemysłowy sanowane z udziałem autora.

¹⁰⁸ G. Gordon, L. X. Huang, *Banking Panics and the Origin of Central Banking*, NBER Working Paper, Washington, 2002.

- opracowanie i wdrożenie planu zmiany przepływów pieniężnych w banku (określenie źródeł pozyskania środków); zapewniające poziom środków dla płynnej regulacji zobowiązań.

Główne problemy wymagające zmian w zarządzaniu i elastyczności w relacjach z klientami to:

- wdrożenie elastycznego systemu informacji dla klientów; w tym *public relations*,
- budowa nowych relacji klientami, w tym z tzw. liderami poszczególnych grup klientów, którzy pojawiają się w okresie paniki,
- estymacja potrzeb co do wypłat dla deponentów i wdrożenie awaryjnych działań płynnościowych.

Do instrumentów zarządzania paniką można zaliczyć następujące¹⁰⁹:

- działania operacyjne (specjalne relacje z klientami, system informacji do otoczenia i inne),
- strategia *public relations*,
- pozyskanie dźwigni finansowej.

2. Pomoc zewnętrzna – dźwignia finansowa

Już w XIX wieku W. Bagehot uważał, że „teoria podpowiada, a doświadczenie pokazuje, że w czasie paniki ci, którzy dysponują największą rezerwą bankową (może to być jeden bank albo wiele), powinni pożyczać wszystkim, którzy przynoszą dobre zabezpieczenie, szybko, z gotowością i bez ograniczeń. Dzięki takiej polityce uśmierzą panikę. Każda inna polityka ją zwiększy”¹¹⁰.

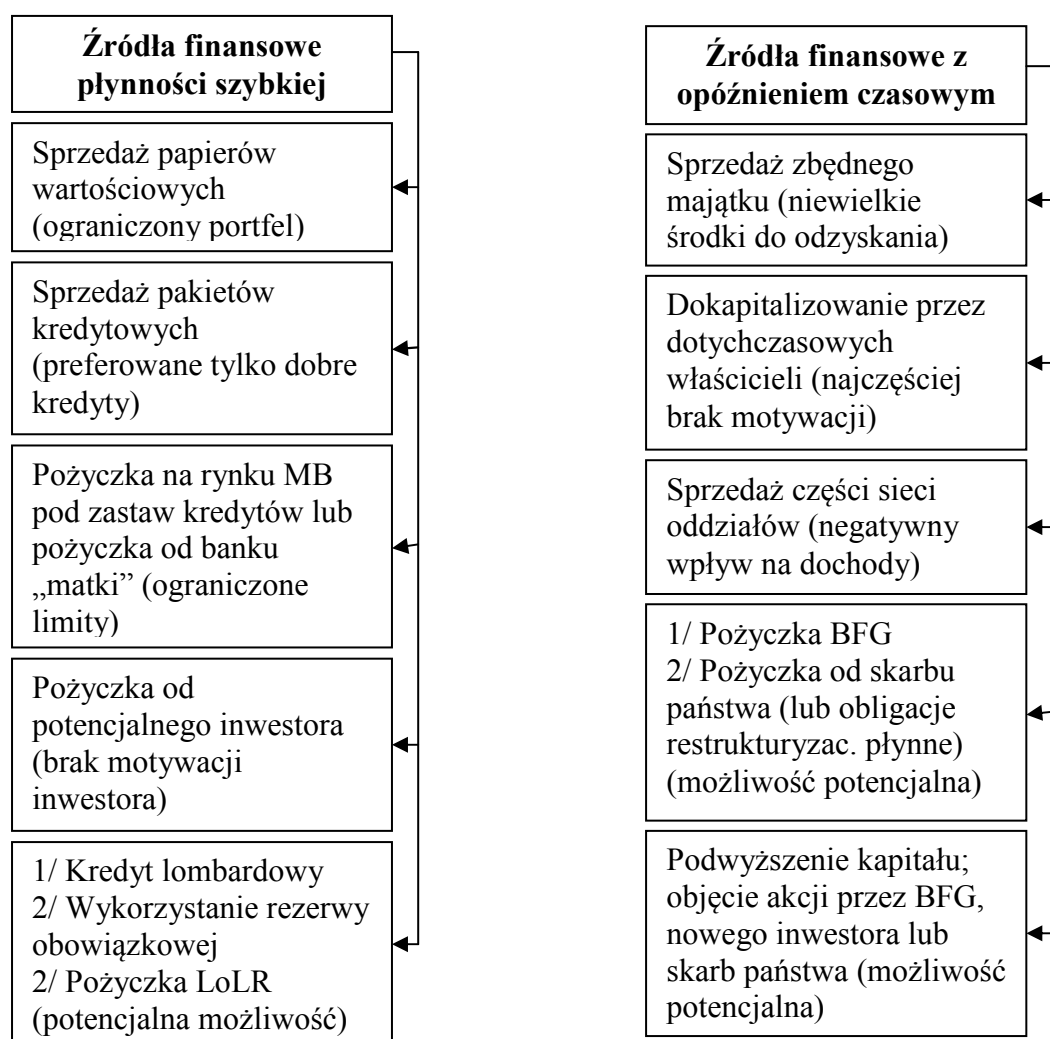
Powstaje pytanie czy w warunkach kryzysu polskie banki mogą liczyć na zasilenie finansowe od pożyczkodawcy ostatniej instancji? Źródła refinansowania banków w Polsce w warunkach paniki obrazuje rys. nr 1.

Szybkie uzyskanie środków w przypadku kłopotów byłoby możliwe obecnie w NBP w formie kredytu lombardowego, który jest drogi i wymaga pierwszorzędnych zabezpieczeń; nie wydaje się to być dobry instrument ratowania płynności banku w warunkach paniki. Drogie pożyczki nie rozwiązują problemów; przykładem są działania FED i ECB w ostatnim kryzysie *subprime*, które zaoferowały pożyczki po obniżonych cenach – uznając zapewne że występuje potrzeba pomocy a nie „dobicia klienta”.

Należy zauważyć, że na bank przeżywający panikę nałożyć się mogą dodatkowo negatywne uwarunkowania wynikające z kryzysu systemowego krajowego czy międzynarodowego (typowym przykładem jest efekt domina w kryzysie *subprime* w USA).

¹⁰⁹ Zob. szerzej: P. Masiukiewicz *Zarządzanie paniką klientów w warunkach kryzysu banku*, Raport z badania własnego, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa, 2008 r.

¹¹⁰ Cyt.: W. Bagehot, *Lombard Street: A Description of the Money Market*, R. D. Irwin, Homewood IL, 1962, cyt. za: S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 571.

Rysunek 1. Źródła refinansowania banku w warunkach paniki klientów

Jeżeli przedsiębiorstwo bankowe jest obciążane dodatkowymi kosztami sanacji oraz ponoszone są koszty społeczne, to powinno – jako instytucja zaufania publicznego - mieć możliwość skorzystania z zewnętrznej dźwigni finansowej. Dźwignia finansowa umożliwia elastyczne działanie banku w okresie sanacji.

Historia upadłości banków w Polsce pokazuje, że niektóre z banków można byłoby uratować – gdyby odpowiednio wcześniej uruchomiona została dźwignia finansowa. Wobec niektórych sanowanych banków późne uruchomienie dźwigni spowodowało wydłużenie procesu sanacji. Jednocześnie wyjątkowy przykład Banku Wschodniego wskazuje, że dzięki interwencji GINB NBP i uruchomieniu dźwigni finansowej odpowiednio wcześniej (lokata przyszłego inwestora, lokaty Banku Społem jako przyszłego banku przejmującego), udało się zapobiec upadłości.

W ostatnich latach dostępne praktycznie były w Polsce dwie dźwignie finansowe:

- pożyczki BFG, ale dopiero po zatwierdzeniu programu naprawczego,
- kapitały nowych inwestorów (lub banków przejmujących sanowany bank decyzją KNB NBP).

Przydatna dźwignia w procesie sanacji mogłyby być obligacje restrukturyzacyjne Skarbu Państwa (które już raz, w latach dziewięćdziesiątych, zostały z dobrym efektem zastosowane), pod warunkiem pełnej płynności.

W zgodzie z doktryną W. Bagehota banki centralne wielu krajów przyjęły na siebie funkcję pożyczkodawcy ostatniej instancji (*Lender of Last Resort*). Bagehot twierdził że rola LoLR polega na udzielaniu kredytów wypłacalnym instytucjom finansowym, które utraciły płynność oraz, że pożyczkodawca musi z wyprzedzeniem zapewnić o swojej gotowości do udzielenia kredytu w dowolnej wysokości każdej instytucji, która spełnia warunki wiarygodności¹¹¹. Jednocześnie w literaturze występuje szereg odmiennych poglądów wobec tej klasycznej koncepcji; m.in. Goodhard uważał, że precyzyjne rozróżnienie między utratą płynności a niewypłacalnością jest miłym, ponieważ banki które potrzebują pomocy LoLR są automatycznie podejrzewane o utratę wypłacalności¹¹². Dla odmiany zwolennicy wolnej bankowości nie kwestionując występowania zawodności rynku, uważają, iż rynek i tak zapewniłby lepszą alokację niż państwowy pożyczkodawca.

Zdaniem S. Heffernan „jeśli LoLR osądzi, że źródłem problemu jest run lub panika bankowa, a nie sytuacja finansowa banku, może obniżyć wymagania dotyczące koniecznego zabezpieczenia i zmniejszyć karną stopę procentową. W gruncie rzeczy argumentacja za istnieniem LoLR przypomina obronę straszaka nuklearnego: jest to narzędzie, które ma zapobiegać panice, jaka mogłaby powstać”¹¹³.

Instytucja pożyczkodawcy ostatniej instancji (LoLR); jedna z najstarszych funkcji realizowanych przez banki centralne nie jest wyraźnie określona w polskim prawie¹¹⁴. Pożyczkodawcą ostatniej szansy mogłyby być NBP (lub budżet państwa albo BFG) przy wykorzystaniu takich instrumentów, jak obligacje, pożyczki, gwarancje (poręczenia) dla innych banków. BFG udzielał pomocy dopiero po zatwierdzeniu programu naprawczego (co trwało nawet do 2 lat). Praktyka rozwiązywania kryzysów bankowych w wielu krajach wykazała niezbędność zaangażowania się budżetu państwa¹¹⁵. Dyskutowana jest też centralizacja na poziomie europejskim wykonywania funkcji LoLR co wiąże się z ideą powołania międzynarodowego pożyczkodawcy ostatniej instancji.

Zredefiniowania wymaga rola BFG w procesie sanacji banków. BFG, posiadający znaczne środki finansowe (nadwyżki zdeponowane w bankach) powinien aktywnie

¹¹¹ Zob. X. Freixas, J. Ch. Rochet, *Microeconomics of Banking*, Massachusetts Institute of Technology, fourth printing, 1999, s. 279.

¹¹² Cyt. za: X. Freixas, J. Ch. Rochet, op. cit. s. 279.

¹¹³ Cyt. za: S. Heffernan, *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2007, s. 574.

¹¹⁴ Funkcja LoLR została zdefiniowana m.in. w ustawie o Banku Szwecji, w ustawie o Narodowym Banku Węgier; ob. A. Jurkowska-Zeidler, *Realizacja funkcji pożyczkodawcy ostatniej instancji jako dylemat integracji rynku finansowego UE*, w: VI Konferencja Naukowa „Strategia lizbońska a zarządzanie wartością (3 edycja)”, mat. konfer., Uniwersytet Gdański i SGH, Gdańsk – Sztokholm, 7-10.10.2006r.

¹¹⁵ Zob. *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, pr. zbior. pod red. M. Iwanicz – Drozdowskiej, PWE, Warszawa, 2002.

uczestniczyć w zarządzaniu sanacją już na etapie wprowadzenia zarządu komisarycznego. BFG mógłby obejmować na pewien czas akcje nowej emisji sanowanego banku (lub udziały w bankach spółdzielczych), mając jednocześnie zagwarantowane miejsca do obsadzenia w zarządzie zwykłym, komisarycznym lub radzie nadzorczej oraz gwarancję wyjścia z inwestycji. Dobrym instrumentem BFG wspomagającym przejęcia mógłby być „udział w pokryciu strat i udział w zyskach” przy transakcjach P&A (*Purchase & Assumption* – wykup i przejęcie), polegający na tym, że jeśli instytucja przejmująca zagrożony bank obawia się, że poniesie straty w wyniku przejęcia portfela aktywów, to może podpisać umowę z instytucją gwarancyjną o częściowej kompensacji strat, ale jeśli instytucja przejmująca uzyska nadzwyczajne zyski na takiej transakcji to musi podzielić się nimi z instytucją gwarancyjną.

Możliwością w przyszłości jest powstawanie firm inwestycyjnych oferujących fundusze typu *mezzanine* (fundusze o charakterze pośrednim między kapitałem własnym i obcym)¹¹⁶. Na przykład BFG mógłby otrzymać możliwość okresowego finansowania banku pożyczką podporządkowaną z premią od zysku, obligacjami z prawami korporacyjnymi (udział w radzie nadzorczej i zarządzie), instrumentami hybrydowymi lub instrumentami RCF (*reduced cash flow*; odroczenie odsetek, obligacje zero-kuponowe).

3. Modele zarządzania płynnością w warunkach paniki

3.1. Wymogi płynnościowe i metody ich zabezpieczenia

Utrzymanie płynności jest ustawowym obowiązkiem każdego banku. Art. 8 ustawy Prawo bankowe mówi: „Bank jest zobowiązany do utrzymywania płynności płatniczej dostosowanej do rozmiarów i rodzaju działalności; w sposób zapewniający wykonanie wszystkich zobowiązań pieniężnych, zgodnie z terminami ich płatności.”.

Można wskazać na kilka głównych przyczyn utraty płynności przez bank, jest to:

- błędne zarządzanie ryzykiem płynności,
- efekt zarażenia kryzysem innych instytucji finansowych,
- utrata wiarygodności na rynku międzybankowym,
- panika i run na kasy.

Ważnym i trudnym do rozwiązania problemem jest *contagion effect* na rynku finansowym i utrata płynności z tego powodu. Podejmowane są prace badawcze dotyczące czynników, powiązań rynkowych i siły zależności powodujących efekt zarażenia. Przegląd badań zagranicznych w tym obszarze można znaleźć w pracach M. Iwanicz-Drozdowskiej i S. Hefernan¹¹⁷.

¹¹⁶ Zob. J. Więclawski, *Wykorzystanie mezzanine capital do pokonywania luki kapitałowej*, Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin, 2005, K. Wells, *Mezzanine Takes off in Central Europe*, Euromoney, 1.02.06 r., S. Augustyniak, *Rozwój przez mezzanine*, CEO Magazyn Kadry Zarządzającej, 1.01.05 r. oraz www.ipo.pl

¹¹⁷ Zob. M. Iwanicz-Drozdowska, *Bezpieczeństwo rynku usług finansowych. Perspektywa Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2008, s. 85 i nast. oraz S. Hefernan, op. cit.

Na polskie banki został nałożony przez nadzór bankowy obowiązek wprowadzenia metod identyfikacji, monitorowania i pomiaru płynności płatniczej, planów awaryjnych zapewniających niezakłócone prowadzenie operacji, a także uwzględnienie w tych procedurach zachowania płynności w warunkach kryzysu (paniki)¹¹⁸. Powinno to być częścią realizowanych strategii i procedur zarządzania ryzykiem (w tym procedur zarządzania płynnością płatniczą uwzględniających podział kompetencji i odpowiedzialności w banku). Powyższa rekomendacja miała charakter jakościowy.

Uchwała KNB w sprawie ustalenia wiążących banki norm płynności, która zaczęła obowiązywać od 2008 roku, ma charakter regulacji ilościowej¹¹⁹. Najważniejszym obowiązkiem wynikającym z tej regulacji jest wprowadzenie wymogu zarządzania ryzykiem płynności w sposób zapewniający utrzymanie płynności bieżącej, krótkoterminowej, średnioterminowej i długoterminowej. Dla oceny zarządzania płynnością zarówno przez audyty wewnętrzne, zarządy jak nadzór bankowy – ustalone zostały miary płynności krótkoterminowej oraz długoterminowej, a także obowiązek ich utrzymywania na określonym poziomie. Na przykład dla płynności krótkoterminowej jest to luka płynności oraz współczynnik płynności krótkoterminowej¹²⁰.

W warunkach paniki i runu na kasy ustalenie potrzeb płynnościowych nie może ograniczać się do zasad określonych w rekomendacjach nadzoru, bowiem sytuacja jest nadzwyczajna, a żadne normy nie są już spełniane. W takiej sytuacji, estymacja potrzeb płynności w banku powinna obejmować następujące działania:

- 1) ustalenie poziomów nadzwyczajnych wypływów środków w pierwszym dniu paniki,
- 2) ekstrapolacja wypływów środków przy założeniu tendencji malejącej, lub
- 3) ekstrapolacja wypływów środków przy założeniu tendencji rosnącej.

Panika klientów banku powoduje konieczność ciągłego zwiększania środków płynnych; można w tym zakresie określić następujące etapy działań w zakresie poprawy płynności:

- etap I : sprzedaż bonów skarbowych i innych papierów wartościowych, sprzedaż pakietów kredytów w sytuacji poniżej standardu i straconych,
- etap II : zaciągnięcie kredytu redyskontowego i lombardowego w banku centralnym, zaciągnięcie pożyczki międzybankowej zabezpieczonej na kredytach w sytuacji normalnej, sprzedaż zbędnego majątku,
- etap III : ewentualne wykorzystanie rezerwy obowiązkowej z banku centralnego,
- etap IV : pożyczka ostatniej instancji (niezabezpieczona od pożyczkodawcy ostatniej instancji),
- etap V : rekapitalizacja banku (inwestor strategiczny, BFG lub instytucja rządowa).

¹¹⁸ Zob.: Uchwała nr 4 z 13.03.2007r. Komisji Nadzoru Bankowego NBP.

¹¹⁹ Zob.: Uchwała nr 9 z 13.03.2007r. Komisji Nadzoru Bankowego NBP.

¹²⁰ Luka jest różnicą bezwzględną pomiędzy sumą wartości podstawowej i uzupełniającej rezerwy płynności a wartością środków obcych niestabilnych i musi wynosić co najmniej zero.

W związku z funkcjonowaniem na polskim rynku w większości banków – córek holdingów zagranicznych, należy zwrócić uwagę, że w niektórych umowach o przyznanie licencji na prowadzenie banku w Polsce (warunki licencyjne) nadzór bankowy spowodował zagwarantowanie, iż w sytuacji kłopotów spółki – córki, bank – inwestor strategiczny zapewni stosowną pomoc (w tym płynnościową)¹²¹.

Dla zabezpieczenia się przed skutkami paniki niektóre polskie banki podjęły działania zabezpieczające w drodze specjalnych kontraktów. Przykładem zabezpieczania się przed utratą płynności jest umowa Banku Ochrony Środowiska podpisana w 2008 roku z jedną z instytucji finansowych, która zagwarantowała pożyczkę na żądanie w limicie do 100 mld. zł.

W warunkach runu na kasy utrzymanie płynności zostaje w zasadzie zawsze zagrożone. Stąd poszukiwania odpowiedzi na pytania o źródła zapewnienia płynności oraz o poziom płynności w warunkach paniki klientów. Pierwsze pytanie sprowadza się do znalezienia dźwigni finansowej. Na to drugie pytanie próbuje się odpowiedzieć poprzez konstrukcję modeli płynności w warunkach runu na kasy; co zaprezentowano poniżej.

Teoretyczne modele uwzględniają jedynie czynnik paniki klientów, abstrahując od innych, które pojawiają się zwykle równolegle - obniżając płynność banku. Typową sytuacją jest na przykład równoległa utrata wiarygodności na rynku pożyczek międzybankowych.

3.1. Modele Freixasa i Rocheta

X. Freixas i J. Ch. Rochet wskazują, że występowanie kryzysów płynności oraz paniki bankowej jest immanentną cechą bankowości¹²². Ich zdaniem run na bank oznacza sytuację, gdy deponenci obserwują ponadprzeciętnie wysoką częstotliwość wycofywania depozytów w swoim banku i obawiając się o jego przyszłość reagują sami wycofywaniem wkładów. Zjawisko wycofywania depozytów wartościowo przewyższające szacowany popyt na płynność, generuje negatywny efekt wewnętrzny dla banku przeżywającego niedobór płynności, ponieważ pociąga za sobą prawdopodobieństwo bankructwa. Może też powodować negatywny efekt zewnętrzny dla całego sektora bankowego w formie postrzegania niepowodzenia jednego banku jako oznaki kryzysu w całym sektorze (tj. w konsekwencji efekt zarażenia).

Freixas i Rochet analizują różne modele płynności w pięciu grupach¹²³:

- 1) modele alokacji depozytów bankowych i ich ubezpieczenia: model ubezpieczenia płynności, model alokacji depozytów w warunkach autarkii, model alokacji depozytów w warunkach otwartego rynku finansowego oraz model optymalnej alokacji,

¹²¹ Cyt. wypowiedź W. Kwaśniaka, b. Generalnego Inspektora Nadzoru Bankowego NBP w TVN-CNBC TV w dn. 29.10.08r.

¹²² Zob. X. Freixas, J. Ch. Rochet, *Microeconomics of Banking*, Massachusetts Institute of Technology, fourth printing, 1999, s. 257.

¹²³ Zob. X. Freixas, J. Ch. Rochet, op. cit., s. 258 i nast.

- 2) modele w systemie bankowym niepełnych rezerw: model efektywnej alokacji, gdy deponenci ufają bankowi, model nieefektywnego runu na bank, gdy wszyscy deponenci wycofują wkłady,
- 3) modele płynności a stabilność systemu bankowego niepełnych rezerw oraz alternatywne uregulowania instytucjonalne, autorzy omawiają tu: środek zaradczy na niestabilność – bankowość specjalistyczna, reakcje regulacyjne – zawieszenie wypłat lub ubezpieczenie depozytów oraz relację udziały kontra depozyty,
- 4) model efektywnego runu na bank,
- 5) modele oparte o rynki międzybankowe i zarządzanie idiosynkratycznymi szokami płynności: model Bahattacharaya i Galea oraz model wykorzystania rynku międzybankowego,
- 6) modele w oparciu o zagregowane szoki płynności: model Hellwiga, model efektywnej alokacji ryzyka oraz model alokacji drugiej (po najlepszej) w warunkach asymetrycznej informacji.

Freixas i Rochet definitywnie stwierdzają, że mechanizm rynkowy nie jest w stanie zapewnić bankom komercyjnym pełnego ubezpieczenia w przypadku szoków płynności i jedynym rozwiązaniem ostatecznym jest pomoc finansowa ze strony pożyczkodawcy ostatniej instancji (LoLR)¹²⁴. Dodają także, że poprzez kontrolowanie wypłacalności banków i systemu płatniczego, LoLR zmniejsza ryzyko zarażania i pomaga zapobiegać panikom bankowym.

3.3. Model runu wg. Thompsona i Matthews

Autorzy założyli, że wybory dotyczące konsumpcji poczynione w okresie 1 dla okresu 1 i 2 mają postać $(0,R)$ lub $(1,0)$.¹²⁵ Przy czym wybory klientów rodzaju 1 oznaczają zrealizowanie potrzeby w okresie T-1, a rodzaju 2 w okresie T-2. Klienci składają depozyty w okresie T-0.

Jeśli założyć się, że prawdopodobieństwo, iż dany podmiot jest rodzaju 1., jest znane *ex post* (po okresie 1), ale nie *ex ante* (w okresie 0), to można wtedy skonstruować optymalny kontrakt ubezpieczeniowy w okresie 0, który daje optymalny podział produktu między oba rodzaje podmiotów. Klienci obu rodzajów dowiadują się o swoim stanie w okresie 1, kiedy to przekonują się, czy są klientem 1., czy 2. rodzaju. Ponieważ klienci nie wiedzą tego w okresie 0, decydują się na zawarcie ubezpieczenia.

Optymalny kontrakt ubezpieczeniowy umożliwia klientom zabezpieczenie się przed zostaniem podmiotem rodzaju 1. Kontrakt taki może zostać zaoferowany przez banki w postaci złożenia depozytu na żądanie. Kontrakt w tej postaci daje każdemu klientowi prawo wycofania środków w okresie 1 z prawem uzyskania stałej wielkości r_1 środków za każdą jednostkę zdeponowaną w okresie $T = 0$. Żądania

¹²⁴ Cyt. za: X. Freixas, J. Ch. Rochet, op. cit., s. 278.

¹²⁵ Zob. K. Matthews, J. Thompson, *Ekonomika bankowości*, PWE, Warszawa, 2007.

wycofania środków są obsługiwane według kolejności ich zgłaszania (bank istnieje tylko do $T = 3$). Funkcje wypłaty dla klientów są opisane wyrażeniami:

$$(1) \quad V_1(f_j, r_1) = \begin{cases} r_1, & \text{jeśli } f_j r_1 < 1 \\ 0, & \text{jeśli } f_j r_1 \geq 1 \end{cases}$$

$$(2) \quad V_2(f_j, r_1) = \begin{cases} \frac{R(1 - r_1 f)}{1 - f}, & 0 \\ 0 \end{cases}$$

gdzie:

V_1 — wypłata w okresie 1 na jednostkę wycofanego depozytu (zależna od miejsca podmiotu w kolejce),

V_2 — wypłata w okresie 2.

f_j — liczba wycofań depozytów dokonanych przed obsłużeniem podmiotu j wyrażona jako procentowa część całości depozytów,

f — całkowita liczba wycofanych depozytów.

Wielkość wypłaty w okresie 1 dla każdego deponenta wynosi 1, aż do momentu, w którym zostaną wyczerpane rezerwy banku i pozostali deponenti dostają wtedy 0 jednostek. Funkcja wypłat dla okresu 2 pokazuje, że deponenti, którzy nie wycofali swoich depozytów w okresie 1, dostają 0 lub R jednostek, w zależności od tego, czy rezerwy banku zostały wyczerpane w okresie 1, czy też nie.

W modelu zawierającym występowanie depozytów na żądanie są dwa rodzaje równowagi. W pierwszej, podmioty rodzaju 1. wycofują depozyty w okresie 1, a podmioty rodzaju 2. czekają do okresu 2. Druga równowaga to run na bank, kiedy wszystkie podmioty próbują wycofać swoje depozyty w okresie 1. Analiza ta pozwala sformułować następujące zalecenia:

- a) zawieszenie wypłacalności usuwa bodźce dla podmiotów rodzaju 2. skłaniające do wycofania depozytów. Jest to takie samo rozwiązanie jak poprzednio proponowany kontrakt, z tym tylko, że podmioty nie uzyskają żadnych środków w okresie $T = 1$, jeśli będą próbowały wycofać sumy przekraczające pewien limit,
- b) w przypadku istnienia rządowego systemu gwarancji depozytów podmioty rodzaju 2. nigdy nie uczestniczą w runie na bank.

Przyjęcie, że system gwarancji depozytów eliminuje występowanie runu na bank, wydaje się – zdaniem cytowanych Matthews i Thompsona - w części przynajmniej słuszne. Mocno dyskusyjne jest natomiast stwierdzenie autorów, że gwarancje eliminują panikę; zależy to przecież od kwoty gwarantowanej, od czynników akceleracji paniki oraz od działań marketingowych. Według cytowanych autorów – ważnym skutkiem ubocznym gwarancji jest pokusa nadużycia po stronie ubezpieczonego banku. Jeśli bowiem deponent jest ubezpieczony, nie ma on już żadnych bodźców do monitorowania banku, w którym złożył depozyt. Jednocześnie banki podejmując większe ryzyko nie muszą płacić większego oprocentowania w takich warunkach.

Wyraźnie widać, że autorzy omawianego modelu przyjęli założenie o racjonalności decyzji klientów, co jak udowadniają finanse behawioralne, rzadko występuje w praktyce.

3.4. Model potrzeb płynnościowych w warunkach runu na bazie czynników technologicznych banku (propozycja autorska)

Należy przyjąć, że w warunkach runu na kasy, jedyne co może regulować poziom wypływu środków finansowych, to czynniki technologiczne (czas pracy, ilość kas, szybkość pracy komputerów czy wydajność personelu). Oczywiście w sytuacji zbliżającej się bariery płynności zarząd może podjąć decyzję o administracyjnym ograniczaniu kwoty jednorazowych wypłat. Taka decyzja może jednak być akceleratorem paniki.

Przy konstrukcji modelu opisanego poniżej zastosowano inne podejście niż występujące w literaturze, to znaczy jako punkt wyjścia przyjęto możliwości technologiczne banku co do dziennych wielkości wypłat środków przy założeniu nieprzerwanego potoku klientów (cecha runu na kasy) oraz 7 godzin pracy jednej kasy w banku. Przy takich warunkach wypływ środków z banku determinuje czas każdej operacji, wydajność, ilość kas oraz średnia kwota wypłat. Ta ostatnia będzie specyficzna dla każdego banku ale możliwa do oszacowania metodą średnich ważonych albo metodą ustalenia listy wypłat klientów i ustalenia stanów ich rachunków w bazie CRM; którą posiada dziś każdy bank.

Podejście od strony możliwości technologicznych pozwala wyliczyć dzienny strumień wypływu, niezależnie od presji tłumu kolejkowego, interwencji polityków co do zmian na listach kolejności wypłat czy też wagi segmentów klientów. Model jest przydatny wyłącznie w okresie typowego runu na kasy i przedstawia się następująco:

$$DSW = \frac{420 \min}{x \times tn + y \times tz} \times JKB \times \frac{KWm}{tm \times Idd}$$

Gdzie:

- DSW – dzienny maksymalny strumień wypłat środków finansowych deponentów
- KWm – kwota wypłat ze wszystkich rachunków w okresie m dni poprzedzających run lub pierwsze dni runu (albo szacunek w oparciu o przypadek innego banku w podobnej sytuacji)
- Idd – ilość deponentów dziennie wypłacających środki w okresie m
- tm – ilość dni przed runem na kasy przy wzmożonych oznakach paniki lub pierwsze dni runu, tj. okres m dni
- tn – czas obsługi 1 deponenta w kasie dokonującego przelewu środków do innego banku w minutach
- tz – czas obsługi 1 deponenta w kasie dokonującego wypłaty środków gotówką w minutach
- x – współczynnik procentowy udziału klientów dokonujących przelewów średnio dziennie
- y – współczynnik procentowy udziału klientów dokonujących wypłat gotówki średnio dziennie
- JKB – ilość czynnych kas w banku.

Zaprezentowany model umożliwia efektywne zarządzanie płynnością banku w następujących obszarach:

- codzienne planowanie środków płynnych w podziale na rachunek bieżący w banku centralnym oraz zapas gotówki w kasach banku,
- oszacowanie możliwego wypływu środków w dłuższej perspektywie czasowej i wynikającego z tej kwoty zapotrzebowania banku (np. wobec pożyczkodawcy ostatecznej instancji) na środki płynne w przyjętych do analizy odcinkach czasowych (dzień, tydzień, miesiąc),
- stanowi podstawę do strategicznych decyzji co do źródeł pozyskiwania środków płynnych oraz planu czasowego ich pozyskiwania.

Powyższy model zawiera pewne uproszczone założenia; może być jednak odpowiednio rozbudowany. Założenia modelu są następujące:

- a) zakłada się, że czas realizacji różnych typów operacji kasowych jest znany w banku,
- b) zakłada się stałe tempo pracy kasjerów i sprzętu informatycznego oraz brak awarii,
- c) przyjęto stałą liczbę kas w banku. Jeżeli run na kasy powstał tylko w niektórych oddziałach lub filiach, liczbę kas przyjętych do obliczeń należy zweryfikować,
- d) w przypadku lokat dewizowych wypłacanych w złotych, czas operacji powinien ulec zwiększeniu o czynność wymiany waluty,
- e) parametry x i y wymagają oszacowania uwzględniając specyfikę klientów w konkretnym banku,
- f) model nie uwzględnia automatycznych wypłat z rachunków internetowych; ta usługa w warunkach runu na kasy może być zablokowana,
- g) model nie uwzględnia automatycznych wypłat z rachunków bieżących poprzez bankomaty, ze względu na niskie na ogół kwoty, pozostające na tych rachunkach (mogą one być zablokowane),
- h) model nie uwzględnia wypłat kartami z limitem zadłużenia (karty charge i kredytowe); w przypadku runu na kasy limity te mogą zostać zablokowane.

3. Możliwe działania banków w warunkach paniki – w świetle badań

Kluczową kwestią w kryzysie jest poprawa relacji z klientami; szczególnie w kontekście możliwego runu na kasy. Odbudowa i utrzymanie zaufania publicznego jest kryterium dalszej egzystencji albo normalnego funkcjonowania albo pod rządami ustawy o upadłości.

W ramach przeprowadzonego przez autora badania w 36 bankach w 2007 r. na temat możliwych zachowań banków; zapytano banki o metody współpracy z klientami w kryzysie oraz o ich ewentualne decyzje w obszarze zarządzania paniką¹²⁶. W badaniu podjęto próbę określenia – jakie są możliwe do zastosowania metody

¹²⁶ Zob. P. Masiukiewicz, *Zmiany w zarządzaniu i instrumentach marketingu w warunkach kryzysowych banku*, Raport z pracy badawczej w ramach Programu Badań Statutowych KNoP SGH, Zadanie Badawcze 2, pt. *Wymogi elastyczności i zdolności kierowania zmianami w przedsiębiorstwie* (pod kier. nauk. prof. S. Kasiewicza), (masz. pow.), Warszawa, 2007.

współpracy z klientami, które należałoby wykorzystać w sytuacji kryzysu (wybór do 5 odpowiedzi, zob. tabl. nr 2).

Tabela 2. Najważniejsze metody współpracy z klientami, które należałoby zastosować w sytuacji kryzysu

Wyszczególnienie	Banki realizujące program naprawczy	Banki nie realizujące programu naprawczego	Odpowiedzi badanych banków razem
	% N = 19	% N = 17	% N = 36
5.4.1. Zaangażowanie psychologa społecznego do opracowania koncepcji współpracy z klientami	31,6	17,6	25,0
5.4.2. Listy informacyjne (email i poczta) do wszystkich klientów	42,1	29,4	36,1
5.4.3. Listy informacyjne do strategicznych klientów	57,9	64,7	61,1
5.4.4. Wykorzystanie stron WWW do komunikacji z klientami	73,7	88,2	80,6
5.4.5. Dystrybucja ulotek o złej sytuacji banku i kierunkach sanacji w miejscach zamieszkania lub pracy klientów	0,0	0,0	0,0
5.4.6. Stałe komunikaty prasowe o sytuacji banku ze strony nadzoru bankowego	26,3	52,9	38,9
5.4.7. Stałe konferencje prasowe z udziałem potencjalnego inwestora strategicznego	31,6	29,4	30,6
5.4.8. Rezygnacja z klientów niedochodowych	52,6	41,2	47,2
5.4.9. Rezygnacja z klientów nisko dochodowych	21,1	11,8	16,7
5.4.10. Opóźnianie uchwalenia, a zatem publikacji sprawozdań finansowych banku	10,5	0,0	5,6

Źródło: badanie własne.

Za najważniejszą metodę uznano wykorzystanie stron WWW do komunikacji z klientami; ten instrument uzyskał 80,6% wskazań. Wydaje się, że banki przeceniły ten instrument; wielu klientów nie ma przecież dostępu do Internetu.

Na drugim miejscu znalazły się listy informacyjne do strategicznych klientów (61,2%), a na trzecim miejscu rezygnacja z klientów niedochodowych – tylko 47,2% badanych. Na rezygnację z klientów nisko dochodowych wskazało tylko 16,7% badanych. Wydaje się, że nie wszystkie banki doceniają znaczenie rezygnacji z klientów niedochodowych w warunkach kryzysu; stosując tu raczej tradycyjne, nieelastyczne podejście do problemu.

Na stałe komunikaty prasowe o sytuacji banku ze strony nadzoru bankowego wskazało 38,9% a na listy informacyjne (email i poczta) do wszystkich klientów – 36,1% respondentów.

Tabela 3. Zarządzanie paniką klientów. Jakie instrumenty powinny być stosowane w przypadku paniki klientów i runu na kasy?

Wyszczególnienie	Banki realizujące program naprawczy % N = 19	Banki nie realizujące programu naprawczego % N = 17	Odpowiedzi badanych banków razem % N = 36
5.5.1. Ciche ograniczenie wypłat środków ulokowanych przez klientów w banku (np. celowe przerwy w pracy sieci informatycznej)	10,5	17,6	13,9
5.5.2. Zatrudnienie psychologa społecznego do rozmów z klientami	42,1	23,5	33,3
5.5.3. Organizacja specjalnych punktów informacyjnych w większych placówkach i specjalnych linii telefonicznych	57,9	94,1	75,0
5.5.4. Apele zarządu do klientów w sprawie nie wycofywania środków (ulotka)	26,3	47,1	36,1
5.5.5. Wystąpienia nowego inwestora i zarządu na częstych konferencjach prasowych	47,4	23,5	36,1
5.5.6. Komunikaty uspokajające klientów ze strony nadzoru bankowego	73,7	76,5	75,0
5.5.7. Komunikaty uspokajające klientów ze strony władz samorządowych danego terenu	31,6	35,3	33,3
5.5.8. Zainicjowanie utworzenia komitetów kolejkowych i współpraca z nimi ze strony banku	0,0	5,9	2,8
5.5.9. Spotkania członków zarządu z klientami w placówkach operacyjnych	73,7	58,8	66,7
5.5.10. Zwrócenie się o pomoc w zakresie opanowania paniki do duchownych (właściwych parafii)	15,8	17,6	16,7
5.5.11. Zawieszenie wypłat przez nadzór bankowy (zamknięcie kas)	5,3	5,9	5,6
5.5.12. Inne działania (propozycja podania – jakie?)	0	0	0

Źródło: badanie własne.

Banki zupełnie nie doceniły takiego instrumentu jak zaangażowanie psychologa społecznego do opracowania koncepcji współpracy z klientami. Na taką potrzebę wskazało jedynie 25% respondentów.

Na spokój klientów wpływa niewątpliwie brak informacji o złych wynikach banku. Na opóźnianie uchwalenia, a zatem publikacji sprawozdań finansowych banku (co jest działaniem na granicy prawa) wskazało 5,6% respondentów (tylko z grupy mającej doświadczenie w realizacji programów naprawczych).

W obszarze innych działań podano konieczność uspokajających rozmów z klientami (2,8% badanych).

Pytanie dotyczące zarządzania paniką klientów i runu na kasy dotyczyło instrumentów, jakie bank wykorzystywałby przy zaistnieniu takiej sytuacji i umożliwiałoby wybranie 5 spośród dwunastu możliwych odpowiedzi (w tym własne propozycje).

Największą ilość wskazań, tj. 75% otrzymały dwa instrumenty - instrument dotyczący organizacji specjalnych punktów informacyjnych w większych placówkach i specjalnych linii telefonicznych oraz wykorzystania komunikatów uspokajających klientów ze strony władz nadzoru bankowego jako instrumentu rozładowania runu na kasy (zob. tabl. nr 3). Na drugim miejscu znalazły się spotkania członków zarządu z klientami w placówkach operacyjnych – 66,7%.

Trzecie miejsce zajęły równorzędnie dwa wskazania (po 36,1%); tj. apele zarządu do klientów w sprawie nie wycofywania środków (ulotka) oraz wystąpienia nowego inwestora i zarządu na częstych konferencjach prasowych.

Na zatrudnienie psychologa społecznego do rozmów z klientami wskazało jedynie 33,3% respondentów – banki wyraźnie nie doceniły tego instrumentu (sprawdził się on między innymi w Banku Wschodnim SA). Również 33,3% badanych wskazało na konieczność wykorzystania komunikatów uspokajających klientów ze strony władz samorządowych jako instrumentu rozładowania runu na kasy.

Tabela 4. Możliwości zgromadzenia środków płynnych w warunkach kryzysu banku

Zgromadzenie środków płynnych, niezbędnych do wzmożonych wypłat depozytów; szacunkowy czas realizacji:	Banki realizujące program naprawczy % N = 19	Banki nie realizujące programu naprawczego % N = 17	Odpowiedzi badanych banków razem % N = 36
1/ 1 tydzień	42,1	47,1	44,4
2/ 2 tygodnie	15,8	29,4	22,2
3/ 1 miesiąc	15,8	5,9	11,1
4/ 2 miesiące	10,5	11,8	11,1
5/ brak odpowiedzi	15,8	5,8	11,2

Źródło: badanie własne.

Na zwrócenie się o pomoc w zakresie opanowania paniki do duchownych (właściwych parafii) wskazało 16,7% badanych a na ciche ograniczenie wypłat środków ulokowanych przez klientów w banku (np. celowe przerwy w pracy sieci informatycznej) – 13,9%. Na zainicjowanie utworzenia komitetów kolejkowych i współpracę z nimi ze strony banku wskazało ok. 3% badanych banków, a na zawieszenie wypłat przez nadzór bankowy (zamknięcie kas) wskazało poniżej ok. 6 % badanych.

Zaskakujące są odpowiedzi na pytanie, jak długo trwałoby zgromadzenie środków płynnych w banku w warunkach kryzysu (tabl. nr 4). Aż 22% badanych banków potrzebowałoby na to jeden miesiąc i więcej. Część banków nie jest więc dostatecznie przygotowana do zarządzania płynnością w sytuacjach kryzysowych.

Podsumowanie

Zarządzanie płynnością w warunkach paniki wymaga nadzwyczajnych działań; wyjście z kryzysu nie jest zwykle możliwe bez dźwigni finansowej dla banku. Banki w świetle badań, przewidują szereg instrumentów w walce z paniką, ale co do źródeł refinansowania stają się niekiedy bezradne. Pomoc państwa jest szczególnie uzasadniona w sytuacji zarażenia banku paniką, paniki wywołanej przez obieg informacji typu *word of mouth* lub w wyniku efektu domina; nie są to bowiem sytuacje w pełni zawinione przez bank. Niestety instytucja LoLR nie jest wyraźnie uregulowana w Prawie bankowym.

Proces organizowania środków płynnych w sytuacji paniki w banku można podzielić na trzy etapy:

- wykorzystanie możliwości wewnętrznych,
- zasilenie zewnętrzne na zasadach rynkowych (rynkowa dźwignia finansowa),
- zasilenie zewnętrzne z instytucji publicznych (interwencyjna dźwignia finansowa).

Panika klientów pogłębia kryzys i przyspiesza utratę płynności ze względu na występujące uwarunkowania tego zjawiska. Do negatywnych uwarunkowań finansowych paniki w pojedynczym banku należy zaliczyć:

- 1) występującą zmianę cech płynności różnych instrumentów finansowych na rynku; te produkty które jeszcze do niedawna były płynne stają się niepłynne a nawet toksyczne (np. CDO na rynku hipotecznym USA, obligacje przeżywającego kryzysu AIG i in.),
- 2) utratę zaufania banków wobec siebie, co powoduje drastyczne ograniczenie transakcji na rynku międzybankowym. Banki które w znaczącej części refinansowały się na rynku MB nagle tracą limity i jedynym ratunkiem jest pożyczka LoLR,
- 3) sytuację kryzysową wykorzystują konkurenci, którzy starają się odkupić od banków w kłopotach pakiety kredytów i papierów wartościowych poniżej ich wartości, podejmują działania marketingowe w celu przejęcia rentownych klientów itp.,
- 4) zainteresowani objęciem kapitału nowi inwestorzy strategiczni, którzy chcą kupić bank w kryzysie i dążą do uzyskania najniższej ceny - próbują przedłużać negocjacje, zlecają dodatkowe *due dilligence*, żądają obniżania wyceny poszczególnych aktywów itp. (przykład to sprzedaż Banku Wschodniego SA oraz Banku Przemysłowego SA); przedłuża to proces sprzedaży w czasie i zwiększa koszty,
- 5) przy dużym zasięgu międzynarodowym kryzysu zagraniczne banki „matki” (te które również wpadają w kryzys) będą próbowały odsysać środki z banków „córek”; pogłębiając ich trudności płynnościowe.

Powyższe, negatywne uwarunkowania w otoczeniu banku przeżywającego panikę powodują, że niezbędnym pożyczkodawcą ostatniej instancji (LoLR) staje się bank centralny lub rząd. Jednocześnie, w świetle przeprowadzonej analizy, polski

system bezpieczeństwa finansowego nie jest właściwie przygotowany w tym obszarze.

Bibliografia:

1. Atkins R., Tett G., Ghua K. *ECB steps Up Liquidity Fight*, Financial Times 18.12.2007.
2. Freixas X., Parigi B. M., Rochet J. *Systemic Risk., Interbank Relations, and Liquidity Provision by the Central Bank*, Journal of Money, Credit and Banking, no 3/2000.
3. Freixas X., Rochet J. Ch. *Microeconomics of Banking*, Massachusetts Institute of Technology, fourth printing, 1999.
4. Gordon G., Huang L. X. *Banking Panics and the Origin of Central Banking*, NBER Working Paper, Washington, 2002.
5. Guha K., *Priority is to Prevent Crisis of Liquidity*, Financial Times 15.07.2008.
6. *Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania*, praca zbiorowa pod red. Iwanicz – Drozdowskiej M., PWE, Warszawa, 2002.
7. Laidler D., *Central Bank as Lender of Last Resort – Trendy or Passe*, w: *Konferencja Naukowa NBP: Bankowość centralna a system finansowy*, Warszawa, 2004.
8. Masiukiewicz P., *Crises in Banks Versus State Intervention*, Ekonomika: problemi teorii ta praktiki. Zbirnik naukowych prac. Wipusk 244, Tom IV, Dniepropietrowskij Nacionalnyj Uniwersytet, „Dniepropietrowsk, Ukraine, November 2008.
9. Masiukiewicz P. *Zarządzanie paniką klientów w warunkach kryzysu banku*, Raport z badania własnego, KNoP SGH, masz. pow., Warszawa, 2008.
10. Pawłowicz L. *Nowy wymiar globalnego kryzysu finansowego*. [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, Bieliński J. i Czerwińska M. (red.), Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2008.
11. *Proposed Wall Street Bailout to Cost \$700 bn*, Financial Times 29.09.2008.

Małgorzata Adamczyk

CONTROLLING W DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Szybkie i trafne podjęcie decyzji finansowych pełni kluczową rolę w strategii każdej firmy. Trafność podejmowanych decyzji zależy jednak od dopływu kompleksowych i rzetelnych danych¹²⁷. Takie dane przetworzone i w pełni zinterpretowane są niezbędne przy ocenie kondycji przedsiębiorstwa i opracowaniu strategii, która może polepszyć osiągane rezultaty i zlikwidować niepożądane odchylenia. Controlling współuczestniczy w wyznaczaniu celów przez Zarząd przedsiębiorstwa i koordynuje działania wewnątrz przedsiębiorstwa tak, aby umożliwić osiągnięcie wyznaczonych celów. Oznacza to, że controller jest równorzędnym partnerem Zarządu w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem czyli przy określaniu celów działania przedsiębiorstwa i koordynacji działań zmierzających do ich osiągnięcia co jest możliwe tylko wtedy, gdy są to cele wspólne. Oczywiście, ktoś mógłby stwierdzić, że wystarczy jak Zarząd określi cele a controlling będzie koordynował działania. Z praktycznego punktu wynika jednak, że jeżeli zespół nie identyfikuje się z wyznaczonymi celami, a trudno mu się identyfikować, jeżeli nie brał udziału w ich wyznaczaniu to raczej nie należy liczyć na zaangażowanie w ich realizacji.

1. Istota controllingu

Controlling jest jedyną logiczną i spójną odpowiedzią na procesy obecnie zachodzące w firmie jak i w otoczeniu ekonomicznym przedsiębiorstwa. Konkurencyjność

¹²⁷ M. Sierpińska, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, wydawnictwo PWN, Warszawa 2004, s. 9.

rynku nasila się, a złożoność problemów z jakimi stykają się przedsiębiorstwa wymusza stwarzanie odpowiednich narzędzi, które zapewnią skuteczne nawigowanie firmą w morzu informacji, zależności i uwarunkowań.

Zaczęto poszukiwać nowych metod i rozwiązań. Wzorowano się na przedsiębiorstwach zagranicznych, traktując ich jako ekspertów odnoszących sukcesy. Szukano gotowej recepty na nową sytuację. Jedną z nowych metod jest controlling. Pojęcie controllingu nie jest już obce polskim menedżerom, jednak czasami nie w pełni dobrze rozumiane. Często controlling jest utożsamiany z kontrolą, pilnowaniem, sprawdzaniem – i nie jest to błędem, ale dużą nieścisłością, ponieważ controlling pełni przede wszystkim funkcję doradczą, tzn. opiniuje lub wskazuje możliwie kierunki działań pozostawiając podejmowanie decyzji menedżerom, co sprawia, że zarządzanie staje się bardziej skuteczne. Zaś funkcje kontroli sprowadzają się do porównywania stanu faktycznego z zamierzeniami i umożliwiają analizę ewentualnie popełnionych błędów. Istotą controllingu jest m.in. śledzenie i weryfikacja na bieżąco wszelkich poczynąń firmy.

Controlling oznacza system sterowania organizacją, jest zorientowany na wynik i realizowany poprzez planowanie, kontrolę i kierowanie (przeprowadzanie działań korygujących). Controlling jest instrumentem zarządzania, który powinien wspierać kadrę kierowniczą przy podejmowaniu decyzji i tworzeniu mechanizmów skutecznego sterowania, pozwalających na osiągnięcie wysokiej efektywności zarządzania.

2. Wdrożenie controllingu

Powszechnie uważa się iż skuteczne wprowadzenie controllingu merytorycznego nie jest możliwe bez wsparcia ze strony rozwiązań informatycznych gdzie istnieje konieczność podejmowania decyzji na czas przy zachowaniu pewności o ich trafności.

Na taką opinię mają wpływ poniżej wymienione czynniki:

- Nieustannie narastająca liczba danych gdzie dane zaczynają przerastać menedżerów. Dane te nie są informacjami, nie niosą ze sobą żadnej wartości, dopóki nie przejdą przez proces przetwarzania, selekcji, jak również katalogowania czy przeglądu w przekroju czasowym. Konieczne staje się wydobyć z nich informacji.
- Narastająca liczba informacji, które nie są jednak wciąż wystarczające - pojawia się konieczność zarządzania nimi po to, by nadal zapewnić sobie trafność podejmowanych decyzji.
- Niezbędne posiadanie bieżącego wglądu w sytuację firmy z różnych perspektyw gdzie controlling wsparty informatyką pozwala na bieżące zarządzanie informacjami z różnych działów.
- Wpływ konkurencji, która zaostrza się i rozwiązania informatyczne koncentrujące się tylko na jednym aspekcie działalności firmy nie są wystarczające. Obecnie potrzebna jest analiza przedsiębiorstwa w różnych układach i przekrojach.
- Istnieje konieczność posiadania wiedzy eksperckiej i w tym miejscu sprawdza się ekspercki system informatyczny jako przyjazne narzędzie komputerowe.

Przedstawione argumenty dowodzą, że skuteczne wdrożenie controllingu merytorycznego nie może istnieć bez wsparcia ze strony narzędzi informatycznych. Konieczny staje się wybór odpowiedniego narzędzia informatycznego wspierającego controlling poczynając od narzędzi typu arkusz kalkulacyjny, poprzez systemy oparte na relacyjnych bazach danych. Każde jednak z wymienionych rozwiązań ma swoje wady i zalety. Istnieje możliwość używania wielu narzędzi, wtedy jednak pojawia się problem odpowiedniej współpracy.

Niezwykle istotnym i ważnym pytaniem jest pytanie o kapitał jaki chcemy przeznaczyć na wdrożenie systemu. Wdrożenie jest inwestycją i jak każda inwestycja przynosi zwrot nakładów, musi być jednak ku temu dobrze zaplanowana. Gdy znane są już uwarunkowania, możliwości i potrzeby przedsiębiorstwa to szukamy właściwego rozwiązania. Obecnie, prowadzenie działalności wiąże się z coraz większymi zagrożeniami i ograniczeniami. W czasie gdy gospodarka wolnorynkowa jest bardzo dynamiczna i szybko zmieniają się warunki zewnętrzne, szczególnie dynamicznie kształtują się relacje produkt-rynek. Przedsiębiorstwa chcąc się utrzymać na rynku, powinny umieć dostrzec we wszystkich zagrożeniach, szanse swojego rozwoju poprzez zdobycie umiejętności długofalowego przewidywania i dostosowywania się do zmiennych warunków funkcjonowania. Istotnym staje się planowanie strategiczne, zdolność wychwytywania słabych sygnałów o przyszłych trendach, wykorzystanie każdej szansy dla swojego przedsiębiorstwa oraz zdolność elastycznego dostosowywania się do reguł panujących na obecnym rynku.

3. Controlling a zarządzanie przedsiębiorstwem

By uczynić działalność efektywną przedsiębiorstwa stosują nowoczesne metody zarządzania umożliwiając szybkie reagowanie na zmiany otoczenia.

Controlling to ponad funkcyjny instrument zarządzania przedsiębiorstwem, będący procesem zorientowanym na wynik przedsiębiorstwa, realizowanym przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość, a działania controllingowe mają za zadanie wspieranie kierownictwa przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji. Controlling to doradzanie wszystkim komórkom decyzyjnym przedsiębiorstwa oraz koordynowanie celów, decyzji i działań; zapewnia równowagę celów poszczególnych działów przedsiębiorstwa, z zachowaniem współzależności między nimi. Przyczynia się też do kształtowania u każdego decydenta poczucia współodpowiedzialności za wynik ogólny przedsiębiorstwa – ekonomiczny i rzeczowy.

Z głównego celu controllingu, określonego zgodnie z przyjętą koncepcją jako informacyjne zabezpieczenie zorientowanego na wartość i wynik kierowania przedsiębiorstwem, wyprowadzone mogą być zadania specjalne¹²⁸:

- zadania „użytkowe”- współdziałanie bądź współdecydowanie podczas planowania i kontroli na bieżąco (ze szczególnym uwzględnieniem wartości, wyników, rentowności i płynności); prowadzenie wewnętrznego rachunku koszt-

¹²⁸ A. Skowronek-Mielczarek, *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 69.

tów i wyników (rachunkowość wewnętrzna); generowanie i dostarczanie informacji w odpowiednich układach w ramach wewnętrznego systemu informacyjnego,

- zadania „tworzące”- decydowanie bądź współdecydowanie odnośnie do kształtowania systemów, zachowań oraz wartości organizacji.

Powyższe określenie zadań controllingu pozwala na sprecyzowanie głównych rodzajów działań podejmowanych dla ich realizowania. Działania te tworzą podsystemy składające się na system controllingu.

Controlling wykorzystuje znane i stosowane instrumenty i techniki zarządzania, tj. zarządzanie przez wyniki oraz przez cele. W ramach controllingu te wszystkie narzędzia zostają skoordynowane i wspólnie przyczyniają się do osiągnięcia wytyczonych celów. Controlling to skuteczny instrument sterowania i kontroli oraz stymulowania poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa do samodzielnego zwiększania swojej efektywności. Controlling należy traktować w kategoriach podsystemu zarządzania, którego naczelnym zadaniem jest wspomaganie tradycyjnych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, kontroli, motywowania), przyczynia się do harmonizacji planów i decyzji wszystkich obszarów funkcjonalnych i wszystkich szczebli decyzyjnych według jednolitego systemu celów. Podstawowym zadaniem controllingu staje się przy tym informacyjne zabezpieczenie zorientowanego na wynik planowania, sterowania i nadzoru nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją koordynacyjną.

4. Klasyfikacja controllingu

Wśród kryteriów klasyfikacji typów controllingu na wyróżnienie zasługują dwa podstawowe: kryterium funkcjonalne i kryterium szczebla zarządzania.

Według kryterium funkcjonalności wyróżniamy controlling odnoszący się do:

- logistyki,
- produkcji,
- marketingu,
- personelu,
- kosztów finansowych.

Z kolei według kryterium szczebla zarządzania dzielimy controlling na:

- operacyjny,
- strategiczny.

Różne szczeble zarządzania, do których odnoszą się wymienione rodzaje controllingu sprawiają, iż różnorodnie postrzegane są także przypisywane im cele, orientacje, charakter i przedmiot zadań oraz horyzont czasowy¹²⁹.

Controlling operacyjny zorientowany jest na regulację wewnętrznych procesów w celu sterowania zyskiem przedsiębiorstwa w krótkim okresie i w jego ramach dochodzi do konkretyzacji i weryfikacji koncepcji opracowanych na szczeblu strate-

¹²⁹ A. Skowronek-Mielczarek, *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 75.

gicznym. Zadania controllingu operacyjnego sprowadzają się do koordynacji oraz współuczestnictwa w procesach implementacji strategii, obejmując również wspomaganie i doradztwo poprzez dostarczanie odpowiednich analiz i rachunków decyzyjnych.

Controlling strategiczny pomaga kierownictwu przedsiębiorstwa w realizacji zamierzeń długookresowych, wspiera kierownictwo, poprzez koordynację działalności, w celu stworzenia warunków do działań zgodnych z długofalowymi zamierzeniami przedsiębiorstwa w zakresie wzrostu jego wartości.

Cele stawiane przed controllingiem operacyjnym i strategicznym są odmienne. Planowanie operacyjne szczególnie nacisk kładzie na sterowanie zyskiem, planowanie strategiczne podkreśla natomiast zapewnienie przedsiębiorstwu bytu, jednocześnie należy stwierdzić, że bez istniejącego planowania operacyjnego nie można stworzyć planowania strategicznego tak więc jeden i drugi rodzaj planów są ze sobą bardzo powiązane.

5. Cele, funkcje controllingu w działalności finansowej przedsiębiorstwa

Celem controllingu jest sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności firmy. Jest to proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych. System controllingu rozpoznaje cele, drogi ich realizacji oraz „wąskie gardła”. System controllingu nie służy jedynie kontrolowaniu, lecz w większym stopniu zapobieganiu, gdzie możliwe odchylenia powinny być wykrywane, jeszcze przed ich wystąpieniem. Stworzenie sprawnego systemu controllingu wymaga precyzyjnego określenia relacji między kadrą kierowniczą a zespołem kontrolnym. Wdrażanie controllingu ma pełne uzasadnienie i jest racjonalne jedynie wówczas, gdy zarządzanie przedsiębiorstwem ma charakter zdecentralizowany co daje możliwość elastycznego sterowania działalnością organizacji oraz zwiększa poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem.

Funkcja kontroli w tradycyjnych rozwiązaniach jest umiejscowiona w różnych komórkach organizacyjnych, przeważnie nie powiązanych ze sobą ani pod względem hierarchicznym, ani pod względem funkcjonalnym, zatem działania kontrolne mogą nie być związane w jakąś spójną całość, zarówno decyzyjną, jak i operacyjną. Natomiast controlling jest zorganizowany w zespołach zadaniowych wmontowanych w ramową strukturę organizacyjną.

Najczęstszymi obszarami zadań controllingu, realizowanych w ramach zespołów zadaniowych, są: produkcja, marketing oraz finanse. Obszary te nie funkcjonują autonomicznie, zachodzi między nimi ścisła współzależność. Wspólnie oddziałują one na siebie, analiza odchyleń w finansach wywołuje ocenę procesu produkcyjnego, monitoring otoczenia, systemu wyrobów.

Działania controllingu w zarządzaniu finansami, planowane i podejmowane na rzecz realizacji celów w zakresie wzrostu, rozwoju i zysku, nie mogą koncentrować

się wyłącznie na procesach operacyjnych. Sprawny i niezakłócony przebieg wymaga rozwiązania szeregu dodatkowych problemów z zakresu finansów, jak na przykład z ustaleniem: zapotrzebowania na środki pieniężne niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów; momentu postawienia tych środków do dyspozycji; kosztów związanych z różnorodnymi sposobami finansowania działalności przedsiębiorstwa; sposobów redukcji kosztów bieżącej działalności organizacji; opłacalności inwestowania zgromadzonego kapitału jak i sposobów pogodzenia wymagań w dziedzinie rentowności i płynności finansowej. Controlling finansowy koncentruje się głównie na kumulacji kapitałów potrzebnych do finansowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby zapewnić jego przetrwanie i rozwój. Przedsiębiorstwo inwestujące, rozważając celowość zaangażowania kapitału, kieruje się możliwością powiększenia swojego majątku. Gotówkowe nadwyżki ustalane są w wyniku zestawienia przepływów pieniężnych (cash flow) w budżetach gotówkowych. Struktura przepływu środków pieniężnych na potrzeby prognozowania nadwyżki gotówkowej przedstawia się następująco:

$$\text{nadwyżka pieniężna} = \text{zysk netto} + \text{amortyzacja} - \text{nakłady inwestycyjne}$$

Bieżąca wartość nadwyżki pieniężnej zdeterminowana jest strumieniem wpływów i wydatków, okresem generowania dochodów oraz stopą kapitalizacji. Informacja o możliwości generowania nadwyżek pieniężnych z jednego przedsięwzięcia nie jest wystarczająca do podjęcia decyzji inwestycyjnej, o wyborze powinna zatem decydować efektywność każdego z rozpatrywanych wariantów. Miernikiem efektywności przedsięwzięcia mogą być: wartość obecna netto nadwyżki pieniężnej, wewnętrzna stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych, stopa rentowności inwestycji oraz okres zwrotu nakładów inwestycyjnych, gdzie wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), nazywana inaczej wydajnością inwestycji, wykorzystywana jest do prognozowania stopy procentowej równoważącej wpływy i wydatki. Wewnętrzna stopa zwrotu określa rzeczywistą rentowność poniesionych nakładów inwestycyjnych. Stanowi ona jednocześnie maksymalną stopę oprocentowania kapitału obcego, jeśli analizowane przedsięwzięcie jest finansowane obcymi funduszami. Projekt inwestycyjny może zostać wtedy zaakceptowany, kiedy wydajność inwestycji jest wyższa od stopy granicznej.

Stopa rentowności inwestycji oparta jest na rachunkach operacyjnych i może przyjmować różne wielkości ze względu na: miernik dochodu (zysk operacyjny, zysk netto) i zakres nakładów inwestycyjnych (tylko na majątek trwały, czy też na majątek ogółem — trwały i obrotowy razem).

Budżet gotówkowy jest prognozą wpływów i wydatków pieniężnych, z którą porównuje się aktualne zdarzenia. Dysponowanie gotówką jest bardzo istotne dla sprawnego sterowania przedsiębiorstwem. Zapewnia utrzymywanie płynności finansowej.

Pokrycia zobowiązań w momencie ich płatności jest potrzebą pierwszorzędnej wagi i nawet najlepsze zyski nie zdadzą się na wiele, jeśli zatrzymane są w trudno zbywalnych lub nadmiernych zapasach, środkach trwałych i innych aktywach nie

dających się szybko upłynnić. Budżety gotówkowe wykazują również nadmiar środków pieniężnych w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa, umożliwiając tym samym planowanie rentownych inwestycji przez zaangażowanie tych środków.

Wykorzystanie koncepcji budżetowania w controllingu finansowym przedstawiane są menedżerom kierującym daną działalnością, zanim rozpocznie się etap kontroli. Budżety powinny być stosowane tylko wtedy, gdy wspomagają planowanie i kontrolę. W ramach controllingu finansowego istnieje wiele pozabudżetowych narzędzi kontroli, i do najważniejszych należy wskaźnikowa analiza finansowa, za pomocą której kontroluje się, a następnie ustala przyszły poziom płynności finansowej, rentowności, efektywności działania oraz zadłużenia przedsiębiorstwa.

Poprzez użycie wskaźników finansowych można zidentyfikować mocne i słabe strony działalności organizacji, ukazują one, czy przedsiębiorstwo jest zdolne do zaspokojenia istniejących zobowiązań finansowych, czy nie ma kłopotu z inkasowaniem należności, czy właściwie gospodaruje się zapasami, czy majątek firmy jest odpowiednio zagospodarowany, czy struktura kapitału jest właściwa, czy efektywność finansowa przedsiębiorstwa jest wystarczająco wysoka. Wielkość wskaźnika jest źródłem informacji o zagrożeniach i szansach poprawy wyników finansowych przedsiębiorstwa. Ważne jest, że wskaźniki finansowe nie dają wystarczających informacji o przyczynach zaistniałych zjawisk lub zdarzeń, dlatego też stwierdzone nieprawidłowości i zagrożenia powinny być przedmiotem dalszej analizy.

W controllingu wskaźniki finansowe służące do oceny kondycji przedsiębiorstwa ujmuje się najczęściej w czterech grupach: płynności, zadłużenia, sprawności działania i rentowności.

Wskaźniki płynności kontrolują zdolność firmy do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, gdzie podstawowym źródłem pokrycia są aktywa bieżące, czyli suma wartości zapasów, należności, krótkoterminowych papierów wartościowych oraz środków pieniężnych, w analizie płynności wyróżniamy wskaźnik bieżącej płynności i stopę wysokiej płynności.

W kontroli finansowej sprawności działania przedsiębiorstwa istotna jest również ocena umiejętnego gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa.

System controllingu finansowego jest bardzo rozbudowany. Wszelkie decyzje podejmowane przez zarządzających organizacjami mają swoje odzwierciedlenie w kategoriach pieniężnych. Określone w ten sposób finanse i decyzje firmy legły u podstaw określenia roli controllingu finansowego w procesach planowania oraz kontroli. Aby dobrze został zorganizowany system kontroli, musi przede wszystkim być zorientowany na zapewnienie realizacji celów firmy, jest bowiem środkiem, a nie wartością samą w sobie, dlatego powinien zapewnić kierownictwu i pozostałym uczestnikom organizacji odpowiednią ilość rzetelnych informacji o zasobach i procesach w niej przebiegających. Konieczne jest szybkie ujawnienie wszelkich zagrożeń i odstępstw od założonych standardów. Spełnienie tych postulatów jest możliwe dzięki akceptacji systemu kontroli przez członków organizacji.

6. Controlling a kierowanie

Istotą controllingu jest kierowanie. Kierowanie powinno odbywać się w sposób pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów gdzie najważniejszą sprawą w przedsiębiorstwach zazwyczaj jest zysk mimo występujących odchyłeń od planów, które są podstawą podejmowania decyzji w kierowaniu całym przedsiębiorstwem.

Aby controlling mógł być istotnym instrumentem zarządzania, potrzebne jest nie tylko planowanie i kontrola, ale także kierowanie. Samo tylko planowanie i bezpośrednio po tym następująca kontrola nie gwarantuje osiągnięcia celu. Konieczne jest zatem skuteczne kierowanie, które umożliwi podejmowanie w odpowiednim czasie środków zaradczych, aby zrównoważyć zaistnienie odchylenia i osiągnąć, pomimo wszystko, ustalone cele. Zadaniem kierowania jest zapewnić taki przebieg procesów realizacyjnych, by móc uzyskać rezultat możliwie najbliższy temu, jaki był planowany na początku. Jest to warunek wstępny do osiągnięcia wyznaczonych celów. Charakterystyczne, iż kierowanie, które ma zapewnić przedsiębiorstwu utrzymanie właściwego kursu, powinno być zorientowane na cele i na przyszłość, ponieważ cele będą realizowane dopiero w trakcie nadchodzącego roku gospodarczego¹³⁰.

Podsumowanie

Reasumując concotrolling został przedstawiony jako zintegrowany system planowania i kontroli, jako filozofia efektywnego przedsiębiorstwa umiejętnie poruszającego się w niepewnym otoczeniu. Controlling rozumiany jest jako podsystem zarządzania działający w celu tworzenia i przygotowania określonych zadań. Controlling zorientowany na przyszłość ma tę zaletę, że dynamicznie prowadzi przedsiębiorstwo, zaś informacje z przeszłości mają jedynie wartość informacyjną ku poznaniu dokładnej działalności firmy. Niewątpliwie regularne prowadzenie analizy porównawczej dla potrzeb kadry zarządzającej stały się narzędziem do efektywniejszego zarządzania firmą.

Bibliografia:

1. Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, One Press, Warszawa 2007.
2. Karmańska A., *Sprawozdania finansowe*, Finanse-Servis, Warszawa 2003.
3. Kuc B. R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, PTM, Warszawa 2006.
4. Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Warszawa 2007.
5. Michalak J., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, materiały szkoleniowe Infor, Warszawa 2008.
6. Sierpińska M., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.

¹³⁰ H. J. Vollmuth, *Controlling, planowanie, kontrola, kierowanie*, Placed, Warszawa 2007, s. 59.

7. Sierpińska M., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004
8. Sierpińska M., *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Vizja Press&IT, Warszawa 2007.
9. Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
10. Vollmuth H. J., *Controlling Instrumenty od A do Z*, Placed, Warszawa 2007.
11. Vollmuth H. J., *Controlling planowanie, kontrola, kierowanie*, Placed, Warszawa 2007.

Sławomir Kowalski

DOPLĄTY BEZPOŚREDNIE W PERSPEKTYWIE REFORM WSPÓLNEJ POLITYKI ROLNEJ UNII EUROPEJSKIEJ

Wprowadzenie

Począwszy od 2003 r., głównym instrumentem wspierania rolnictwa stały się płatności bezpośrednie, oddzielone od struktury i wielkości produkcji rolniczej, a zatem w znacznie mniejszym stopniu zniekształcające warunki produkcji i handlu artykułami rolnymi w porównaniu do instrumentów powszechnie stosowanych w okresie sprzed reformy z 2003 r.

Instrument płatności bezpośrednich był stosowany w ramach WPR począwszy od reformy MacSharry'ego z 1992 r. Płatności stanowiły wówczas rekompensatę obniżki dochodów rolniczych, powstałej w wyniku stopniowej redukcji cen gwarantowanych artykułów rolnych (zbóż, oleistych, wysokobiałkowych, wołowiny i cielęciny). Wysokość płatności, zróżnicowana w zależności od rodzaju produkcji, ustalono wtedy w oparciu o plon, areal upraw i pogłowie zwierząt w okresie bazowym. Płatności bezpośrednie stosowane w ramach reformy MacSharry'ego, zwane wówczas dopłatami wyrównawczymi, uważa się za pierwszy krok WPR w kierunku oddzielenia wsparcia od produkcji¹³¹.

¹³¹ P. Bajek i in., WPR. Nowoczesna polityka rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, FAPA, Warszawa 2007, s. 27.

Obecnie płatności bezpośrednie mają za zadanie wspierać dochody producentów rolnych, a oddzielenie od produkcji służy zwiększeniu orientacji rynkowej rolników, a więc pozostawia im większą swobodę w zakresie decyzji co, jak i dla kogo produkować. W konsekwencji płatności w nowej formie mają zapewnić wzrost konkurencyjności sektora rolnego zarówno w UE, jak i poza nią, i wzmocnić pozycję UE na forum WTO¹³².

1. Rys historyczny dopłat bezpośrednich

W 1962 roku rolnictwo zostało potraktowane jako wyłączna kompetencja Wspólnoty, co stało się przesłanką do utworzenia Wspólnej Polityki Rolnej. Stawiając sobie następujące cele: wzrost produkcji rolnej, zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego państw członkowskich, wzrost dochodów rolniczych oraz wysoką jakość żywności po racjonalnych cenach dla konsumentów.

Polityka ta uformowała się poprzez stosowanie takich instrumentów jak wsparcie cen rynkowych (ceny gwarantowane, system interwencji rynkowej, subsydia eksportowe) i ochronę granic (taryfy i kwoty importowe). Konsekwencją był zbyt wysoki poziom zapasów publicznych w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, wzrost wydatków na cele rolne z budżetu unijnego oraz krytyka na forum międzynarodowym za zakłócanie handlu międzynarodowego (poprzez stosowanie subsydiów eksportowych). Ponadto, wykorzystanie wsparcia cen, które obciążało głównie konsumentów, zaprzeczało jednemu z podstawowych celów WPR, jakim było zapewnienie żywności po racjonalnych cenach.

Negocjacje w ramach GATT/WTO zmusiły ówczesną UE do przeprowadzenia w 1992 roku radykalnej zmiany WPR (zwanej reformą MacSharry'ego). Jej główne rozwiązania to ograniczenie wsparcia cen rynkowych, obniżka taryf importowych oraz wprowadzenie płatności bezpośrednich jako rekompensaty dla rolników za niższe ceny i dochody (stąd początkowo zwane płatnościami kompensacyjnymi). Reforma z 1992 roku związała istotną część wsparcia rolnictwa z ziemią, a nie jak było dotąd z produkcją, coraz większego znaczenia nabierało „co” rolnik produkuje, a nie „ile”. Kierunek ten był kontynuowany w kolejnej reformie WPR (Agenda 2000), poprzez wprowadzenie w latach 2000-2002 dodatkowych redukcji cen gwarantowanych oraz wzrost poziomu płatności bezpośrednich częściowo niezwiązanych z produkcją.

Dalsze zmiany WPR zostały ustanowione w latach 2003-2004 i stopniowo realizowane od 2005 roku do chwili obecnej. Rewizja systemu płatności w 2003 roku była odpowiedzią na krytykę reformy z 1992 roku, kiedy płatności, których większość była związana z produkcją, dalej stymulowały rolników do zwiększania produkcji. W 2003 roku dotychczasowe płatności zostały połączone w jednolitą płatność (single payment), a co najistotniejsze, oddzielone od produkcji bieżącej i związane z produkcją historyczną (na podstawie poziomu wsparcia w latach 2000-2002). Zreformowano niektóre sektory rolne, jak mleka i produktów mlecznych, zbóż, nasion oleistych, roślin wysokobiałkowych, wołowiny, owiec, a w kolejnej fazie oliwy z oliwek, bawełny

¹³² Światowa Organizacja Handlu (WTO) promuje liberalizację handlu.

i cukru (dalsze obniżki cen gwarantowanych i ograniczenie instrumentów rynkowych). Reforma wprowadziła powiązanie płatności z przestrzeganiem zasady wzajemnej zgodności (cross-compliance) obejmującej ochronę środowiska naturalnego, dbałość o jakość żywności oraz dobrostan zwierząt. Wdrożono mechanizm modulacji, który obejmował rolników otrzymujących płatności powyżej 5000 euro rocznie i pozwalał na przesunięcie części płatności na rozwój obszarów wiejskich (II filar WPR). Modulacja w ramach Agendy 2000 mogła być stosowana przez państwa członkowskie dobrowolnie, wraz z reformą z 2003 roku potraktowana została jako obowiązkowa dla wszystkich państw¹³³.

Różne formy płatności bezpośrednich (historyczne, powierzchniowe, związane lub nie z produkcją) stały się dominującym elementem instrumentarium WPR. W roku finansowym 2000 (odzwierciedla płatności za 1999 rok) płatności wynosiły 25,5 mld euro, co stanowiło 63,0% wydatków rolnych w ramach Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (European Agricultural Guidance and Guarantee Fund). W 2004 roku wzrosły do 29,8 mld euro (68,4% funduszu rolnego).

2. Znaczenie dopłat bezpośrednich w wymiarze finansowym

Od 1992 r. (reforma WPR MacSharry'ego) rosły wydatki budżetowe Unii Europejskiej na płatności bezpośrednie (obszarowe i na sztukę zwierząt). O ile w latach 1986-88 kwota tych płatności wynosiła średnio 2,4 mld ECU rocznie, to w 2000 r. wzrosła do 24,4 mld €. Tendencja ta będzie kontynuowana w latach 2000-06, bowiem obniżkom cen interwencyjnych towarzyszy wzrost (choć w mniejszej skali, nigdy nie rekompensującej w 100% spadku cen) płatności dla rolników.

Płatności odgrywają coraz większą rolę w dochodach farmerów unijnych, warunkując niejednokrotnie opłacalność danego kierunku produkcji rolnej. Według danych OECD, w 1995 r. miały one 46% udział w dochodach tamtejszych producentów rolnych.

Płatności bezpośrednie stanowią aż 61% całego budżetu UE przeznaczonego na rolnictwo. Największymi beneficjentami płatności są: Francja (6 mld €), Niemcy (3,7 mld €), Hiszpania (3,4 mld €), Włochy (3,2 mld €), W. Brytania (2,9 mld €) oraz Grecja (1,6 mld €). Jeśli płatności w UE-15 przyjąć za 100, to najwyższą kwotę w przeliczeniu na hektar UR notuje się w Grecji (172), w przeliczeniu na zatrudnionego - w Danii (224), a w przeliczeniu na gospodarstwo - w W. Brytanii (352) (tabela 1).

¹³³ S. Burczyk (red.), *Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej na rynki rolno-spożywcze*, IERiGŻ, PIB, Warszawa 2008, s. 87.

Tabela 1. Płatności bezpośrednie w krajach UE w 2000 r.

Kraj	Kwota	Kwota/ha UR	Kwota/zatrud	Kwota/gosp.	UE-15=100		
	mln €	€	€	€	Kwota/ha UR	Kwota/zatrudn.	
UE-15	24381	180	3535	3488	100	100	100
Francja	6050	202	6249	8896	113	177	255
Niemcy	3695	215	3573	6919	120	101	198
Hiszpania	3419	118	3352	2830	66	95	81
Włochy	3238	210	2897	1399	117	82	40
W. Brytania	2864	177	6755	12292	99	191	352
Grecja	1577	309	2358	1921	172	67	55
Dania	713	266	7920	11314	148	224	324
Irlandia	688	156	5058	4648	87	143	133
Szwecja	516	168	4261	5729	94	121	164
Austria	442	130	1931	2106	72	55	60
Portugalia	369	94	604	884	53	17	25
Finlandia	280	127	1891	3075	71	53	88
Belgia	269	193	2832	4015	108	80	115
Holandia	247	126	1067	2282	70	30	65
Luksembur	16	124	5233	5233	69	148	150

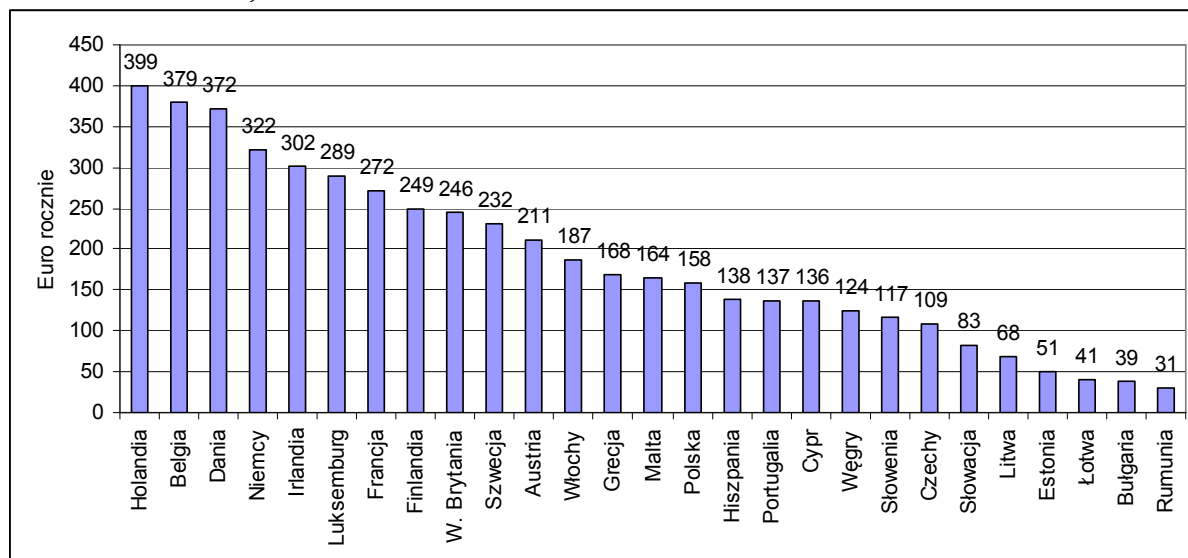
Źródło: Analiza i ocena propozycji Komisji Europejskiej z 30 stycznia 2002r. dla krajów kandydackich, SAEPR/FAPA, Warszawa 2000.

Wysokość płatności bezpośrednich, jakie corocznie otrzymują kraje Piętnastki zależy od: (a) wielkości i struktury produkcji rolnej w danym państwie (jaki udział w strukturze mają produkty dotowane), (b) wysokości plonów referencyjnych zbóż oraz (c) poziomu produkcji w okresie bazowym przyjętym za podstawę do ustalenia wysokości płatności bezpośrednich.

Płatności bezpośrednie, obszarowe i na sztukę zwierząt, mają także istotny udział we wskaźniku wsparcia rolnictwa unijnego (PSE). O ile w latach 1986-88 udział ten był na poziomie zaledwie 3%, to w okresie 1999-2001 wzrósł do 25%. W dalszym jednak ciągu najważniejszym instrumentem (60% udział w PSE) jest tzw. podtrzymywanie cen obejmujące: skup interwencyjny, cła i subsydia eksportowe, i powodujące wzrost cen krajowych ponad poziom rynku światowego¹³⁴.

¹³⁴ Zespół Saepr, *Płatności bezpośrednie w UE jako instrument wsparcia sektora rolnego – przyszłość, teraźniejszość i przyszłość*, FAPA, Warszawa 2004, s. 11.

Wykres 1. Wysokość płatności bezpośrednich na 1 ha użytków rolnych w 2007 r. w krajach UE



Źródło: A. Chlebicka i in., *Dziś i jutro Wspólnej Polityki Rolnej*, FAPA, Warszawa 2008, s. 19.

Duże kontrowersje budzi zróżnicowanie stawek poziomu płatności w poszczególnych krajach UE. Powyższy wykres 1 przedstawia zróżnicowanie poziomu stawek płatności bezpośrednich w krajach UE w 2007 r.

3. System dopłat bezpośrednich do reformy z Luksemburga

System standardowy płatności bezpośrednich

Na szerszą skalę, płatności bezpośrednie zaczęto stosować w UE w ramach reformy WPR z 1992r. Obecnie dotyczą one: upraw polowych (zbóż, roślin oleistych i wysokobiałkowych, lnu i konopi na włókno, ziemniaków do produkcji skrobi ziemniaczanej), bydła, owiec, mleka, chmielu, tytoniu i suszy paszowych. Ogółem jest prawie 30 rodzajów płatności. Agenda 2000 zwiększyła rolę płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych¹³⁵.

Uprawy polowe.

Wysokość płatności obszarowych do zbóż, oleistych, wysokobiałkowych oraz lnu i konopi na włókno niezależnie od rodzaju uprawy, oblicza się na podstawie średniego plonu zbóż w regionie/kraju w latach 1986/87-1990/91 i stawki płatności wyrażonej w €/t (średni plon x płatność) (tabela 1). W rezultacie płatności obszarowe są zróżnicowane w poszczególnych krajach członkowskich czy nawet różnych regionach tego samego państwa, ze względu na inne, historyczne plony zbóż. Na przykład we Francji płatność na hektar zbóż wynosi obecnie 379,26 €, a w Finlandii tylko 177,66 €. W tej samej wysokości przysługują płatności na grunty odłogowane. Płatności w krajach UE wypłacane są tylko na obszar odpowiadający średniej powierzchni (z lat 1989-91) upraw objętych pomocą. W UE-15 dla wszystkich krajów członkowskich obszar

¹³⁵ Tamże, s. 4.

ten wynosi 53639 tys. ha. Przekroczenie tej powierzchni powoduje obniżenie kwoty płatności. Płatności otrzymują producenci ziemniaków przerabianych na skrobię oraz producenci skrobi. Płatności dotyczą jedynie ziemniaków wyprodukowanych w ramach określonych kwot produkcyjnych.

Tabela 2. Stawki płatności w €/t

Produkt	2000/01	2001/02	2002/03
Zboża	58,67	63,00	63,00
Oleiste*	81,74	72,37	63,00
Wysokobiałkowe*	72,50	72,50	72,50
Len i konopie na włókno	88,26	75,63	63,00
Ziemniaki na skrobię	98,74	110,54	110,54

*w przypadku uprawy w siewie mieszanym ze zbożami, stosowana jest stawka niższa (63 €/t)

Źródło: Rozporządzenie Rady (WE) 1672/2000.

Bydło

W wyniku reformy WPR z 1992r. podniesiono wysokość premii, które istniały przed reformą (premia na krowy mamki, specjalna premia wołowa), a ponadto wprowadzono premię ekstensyfikacyjną. Z uwagi na obniżki ceny interwencyjnej, płatności są stopniowo podnoszone. Wprowadzono także premię ubojową (tabela 3). Ponadto, z budżetu unijnego dla każdego kraju Piętnastki wygospodarowano określone środki finansowe na zwiększenie istniejących premii lub też na płatności obszarowe do trwałych użytków zielonych.

Tabela 3. Stawki płatności w € /szt.

Rok	Specjalna premia wołowa			Premia ubojowa		Premia ekstensyfikacyjną	
	Byczki (raz w życiu)	Wolce (dwa razy w życiu zwierzęcia, gdy ma 9 i 21 m- cy)	Krowy mamki	Byki, wolce, krowy i jałówki (w wieku > 8 m-cy)	Cięłta (w wieku 1-7 m-cy)	Wariant I (przy obsadzie < 1,4 SD*/ha)	Wariant II** (przy obsadzie 1,6-2 SD/ha oraz 1,4-1,8 SD/ha)
2000	160	122	163	27	17	100	33 lub 66
2001	185	136	182	53	33	100	33 lub 66
Od	210	150	200	80	50	100	40 lub 80

* SD oznacza sztukę dużą i odnosi się do bydła w wieku powyżej 2 lat. Bydło w wieku 6 miesięcy-2 lata odpowiada 0,6 SD, a owce-0,15 SD.

** Wyższa premia stosowana jest przy niższej obsadzie zwierząt.

Źródło: CAP MONITOR

Owce. Płatnościami objęte są maciorki owcze. Płatność wynosi 21 €/sztukę.

Mleko. Płatności wypłacane na tonę mleka produkowanego w ramach kwoty mlecznej. Wynoszą: 8,15 €/t w 2004 r., 16,31 €/t w 2005 r. i 24,49 €/t od 2006 r. Ponadto, przewidziano dla krajów członkowskich koperty finansowe na płatności dodatkowe.

Chmiel. W Unii dla wszystkich odmian chmielu przewidziano płatność obszarową w wysokości 480 €/ha. Z systemu mogą być wyłączone plantacje młode, jeszcze nie plonujące, może być także ograniczona powierzchnia, na którą przysługują płatności.

Tytoń. W UE-15 limit produkcji tytoniu surowego, który może być objęty systemem płatności bezpośrednich, wynosi 350,6 tys. ton. W latach 1999-2001, w zależności od grupy tytoniu, stawki płatności wynoszą od 2384,23 €/t (tytoń suszony powietrzem i ogniowo) do 4129,57 €/t (tytoń Basma, tytoń suszony na słońcu).

Susze paszowe. Płatności są zróżnicowane: 68,83 €/t (pasze suszone gorącym powietrzem, kwota 4,41 mln ton dla UE-15) i 38,64 €/t (pasze suszone na słońcu, kwota 0,44 mln ton dla UE-15).

System uproszczony płatności bezpośrednich dla małych gospodarstw

W czerwcu 2001 r. w Unii weszło w życie nowe rozporządzenie Rady, dotyczące możliwości wprowadzenia przez kraje członkowskie (na zasadzie dobrowolności) w okresie 2002-05, uproszczonego systemu płatności bezpośrednich (obszarowych i na sztukę zwierząt) dla małych gospodarstw rolnych. System polega na tym, że rolnicy otrzymujący w ostatnim roku przed wprowadzeniem tego systemu lub średnio w okresie trzech ostatnich lat do 1250 € płatności bezpośrednich na gospodarstwo rocznie, otrzymywaliby płatność ryczałtową, odpowiadającą wysokości historycznej, bez konieczności dostosowywania bieżącej produkcji do poziomu otrzymywanych płatności.

System ten był ważnym krokiem w kierunku uniezależnienia bieżących decyzji produkcyjnych rolników od otrzymywanych płatności (decoupling), dając większą swobodę podejmowania decyzji i poprawiając efektywność gospodarowania.

W ramach Agendy 2000 krajom członkowskim umożliwiono obniżanie do 20% kwoty płatności należnych gospodarstwom dużym. Obniżka może nastąpić w trzech przypadkach:

- jeśli zatrudnienie w gospodarstwie wyrażone w standardowych jednostkach siły roboczej, jest niższe od minimum ustalonego przez kraj członkowski,
- gdy standardowy dochód brutto w gospodarstwie przekracza poziom ustalony przez kraj członkowski oraz
- jeśli kwota płatności przekracza wielkość ustaloną przez kraj członkowski.

Uzyskane w ten sposób środki można przeznaczyć na działania na rzecz rozwoju wsi w ramach 2-go filaru WPR.

4. Zmiany w zakresie płatności bezpośrednich uzgodnione w Luksemburgu w 2003 r.

Ostateczny kształt zreformowanej WPR uzgodniono w Luksemburgu w czerwcu 2003r. W odniesieniu do płatności bezpośrednich najważniejsze zmiany to¹³⁶:

- wprowadzenie Jednolitej Płatności na Gospodarstwo (JPG) lub Jednolitej Płat-

¹³⁶ Zespół Saepr, *Ocena reformy WPR uzgodnionej w Luksemburgu 26 czerwca 2003 r. z perspektywy Polski*, FAPA, Warszawa 2004, s. 4.

ności Regionalnej (JPR), niezależnych od wielkości i rodzaju prowadzonej produkcji, z okresem przejściowym na wdrożenie nowego systemu i możliwością wyboru pomiędzy JPG i JPR,

- powiązanie otrzymywania JPG lub JPR i płatności specyficznych dla określonych kierunków produkcji z obowiązkiem spełnienia określonych standardów przez gospodarstwo – zasada współzależności (cross-compliance).

JPG zastąpi większość płatności funkcjonujących w ramach organizacji różnych rynków rolnych UE. W rezultacie większość płatności bezpośrednich w Unii będzie oddzielona od produkcji, tzn. ich otrzymywanie nie będzie uwarunkowane koniecznością prowadzenia określonych upraw lub chowem określonych zwierząt w gospodarstwie. Nowy system płatności będzie mógł funkcjonować już od 2005 r., z możliwością zastosowania okresu przejściowego na jego wdrożenie do końca 2006 r.

Kwota płatności na gospodarstwo (JPG) będzie równa średniej kwocie płatności bezpośrednich otrzymywanych przez gospodarstwo w okresie referencyjnym 2000-2002.

Na gruntach uprawnionych do płatności będzie można prowadzić dowolną działalność rolniczą, z wyłączeniem upraw wieloletnich, produkcji owoców i warzyw oraz ziemniaków innych niż skrobiowe.

Kraje członkowskie, które obawiają się zaniechania produkcji rolniczej w niektórych regionach w wyniku wprowadzenia JPG, będą mogły wyłączyć z systemu część płatności związanych z uprawami polowymi, chowem owiec i kóz, premii stosowanych w sektorze produkcji wołowiny i uwarunkować otrzymywanie ww. płatności specyficznych prowadzeniem tych kierunków produkcji. Wysokość tych wyłączeń byłaby następująca:

- uprawy polowe: (1) do 25% obecnych płatności w tym sektorze lub alternatywnie (2) do 40% uzupełniających płatności dla pszenicy durum;
- owce i kozy - do 50% premii;
- sektor wołowy: (a) do 100% premii ubojowych na cielęta oraz opcjonalnie (b) do 100% premii na krowy mamki i do 40% premii ubojowych na bydło dorosłe lub do 100% premii ubojowych na bydło dorosłe lub do 75% specjalnej premii wołowej.

Państwa członkowskie, obok możliwości stosowania ww. płatności specyficznych, będą mogły wypłacać rolnikom dodatkowe płatności, jako rodzaj zachęty do prowadzenia kierunków produkcji, ważnych z punktu widzenia ochrony środowiska lub poprawy jakości produkcji i marketingu. Te dodatkowe płatności byłyby sfinansowane z (maksymalnie) 10% środków przysługujących poszczególnym krajom członkowskim na wsparcie bezpośrednie dla poszczególnych sektorów objętych tym wsparciem (uprawy polowe, ziemniaki skrobiowe, rośliny strączkowe, ryż, nasiona, bydło, mleko, owce i kozy). W przypadku upraw polowych, owiec i kóz oraz sektora wołowego odsetek środków zatrzymanych w tych sektorach na dodatkowe płatności (maksymalnie 10%) będzie wliczany do środków zatrzymanych przez kraje członkowskie na utrzymanie produkcji w ww. sektorach.

Alternatywnym systemem w stosunku do JPG będzie JPR. Kraje członkowskie będą mogły podzielić regionalną kopertę finansową (całość lub jej część) pomiędzy wszystkich rolników z regionu, także tych, którzy nie otrzymywali płatności w okresie referencyjnym. Również w przypadku JPR, płatności będą przysługiwać do gruntów ornych i trwałych użytków zielonych, wyłączone będą natomiast uprawy wieloletnie, lasy i grunty użytkowane nierolniczo. Na gruntach uprawnionych do płatności rolnicy będą mogli prowadzić produkcję owoców i warzyw (z wyłączeniem upraw wieloletnich - sadów, malin i porzeczek, szkółek) oraz ziemniaków nie-szkrobiowych.

W obu systemach - JPG i JPR - utrzymany zostanie obowiązek odłogowania części gruntów.

W ramach mechanizmu modulacji wszystkie kwoty płatności bezpośrednich należne rolnikowi w danym roku kalendarzowym zostaną pomniejszone o 3% w 2005 r., o 4% w 2006 r. i o 5% rocznie w latach 2007-12. Gospodarstwa otrzymujące do 5 000 € płatności rocznie będą wyłączone z modulacji. Z tego mechanizmu będą wyłączeni również wszyscy producenci rolni w nowych Państwach Członkowskich do czasu osiągnięcia poziomu płatności UE-15. Środki finansowe uzyskane z modulacji zostaną przeznaczone na rozwój obszarów wiejskich.

W ramach zasady współzależności (cross-compliance) rolnik otrzymujący płatności bezpośrednie będzie musiał spełniać określone wymagania w zakresie: standardów ochrony środowiska, zdrowotności ludzi i zwierząt, identyfikacji i rejestracji zwierząt, notyfikacji o chorobach zwierzęcych, a także wymagania w zakresie dobrostanu zwierząt. Ponadto, rolnik będzie musiał utrzymywać ziemię w dobrej kulturze rolnej, zgodnie z wymogami ochrony środowiska. Minimalne wymagania w tym zakresie zostaną ustalone przez państwa członkowskie. Przestrzeganie tych wymagań będzie kontrolowane w trakcie audytów wybranych losowo gospodarstw.

Kary za nieprzestrzeganie zasady współzależności będą zróżnicowane w zależności od charakteru wykroczenia i jego skutków, i polegać będą na obniżeniu należnych płatności włącznie z wykluczeniem rolnika z systemu płatności. Środki finansowe pochodzące z nałożonych kar zasilą Sekcję Gwarancji Funduszu EAGGF. 25% tych środków będzie mógł zatrzymać kraj członkowski¹³⁷.

5. Udział płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych

Wspólna Polityka Rolna stawia sobie za cel zapewnienie odpowiedniego standardu życia rolnikom i ich rodzinom. Według danych Eurostatu w większości państw członkowskich UE wystąpił od lat dziewięćdziesiątych wzrost dochodów rolniczych, który na ogół jest kontynuowany (rys. XII.7). Największy był w nowych państwach członkowskich oraz takich krajach UE-15 jak Wielka Brytania, Portugalia, Niemcy, Austria, Dania (dochód w 2006 roku w porównaniu do 2000 roku); najmniejszy natomiast w Grecji, Włoszech i Irlandii.

¹³⁷ Zespół Saepr, *Ocena reformy WPR...*, op.cit., s. 5-7.

Biorąc pod uwagę cały sektor rolny, dochód gospodarstwa rolnego wzrósł z 9045 euro w latach 1991-1993 do 14 713 euro w latach 1999-2001 (rocznie o 6,27%). Dla porównania, dochód przypadający na zatrudnionego w całej gospodarce wzrósł tylko o 3,18% . Jednakże, absolutny poziom dochodu z rolnictwa na jednostkę pracy w rodzinie wynosi połowę dochodu w całej gospodarce. Dlatego też wielu rolników rezygnuje z rolnictwa lub szuka alternatywnych źródeł dochodu. Około 83% pracujących w gospodarstwach w 2004 roku w UE było tylko częściowo zatrudnionych w gospodarstwie rolnym.

Tabela 4. Porównanie dochodów rodzinnych gospodarstw rolniczych z dochodami gospodarstw w całej gospodarce przed opodatkowaniem (w euro)

Wyszczególnienie	1991-1993 średnio	1999-2001 średnio	Roczny wzrost w procentach
Dochód gospodarstwa rolnego	9045	14713	6,27
Dochód przypadający na zatrudnionego w całej gospodarce	24477	31437	3,18

Źródło: R. Wichern, Economics of the Common Agricultural Policy, Economic Papers No 211, European Commission, DG ECOFIN, August 2004.

Wraz ze zmianą subsydiowania rolników ze wsparcia cen rynkowych na płatności bezpośrednie wzrasta udział płatności w dochodzie rolniczym (od 29% w 1998 roku do 38% w 2006 roku). Wprowadzone instrumenty towarzyszące, jak wspieranie działalności rolniczej na obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania (ONW) stały się dodatkowym źródłem dochodu. Tak więc jedną z konsekwencji reformy WPR okazało się uzależnienie rolników od polityki rolnej.

Przykładowo, w Irlandii w latach 1991-1993 płatności bezpośrednie stanowiły 12,1% ogólnych przychodów rolniczych i 22,4% dochodu rolniczego głównie dzięki płatnościom za zwierzęta na obszarach ONW, premii owczej „starego typu” płatnościom podstawowym na krowy mamki. W 1996 roku płatności stanowiły 26% ogólnych przychodów rolniczych i 44% dochodu rolniczego. Można więc wnioskować, że gospodarstwa rolne coraz bardziej uzależniają się od płatności, nie mając bodźców do uzyskania wystarczającego zysku ze sprzedaży na rynku. W ten sposób podtrzymywane są gospodarstwa, które w warunkach rynkowych prawdopodobnie by zbankrutowały.

Podczas gdy francuskie rolnictwo generuje przychód ze sprzedaży dóbr i usług w wysokości 11,5 mld euro rocznie, rolnicy francuscy otrzymują średnio między 11-12 mld euro wsparcia, w tym 8-9 mld euro w postaci płatności bezpośrednich. Wsparcie bezpośrednie i pośrednie stanowi około 60% przychodu francuskich gospodarstw rolnych. Pomimo pomocy w ramach WPR, wiele francuskich gospodarstw nie może wygenerować wystarczających środków utrzymania. Według raportu

INRA z 2001 roku 40% gospodarstw wytworzyło dochód (liczony na pełnozatrudnionego) równy lub niższy niż gwarantowana pensja minimalna we Francji, a 20% wytworzyło dochód poniżej tego minimum¹³⁸.

Zróżnicowane korzyści z płatności bezpośrednich wynikają głównie z odmienności poziomu wsparcia poszczególnych sektorów rolnych. Przejście ze wsparcia cen rynkowych do płatności związanych z produkcją wprawdzie zmniejszyło intensywność produkcji, ale nie zmniejszyło negatywnego wpływu na strukturę produkcji. Wprowadzenie pełnego oddzielenia od produkcji ma sprzyjać zmianie kierunków produkcji i zorientowaniu rolników na potrzeby rynku, a nie subsydia. W roku 2003 najsilniej wspieranym sektorem w UE były uprawy polowe oraz mięsny chów bydła (odpowiednio 37,9 i 18,2% wszystkich wydatków na rolnictwo). Pozostałe sektory subsydiowano na znacznie niższym poziomie: w dziale roślinnym najwyżej wspierano oliwę z oliwek (5,3%) oraz owoce i warzywa (3,5%), natomiast w dziale zwierzęcym mleko i produkty mleczne (6,3%) oraz mięso kozie i owcze (4,7%).

Dochody gospodarstw w UE o typie mieszanym (roślinno-zwierzęcym) pochodziły w 2003 roku w całości z płatności bezpośrednich, w gospodarstwach utrzymujących zwierzęta systemem wypasowym płatności stanowiły 96,7% dochodu, a w gospodarstwach upraw polowych 90,2%. Najmniej uzależnione od płatności były gospodarstwa ogrodnicze i winiarskie - odpowiednio 4,2 i 12,5%¹³⁹.

Udział płatności bezpośrednich w dochodach rolniczych jest jeszcze bardziej zróżnicowany, gdy uwzględnia się różne typy gospodarstw w poszczególnych krajach członkowskich. W gospodarstwach mieszanych w Danii i Szwecji w 2003 roku płatności nie były w stanie wyrównać poniesionych strat, a w siedmiu pozostałych badanych krajach dochód uzyskano tylko dzięki otrzymanym płatnościom. Także w Danii i Szwecji płatności nie były w stanie wyrównać strat ponoszonych w gospodarstwach specjalizujących się w chowie trzody i drobiu. Rolnicy posiadający ten sam typ gospodarstw w trzech innych krajach uzyskali dochód wyłącznie dzięki dopłatom. W gospodarstwach specjalizujących się w uprawach polowych i w chowie zwierząt żywionych systemem wypasowym (bydło opasowe i owce) w dziewięciu badanych krajach dochód był w pełni uzależniony od płatności. W gospodarstwach specjalizujących się w uprawie roślin trwałych oraz warzyw i kwiatów (z wyjątkiem Finlandii) płatności jedynie uzupełniały uzyskane dochody¹⁴⁰.

5. Zróżnicowanie płatności bezpośrednich między beneficjentami

Wsparcie w formie płatności bezpośrednich przyznawane jest w UE na podstawie powierzchni użytkowanej ziemi oraz liczby utrzymywanych zwierząt. Dlatego też rozdział płatności między beneficjentami odzwierciedla głównie różnice powierzchni gos-

¹³⁸ S. Burczyk (red.), *Wpływ Wspólnej ...*, op.cit., s. 90.

¹³⁹ L. Goraj, *Udział płatności w tworzeniu dochodów gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej*, UKiE, Warszawa 2006.

¹⁴⁰ Tamże.

podarstw, z czego wynika zróżnicowanie w obrębie państw członkowskich i między nimi. W UE-15 około 20% beneficjentów otrzymuje 80% płatności, w UE-10 występują podobne proporcje, tj. około 93% beneficjentom przyznawane jest 39% płatności¹⁴¹.

W przypadku wprowadzenia maksymalnego limitu płatności na gospodarstwo w ciągu roku w wysokości 300 tys. euro, jak proponowała Komisja Europejska w 2002 roku, tylko 0,04% gospodarstw w UE-25 podlegałoby temu ograniczeniu. Dopiero limit na poziomie 50 tys. euro zmienia nieco sytuację. Ograniczeniami zostałyby wówczas objęte gospodarstwa w Wielkiej Brytanii (11,5%), Francji (7,3%) i Danii (6,9%), a w nowych państwach członkowskich: w Czechach (7,0%) i na Słowacji (4,3%).

Nierównomierna dystrybucja płatności bezpośrednich między dużymi i małymi gospodarstwami rolnymi budzi krytykę. Trzeba jednak pamiętać, że wprowadzenie płatności miało rekompensować spadek dochodów na skutek obniżki cen produktów rolnych. Jest więc oczywiste, że duże gospodarstwa, które produkowały więcej niż małe, były bardziej zagrożone utratą dochodów, dlatego otrzymywały wyższą kompensację. Obecnie, gdy płatności utraciły już swój pierwotny charakter i stały się płatnościami dochodowymi, w pierwszej kolejności należałoby odpowiedzieć na pytanie, jaką powinny pełnić rolę, tj. wspierać konkurencyjność ograniczonej liczby beneficjentów czy pomagać wszystkim rolnikom i realizować cele społeczne. Dopiero w drugiej kolejności należy zastanawiać się nad ewentualną zmianą kryteriów dystrybucji płatności.

Silne subsydiowanie sektora zbożowego oraz dużych gospodarstwach rolnych ma istotne konsekwencje regionalne. Jedną z nich jest ujemna korelacja między poziomem wsparcia a potrzebami. Subsidia pogłębiają różnice w dochodzie rolniczym: rolnicy z regionów uzyskujących najwyższe dochody otrzymują także największą pomoc w postaci płatności. Ma to także wpływ na wartość ziemi. Większość korzyści płynących z płatności powierzchniowych kapitalizowana jest w postaci wzrastającej wartości ziemi i dzierżawy, zwiększając dochody właścicieli ziemi oraz zwiększając koszty dzierżawców. Dobrym przykładem jest brytyjski paradoks występujący w ostatnich dekadach, w których następuje gwałtowny spadek dochodu rolniczego wraz ze zwiększającą się wartością ziemi. Średnia cena ziemi w Wielkiej Brytanii podwoiła się od 1993 roku, natomiast opłata dzierżawcza wzrosła o więcej niż 90%. Według OECD około 46% wartości płatności powierzchniowych jest kapitalizowana w wartości ziemi⁴².

Obecna polityka Komisji Europejskiej zmierza do zmiany zasad dystrybucji płatności bezpośrednich, co można obserwować w obecnie przeprowadzanych reformach rynków rolnych. Przykładowo wprowadzenie płatności oddzielonych od produkcji na rynku warzyw i owoców umożliwia inny niż dotychczas podział wsparcia unijnego. Także stosowany w UE-15 system płatności bezpośrednich, ale głównie jego regionalna odmiana, sprzyja redystrybucji płatności między beneficjentami. Możliwość handlowania prawami do płatności w ramach SPS również stwarza pewną

¹⁴¹ S. Burczyk, *Wpływ WPR ...*, op.cit., s. 93.

elastyczność w przemieszczaniu się tych praw, a co za tym idzie, płatności między regionami. Jest to narzędzie sprzyjające zmianom struktury agrarnej w państwach członkowskich. Dodatkowo mechanizm modulacji, obejmujący rolników otrzymujących więcej niż 5000 euro rocznie, ułatwia pewne zbilansowanie dystrybucji płatności.

6. Propozycje Komisji Europejskiej w ramach przeglądu reformy WPR w zakresie górnego limitu płatności bezpośrednich

Komisja Europejska przedstawiła w opublikowanym pod koniec 2007 r. dokumencie na temat przeglądu funkcjonowania WPR propozycję wprowadzenia górnego limitu płatności bezpośrednich w UE. Wstępnie ustalono wielkości zmniejszeń oraz wyznaczono progi otrzymywanych płatności bezpośrednich kwalifikujące do zastosowania *cappingu* zgodnie z poniższą tabelą:

Tabela 5. Procentowe wielkości zmniejszeń oraz odpowiednie progi płatności bezpośrednich

	Wielkość dopłaty (tys. EUR)			
	< 100	100-200	200-300	> 300
Stopa redukcji	0%	10%	25%	45%

Źródło: Preparing for the „Health Check” of the CAP, Brussels, 20 November 2007.

Komisja Europejska proponuje, żeby cała kwota pozostała w kraju członkowskim, w którym ją naliczono z przeznaczeniem na „nowe wyzwania” stojące przed WPR: zarządzanie ryzykiem, zmiany klimatyczne, bioenergia, zarządzanie gospodarką wodną oraz bioróżnorodność. KE jako jedną z możliwości rozważa wprowadzenie górnego limitu płatności w całej UE od 2010 r., co jest teoretycznie możliwe, ze względu na fakt, że podczas negocjacji akcesyjnych nie zostały określone zasady funkcjonowania i wprowadzenia tego instrumentu dla żadnej grupy państw UE. W tej sytuacji zastosowanie artykułu 69 w krajach UE-10 wymagałoby przeniesienia go na grunt prawodawstwa dotyczącego systemu SAPS. Należałoby także określić, co stanowi podstawę wyliczenia kwot zmniejszenia w krajach UE-10: czy *cappingowi* podlegają jedynie płatności pochodzące z budżetu UE, czy także płatności uzupełniające z budżetu krajowego.

Nieoficjalnie także na forum dyskusyjnym na temat *cappingu* pojawiają się stanowiska za przeznaczeniem uzyskanych w ten sposób środków na Programy Rozwoju Obszarów Wiejskich w poszczególnych krajach. Przyjęcie takiego rozwiązania oznaczałoby przypisanie *cappingowi* podobnej funkcji jaką spełnia obecnie modulacja – przesunięcie środków z I do II filara z tą jednak różnicą, że w ramach modulacji część środków jest także alokowana pomiędzy krajami UE, a środki z *cappingu* pozostałyby w całości w kraju gdzie zostały uzyskane¹⁴².

¹⁴² Zespół Saepr, *Analiza wybranych tematów przedstawionych w komunikacie Komisji Europejskiej*, FAPA, Warszawa 2008, s. 9.

Podsumowanie

Ewolucja WPR w latach 1986-2005 doprowadziła do ograniczenia wsparcia rolnictwa, zmniejszenia poziomu opodatkowania konsumentów oraz do redukcji zakłóceń produkcji i handlu międzynarodowego, głównie poprzez zmianę instrumentarium polityki rolnej (udział wsparcia związanego z najbardziej szkodliwymi dla handlu instrumentami zmniejszył się z 97 do 63%).

Reforma WPR z 2003 roku oceniana jest jako kolejny krok na drodze kontynuacji zmiany polityki wsparcia rolnictwa i rozwiązywania problemów powstałych na skutek poprzednich reform. Do jej najkorzystniejszych elementów można zaliczyć:

- kontynuowanie konwersji wsparcia cenowego na płatności bezpośrednie, w większości niezwiązane z produkcją rolną,
- przekształcenie istniejących poprzednio kilkunastu rodzajów płatności na różnych rynkach rolnych w jedną pojedynczą płatność (*single payment*), nie związaną z produkcją,
- obowiązkowe powiązanie płatności z zasadą przestrzegania wymogów ochrony środowiska, jakości żywności i dobrostanu zwierząt (*cross-compliance*),
- kontynuację rozwoju polityki strukturalnej w ramach II filara WPR, poprzez wsparcie rolników sprzedających produkty żywnościowe lepszej jakości oraz przejściowe formy pomocy rolnikom przystosowującym się do wyższych standardów unijnych w zakresie ochrony środowiska i innych wymogów.

Nowe płatności oddzielone od produkcji sprzyjają poprawie alokacji zasobów produkcyjnych i większej orientacji rynkowej. Wsparcie bezpośrednie w tej formie zwiększa efektywność pomocy, ponieważ w znacznie większym stopniu trafia do zamierzonego adresata tj. bezpośrednio do producenta rolnego a nie do podmiotów związanych z przetwórstwem i handlem, co ma miejsce w przypadku wsparcia cenowego.

Bibliografia:

1. Bajek P. i in., WPR. Nowoczesna polityka rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, FAPA, Warszawa 2007.
2. Burczyk S. (red.), *Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej na rynki rolno-spożywcze*, IERiGŻ, PIB, Warszawa 2008.
3. Chlebicka A. i in., *Dziś i jutro Wspólnej Polityki Rolnej*, FAPA, Warszawa 2008.
4. Goraj L., *Udział płatności w tworzeniu dochodów gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej*, UKIE, Warszawa 2006.
5. Wichern R., *Economics of the Common Agricultural Policy*, Economic Papers No 211, European Commission, DG ECOFIN, August 2004.
6. Zespół Saepr, *Płatności bezpośrednie w UE jako instrument wsparcia sektora rolnego – przyszłość, teraźniejszość i przeszłość*, FAPA, Warszawa 2004.
7. Zespół Saepr, *Ocena reformy WPR uzgodnionej w Luksemburgu 26 czerwca 2003 r. z perspektywy Polski*, FAPA, Warszawa 2004.
8. Zespół Saepr, *Analiza wybranych tematów przedstawionych w komunikacie Komisji Europejskiej*, FAPA, Warszawa 2008.

Ludmiła Będzikowska

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA OBSZARACH WIEJSKICH

1. Przedsiębiorczość w Unii Europejskiej

Wspólnota Europejska istnieje już przeszło 50 lat, Polska zaś w tym roku świętować będzie swoje pięciolecie akcesji. W minionym półwieczu postępującej integracji procesy zmierzające do osiągnięcia spójności gospodarczej nie doprowadziły jeszcze do pełnej równości ekonomicznej. W dalszym ciągu istnieją duże dysproporcje w rozwoju gospodarczym między poszczególnymi krajami a i w krajach najbogatszych występują regiony odstające od reszty.

Polityka regionalna prowadzona w sposób planowy od trzydziestu lat musi być kontynuowana choćby z racji ostatniego i przedostatniego rozszerzenia, kiedy to Unia przyjęła 12 najbiedniejszych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Celem tej polityki jest wyrównywanie dysproporcji w rozwoju regionów tak aby osiągnąć równowagę przestrzenną unikając wyludniania się obszarów wiejskich i przeludniania terenów miejskich.

Jedną z dróg niwelowania dysproporcji jest rozwój przedsiębiorczości, szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Sektor ten cechuje duża elastyczność w dostosowaniu się do stale zmieniających się warunków rynkowych, poszukiwanie nisz oraz absorbowanie siły roboczej.

W UE do kategorii MSP zalicza się 99% firm. Dają one pracę 2/3 zatrudnionym w gospodarce narodowej i wytwarzają około 60% PKB całej Unii. Grupa najmniejszych przedsiębiorstw, zatrudniających do 9 pracowników stanowi 90% udział. Połowa z nich to firmy jednoosobowe działające w sektorze budownictwa, handlu,

hotelarstwie, gastronomii, usługach finansowych i handlu nieruchomościami. Są to często przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym; najwięcej występuje ich w Grecji, Hiszpanii i we Włoszech¹⁴³.

Dla porównania, w Polsce sektor MSP w 2002 r. stanowił 99% udział i wytwarzał około 50% PKB. Podobnie jak w Unii firmy te zatrudniają łącznie 2/3 ogółu pracujących, dominując w handlu, usługach budowlanych, obsłudze nieruchomości. Przedsiębiorstwa małe (do 49 zatrudnionych) stanowiły 59,09%, średnie (50 – 249 zatrudnionych) – 0,75%. Firmy najmniejsze, zatrudniające do 9 osób absorbują 31% ogółu zatrudnionych¹⁴⁴. Firmy małe przysparzały około 40% PKB.

Przyjęta w 2000 r. w Lizbonie Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw wytyczyła główne cele polityki Unii wobec małych i średnich przedsiębiorstw, a wśród nich kwestię polepszenia funkcjonowania firm na jednolitym rynku europejskim oraz uproszczenia systemu podatkowego i ułatwienia dostępu do źródeł finansowania.

Procedury administracyjne związane ze sprawozdawczością i finansami są większym obciążeniem dla małych przedsiębiorstw niż dużych firm gdzie działają wyspecjalizowane działy. Dolegliwość tych obciążeń sprawia, że we wszystkich krajach unijnych poszukuje się sposobów uproszczenia procedur administracyjnych, również związanych z rejestrowaniem działalności gospodarczej. Stąd duży nacisk został położony na krzewienie dostępności i wykorzystania Internetu. Inną formą pomocy jest stosowanie różnych sposobów wsparcia finansowego. Na przykład w Holandii działa rozbudowany system rządowych gwarancji kredytowych, we Francji i Hiszpanii stosowane są specjalne programy finansowego wsparcia MSP. Znacznej pomocy finansowej małym przedsiębiorstwom udziela Hiszpania w ramach funduszy strukturalnych. Podobnie odbywa się w Grecji, w regionach słabiej rozwiniętych. Nowopowstające firmy mogą ubiegać się o dopłaty na tworzenie nowych miejsc pracy, nawet do wysokości 160 tys. euro. Głównego wsparcia finansowego temu sektorowi udziela Europejski Bank Inwestycyjny poprzez dostęp do pożyczek szczególnie firmom zatrudniającym do 50 pracowników.

Kolejną formą wsparcia są preferencyjne stawki podatkowe i ulgi dla małych i najmniejszych firm; w Hiszpanii małe zakłady korzystają ze zredukowanej 30% stawki podatku dochodowego a w Wielkiej Brytanii firmy o rocznym dochodzie do 80 tys. euro są zwolnione z rejestracji dla potrzeb podatku VAT, zaś firmy o dochodzie poniżej 15 tys. euro płacą tylko 10% podatek dochodowy.

We Francji, na terenach upośledzonych pod względem położenia, ekonomicznym lub społecznym, firmy podejmujące tam działalność są przez okres 2 lat zwolnione z podatku od nieruchomości. Ponadto udzielany jest im tzw. kredyt podatkowy za każde utworzone nowe miejsce pracy.

¹⁴³ *Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE*, Broszura, PARP, Warszawa 2002, s. 4.

¹⁴⁴ J. Grzywacz, *Płynność finansowa a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Płock 2005, s. 164.

Z kolei administracja Szwecji nie ingeruje w funkcjonowanie rynku a w Belgii i Portugalii MSP rozwijają się głównie w oparciu o własny kapitał.

Prawo unijne zabrania dotowania podmiotów gospodarczych, gdyż jest to niezgodne z zasadą równości konkurencji. Zasada ta nie dotyczy jednak regionów najuboższych Wspólnoty, objętych pomocą w ramach prowadzonej polityki strukturalnej (regionalnej).

Udzielanie pomocy publicznej dozwolone jest w następujących przypadkach:

1. firmy znajdują się w regionach, w których PKB przypadający na 1 mieszkańca jest niższy od 75% średniej unijnej. Przysługująca pomoc na inwestycje do maksymalnej wysokości 45% wartości początkowej inwestycji może być wykorzystana na pobudzenie rozwoju firm i tworzenie nowych miejsc pracy,
2. firmy realizują przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, zwiększają zatrudnienie, rozwijają zakres działalności. Pomoc przeznaczona jest również na prace badawczo-rozwojowe oraz ratowanie i restrukturyzację firm zagrożonych upadłością,
3. pomoc udzielana jest firmom z branż zaliczanych do wrażliwych: przemysł włókien sztucznych, motoryzacyjny, stoczniowy, stalowy, transport¹⁴⁵.

Zgodnie z ustaleniami konferencji w Cork (7-9.XI.1996) *Szansa dla wsi* wzmocniono wysiłki na rzecz wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich. Pod tym pojęciem kryje się dywersyfikacja zawodowa, ekonomiczna i społeczna ludności wiejskiej przy uwzględnieniu wymogów ochrony środowiska i zachowania walorów krajobrazu wiejskiego. Polityka rozwoju obszarów wiejskich stała się konieczna bowiem obszary te w ówczesnej Wspólnocie zajmowały 62% terytorium zamieszanego przez 270 mln ludności borykającej się na obszarach peryferyjnych z bezrobociem, niedoinwestowaniem infrastruktury i wykluczeniem społecznym.

W ramach dziesięciopunktowego programu rozwoju wsi uznano za konieczne kompleksowe podejście do terenów wiejskich mając na uwadze zróżnicowanie działalności gospodarczej ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości małej i średniej. Zwrócono uwagę na potrzebę zmniejszenia obciążeń finansowych nakładanych na MSP oraz na wspieranie inwestycji generujących dochód. Skierowano również zachętę do banków i innych instytucji finansowych do szerszego udziału w finansowaniu wsi, do samorządów zaś o inwestycje ułatwiające współpracę, wymianę informacji i doświadczeń¹⁴⁶.

Kierunki rozwoju obszarów wiejskich zostały wzmocnione na kolejnej konferencji w Salzburgu w 2003 roku. Początkowo w oparciu o kredytowanie i dotacje zachęcano do zakładania na terenach wiejskich filii firm produkcyjnych oraz wspierano istniejącą już działalność gospodarczą, w celu zatrzymania odpływu ludności wiejskiej. Z czasem kiedy wzrosło zainteresowanie rekreacją i dostrzeżono walory krajobrazu wiejskiego większą uwagę poświęcono promowaniu różnych form turystyki. W ślad za tym kiedy konsumenci zaczęli poszukiwać lokalnych produktów spożywczych

¹⁴⁵ *Małe i średnie....op. cit., s. 11.*

¹⁴⁶ www.ukie.gov.pl

czych odznaczających się wysokimi walorami smakowymi, żywieniowymi oraz wyrabianych według tradycyjnych receptur zwrócono uwagę na prowadzenie lokalnego przetwórstwa. Przez cały czas wspiera się powstawanie zakładów usługowych, rzemieślniczych, produkcyjnych generujących dodatkowy dochód i tworzących nowe miejsca pracy. Promuje się też aktywność lokalnej społeczności działającej na rzecz rozwoju swojej miejscowości.

2. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w Polsce

W 2002 r. w Polsce istniało 1 842 tys. gospodarstw rolnych o powierzchni powyżej 1 ha, o średnim obszarze 7,2 ha UR. Proces zmniejszania się liczby gospodarstw na rzecz powiększania powierzchni przebiega powoli ze względu na uwarunkowania ekonomiczne; bezrobocie, brak mieszkań, zubożenie społeczeństwa wiejskiego, niskie kwalifikacje zawodowe. Toteż w długim jeszcze okresie czasu problemem będzie niska dochodowość przeważającej części gospodarstw, zwłaszcza iż tylko 950 tys. gospodarstw (52,5%) produkuje głównie na rynek, a 43% głównie i wyłącznie na potrzeby własne¹⁴⁷.

W tym samym 2002 r. 22,2% gospodarstw nie prowadziło żadnej działalności; 65,4% wyłącznie działalność rolniczą, 3,6% wyłącznie działalność pozarolniczą, 8,8% wyłącznie rolniczą i pozarolniczą¹⁴⁸.

Od lat wieś polska radziła sobie poszukując dodatkowych źródeł dochodu. Była to praca najemna albo na miejscu, albo migracja zarobkowa do okolicznych miast lub za granicę. Renty, emerytury, zasiłki stanowiły też bardzo ważne uzupełnienie lub podstawę egzystencji rodzin wiejskich. Najmniej licznie występowało prowadzenie działalności gospodarczej.

Tabela 1. Struktura gospodarstw indywidualnych wg źródła dochodów (przekraczających 50% dochodów ogółem gospodarstwa domowego)

Lp	Wyszczególnienie	Udział w %
1.	Kilka źródeł utrzymania	12,
2.	Działalność rolnicza	30,0
3.	Praca najemna	23,6
4.	Pozarolnicza działalność gospodarcza	5,6
5.	Emerytura lub renta	24,9
6.	Niezarobkowe źródła utrzymania	3,9

Źródło: T. Hunek, *Dywersyfikacja...*s.59

Jeżeli chodzi o gospodarstwa domowe bezrolne na obszarach wiejskich to w 2002 r. głównie z pracy utrzymywało się 44,7% rodzin a ze źródeł niezarobkowych

¹⁴⁷ Polska wieś 2002. Raport o stanie wsi, FDPA, s. 51.

¹⁴⁸ T. Hunek, *Dywersyfikacja aktywności rolniczej Polski. Zarządzanie upadkiem.*, [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich*. K. Zawalska (red.), IRWiR PAN, Warszawa 2005, s. 57.

51,8%. W tej drugiej grupie renty lub emerytury pobierało 39,5% a z różnych zasiłków utrzymywało się 12,3% gospodarstw domowych. Bardzo niska aktywność zawodowa części społeczności wiejskiej znacznie się obniżyła w stosunku do lat 90. kiedy wynosiła 57%¹⁴⁹.

Biorąc pod uwagę wszystkie gospodarstwa rolne to w 2000 r. z prowadzonej działalności rolniczej utrzymywało się 90,1% gospodarstw, z działalności pozarolniczej – 8,3%, z pracy najemnej – 39,3%, z renty lub emerytury – 51,9% ze źródeł niezarobkowych 6,9%¹⁵⁰.

Tylko i wyłącznie z działalności rolniczej utrzymywało się 19,2% gospodarstw, z działalności pozarolniczej – 10,2%, z pracy najemnej – 7,3% z rent i emerytur – 6,6%, z innych źródeł niezarobkowych – 7,8%. Pozostałe gospodarstwa osiągały dochody łącznie z różnych źródeł.

Początek lat 90. był okresem żywiołowego rozwoju przedsiębiorczości w miastach i na obszarach wiejskich. Zakładano małe sklepy, otwierano punkty usług budowlanych, hydraulicznych, transportowych, wymiany butli gazowych itp. Wykorzystywano własne pomieszczenia adaptując je do nowych funkcji. Stawiano pawilony, dzierżawiono pomieszczenia użytkowe od gmin. Działalność tę uruchamiano przede wszystkim w oparciu o własne oszczędności. Sektor bankowy dopiero powstawał; Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa rozpoczęła swoją działalność dopiero od 1994 roku.

Udział pracujących na własny rachunek przedstawiał się w poszczególnych latach następująco: 1992 – 8%, 1994 – 10%, 1995 – 10%, 1999 – 11%, 2000 – 11%, 2001 – 11%, 2002 = 10%, 2003 – 11,5%, 2004 – 11,5%¹⁵¹.

Tabela 2. Zakłady osób fizycznych wg polskiej klasyfikacji działalności na obszarach wiejskich (1999r.)

Wyszczególnienie	Ogółem	W tym:						
		Dział. produk.	Budownictwo	Handel, naprawy	Hotele, restauracje	Transport, składow., łącznie	Obsługa nieruch. i firm	Pozost. dział. usługowa
Obszary wiejskie %	563.571 100	87.992 15,6	82.442 14,6	198.970 35,3	21.667 3,8	54.988 9,8	30.551 5,4	14.558 2,6
Polska ogółem %	2.417.737 100	284.351 11,8	285.284 11,8	901.507 37,3	73.012 3,0	227.870 9,4	276.360 11,4	91.999 3,8

Źródło: na podstawie: *Polska wieś 2002*,...s.134

Dominującą formą działalności prowadzoną przez osoby fizyczne na obszarach wiejskich był i jest handel oraz różne usługi naprawcze. Sektor ten stanowił ponad 1/3 istniejących jednostek gospodarczych. Najmniej licznie reprezentowane były

¹⁴⁹ Por. I. Frenkiel, *Wybrane problemy rozwoju wiejskiego rynku pracy*, [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich*, K. Zawalińska (red.), IRWiR PAN, Warszawa 2005, s. 216.

¹⁵⁰ *Polska wieś 2002. Raport o stanie wsi*, FDPA, s. 133.

¹⁵¹ I. Frenkiel, *Wybrane problemy*,...s. 223.

usługi hotelarskie i gastronomiczne. W porównaniu do ogółu kraju, w którym również przeważały handel i usługi naprawcze, na obszarach wiejskich więcej działało firm z branży produkcyjnej i budowlanej.

Najwięcej podmiotów gospodarczych w stosunku do liczby ludności występowało w regionach Polski zachodniej oraz w województwie mazowieckim i śląskim. Najmniejsze zagęszczenie zanotowano w województwach Polski wschodniej. Na obszarach wiejskich obok osób fizycznych (23,3% udział) występują inne typy podmiotów gospodarczych; w 1999 r. - 8,5% stanowiły przedsiębiorstwa państwowe, 25,6 % spółki, 32,1% spółdzielnie, 22,0% stowarzyszenia¹⁵². Są wśród nich są zakłady przetwórstwa mięsnego, rybnego, mleczarnie, chłodnie i inne nie związane z sektorem rolno-spożywczym.

W latach 90. dodatkową pozarolniczą działalnością zainteresowali się w większym stopniu użytkownicy gospodarstw rolnych. W gospodarstwach o obszarze do 10 ha działalność gospodarczą prowadziło 87,3% właścicieli. W 2002 r. nastąpił wzrost o 46% w stosunku do roku 1999 liczby podmiotów gospodarczych osiągając pułap 363,4 tys. co stanowiło 12,4% ogółu gospodarstw rolnych¹⁵³.

W 2001 r. na podstawie bazy danych AGRINPOL-u o przedsiębiorczości pozarolniczej na wsi, dokonano analizy jakościowej 1076 działalności rozpoczętych przez rolników w 2001 r. W zdecydowanej większości (44,8%) podejmują się jej osoby w wieku 35–45 lat, z przeważającym wykształceniem średnim (42%). Absolwenci wyższych uczelni stanowią 8% populacji, a szkół zawodowych – 37%. Większość przedsiębiorców prowadzi gospodarstwa rolne o powierzchni 11–20 ha (25,2%) i 6–10 ha (20,3%) o profilu wielokierunkowym.

Największa liczba przedsięwzięć powstała w latach 1989 – 1995 (54,3%) kiedy to rolnictwo przeżywało trudny okres dekonunktury. Gwałtowny spadek dochodów rolniczych zmuszał część z nich do poszukiwania innych źródeł dochodu. Po roku 1995 powstało 30,2% przedsięwzięć.

Jako motyw podjęcia działalności gospodarczej 48% rolników wymieniło chęć poprawy warunków życia rodziny. Dla 31% takim powodem był brak opłacalności produkcji rolnej. Ten motyw najczęściej podawali młodzi rolnicy stojący przed perspektywą wieloletniej działalności rolniczej. 9,5% tworzyło miejsca pracy z myślą o członkach rodziny, a 4,9% chciało w pełni wykorzystać możliwości produkcyjne gospodarstwa. Potrzeby pozaekonomiczne były istotne dla 3,7% rolników.

Jeżeli chodzi o rodzaj podejmowanej działalności to najczęściej związana była z sektorem usług (38%), następnie produkcji (32%) i handlu (29%).

W większości działalność prowadzona jest przez rolnika i jego rodzinę, a zatrudnienie nie przekracza kilku osób; 51,3% firm zatrudnia od 2 do 5 osób, a w 24,5% firm pracuje 1 osoba. Rodzinny charakter biznesu podkreśla fakt, iż 34,1%

¹⁵² *Polska wieś 2002*s. 134.

¹⁵³ L. Klank, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a determinanty rozwoju lokalnego w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 2005, s. 127.

firm zatrudnia po 2 członków rodziny a w 27,8% pracuje 1 członek rodziny. Tylko w 22,7% firm praca opiera się o zatrudnione obce osoby.

Podejmowane przedsięwzięcia powstały w przeważającej większości (83%) w oparciu o środki własne. Z kredytu skorzystało zaledwie 9% przedsiębiorców. Pozostałe przedsięwzięcia uruchomiono korzystając z pomocy finansowej rodziny i znajomych.

Trudności z jakimi borykają się przedsiębiorcy związane są z kosztami prowadzenia działalności, obciążeniami podatkowymi, niemożnością sprostania wymogom banków udzielających kredytów i długotrwałym procedurom bankowym. Dla części przedsiębiorców problemem jest płytki rynek zbytu, niska siła nabywcza mieszkańców wsi. Pomimo wielorakich trudności 46,6% rolników zamierza kontynuować działalność na obecnym poziomie a 18% chce rozwijać i modernizować gospodarstwa¹⁵⁴.

Od początku lat 90. w kraju rozpoczął się intensywny rozwój agroturystyki. Działalność ta pozwala na lepsze wykorzystanie własnych zasobów mieszkaniowych, aktywizuje wieś przysparzając dodatkowego dochodu nie tylko kwaterodawcom. Świadczenie usług agroturystycznych w wymiarze wynajmu do 5 pokoi traktuje się jako działalność rolniczą, która zwolniona jest z podatku dochodowego. Czynniki ten ma istotny wpływ na podjęcie decyzji o wynajmie kwater.

W 2000 r. istniało w Polsce 11 260 gospodarstw agroturystycznych, turystyki wiejskiej i ekologicznych, ale tylko 966 poddało się kategoryzacji. Ponad 60% gospodarstw zajmujących się agroturystyką i turystyką wiejską skoncentrowanych jest w województwie małopolskim, warmińsko-mazurskim, i pomorskim. W województwie mazowieckim działalność tę prowadziło 266 gospodarstw, tj. 2,4% ogółu, mimo posiadanych walorów krajobrazowych sprzyjających turystyce¹⁵⁵.

Jednak większość kwaterodawców świadczy usługi na poziomie średnim i niskim co wynika z niedoinwestowania powodowanego brakiem kapitału.

Tabela 3. Struktura gospodarstw rolnych prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą wg grup obszarowych użytkowników rolnych

Do 1 ha	1 - 5 ha	5 – 10 ha	10-15 ha	15-20 ha	20-50 ha	Pow. 50 ha
29,8%	43,5%	14,0%	5,5%	2,5%	3,2%	1,5%

Źródło: T.Hunek, *Dywersyfikacja...*s. 61

Zakładanie własnych przedsięwzięć gospodarczych wynika ze splotu wielu uwarunkowań takich jak: niska dochodowość gospodarki rolnej jako efekt małej skali produkcji, wolne zasoby siły roboczej szczególnie kobiet i młodzieży, niski wymiar świadczeń emerytalnych, ucywilizowanie wsi poprzez kanalizowanie, wodociągowanie, budowę dróg, bogata oferta konsumpcyjna wyzwająca mobilność w poszu-

¹⁵⁴ Przykłady przedsięwzięć pozarolniczych na obszarach wiejskich, Baza danych AGRINPOL, Poznań 2001.

¹⁵⁵ Tamże, s. 53.

kiwaniu środków finansowych. U części rolników powodem zainteresowania małym biznesem była zmiana mentalności chłopskiej tradycyjnie przypisującej chłopa do ziemi.

3. Źródła finansowania przedsiębiorczości w okresie przedakcesyjnym

Z chwilą podpisania przez Polskę umowy o stowarzyszeniu ze Wspólnotami Europejskimi pojawiły się możliwości przyspieszenia procesu dostosowania gospodarki do wymogów wolnego rynku oraz nadrobienia wieloletnich zaniedbań w infrastrukturze technicznej kraju. Niedostatek kapitału krajowego został uzupełniony środkami Banku Światowego i przede wszystkim przedakcesyjnymi.

PHARE

Program ten w okresie przedakcesyjnym był najważniejszym instrumentem wsparcia rozwoju drobnej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Początkowo adresowany do Polski i Węgier z czasem objął pozostałe kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Jego działalność na obszarach wiejskich w części zarządzanej przez Fundację Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA) datuje się od 1990 r., wówczas na pomoc przeznaczono 100 mln euro. W kolejnych latach 1991 – 1997 na wieś trafiło 84,375 mln euro. Z tej puli 5 mln euro przeznaczono dla najbardziej potrzebujących 5 województw: kujawsko-pomorskiego, małopolskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego i zachodnio-pomorskiego.

Na przystosowanie do nowej roli takich instytucji jak Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa, Inspekcja Weterynaryjna, Nasienna, Sanitarna wydatkowano około 9 mln euro.

Ze środków PHARE finansowano przedsięwzięcia rolnicze oraz pozarolnicze – rękodzielnictwo i agroturystykę.

W ramach pomocy dla MSP skorzystało 8 900 beneficjentów. Podpisano ponad 13 500 umów o łącznej wartości 197,5 mln euro¹⁵⁶. Ze środków programu sfinansowano rozbudowę infrastruktury drogowej, sieci wodno-kanalizacyjnej, oczyszczalnie ścieków, przygotowanie terenów inwestycyjnych, które pośrednio wpłynęły na rozwój przedsiębiorczości.

Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich – PAOW

Należał do pierwszych programów o przeznaczeniu celowym finansowanym ze środków Banku Światowego. Jego realizacja rozpoczęła się w 2000 r. i dotyczyła udzielania mikropożyczek, wsparcia instytucjonalnego i przekwalifikowania siły roboczej. Finansowano też inwestycje infrastruktury wiejskiej. Głównym celem tych zadań było zwiększenie zatrudnienia poza rolnictwem. Mikropożyczek udzielano poprzez fundację FAPA oraz Fundację Wspomagania Wsi (lata 2003-2004). Maksy-

¹⁵⁶ www.podsumowaniephare.htm

malna wysokość tej formy wsparcia dla jednego beneficjenta stanowiła równowartość 5 tys euro. Okres spłaty rozłożono na 36 miesięcy.

Osoby rozpoczynające własną pozarolniczą działalność gospodarczą mogły korzystać z jednorazowych dotacji w wysokości 3 600 zł.

Adresatem mikropożyczek byli bezrobotni, absolwenci, rolnicy prowadzący gospodarstwa o powierzchni do 10 ha a także osoby rozpoczynające lub prowadzące pozarolniczą działalność gospodarczą. Udzielono łącznie 4 655 mikropożyczek na kwotę ponad 56 mln zł. Średnia pożyczka kształtowała się na poziomie 12 043 zł. Ponadto 2 940 beneficjentów pożyczek otrzymało także jednorazowe wsparcie dotacyjne. Program Mikropożyczek wzbogacono o szkolenia i doradztwo. Dzięki zsynchronizowanym działaniom powstało 2 960 przedsiębiorstw oraz 2 940 miejsc pracy.

Na terenie 7 województw: świętokrzyskiego, podkarpackiego, lubelskiego, zachodniopomorskiego, małopolskiego, warmińsko-mazurskiego i kujawsko-pomorskiego zrealizowano Program Reorientacji/Przekwalifikowań, którego celem było między innymi wspieranie rozwoju małej przedsiębiorczości oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Skierowany był on między innymi do osób, których jednym źródłem utrzymania było gospodarstwo rolne o powierzchni do 3 ha oraz do młodzieży pochodzącej z takich gospodarstw. W ramach tego komponentu z różnych form wsparcia skorzystały 72 562 osoby, z których około 23 000 objęto szkoleniami, 22 000 usługami związanymi z zatrudnieniem oraz usługami centrów wspierania przedsiębiorczości (20 000)¹⁵⁷.

Szkolenia dotyczyły prowadzenia działalności gospodarczej, świadczenia usług księgowych, finansowych a także związanych ze sprzedażą.

Małe przedsiębiorstwa mogły korzystać z tworzonych inkubatorów przedsiębiorczości. Pomocy udzielano firmom działającym na rynku krócej niż rok. Program PAOW został zakończony w czerwcu 2005 r. Wykorzystano 117,4 mln euro z Banku Światowego. Łącznie ze środkami z budżetu Państwa oraz środkami własnymi samorządów i beneficjentów wartość zaangażowanego kapitału wyniosła ponad 260 mln euro.

Program SAPARD

Miał na celu wsparcie rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich 10 państw Europy Środkowo-Wschodniej w okresie przedakcesyjnym tj w latach 2002 – 2004. Spełniał on jednocześnie funkcje poligonu doświadczalnego przed dostępem do strumienia środków z funduszy strukturalnych. W ramach uruchomionych 4 działań, dwa dotyczyły dofinansowania przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich.

Działanie 1 *Przetwórstwo i marketing artykułów rolnych i rybnych* miało na celu wsparcie przetwórstwa rolnego i dostosowanie tego segmentu do standardów UE tak, by sektor rolno-spożywczy był konkurencyjny na wymagającym rynku unijnym. Spośród istniejących w I kwartale 2004 r. 360 mleczarni, 271 miało wyznaczony

¹⁵⁷ www.paow.pl

okres na wyeliminowanie nieprawidłowości, które uniemożliwiały eksport produktów do krajów unijnych. W branży mięsnej na 3200 podmiotów, takich zakładów było 1802. Natomiast w przetwórstwie rybnym spośród pracujących 314 zakładów, 129 przeznaczono do modernizacji.

W okresie działania Programu zrealizowano 1 336 umów dotacyjnych na kwotę 1 525,1 mln zł. Największym zainteresowaniem cieszyło się wsparcie restrukturyzacji przemysłu mięsnego. Aż 30% wniosków z tej branży pochodziło z województwa mazowieckiego (144) i wielkopolskiego (206). Najmniej z opolskiego (30), lubuskiego (42) i świętokrzyskiego (27)¹⁵⁸. Pod względem aktywności poszczególnych województw najbardziej wyróżniały się województwa podlaskie i warmińsko-mazurskie bowiem tam stosunek zarejestrowanych wniosków do liczby podmiotów gospodarczych z branży artykułów spożywczych i napojów był największy i wynosił 33 – 40%. Rejony te wykształcają się jako zagłębienie przemysłu rolno-spożywczego z dużym udziałem mleczarni i zakładów przetwórstwa mięsnego. Najmniejszą aktywność przejawiały województwa: mazowieckie, zachodniopomorskie i śląskie, w których wnioski złożyło 12 – 18% działających podmiotów gospodarczych przetwórstwa rolno-spożywczego.

Działanie 4 *Różnicowanie działalności gospodarczej na obszarach wiejskich* skierowano do rolników, przedsiębiorców, gmin a jego celem było tworzenie alternatywnych źródeł dochodu w gospodarstwach rolnych oraz nowych miejsc pracy. Najaktywniejsi okazali się „przedsiębiorcy” bowiem złożyli połowę wniosków w ramach schematu „tworzenie nowych miejsc pracy”. Zawarto 4 325 umów na kwotę 342,2 mln zł dotacji¹⁵⁹. Dzięki zrealizowanym 2 154 projektom na kwotę 261,3 mln zł powstało 1 646 miejsc pracy. Przy okazji realizacji tego schematu okazało się, iż część beneficjentów zrezygnowała z finalizowania umów, gdyż nie wszędzie udało się nowe, trwałe miejsca pracy stworzyć.

W ramach schematu „tworzenie źródeł dodatkowego dochodu w gospodarstwach rolnych” udzielono 1 490 dotacji na kwotę 45,7 mln zł. Wykorzystały je gospodarstwa w których na 1 pracującego przypadało 15 ha UR.

Program SAPARD, mimo iż trwał krótko to przyniósł wymierne korzyści. W 581 zakładach przetwórstwa rolno-spożywczego wprowadzono system HACCP, 747 jednostek dostosowało się do norm unijnych a to skutkowało utrzymaniem się na rynku i miejscami pracy we wsiach i w miasteczkach¹⁶⁰. Z kolei inwestycje drogowe i wodno-kanalizacyjne w ramach działania 3 *Rozwój i poprawa infrastruktury na obszarach wiejskich* poprawiły jej stan co stworzyło możliwości inwestycyjne dla potencjalnych przedsiębiorców.

¹⁵⁸ Polska wieś po wyjściu do Unii Europejskiej, FDPA, Warszawa 2004, s. 27.

¹⁵⁹ Polska wieś 2008. Raport o stanie wsi, FDPA, Warszawa 2008, s. 145, 146.

¹⁶⁰ Tamże, s. 146.

4. Źródła finansowania przedsiębiorczości po roku 2004

Z chwilą akcesji do struktur unijnych Polska uzyskała dostęp do funduszy strukturalnych. W ramach przygotowanego Narodowego Planu na lata 2004 - 2006 Rozwoju opracowano sektorowe programy operacyjne mające sprzyjać długofalowemu rozwojowi gospodarczemu, jego spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej.

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2004-2006 (PROW 2004-2006)

Celem wprowadzenia tego programu był zrównoważony rozwój obszarów wiejskich oraz poprawa konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej. W ramach działania *wspieranie gospodarstw niskotowarowych* beneficjenci, czyli właściciele gospodarstw rolnych, których żywotność ekonomiczna wynosiła 2 – 4 ESU mogli ubiegać się o dotacje na rozpoczęcie agroturystyki lub innej działalności przysparzającej dodatkowego dochodu. W Polsce 14% gospodarstw, tj. 280 tys spełniało to kryterium. Na wsparcie przeznaczono 329,1 mln euro, przy wkładzie UE w wysokości 263,2 mln euro. O pomoc wystąpiło 172 tys. rolników (61% wszystkich uprawnionych) przede wszystkim na inwestycje produkcyjne, a więc zakup zwierząt gospodarskich, maszyn i ziemi¹⁶¹.

Sektorowy Program Operacyjny *Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich na lata 2004-2006 (SPO Rolny)*

Sektorowy Program Operacyjny przeznaczony został na rozwój obszarów wiejskich, między innymi alternatywnej przedsiębiorczości w gospodarstwach rolnych lub małej przedsiębiorczości generującej dodatkowe miejsca pracy.

Na zadanie *Różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolnictwa w celu zapewnienia różnorodności działań lub alternatywnych źródeł dochodu* przeznaczono 107,14 mln euro, przy udziale środków UE w wysokości 75 mln euro. Złożono 7 170 wniosków na kwotę 524,78 mln zł tj 167% limitu; zawarto 4 286 umów na kwotę 310,51 mln zł¹⁶². Projekty najczęściej dotyczyły usług na rzecz mieszkańców (40,1%), agroturystyki i turystyki (27,5%) oraz usług na rzecz rolnictwa i leśnictwa – 24,2%. Ze wsparcia korzystały osoby z małych gospodarstw; 71,6% z nich miało wielkość ekonomiczną określoną poniżej 4 ESU. Średnia wysokość dofinansowania wyniosła 72,4 tys. zł przy wartości całkowitej projektu w wysokości 152 tys. zł.¹⁶³. Należy zaznaczyć, iż ubiegający się o dofinansowanie musiał dysponować środkami finansowymi na realizację przedsięwzięcia, bowiem dotacja unijna była refundowana po zakończeniu i rozliczeniu zadania.

¹⁶¹ M. Bułkowska, *Ocena realizacji Programu PROW w Polsce w latach 2004-2006*, Roczniki Naukowe t. IX z. 2, IERiGŻ, s. 48.

¹⁶² ARiMR – raport.

¹⁶³ *Polska wieś 2008...*s. 147.

SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw

Program ten finansowany jest z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Określa cele, priorytety i działania dotyczące realizacji polityki w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP. Beneficjenci ubiegać się mogli o dofinansowanie takiej działalności, jak na przykład: produkcja wyrobów ze skór futerkowych, obróbka mechaniczna drewna, przycinanie gałęzi i żywopłotów, produkcja pierza i puchu, przetwórstwo ziemniaków, produkcja pieczywa, produkcja ciastek. W celu ograniczenia rozproszenia środków ustalono dolną granicę dofinansowania jednego projektu dla MSP na 10 tys. zł, a górną na 1 250 tys. zł. Ponadto wysokość pomocy uzależniono od wielkości miejscowości, gdzie planowana działalność będzie prowadzona. Na obszarach wiejskich dopuszczalna granica pomocy sięgała 50% kosztów kwalifikowanych. Część środków programu przeznaczono na sfinansowanie doradztwa mającego wpływ na podniesienie konkurencyjności tego segmentu rynku. Do końca stycznia 2008 r. podpisano 2 682 umowy z działania „wzrost konkurencyjności MSP poprzez inwestycje” i 246 umów na wsparcie przedsięwzięć w zakresie dostosowania do wymogów ochrony środowiska. Wydatkowano 36,47 mln euro, z czego 12,77 mln stanowił udział EFRR a 18,2 mln środki prywatne inwestorów¹⁶⁴.

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego – ZPORR 2004-2006

Celem strategicznym Programu było tworzenie warunków wzrostu konkurencyjności regionów oraz przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów. Rozumiane jako wzrost produktywności gospodarki, wydajności pracy, dochodów, wykształcenia, ilości i jakości infrastruktury technicznej, tworzenia i absorpcji innowacji. Miernikiem powodzenia tej polityki będzie niedopuszczenie do pogłębiania się różnic między województwami, ograniczenie bezrobocia, poprawa poziomu wykształcenia oraz wyposażenia w infrastrukturę.

Jednym z działań wspierających rozwój regionalny było Działanie 3.4. Mikroprzedsiębiorstwa w ramach którego podpisano 217 umów na wsparcie w województwie mazowieckim w łącznej wysokości 27,87 mln zł. Wartość przedsięwzięć do dofinansowania wynosiła ogółem 70,1 mln zł. Wspierano różnorodną działalność produkcyjną i usługową. Z branży rolno-spożywczej dofinansowano 5 przedsięwzięć, między innymi zakup linii do automatycznego pakowania paluszków, rozpoczęcie produkcji ciastek a także zakup linii do pakowania artykułów spożywczych.

W województwie mazowieckim w ramach poprawy infrastruktury drogowej, ochrony środowiska udzielono 802 dotacje w łącznej wysokości 2,172 mld zł i udziale środków unijnych w wysokości 1,128 mld zł.

Z analizy wykorzystania dotacji na wspieranie mikroprzedsiębiorstw w województwach dolnośląskim, śląskim i podkarpackim wynika, iż większość środków fi-

¹⁶⁴ www.ekoportal.pl/funduszeUE

nansowych przeznaczono na przetwórstwo przemysłowe (28%), ochronę zdrowia i opiekę społeczną (16,1%), handel hurtowy, detaliczny, naprawę pojazdów samochodowych i sprzętu agd (14,6%), obsługę nieruchomości, usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej – 14,4%.

W efekcie odnotowano wzrost zatrudnienia (83,5%), wzrost osiąganych przychodów (61%), zwiększenie liczby odbiorców produktu lub usługi (90 %) oraz wprowadzenie na rynek nowych produktów – 79%¹⁶⁵.

PROW 2007 – 2013

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich w obecnym okresie budżetowym został podzielony na 4 osie priorytetowe o znaczeniu rolnym, ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

Oś 3. *Jakość życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej* zawiera działania wspierające rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Schemat *różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej* wspiera aktywność rolników i domowników nakierowaną na poszukiwanie alternatywnych źródeł dochodu w agroturystyce, gastronomii, usługach, rzemiośle i innych formach przedsiębiorczości. Beneficjenci z obszarów wiejskich mogą się ubiegać o dofinansowanie dotacją w wysokości 100 tys. zł przez cały okres trwania Programu. Przewiduje się realizację 19 750 projektów.

Z kolei schemat *tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw* służy dywersyfikacji zawodowej i gospodarczej na obszarach wiejskich oraz wzrostowi zatrudnienia. Skierowany jest do osób pochodzących z gmin wiejskich i miejsko-wiejskich z uwzględnieniem miast do 20 tys. mieszkańców. Beneficjentom przysługuje wsparcie do 300 tys. zł; wysokość ta uzależniona jest od liczby utworzonych nowych miejsc pracy (maksymalnie 9) i rodzaju działalności.

Inną formą pomocy realizowaną w oparciu o program LEADER jest dofinansowanie projektów w ramach *małych projektów* o wartości przedsięwzięcia 4,5 – 100 tys. zł. Dotację w wysokości 25 tys. zł mogą otrzymać zadania zgłaszane i pilotowane przez Lokalne Grupy Działania.

Podsumowanie

Rozwój terenów wiejskich, które w Polsce zajmują 93% powierzchni kraju postępuje w sposób zróżnicowany. Inny bowiem charakter mają obszary okalające wianuszkami duże aglomeracje miejskie i miasta 100-500 tysięczne ze wzrastającym stale odsetkiem ludności migrującej z miast, dobrymi połączeniami komunikacyjnymi, uzbrojone we współczesne media; inny zaś obszary położone peryferyjnie z rzadką siecią małych miast, ludnością słabo wykształconą i starzejącą się, z brakami infrastruktury technicznej i społecznej. W tym pierwszym przypadku charakter terenów wiejskich kształtowała będzie pozarolnicza aktywność gospodarcza spychając rolni-

¹⁶⁵ Biuletyn ZPORR nr 3(15)2008 lipiec-grudzień, s. 7.

ctwo na drugi plan. W tym drugim – działalność rolnicza pozostanie nadal wiodącym kierunkiem.

W minionym okresie prawie 20 lat, na rozwój obszarów wiejskich rozumianym jako wsparcie rolnictwa, infrastruktury, przedsiębiorczości rolniczej i pozarolniczej przeznaczono miliardy złotych z różnych źródeł: budżetu Państwa, środków przedakcesyjnych, programów pomocowych, Banku Światowego. Powstały nowe przedsięwzięcia gospodarcze, przeszkolono ludność pod kątem zakładania i prowadzenia własnego biznesu, ale udział pracujących na własny rachunek od lat utrzymuje się na poziomie 10 – 12% i nadal głównym źródłem finansowania przedsiębiorczości są środki własne (86,5%) a kredyt bankowy w 2005 r. stanowił niewielki 4% udział, zaś środki unijne 3,6%¹⁶⁶.

Raport ODCE z końca 2008 r. pokazuje, iż mimo znacznej pomocy unijnej udzielonej Polsce dysproporcje w rozwoju wschodniej i zachodniej części pogłębiają się. Pięć województw (podkarpackie, lubelskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie) osiągnęło w 2005 r. łącznie 15,4% PKB czyli mniej niż w 1995 r. (16,9%). Natomiast Mazowsze, Śląsk, Wielkopolska i Dolny Śląsk wytworzyły 59,2% krajowego PKB. Wynika to z rosnącej dysproporcji między dużymi aglomeracjami miejskimi a obszarami wiejskimi. Przepaść między ścianą wschodnią a resztą kraju jest efektem dominacji mało wydajnego rolnictwa, angażującego w tych 5 województwach aż 30,2% całkowitego zatrudnienia w rolnictwie.

W latach 2004-2006 znaczna część środków unijnych została wykorzystana na ucywilizowanie poziomu życia: budowę dróg, wodociągów, oczyszczalni, kanalizacji. Te inwestycje dopiero stworzyły możliwości inwestycyjne poprawiające konkurencyjność regionów. Jednak nie należy się spodziewać znaczącego wzrostu pozarolniczej działalności gospodarczej co wynika z niskiej zamożności społeczeństwa, obaw przed zaciąganiem kredytów oraz braku zdolności kredytowej i własnych oszczędności. Nawet program wsparcia gospodarstw niskotowarowych został w zasadzie wykorzystany nie na uruchomienie działalności gospodarczej lecz na inwestycje w produkcję rolną.

Na tempo rozwoju obszarów wiejskich niewątpliwie wpłynie kryzys o skali i długości trwania trudnej na dzień dzisiejszy do określenia. Jak zwykle najbardziej dotknie on sektory i jednostki najsłabsze ekonomicznie.

Bibliografia:

1. ARIMR – Raport.
2. Biuletyn ZPORR, nr 3 (15) 2008, lipiec- grudzień MRR 2008.
3. Bułkowska M, *Ocena realizacji Programu PROW w Polsce w l.2004-2006*, Roczniki Naukowe t. IX z. 2 IERiGŻ, 2008.

¹⁶⁶ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w l.2004-2006, PARP, Warszawa2007, s. 24.

4. Frenkel I., *Wybrane problemy rozwoju wiejskiego rynku pracy*. [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich.*, Zawalińska K. (red.), IRWiR PAN, Warszawa 2005.
5. Grzywacz J., *Płynność finansowa a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Płock 2005.
6. Hunek T., *Dywersyfikacja aktywności rolniczej Polski. Zarządzanie upadkiem*. [w:] *Rozwój obszarów wiejskich. Doświadczenia krajów europejskich*, Zawalińska K. (red.), IRWiR PAN, Warszawa 2005.
7. Klank L., *Małe i średnie przedsiębiorstwa a determinanty rozwoju lokalnego w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa 2005.
8. *Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE*, Broszura PARP, Warszawa 2002.
9. *Polska wieś 2002. Raport o stanie wsi*, FDPA, Warszawa 2002.
10. *Polska wieś 2008. Raport o stanie wsi*, FDPA, Warszawa 2008.
11. *Polska wieś po wejściu do UE*, FDPA, Warszawa 2004.
12. *Przykłady przedsięwzięć pozarolniczych na obszarach wiejskich. Baza danych AGRINPOL*, Poznań 2001.
13. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004-2006*, PARP, Warszawa 2007.
14. www.ekoportal.pl/funduszeUE
15. www.paow.pl
16. www.podsumowaniephare.pl
17. www.ukie.gov.pl.

Piotr Michalik

Agnieszka Żukowska ¹⁶⁷

ROZWÓJ INFRASTRUKTURY DLA TURYSTYKI ROWEROWEJ NA TERENIE POJEZIERZA GOSTYNIŃSKIEGO

Wprowadzenie

Turystyka lokalna obejmuje swoim zasięgiem wieś lub miasto mające warunki do jej rozwoju. Ten rodzaj turystyki bazuje na zasobach naturalnych, historycznych i kulturalnych danego obszaru, angażowaniu różnych podmiotów spośród miejscowej społeczności oraz integrowaniu turystyki z innymi aspektami rozwoju gospodarczego i wzmocnieniu struktury społeczno – ekonomicznej społeczności¹⁶⁸.

Krótkookresowa turystyka wypoczynkowa (świąteczna, wypoczynkowa) rozwija się głównie w bliskim sąsiedztwie dużych miast. Ośrodki wypoczynku świątecznego powinny być dobrze powiązane komunikacyjnie z ośrodkiem miejskim¹⁶⁹.

Obecnie w Polsce zauważyć można zwiększone zainteresowanie turystyką rowerową. Jest ona na drugim miejscu (po turystyce pieszej) wśród najbardziej popularnych wśród młodzieży szkolnej rodzajów turystyki kwalifikowanej. W szkołach

¹⁶⁷ Dyrektor Biura Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego.

¹⁶⁸ W. Goworecki, *Turystyka*. PWE. Warszawa 2003, s. 87.

¹⁶⁹ Toczek – Werner S. (red.), *Podstawy i rekreacji i turystyki*, AWF we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 60.

gimnazjalnych uprawia ją około 63 % młodzieży, natomiast w liceach 65% chłopców i 50% dziewcząt¹⁷⁰.

Celem pracy jest przeanalizowanie rozwoju infrastruktury do uprawiania turystyki rowerowej na terenie Pojezierza Gostynińskiego z uwzględnieniem w tym procesie roli Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego.

2. Zaplecze turystyczne miasta

Turystyką jest całokształt zjawisk ruchliwości przestrzennej związanych z dobrowolną czasową zmianą miejsca pobytu, rytmu i środowiska życia oraz wejściem w styczność osobistą ze środowiskiem odwiedzanym¹⁷¹.

Walory turystyczne miejscowości, gminy, czy też regionu w istotny sposób kształtują potencjalne możliwości lokalnej gospodarki turystycznej¹⁷².

Miejscowości wypoczynkowe, oprócz kurortów, obejmują również miejscowości urlopowe, wypoczynku sobotnio–niedzielnego, jak i wypoczynku codziennego. Wypoczynek sobotnio–niedzielnny i codzienny służy bieżącej, systematycznej regeneracji, zachowaniu i ochronie sił fizycznych współczesnego człowieka. Te rodzaje wypoczynku mają bardzo duże znaczenie dla mieszkańców dużych miast, którzy realizując swoje kariery zawodowe, powinni na bieżąco dbać o swoją kondycję, zarówno fizyczną, jak i psychiczną. Realizacja aktywnego wypoczynku na terenie dużego miasta napotyka na szereg trudności i sprawia dużo kłopotów zarówno samym zainteresowanym tego typu wypoczynkiem, jak i otoczeniu.

Dla stworzenia dogodnych warunków uprawiania różnego rodzaju sportów, turystyki i rekreacji dla mieszkańców dużych miast, należy tworzyć warunki do aktywnego wypoczynku w bliskim sąsiedztwie jednostek miejskich. Przy lokalizacji miejsc zaplecza wypoczynkowego i rekreacyjnego dla miasta należy w szczególności brać pod uwagę ich walory turystyczno – rekreacyjne i dostępność komunikacyjną.

Rozwój turystyki lokalnej jest procesem planowania i rozwoju, skoncentrowanym na wzmocnieniu społeczności, realizowanym wspólnie na poziomie społeczności lokalnej. Podstawą rozwoju turystyki jest dążenie do rozwoju społeczno – gospodarczego¹⁷³.

Rozwój i wykorzystanie zaplecza turystycznego dla potrzeb mieszkańców lub turystów mieszkających w bliskim sąsiedztwie terenów atrakcyjnych turystycznie jest przejawem aktywności społeczności lokalnych i dążących do integrowania się i poprawy warunków życia zarówno w mieście, jak i na wsi.

Zaplecze turystyczne miasta powinno dawać możliwości łatwego i częstego realizowania różnego rodzaju aktywności turystycznej i rekreacyjnej. Tworzenie wa-

¹⁷⁰ B. Królikowska, J. Szyguła, *Uczestnictwo młodzieży w turystyce kwalifikowanej w województwach opolskim i śląskim*. [w:] *Wybrane zagadnienia z turystyki i rekreacji*. W. Mynarski (red.), Politechnika Opolska, Opole 2005, s. 31.

¹⁷¹ I. Siwa, *Turystyka jako forma aktywizacji gospodarczej w regionie – aspekt zarządzania*, Promotor, Warszawa 2005, s. 60.

¹⁷² Tamże, s. 61.

¹⁷³ W. Goworecki, op. cit., s. 89.

runków do uprawiania turystyki rekreacji w bliskim sąsiedztwie miasta jest wychodzeniem naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Widoczny wzrost aktywności turystyczno – rekreacyjnej społeczeństwa polskiego sprawia, że potrzeby tworzenia warunków do uprawiania turystyki i rekreacji w pobliżu miejsca zamieszkania, szybko rosną. Ważną dziedziną aktywności fizycznej polskiego społeczeństwa jest turystyka kolarska. Dane statystyczne wskazują, że coraz więcej gospodarstw domowych posiada rowery. W 2004 roku 61,8% polskich gospodarstw domowych posiadało ten sprzęt turystyczny (w porównaniu do 2003 roku nastąpił wzrost posiadania 1,5%)¹⁷⁴. Wzrost popularności turystyki rowerowej w społeczeństwie powinien powodować rozwój infrastruktury niezbędnej do uprawiania tego rodzaju aktywności ruchowej społeczeństwa.

2. Infrastruktura dla turystyki rowerowej

Infrastruktura turystyczna, to zespół obiektów i urządzeń stanowiących wyposażenie danego terenu, umożliwiający zaspokojenie potrzeb ruchu turystycznego poprzez przystosowanie środowiska przyrodniczego i społeczno – gospodarczego dla potrzeb turystyki¹⁷⁵.

Podstawowe dobra turystyczne i infrastruktura turystyczna są względem siebie komplementarne. Społeczna użyteczność walorów turystycznych jest uwarunkowana odpowiednimi rozmiarami i strukturą infrastruktury turystycznej regionu¹⁷⁶.

Do infrastruktury bezpośrednio związanej z turystyką rowerową należą: ścieżki rowerowe, chodniki pieszo – rowerowe i trasy rowerowe (szlaki).

Ścieżki rowerowe

Ścieżka rowerowa, to element infrastruktury turystycznej, pełniący jednocześnie funkcje komunikacyjne i rekreacyjne. Usytuowanie ścieżki rowerowej względem jezdni powinno zapewniać bezpieczeństwo ruchu. Odległości ścieżek rowerowych od krawędzi jezdni przy różnych klasach dróg przedstawia tabela 1.

Przy przebudowie lub remoncie drogi klasy G i dróg niższych klas dopuszcza się wyznaczenie przy prawej krawędzi jezdni pasa dla rowerów o szerokości nie mniejszej niż 1,5 m. Pas dla rowerów powinien być oddzielony od sąsiedniego pasa ruchu znakami poziomymi.

Szerokość ścieżki rowerowej powinna wynosić nie mniej niż:

- a) 1,5 m – gdy jest ona jednokierunkowa;
- b) 2,0 m – gdy jest ona dwukierunkowa;
- c) 2,5 m – gdy ze ścieżki jednokierunkowej mogą korzystać piesi.

¹⁷⁴ Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2006, s. 223.

¹⁷⁵ B. Mayer, *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Wyd. Nauk. Uniw. Szczecińskiego. Szczecin 2004, s. 153.

¹⁷⁶ I. Siwa, *Turystyka...*, op. cit. s. 61.

Szerokość ścieżki rowerowej należy ustalać indywidualnie, jeżeli oprócz prowadzenia ruchu rowerowego pełni ona inne funkcje. Pochylenie podłużne ścieżki rowerowej nie powinno przekraczać 5%. W wyjątkowych wypadkach dopuszcza się większe pochYLENIA, lecz nie większe niż 15 %. Wysokość progów i uskoków na ścieżce rowerowej nie powinna przekraczać 1 cm. Pochylenie poprzeczne ścieżki rowerowej powinno być jednostronne i wynosić od 1 do 3 %.

Najczęściej stosowanymi nawierzchniami ścieżek rowerowych są:

- a) asfalt lany lub piaskowy;
- b) kostka betonowa.

Chodniki pieszo rowerowe

Usytuowanie chodnika względem jezdni powinno zabezpieczać bezpieczeństwo ruchu. Odległość chodnika od krawędzi jezdni zawiera tabela 1.

Na drogach: głównych ruchu przyspieszonego (GP), drogach głównych (G) lub drogach zbiorczych (Z), poza terenem zabudowanym, w zależności od potrzeb, może być stosowany ciąg pieszo rowerowy usytuowany poza pasem drogowym lub chodnik na koronie drogi, oddzielony od jezdni bocznym pasem dzielącym o szerokości nie mniejszej niż 1,0 m.

W wyjątkowych wypadkach dopuszcza się usytuowanie chodnika bezpośrednio przy jezdni.

Szerokość chodnika przy jezdni lub przy pasie postojowym nie powinna być mniejsza niż 2,0 m.

Najczęściej stosowanymi nawierzchniami chodników pieszo-rowerowych są:

- a) asfalt lany lub piaskowy;
- b) płyty prefabrykowane;
- c) płyty chodnikowe;
- d) kostka betonowa;
- e) kostka kamienna.

Tabela 1. Usytuowanie chodników pieszo – rowerowych i ścieżek rowerowych

Lp.	Rodzaj drogi (ulicy)	Klasa	Odległość od krawędzi jezdni [m]	
			Chodnika	Ścieżki rowerowej
1.	Droga ekspresowa	S	10,0	10,0
2.	Droga główna ruchu przyspieszonego	GP	5,0	5,0
3.	Droga główna	G	3,5	3,5

Źródło: Rozporządzenie Ministra transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 2 marca 1999 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać drogi publiczne i ich usytuowanie. D.U. Nr 43, poz. 430.

Szlaki rowerowe (trasy rowerowe)

Szlaki turystyczne są to trasy wytyczone w terenie ze względu na walory krajo-
brazowe i krajoznawcze, z uwzględnieniem warunków bezpieczeństwa turystów

i ochrony środowiska, oznaczone znakami umożliwiającymi znalezienie właściwej drogi¹⁷⁷.

W ostatnich latach dynamicznie rozwijają się szlaki rowerowe, które wytyczane są zwłaszcza w okolicach miast, po terenach atrakcyjnych turystycznie, przy wykorzystaniu istniejących dróg lokalnych i ścieżek.

Podział tras rowerowych ze względu na znaczenie¹⁷⁸:

- a) główne trasy rowerowe (GTR) – biegną równolegle do dróg krajowych wojewódzkich łącząc ośrodki administracyjne, handlowe, ważne punkty miasta;;
- b) zbiorcze trasy rowerowe (ZTR) – biegną po drogach gminnych i powiatowych, na których jest małe natężenie ruchu;
- c) lokalne trasy rowerowe (LTR) – drogi i strefy ruchu uspokojonego, stanowiące integralną część systemu drogowego przyjaznego rowerzystom;
- d) pozostałe.

Turystyczne szlaki rowerowe (TSR) można podzielić na:

- a) ogólnodostępne – w całości oddzielone od szybkiego ruchu drogowego o dużym natężeniu, umożliwiają dojazd do atrakcyjnie turystycznych miejsc;
- b) o większym stopniu trudności;
- c) trasy wyczynowe – o dużym stopniu trudności;

Oznakowanie szlaków rowerowych¹⁷⁹:

- międzynarodowe: oznakowane są za pomocą litery R i liczby w kolorze zielonym np. R1, R2, itd., mają zawsze zieloną obwódkę;
- krajowe – nie mają numeracji, są natomiast różnej barwy (o kolorze szlaku świadczy strzałka, kółko lub prostokąt, napisy są zawsze czarne):
 - kolor czerwony używany jest do oznakowania szlaków głównych, następne w kolejności są:
 - kolor niebieski,
 - kolor zielony,
 - kolor żółty,
 - kolor czarny – służy do oznakowania krótkich łączników.

Znakowanie szlaków turystycznych prowadzi Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze. Odbywa się to przy udziale i współpracy władz samorządowych, lokalnych organizacji turystycznych, Lokalnych Grup Działania, a także innych instytucji.

Projektowanie, przebieg i znakowanie szlaków rowerowych powinno być zorientowane na użytkownika. Turystyczne i rekreacyjne trasy rowerowe powinny być ułatwieniem dla użytkownika i pozwalać na wygodne, atrakcyjne spędzenie czasu

¹⁷⁷ T. Lijewski, B. Mikułowski, J. Wyrzykowski, *Geografia Turystyki Polski*, PWE, Warszawa 2008, s. 222.

¹⁷⁸ W. Nowotka, *Koncepcja tras rowerowych*, Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Zalesie Dolne, Łąck 2004, s. 21.

¹⁷⁹ J. Merski, *Turystyka kwalifikowana*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2002, s. 75 – 76.

i bezpieczne przemieszczanie się turystów rowerowych. Szlaki rowerowe powinny być ułatwieniem dla rowerzystów. Powinny być one oznakowane w sposób jednoznaczny, dobrze widoczny w każdych warunkach.

3. Pojezierze Gostynińskie jako baza turystyki rowerowej dla mieszkańców Płocka

Pojezierze Gostynińskie (często nazywane Pojezierzem Włocławsko – Gostynińskim) ciągnie się od Włocławka aż poza Płock (wzdłuż Wisły). Na jego obszarze koncentruje się wypoczynek świąteczny mieszkańców Włocławka, Płocka, a nawet Łodzi i Warszawy, gdyż jest najbliższym położonym pojezierzem dla tych aglomeracji wielkomiejskich¹⁸⁰.

Atrakcje turystyczno – krajoznawcze Pojezierza Gostynińskiego to¹⁸¹:

- największa na Mazowszu liczba jezior;
- sąsiedztwo Wisły i malownicze tereny nadwiślańskie;
- Gostynińsko – Włocławski Park Krajobrazowy;
- obszary chronionego krajobrazu (Gostynińsko – Gąbiński, Doliny Przysnowy, Doliny Skrwy);
- liczne rezerваты przyrody;
- użytki ekologiczne;
- dziedzictwo historyczno – kulturowe.

Dobłą formą współpracy samorządów lokalnych na rzecz turystyki są związki gmin, które są powoływane w celu¹⁸²:

- tworzenia warunków do rozwoju turystyki na obszarze stowarzyszonych gmin poprzez uwzględnienie jej specyfiki w planach gmin;
- integracji gmin poprzez tworzenie jednolitych warunków działania w turystyce, rekreacji, sporcie, wypoczynku oraz ochronie walorów środowiska naturalnego;
- tworzeniu i wdrażaniu programów rozwoju turystyki;
- wzbogacaniu oferty kulturalnej miejscowości i gmin;
- budowa systemu oferty, promocji turystycznej miejscowości i gminy oraz sprawnego systemu informacji w turystyce;
- podejmowania działań na rzecz tworzenia i rozbudowy infrastruktury turystycznej;
- zorganizowania systemu monitoringu zjawisk turystycznych;

¹⁸⁰ T. Lijewski, op. cit., s. 306.

¹⁸¹ Wytyczenie i oznakowanie turystycznych szlaków rowerowych o zasięgu międzynarodowym i ponadregionalnym na terenie Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego. Opis programu realizacji działania (maszynopis), Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Łąck 2005, s. 1.

¹⁸² I. Siwa, *Turystyka jako forma aktywizacji gospodarczej w regionie – aspekt zarządzania*, Promotor, Warszawa 2005, s. 69.

- współpraca z innymi gminami, związkami, organami administracji rządowej oraz wyspecjalizowanymi instytucjami na rzecz rozwoju i promocji turystyki.

Na terenie Pojezierza Gostynińskiego działa Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego, które wnosi znaczący wkład w rozwój infrastruktury dla turystyki rowerowej.

Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego powstało w lipcu 1996 roku i zostało zarejestrowane przez Sąd Okręgowy w Płocku. W maju 2002 r. Sąd Rejonowy w Warszawie, XXI Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego zarejestrował Stowarzyszenie pod numerem KRS: 0000114218.

Stowarzyszenie tworzą gminy propagujące rozwój turystyki Pojezierza Gostynińskiego. Siedzibą SGTPG jest Łąck. Terenem działania SGTPG są województwa mazowieckie i kujawsko – pomorskie¹⁸³.

Członkami zwyczajnymi Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego są: powiat płocki, miasto Płock, miasto Gostynin, gmina Gostynin, miasto i gmina Gąbin, gmina Iłów, gmina Słubice, gmina Łąck, gmina Szczawin Kościelny, gmina Nowy Duninów, gmina Baruchowo, gmina Kowal, gmina Włocławek.

Członkowie wspierający SGTPG to: Zespół Parków Krajobrazowych Brudzeńskiego i Gostynińsko – Włocławskiego, Gminny Ośrodek Kultury w Sannikach i Galeria „Koszelówka”.

Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego koordynuje rozwój infrastruktury dla turystyki rowerowej. Jego działania w tym zakresie skupiają się na wytyczaniu tras szlaków rowerowych i oznakowaniu ich. Przebieg szlaków rowerowych na terenie Pojezierza Gostynińskiego i gmin sąsiadujących zawiera tabela 2.

Tabela 2. Szlaki rowerowe na terenie Pojezierza Gostynińskiego i w gminach sąsiadujących

Nr trasy	Przebieg	Dług. [km]
1	2	3
1.	Sochaczew, Mistrzewice	9
2.	Sochaczew, Sanniki	30
3.	Sochaczew, Rybno, Sewerynów, Kiernozia, Luszyn, Żychlin, Oporów	55
4.	Ruszki, Rybno	5
5.	Stary Brzozów, Sewerynów	5
6.	Budy Iłowskie, Giżyce	6
7.	Leśniaki, Uderz, Bieniew	9
8.	Kamion, Wyszogród	3
9.	Iłów, Stary Brzozów	4
10.	Stary Brzozów, Białcin	7
11.	Sadowo, Wszeliwy	5

¹⁸³ Statut Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego, (maszynopis). SGTPG, Łąck 2006, s. 1.

12.	Iłów, Kaptury, Wszeliwy, Wejście	10
13.	Iłów, Gilówka, Władysławów, Piotrówek, Zyck Polski, Nowosiadło, Troszczyn Polski, Nowy Troszczyn	22
14.	Słubice, Piotrówek, Kępa Karolińska	5
15.	Słubice, Dobrzyków, Płock	25
16.	Sanniki, Wólka Wysoka, Studzieniec, Zyck polski	12
17.	Sanniki, Osmolin, Wola Stepowska	8
18.	Osmolin, Lwówek, Kamień, Koszelew	14
19.	Czyżew, Nowe Budy, Juliaszew	7
20.	Nowosiadło, Liuliaszew, Wymysle, Czeremno, Gąbin, Waliszew, Szczawin Borowy, Żychlin, Dobrzelin	38
21.	Wymysle Polskie, Nowe Wymysle, Troszczyn Polski	6
22.	Strzemeszno, Gabin (Budki)	5
23.	Rumunki, Gąbin	8
24.	Troszczyn Polski, Nowe Grabie	8
25.	Nowy Barcik, Lwówek, Pacyna, Szczawin Kościelny, Żelazne	32
26.	Gabin, Smolwnta	7
27.	Koszelew, Koszelówka, Zaździerz, Nowe Rumunki, Debową Górą	12
28.	Zofiówka, Koszelówka	2
29.	Dobrzyków, Zaździerz, Matyldów, Korzeń Polski, Gostynin	14
30.	Matyldów, Nowe Rumunki, Grabina, Nowe Ciechomice	5
31.	Góry Małe, Grabina	7
32.	Dobrzyków, Ciechomice, Góry, Sędeń Duży	14
33.	Pacyna, Żychlin	10
34.	Płock, Popłacin, Soczewka	7
35.	Soczewka, Sędeń Duży	5
36.	Soczewka, Ruda, Murowanka	8
37.	Nowy Duninów, Białe	11
38.	Środoń	3
39.	Drzesno, Kruk	5
40.	Elizin, Lucień, Miałkówek, Budy Lucieńskie	8
41.	Kliny, Ottówka, Zielka	6
42.	Budy Lucieńskie, Ottówka	4
43.	Kazimierzów	3
44.	Bierzewice, Gostynin	2
45.	Łack, Gostynin, Nowe Łęsniewice	18
46.	Gostynin, Stanisławów, Leśniewice Duże	4
47.	Gostynin, Strzałki	3
48.	Gostynin, strzałki, Sasłki, Ruszków	5
49.	Gostynin Rataje, Kozice, Stary Zaborów	9
50.	Smolarnia, Krzywie, Solec, Nowy Zaborów, Stary Zaborów	10
51.	Duninów Duży, Lipianki, Skrzyneczki	11
52.	Nowy Duninów, Śtadoń, Jezioro Lucieńskie	8
53.	Brzezia Górna, Kobyle Błota	8
54.	Kobyle Błota, Krucze Góry	4

55.	Dobigniewo, Ruda, Czarny Borek	6
551.	Przerytka, Ruda, Skoki Małe	13
56.	Modzewowo, Posada, Stara Telążnia	9
57.	Stara Osada, Wójtowskie, Jedwabna, Pinczata, Włocławek	16
58.	Krzywe Błoto, tama we Włocławku	7
59.	Włocławek, Lesniczówka Rybnica, Widoń	7
60.	Leśniczówka Przyborowo, Kamieniczki, Grodztwo	3
61.	Kowal, Bogusławice, Dobrzelewie, Baruchowo, Kłótno, Patrowo	18
611.	Kłótno, Goreń Duży	12
62.	Kowal, Grabkowo, Czerniewice, Warząchewka Królewska, Nowa Warząchewka	16
63.	Kowal, Gołaszewo, Dębice, Brześć Kujawski	19
64.	Warząchewka, Nowa Warząchewka, Łagiewniki	5
65.	Włocławek, Mielęcin, Nowa Wieś, Dębice	13
66.	Modrzew, Krzymów, Józefków, Witoldów, Trębki	
	Łącznie trasy lokalne	709
	Łącznie wszystkie trasy	1057

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowotka W.: Koncepcja tras rowerowych, Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Zalesie Dolne, Łack, 2004, s. 43 – 45.

Turystyczne szlaki rowerowe Pojezierza Gostynińskiego umożliwiają turystom rowerowym poznanie atrakcji turystycznych tej krainy geograficznej oraz stwarzają możliwości do poznawania gmin sąsiednich. Znaczna długość tych szlaków daje możliwość organizowania na tym terenie wielodniowych eskapad rowerowych o różnym stopniu trudności i o dużym zróżnicowaniu atrakcyjności turystycznych.

Plany realizacji infrastruktury rowerowej zawiera tabela 3. W planach tych na uwagę zasługuje duży udział lokalnych ścieżek rowerowych (60,47%) w łącznej długości wszystkich planowanych tras rowerowych na terenie działania Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego. Występuje również znaczne zróżnicowanie planów inwestycyjnych rozwoju infrastruktury tras rowerowych w poszczególnych gminach.

Tabela 3. Plany realizacji infrastruktury rowerowej na Pojezierzu Gostynińskim

Gmina	Długość planowanych szlaków rowerowych [km]				
	EuroVelo R 2	Rowerowy Szlak Wisły (RSW)	Regionalne ścieżki rowerowe (RSR)	Lokalne ścieżki rowerowe (LSR)	Razem
Baruchowo	13	-	15	13	41
Gabin	19	13	10	57	99
Gostynin	17	-	9	104	130
Ilów	11	13	9	57	90
Kowal	13	-	4	32	49
Łąck	15	-	15	41	71
Nowy Duninów	-	21	62	-	83
Słubice	3	9	8	78	98
Sanniki	11	-	10	78	99
Szczawin Kościelny	11	-	-	71	82
Włocławek	13	28	22	84	147
Miasto Płock	22	6	-	-	28
Razem	148	90	164	615	1017

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nowotka W.: Koncepcja tras rowerowych, Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Zalesie Dolne, Łąck, 2004, s.28 – 40.

Oznakowanie szlaków rowerowych na terenie Pojezierza Gostynińskiego przeprowadzało Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego w latach 2004-2006. Poszczególne etapy realizacji tego programu charakteryzują tabele 4,5,6. Program oznakowania szlaków rowerowych na terenie Pojezierza Gostynińskiego był finansowany ze środków Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz Samorządu Województwa Mazowieckiego.

W latach 2009-2014 SGTPG na obszarze swojego działania planuje zrealizować następujące przedsięwzięcia dotyczące infrastruktury dla turystyki rowerowej:

- a) odnowienie szlaków rowerowych;
- b) budowa infrastruktury technicznej na szlakach rowerowych;
- c) oznakowanie Bursztynowego Szlaku Wisły.

Tabela 4. Turystyczne szlaki rowerowe na terenie Pojezierza Gostynińskiego oznakowane przez Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego w 2004

Lp.	Nazwa szlaku	Trasa szlaku	Długość [km]	Kolor
1.	Międzynarodowy Szlak Rowerowy - Euro Velo R-2	Łąck, Korzeń Królewski, Smolenta, Reszki, Szczawin Kościelny, Budy Kaleńskie, Gostynin, Rumunki, Kowal	50	Zielony
2.	Ponadregionalny Turystyczny Szlak Rowerowy Velo Mazowia nr 20	Budy Stare, Łaziska, Iłów, Grzybów, Słubice, Grabowiec, Wólka Wysoka, Moczarzewo, Sanniki, Czyżew, Topólno, Gąbin, Zdwórz, Łąck, Sędeń, Jezioro Białe, Klusek, Jezioro Lucieńskie, Jezioro Skrzyneckie, Dębniaki, jezioro Wójtowskie, Pińczata, Włocławek	100	Zielony
Razem:			150	

Źródło: Dane Stowarzyszenia Gmin Pojezierza Gostynińskiego. Łąck 2007.

Tabela 5. Turystyczne szlaki rowerowe na terenie Pojezierza Gostynińskiego oznakowane przez Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego w 2005 r.

Lp	Nazwa szlaku	Trasa szlaku	Długość [km]	Kolor
1.	Międzynarodowy Szlak Rowerowy EuroVelo R2	Witkowice, Kamion, Sanniki	28,8	Zielony
2.	Ponadregionalny Turystyczny Szlak Rowerowy Velo Mazowia nr 20	Witkowice, Mistrzewice, Młodzieszyn, Budy Stare, Budy Iłowskie, Łaziska, Miękinki, Iłów, Grzybów; Słubice, Grabowiec, Wólka Wysoka, Moczarzewo, Sanniki, Czyżew, Topólno, Gąbin, Zdwórz, Łąck, Sędeń, Białe, Klusek, Murowanka, Skrzyńki, Kukawy, Widoń, Warzachewka Polska, Pińczata, Włocławek	100,0	
3.	Ponadregionalny Szlak Wisły	Soczewka, Płock, Nowy Kamion	54,3	Niebieski
	Szlaki łącznikowe (uzupełniające szlak międzynarodowy i ponadregionalny:			
4.	Szlak nr13	Iłów Nowy, Troszczyn	23,6	Żółty
5.	Szlak nr 16	Sanniki, Zyck Polski	13,6	Czarny

6.	Szlak nr 18	Nowy Barcik, Guzew	12,7	Czarny
7.	Szlak nr 20	Nowosiadło, Kamieniec	30,4	Niebieski
8.	Szlak nr 25	Szczawin Borowy Kolonia, Żelazne	13,6	Czarny
9.	Szlak nr 26	Gąbin, Smolenta	6,7	Czarny
10.	Szlak nr 27	Koszelew, Debową Górą	12,5	Żółty
11.	Szlak nr 29	Dobrzyków, Gostynin	21,6	Czarny
12.	Szlak nr 30	Nowe Rumunki, Nowe Ciechomice	3,6	Czarny
13.	Szlak nr 32	Dobrzyków, Sendeń Duży	14,6	Żółty
14.	Szlak nr 41	Kliny, Ziejka	6,7	Żółty
15.	Szlak nr 42	Duży Duninów, Ottówka	6,1	Czarny
16.	Szlak nr 52	Nowy Duninów, Duży Duninów	7,0	Czarny
17.	Szlak nr 64	Warząchewka Polska, Łagiewniki	5,0	Czarny
Razem			360,8	

Źródło: Dane Stowarzyszenia Gmin Pojezierza Gostynińskiego. Łąck 2007.

Tabela 6. Turystyczne szlaki rowerowe na terenie Pojezierza Gostynińskiego oznakowane przez Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego w 2006 r.

Lp.	Nazwa szlaku	Trasa szlaku	Długość [km]	Kolor
1.	Międzynarodowy Szlak Rowerowy EuroVelo R2	Sanniki, Czyżew, Konstantynów, Gabin, Dobrzyków, Jordanów, Tokary Rąbież	26,0	Zielony
2.	Ponadregionalny Szlak Wisły	Dobigniewo, Wistka Królewska, Modzerowo, Włocławek	15,0	Niebieski
	Szlaki łącznikowe (uzupełniające szlak międzynarodowy i ponadregionalny):			
3.	Trasa nr 7	Leśniaki, Miękiny, Obory, Bieniew	9,0	Czarny
4.	Trasa nr 14	Kępa Karolińska, Piotrkówek, Trytew, Słubice	5,0	Czarny
5.	Trasa nr 18	Lwówek Osmolin	5,0	Czarny
6.	Trasa nr 21	Troszyn Polski, Piaski, Wymysle Nowe, Wymysle Polskie	6,0	Czarny
7.	Trasa nr 22	Budki k/Gąbina, Strzemeszno	5,0	Czarny
8.	Trasa nr 35	Sendeń, Soczewka	5,0	Czarny
9.	Trasa nr 36	Soczewka, Ruda, Murowanka, Kruk	11,0	Czarny
10.	Trasa 39	Drzesno, Nałęczin, Marianów, Gorzewo	5,0	Czarny
11.	Trasa nr 40	Elizin, Lucień, Miałków, Budy Lucieńskie	8,0	Czarny
12.	Trasa nr 55	Czarny Borek, Dobigniewo	6,0	Czarny
13.	Trasa nr 57	Włocławek, Pińczata, Jedwabna, Wójtowskie, Stara Osada	16,0	Czarny

14.	Trasa nr 60	Leśniczówka Przyborowo, Kamieniczki, Grodztwo	3,0	Czarny
15.	Trasa nr 66	Krzymów, Józefów, Helenów Trębski	4,0	Czarny
Razem			129,0	

Źródło: opracowano na podstawie: Wytyczenie i oznakowanie turystycznych szlaków rowerowych o zasięgu międzynarodowym i ponadregionalnym na terenie Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego. Opis programu realizacji działania (maszynopis), Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Łąck 2005, s. 2 – 5.

Ważnym elementem rozwoju infrastruktury dla turystyki rowerowej na terenie Pojezierza Gostynińskiego są ścieżki rowerowe i chodniki pieszo-rowerowe. Długości tej infrastruktury rowerowej w poszczególnych gminach należących do Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego zawiera tabela 7.

Tabela 7. Ścieżki rowerowe i chodniki pieszo – rowerowe na Pojezierzu Gostynińskim

Gmina	Długość ścieżek rowerowych	Długość chodników pieszo-rowerowych
	[m]	[m]
Baruchowo	1800	3500
Gabin	970	900
Gostynin	1500	7000
Iłów	-	-
Kowal	-	-
Łąck	11500	5450
Nowy Duninów	-	-
Słubice	791	1263
Sanniki	4000	819
Szczawin Kościelny	-	-
Włocławek	4000	-
Razem	24561	18932
Miasto Płock	11705	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z urzędów gmin z Pojezierza Gostynińskiego i Urzędu Miasta Płocka. Płock 2007.

Gminy należące do SGTPG samodzielnie prowadzą inwestycje dotyczące ścieżek rowerowych oraz chodników pieszo-rowerowych w związku z tym występuje znaczne zróżnicowanie w wielkości inwestycji z zakresu tego rodzaju inwestycji infrastrukturalnych. Cztery gminy (Iłów, Kowal, Szczawin Kościelny, Nowy Duninów) nie posiadają ścieżek rowerowych oraz chodników pieszo-rowerowych. Taka sytuacja sprawia, że w gminach tych występują gorsze warunki do uprawiania turystyki rowerowej oraz występują trudności w wykorzystywaniu roweru jako środka transportu przez mieszkańców, co pogarsza warunki życia w tych gminach.

Najwięcej ścieżek rowerowych posiada miasto Płock (11,70 km) i gmina Łąck (11,50 km), a najmniej gminy Sanniki i Włocławek (po 4,00 km). Najwięcej chodników pieszo-rowerowych posiada gmina Gostynin (7,00 km), a najmniej gmina Sanniki (8,19 km).

W ostatnich latach bardzo intensywnie rozwija się infrastruktura rowerowa w Płocku. W 2009 roku mają być oznakowane płockie ścieżki rowerowe. Powstaną również trzy Miejsca Obsługi Rowerów (MOR). Każdy MOR będzie oznakowany specjalną tablicą informacyjną, na której znajdzie się mapa Płocka oraz okolic z zaznaczonymi ścieżkami rowerowymi i innymi Miejscami Obsługi Rowerów. Powstanie MOR-ów oraz oznakowanie ścieżek rowerowych jest etapem realizacji programu „System ścieżek rowerowych miejskich i pozamiejskich oraz bazy terenowe”. Ideą programu jest połączenie Płocka i Włocławka systemem ścieżek pieszo-rowerowych, biegnących najciekawszymi terenami nadwiślańskimi¹⁸⁴.

Podsumowanie

Intensywny rozwój turystyki rowerowej związany jest ze zmianą stylu życia współczesnego społeczeństwa. Istnieje pilna potrzeba stworzenia dobrych warunków do uprawiania turystyki rowerowej zarówno w miastach, jak na atrakcyjnych turystycznie terenach z nimi sąsiadujących.

Rozwój infrastruktury turystyki rowerowej jest ważnym czynnikiem poprawy atrakcyjności turystycznej Pojezierza Gostyńskiego oraz może przyczynić się do zwiększenia aktywności przedsiębiorczej mieszkańców zamieszkujących na jego terenie.

Rozwój infrastruktury dla turystyki rowerowej na obszarze działania Stowarzyszenie Gmin Turystycznych Pojezierza Gostyńskiego jest bardzo zróżnicowana. Potrzebna jest koordynacja działań gmin w zakresie budowy ścieżek rowerowych i chodników pieszo-rowerowych oraz innej infrastruktury niezbędnej do uprawiania turystyki rowerowej.

Bibliografia:

1. Gołemski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Wyd. PWSZ Sulechów, Sulechów 2008.
2. Goworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003.
3. Królikowska B., Szyguła J., *Uczestnictwo młodzieży w turystyce kwalifikowanej w województwach opolskim i śląskim*. [w:] Wybrane zagadnienia z turystyki i rekreacji. Mynarski W. (red.), Politechnika Opolska, Opole 2005.
4. Lijewski T., Mikułowski B., Wyrzykowski J., *Geografia Turystyki Polski*, PWE, Warszawa 2008.
5. Mayer B., *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Wyd. Nauk. Uniw. Szczecińskiego, Szczecin 2004.

¹⁸⁴ www.plock.eu (5.12.2008)

6. Merski J., *Turystyka kwalifikowana*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2002.
7. Meyer B., *Turystyka jako ekonomiczny czynnik kształtowania przestrzeni*, Rozprawy i Studia T (DCXIX) 545), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
8. Mynarski W. (red), *Wybrane zagadnienia z turystyki i rekreacji*, Politechnika Opolska, 2005.
9. Nowotka W., *Koncepcja tras rowerowych*, Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Zalesie Dolne, Łąck, 2004.
10. Siwa I., *Turystyka jako forma aktywizacji gospodarczej w regionie – aspekt zarządzania*, Promotor, Warszawa 2005.
11. Toczek – Werner S (red.), *Podstawy i rekreacji i turystyki*, AWF we Wrocławiu, Wrocław 2005.
12. Wytyczenie i oznakowanie turystycznych szlaków rowerowych o zasięgu międzynarodowym i ponadregionalnym na terenie Stowarzyszenia Gmin Turystycznych Pojezierza Gostynińskiego. Opis programu realizacji działania (maszynopis), Stowarzyszenie Gmin Pojezierza Gostynińskiego, Łąck 2005.
13. Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005, Główny Urząd Statystyczny. Warszawa 2006.
14. Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 2 marca 1999 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać drogi publiczne i ich usytuowanie. D.U. Nr 43, poz. 430

Andrzej Jagodziński

SYSTEM UBEZPIECZEŃ ZDROWOTNYCH W II RZECZYPOSPOLITEJ W LATACH 1918 - 1933

Wstęp

Wśród znawców opieki zdrowotnej panuje ogólne przekonanie, iż współczesna koncepcja powrotu do ubezpieczenia zdrowotnego, część poparcia zawdzięczała polskiej tradycji historycznej wywodzącej się jeszcze z czasów II Rzeczypospolitej¹⁸⁵. Nie ulega wątpliwości, że ten odległy w czasie system był pozytywnie postrzegany w świadomości ówczesnego społeczeństwa i w wielu przypadkach jest wykorzystywany i obecnie, choć w zupełnie innych warunkach ustrojowych. Aby zdać sobie sprawę z jego istotnych cech i zrozumieć współczesne teoretyczne i praktyczne założenia, trzeba tym samym cofnąć się więc do jego genezy.

Celem artykułu jest prezentacja tego interesującego okresu związanego z kulturą i historią polskiego systemu zdrowia, nawiązującego do instytucji kas chorych, które to powołane w 1920 roku miały zapewnić poczucie bezpieczeństwa obywateli w przypadku zagrożenia chorobą. Na podstawie zebranych materiałów archiwalnych został również przedstawiony ustrój kas chorych oraz szkice zarządzania czynnikiem ludzkim w tych organizacjach.

¹⁸⁵ Por.: S. Golinowska (i in.), *Kasy chorych.w: Opieka zdrowotna w Polsce po reformie*. S. Golinowska (i in.), Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych, Warszawa 2002, s. 76.

2. Organizacja systemu ubezpieczeń zdrowotnych w II Rzeczypospolitej w latach 1918 - 1933

2.1. Stan prawny – zarys systemu

„Jeżeli który projekt kraj cały interesować, a rząd zastanawiać powinien, ten zapewne najwięcej, który do scalania zdrowia i życia obywateli dąży”¹⁸⁶.

Analizując to jakże piękne motto z 1777 roku, kiedy to *Comissio Boni Ordinis* rozpatrywała projekt organizacji służby zdrowia w Polsce można z powodzeniem stwierdzić, iż początkowo:

„...opieka ta na ogół była ograniczona co do zakresu i mało skoordynowana, a jako nieoparta na naukowych podstawach, raczej z przypadku niż z reguły, prowadziła do zamierzonego celu – poprawy warunków zdrowotnych, istniała jednak zawsze jako funkcja publiczna, na równi z pieczą o bezpieczeństwo obywateli”¹⁸⁷.

Tak też było w 1918 roku zaraz po odzyskaniu niepodległości, kiedy to nowy rząd Polski w trosce o ochronę zdrowia społeczeństwa rozpoczął działania celem wprowadzenia - jak najszybciej - jednolitego systemu zarządzania opieką zdrowotną w odrodzonym państwie. Jak się okazało nie było to również zadanie łatwe.

Przyczyn ówczesnych problemów należy szukać przede wszystkim w tym, że na terenie trzech byłych zaborów pod względem rozwoju systemu ubezpieczeń zdrowotnych zastano zróżnicowany porządek prawny. Ujednolicenie tej dziedziny życia społecznego wymagało więc mądrych i racjonalnych rozwiązań. Pierwszymi, a zarazem historycznymi aktami prawnymi, regulującymi zasady organizacji systemu ubezpieczenia zdrowotnego w II Rzeczypospolitej były :

- a) dekret z dnia 11 stycznia 1919 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby (Dziennik Praw Państwa Polskiego z 1919, Nr 9, poz. 122),
- b) ustawa z dnia 19 maja 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby (Dz.U. RP z 1920, nr 44, poz. 272) zmieniająca wspomniany dekret z dnia 11 stycznia 1919 roku.

Przed wejściem w życie cytowanej ustawy, w sektorze ubezpieczenia chorobowego w byłej dzielnicy rosyjskiej panowała zupełna „pustka”, a w innych dzielnicach stwierdzono „mozaikę” różnych kas chorych, tj.: powiatowych, fabrycznych, budowlanych, cechowych. Razem działało 638 kas. Jednak instytucje te, przeważnie o bardzo niewielkiej liczbie członków, a więc również o szczupłych środkach finansowych nie spełniały swych istotnych zadań. Dopiero ustawa z dnia 19 maja 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby oparta w swym układzie i zasadach o Dekret Naczelnika Państwa z dnia 11 stycznia 1919 r., stworzyła nową erę w dziedzinie ubezpieczenia chorobowego. Wprowadzono zatem zasadę powszechności i przymusu ubezpieczenia prawie wszystkich pracowników najemnych i przy-

¹⁸⁶ Przemówienie prof. M. Kacprzaka – Prezesa Państwowej Rady Zdrowia na pierwszym posiedzeniu Rady, „Zdrowie Publiczne” 2/1961, s. 1.

¹⁸⁷ M. Kacprzak, *Współczesne poglądy na służbę zdrowia*, Nakład Ministerstwa Opieki Społecznej, Warszawa 1934, s. 3.

jęcie zasady działania terytorialnych kas chorych. Jednak właściwe wykonanie ustawy na początku natrafiało – jak onegdaj pisano – na bardzo znaczące trudności¹⁸⁸:

„...zniszczenie i zubożenie wskutek wypadków wojennych, apatia i bierność licznych rzesz ludności, przytłoczonych skutkami wojny, brak - szczególnie w [byłej] dzielnicy rosyjskiej – niezbędnych lokali i urządzeń ogólnie - leczniczych, oraz dostatecznie wykształconego personelu, a następnie trudności gospodarcze i walutowe...”.

Mniej więcej tak przedstawiało się tło, na którym rozwijały się założenia ustawy z dnia 19 maja 1920 roku. Organizacja kas chorych odbywała się etapami. Początkowo zadania te zlecono Departamentowi Ubezpieczeń Społecznych, a następnie Głównemu Urzędowi Ubezpieczeń, powołując tak zwanych komisarzy organizacyjnych. Ilościowy rozwój kas chorych ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Ilościowy rozwój kas chorych funkcjonujących w latach 1924 - 1930

Województwa	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930
Centralne	21	39	65	82	85	85	85
Wschodnie	2	5	10	18	32	32	32
Zachodnie	58	58	57	57	56	55	55
Południowe	70	69	69	69	69	69	69
Śląsk Cieszyński	2	2	2	2	2	2	2
Ogółem	153	173	203	228	244	243	243

Źródło: Dziesięciolecie ustawy z dnia 19 maja 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby, „Wiadomości Kas Chorych” z 15 maja 1930 roku. Rok 1. Zeszyt 4 s. 2.

Jak można zauważyć, rozdrobniony system licznych kas chorych, wynikający ze specyfiki trzech stref zaborczych i odrębnie administrowany stopniowo ulegał uporządkowaniu. Rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 29 listopada 1930 roku w sprawie organizacji i funkcjonowania ubezpieczeń społecznych (Dz.U. z 1930 r. Nr 81, poz. 635) wprowadzono centralizację kas i zmniejszono ich liczbę z 243 do 61. Ostatecznie proces ten zakończył się wydaniem tzw. ustawy scalemowej z dnia 28 marca 1933 roku o ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz. U. RP z 1933, Nr 51, poz. 396). Na mocy tej ustawy kasy chorych zostały zniesione. W zamian powstał dwuczłonowy system oparty na Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), jako instytucji centralnej, a w miejsce kas chorych powołano ubezpieczalnie społeczne¹⁸⁹. Na kilkadziesiąt lat instytucja kas chorych została wyeliminowana z polskiego systemu ochrony zdrowia.

Reasumując, należy wspomnieć, iż ustawa z dnia 20 maja 1920 roku wyprzedziła ustawodawstwo licznych państw w zakresie należytej organizacji opieki zdrowotnej

¹⁸⁸ Dziesięciolecie ustawy z dnia 19 maja 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby, „Wiadomości Kas Chorych” z 15 maja 1930 roku Rok 1. Zeszyt 4, s. 2.

¹⁸⁹ Por.: M. Sanecki, *Miejsce i rola zakładów opieki zdrowotnej w systemie ochrony zdrowia w Polsce*. [w:] *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Warunki systemowe zarządzania opieką zdrowotną*. M. Trocki (red.), Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002, s. 17.

na wypadek choroby i stała się według wielu ówczesnych i obecnych znawców przedmiotu wzorem i punktem wyjścia dla dalszego rozwoju i doskonalenia tej dziedziny ubezpieczeń na świecie.

2.2. Kasy chorych i ich rola w systemie

Zasady tworzenia terytorialnych kas chorych określone zostały w ustawie z dnia 19 maja 1920 roku, w art. 1:

„Celem obowiązkowego ubezpieczenia na wypadek choroby tworzy się Kasy Chorych, po jednej na każdy powiat. W każdym mieście, liczącym ponad 50 000 ludności, może być utworzona za zezwoleniem Urzędu Ubezpieczeń, oddzielna Kasa Chorych. Pracownicy kolei państwowych podlegają obowiązkowi ubezpieczenia w oddzielnych Kasach Chorych, które zostaną zorganizowane przez Rząd na podstawie osobnej ustawy z uwzględnieniem zasad w ustawie niniejszej przyjętych”

Ustawa ta nakazywała jednocześnie rozwiązanie wszystkich innych kas chorych, które powstały we wcześniejszym okresie. Ostatecznie organizację kas chorych zakończono w pełni w 1928 roku. Powołując kasy chorych zakładano, że będą to instytucje samofinansujące, w których głównym źródłem dochodów będą składki opłacane przez samych ubezpieczonych i pracodawców¹⁹⁰.

Kasa chorych jako instytucja wykonawcza ubezpieczenia na wypadek choroby miała na celu zabezpieczenie świadczeń leczniczych i zasiłków chorobowych dla ludności pracującej wraz z ich rodzinami. Działalność świadczeniowa była ukierunkowana na zapewnienie choremu środków utrzymania, które zastępowałyby utracony na skutek choroby zarobek oraz udostępnienie szybkiej i skutecznej pomocy lekarskiej. Organizatorzy kas chorych chcieli zapewnić pracującej ludności pomoc lekarską:

„...w sposób ścisły i jednolity dla całego terytorium, oczekując przez to zapewnienia lepszej pomocy lekarskiej oraz obniżenia kosztów administracyjnych, a więc i składek”¹⁹¹.

Poza zapewnieniem pomocy lekarskiej, kasy chorych zajmowały się wypłacaniem zasiłków chorobowych, pogrzebowych oraz połogowych. Ustrój kas chorych opierał się na zasadzie samorządności, przy czym większość osób zasiadających w organach kolegialnych samorządu, tj. w radach i zarządach kas, było przedstawicielami ubezpieczonych. Zasada samorządności odgrywała szczególną rolę w ubezpieczeniu chorobowym, administrowanym na zasadzie daleko posuniętej decentralizacji, mającej wpływ na stałą, bezpośrednią styczność z ubezpieczonymi. Ta pozytywna regulacja nie utrzymała się niestety zbyt długo w swej pierwotnej postaci przede wszystkim z powodów politycznych. Powszechność ubezpieczenia chorobowego doznała z czasem wyłomów, a samorządność przetrwała jedynie do 1929 roku. Likwidacji uległo wiele kolegialnych zarządów i rad działających w kasach chorych,

¹⁹⁰ Por.: J. Sobczak, *Kasy chorych w Wielkopolsce w początkach II Rzeczypospolitej*. w: *Polska polityka zdrowotna a akcesja Rzeczypospolitej do Unii Europejskiej*, pod red. T. Maksymiuk, J. Skrzypczak, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań 2006, s. 194.

¹⁹¹ K. Knypl, *Problemy Kas Chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/ 3 – 4, s. 12.

zastąpionych przez komisarzy rządowych. Z perspektywy czasu okazało się jednak, że były to zmiany głęboko niekorzystne, prowadzące do biurokratyzacji instytucji ubezpieczenia społecznego i osłabiające ich więź z ubezpieczonymi oraz organizacjami zawodowymi reprezentującymi ich interesy¹⁹².

2.2.1. Władze kas chorych w II Rzeczypospolitej

Rada kasy chorych

Rada składała się z delegatów wybieranych na trzyletnią kadencję w 2/3 przez ubezpieczonych, a w 1/3 przez pracodawców, zatrudniających obowiązkowo ubezpieczonych członków kasy. Liczba delegatów do rady kasy nie mogła przekraczać 90 osób. Wybory delegatów i ich zastępców (liczba zastępców była równa liczbie delegatów) dokonywane były przez ubezpieczonych oraz przez pracodawców w głosowaniu bezpośrednim i tajnym na podstawie wyborów proporcjonalnych. Wybory delegatów i ich zastępców odbywały się według szczegółowych przepisów wyborczych, określonych przez Ministerstwo Pracy i Opieki Społecznej.

Rada kasy miała następujące obowiązki:

1. Wybierała członków zarządu kasy chorych, komisji rewizyjnej i komisji rozjemczej;
2. Rozpatrywała i zatwierdzała sprawozdania roczne zarządu kasy;
3. Uchwalala zmiany statutu kasy chorych, które zarząd kasy musiał przedłożyć do zatwierdzenia Urzędowi Ubezpieczeń;
4. Rozpatrywała wnioski o założenie szpitali, zakładów dla ozdrowieńców, jak również o nabywanie, zbywanie i obciążanie nieruchomości;
5. Rozstrzygała kwestie sporne w zakresie zawierania umów z innymi kasami.

Rada kasy przyjmowała uchwały zwykłą większością głosów. Jedynie do uchwalenia podwyższenia składek w celu udzielania świadczeń nadzwyczajnych oraz do zmiany statutu potrzebna była większość 2/3 głosów.

Zarząd kasy chorych

Bieżącym kierowaniem kasą zajmował się zarząd, składający się od 9 do 18 członków, wybranych na trzyletnią kadencję przez radę kasy. Do zarządu mógł być wybrany każdy członek kasy mający czynne i bierne prawo wyborcze. Członkowie zarządu sprawowali swój urząd bezpłatnie, jako urząd honorowy. Mieli jedynie prawo do odszkodowania pieniężnego za czas poświęcony sprawom kasy - z uszczerbkiem dla ich zarobków - oraz do zwrotu rzeczywiście poniesionych wydatków. Nie mogli być jednocześnie urzędnikami lub pracownikami kasy pobierającymi wynagrodzenie.

W posiedzeniach zarządu brali udział z głosem doradczym dyrektor kasy, naczelny lekarz kasy oraz przedstawiciele komisji rewizyjnej. Do najważniejszych praw i obowiązków zarządu można było zaliczyć:

¹⁹² Por.: W. Szubert, *Ubezpieczenie społeczne – zarys systemu*, PWN, Warszawa 1987, s. 26 - 31.

1. Wykonywanie uchwały rady kasy oraz składanie Urzędowi Ubezpieczeń właściwych sprawozdań;
2. Uchwalanie regulaminów służbowych dla urzędników kasy oraz regulaminu dla chorych (ten ostatni podlegał zatwierdzeniu przez Urząd Ubezpieczeń);
3. Powoływanie dyrektora kasy, którego nominację zatwierdzał Urząd Ubezpieczeń;
4. Mianowanie i zwalnianie pracowników zgodnie z regulaminem służbowym na wniosek dyrektora kasy.

Komisja Rewizyjna

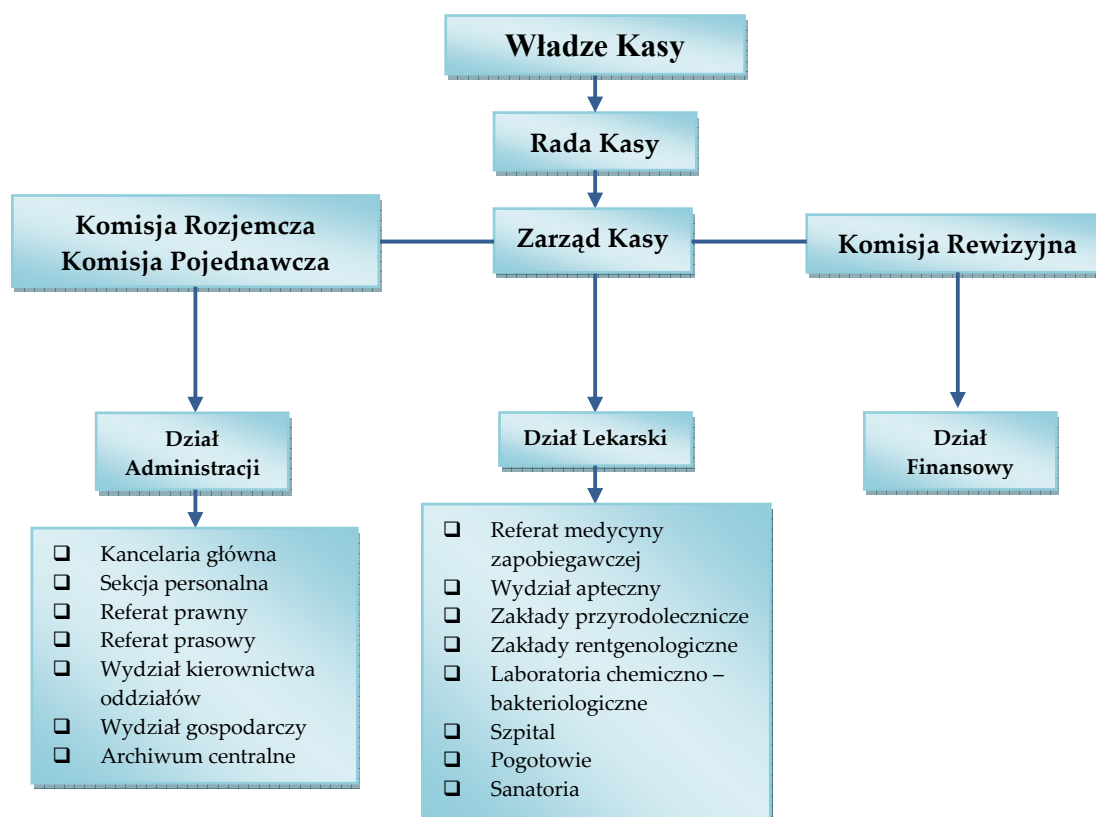
Komisja rewizyjna była wybierana przez radę kasy na roczną kadencję. Składała się z 6 członków i z 3 ich zastępców. Delegaci ubezpieczonych wybierali 2/3 członków i zastępców członków komisji rewizyjnej, a delegaci pracodawców wybierali 1/3 członków i zastępców. Komisja rewizyjna wybierała spośród swych członków przewodniczącego oraz zastępcę, z których jeden powinien być wybrany z grupy pracodawców, a drugi z grupy ubezpieczonych. Komisja rewizyjna przed każdym posiedzeniem rady kasy dokonywała kontroli finansowej kasy, powiadamiając o tym zarząd i składając odpowiednie sprawozdanie z kontroli - radzie kasy. W sytuacjach, gdy uchwały lub inne czynności organów kasy były niezgodne z postanowieniami ustawy lub statutu, komisja rewizyjna występowała z odpowiednim zażaleniem do Urzędu Ubezpieczeń, co powodowało nadzwyczajne posiedzenie rady oraz wstrzymanie wykonania uchwały na okres 30 dni.

Komisja Rozjemcza i Komisja Pojednawcza

Komisja rozjemcza składała się z 5 członków wybieranych na jeden rok przez radę kasy. Dwóch członków wybierali delegaci ubezpieczonych, dwóch reprezentanci pracodawców, jednego zaś mianowała cała rada kasy większością głosów. Komisja rozjemcza rozstrzygała spory w sprawie świadczeń między członkami a zarządem kasy oraz w sprawie kar pieniężnych, nakładanych na członków kasy za przekroczenia regulaminu dla chorych lub za symulację choroby. Dla rozstrzygania w pierwszej instancji sporów pomiędzy zarządami kas a lekarzami, Urząd Ubezpieczeń powoływał w każdym okręgu kasowym komisje pojednawcze. W skład takiej komisji wchodził w równej liczbie przedstawiciele zarządu kasy i lekarzy. Instancjami apelacyjnymi dla skarg na orzeczenia zarządu oraz komisji pojednawczej były organy sądowe Urzędu Ubezpieczeń Społecznych.

Na podstawie zebranych do niniejszej pracy materiałów można podjąć próbę opracowania przykładowej struktury organizacyjnej kasy chorych funkcjonującej w II Rzeczypospolitej. Zagadnienie to ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Przykładowa struktura organizacyjna kasy chorych funkcjonującej w II Rzeczypospolitej



Źródło: opracowanie własne.

Ogólnopaństwowy Związek Kas Chorych

Kasy chorych w II Rzeczypospolitej tworzyły związki okręgowe, które na mocy ustawy z 19 maja 1920 roku powoływały Ogólnopaństwowy Związek Kas Chorych. Działalność Związku Kas obejmowała m.in.¹⁹³:

„...lustrację działalności poszczególnych Kas, statystykę Kas, zawieranie umów z poszczególnymi lekarzami i organizacjami lekarskimi, zakładami leczniczymi, aptekami i dostawcami środków, wymaganych dla pielęgnowania chorych, zakładanie i utrzymywanie aptek i szpitali, udzielanie na zasadach wzajemności pomocy pieniężnej Kasom, będącym w potrzebie, podejmowanie lub popieranie wszelkiego rodzaju środków, mających na celu podniesienie stanu zdrowotności w kraju”.

Związki jako osoby prawne mogły korzystać z pomocy finansowej państwa, instytucji samorządowych oraz od osób prywatnych. Opłaty na rzecz Związku, podstawy ich obliczania oraz statuty związków kas zatwierdzał Urząd Ubezpieczeń.

¹⁹³ ustawa z dnia 19 maja 1920 roku, art. 93.

Rola władz państwowych

Ogólne kierownictwo i nadzór nad sprawami ubezpieczenia na wypadek choroby spoczywało na Ministerstwie Pracy i Opieki Społecznej, które w tym celu powoływało Główny Urząd Ubezpieczeń, utworzony w 1924 roku oraz Okręgowe Urzędy Ubezpieczeń, utworzone we Lwowie i Poznaniu w 1922 roku, oraz w Warszawie utworzony w roku 1923. Ważną rolę w tym porządku prawnym odgrywał również Minister Zdrowia Publicznego, który w celu wykonywania ustawowego nadzoru nad działalnością kas chorych w zakresie lecznictwa, delegował swojego przedstawiciela do odpowiedniego Urzędu Ubezpieczeń.

Nad przestrzeganiem przez kasy chorych zadań wynikających z zapisów cytowanej ustawy o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby oraz ich statutow, czuwał Urząd Ubezpieczeń. W tym celu organ ten mógł zwoływać nadzwyczajne posiedzenia rady kasy i zarządu oraz miał bieżący wgląd w sprawy finansowe danej kasy chorych. Ponadto mógł mianować komisarzy do wykonywania specjalnych zadań, regulować wysokość składek, wydawać instrukcje, zatwierdzać statuty kas i Związku Kas. Zobowiązywał również władze samorządowe do współdziałania w zakresie obowiązków wynikających z ustawy.

2.2.2. Szkice z zarządzania czynnikiem ludzkimi w kasach chorych II Rzeczypospolitej

*„Szczęśliwe to państwo będzie, gdzie są godni w swym urzędzie.
A jeśli gdzie przeciwne, już w tym państwie będzie dziwnie”¹⁹⁴.*
(J. Gawiński – urzędnik krakowski w XVII wieku)

Te słowa być może proste, ale jakże znamienne napisał ponad trzysta lat temu zapomniany poeta Jan Gawiński¹⁹⁵. Prawdopodobnie już wtedy niektóre osoby powoływane na urzędy państwowe nie wywiązywały się ze swojej służebnej roli wobec społeczeństwa. Również w wielu publikacjach na temat pracy w kasach chorych II Rzeczypospolitej często głoszone, że oprócz merytorycznego przygotowania kandydatów, szczególną uwagę przy zatrudnianiu należy zwrócić na sylwetkę osobową przyszłego urzędnika. Wymagano od nich przede wszystkim subtelności, wysokiego poziomu walorów osobistych, wyrobienia życiowego oraz tak zwanego uspołecznienia, czyli umiejętności dokonania oceny, gdzie kończy się rygor prawa, a wkracza postulat codziennych życiowych problemów. W związku z tym podkreślano, iż każdy pracownik powinien być w pełni świadomy swojej roli społecznej, zadań, które ma do wykonania, jak również obowiązków i odpowiedzialności jakie na nim ciążyą. Na przykład poszukując kandydata do pracy w Wydziale Aptecznym,

¹⁹⁴ „Rzeczpospolita” Nr 194 z dnia 21 sierpnia 1997 roku – Magazyn 1997/ 15, s. 3 - dodatek do gazety.

¹⁹⁵ J. Gawiński - według źródeł – urodził się prawdopodobnie między 1622 – 26, a zmarł po 1683 r.

Od 1650 r. pełnił różne urzędy miejskie w Krakowie. Od 1658 r. pisarz Skarbu Koronnego. Fraszki „Dzwonki” – 1664 r., zbiory sielanek i epitafiów itp. Zob.: *Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1974.

pisano¹⁹⁶: „Reflektanci obok fachowych studiów farmaceutycznych winni posiadać praktykę w poważnych firmach aptecznych oraz wybitne zdolności organizacyjne. Pod uwagę będą brane tylko siły pierwszorzędne”.

Na potwierdzenie, że podczas rekrutacji pracowników brano pod uwagę rzeczywiście „siły pierwszorzędne” można przytoczyć takie oto ogłoszenie ¹⁹⁷: „Kontroler kasy pan Graczyk Alojzy złożył w administracji Wiadomości 25 000 000 marek otrzymane w upominku od firmy – Bracia Mazur i s-ka- Południowa 8. Sumę powyższą przestaliśmy do Wydziału Opieki nad dzieckiem robotniczym”.

Dziś w ogłoszeniach o poszukiwaniu pracowników często czytamy, że pracodawca oczekuje od kandydata wysokiej motywacji do pracy. Przed osiemdziesięciu laty oczekiwano podobnie, pisząc¹⁹⁸: „Ponadto trzeba dążyć, aby lekarz był dostatecznie silnie związany z Kasą Chorych i oddawał jej możliwie cały swój czas pracy”.

Niestety społeczeństwo polskie przez sto kilkadziesiąt lat, w związku z utratą niepodległości państwowej administrowane było przez służby państw zaborczych. Fakt ten sprawił, że w pierwszych latach niepodległa Polska dysponowała szczupłym zasobem wykwalifikowanych kadr urzędniczych. Duży odsetek urzędników bez odpowiednich kwalifikacji oraz brak dokładnych przepisów normujących tryb ich działalności, nie mogły pozostawać bez wpływu na niską efektywność funkcjonalną administracji. Stopniowo jednak braki kadrowe były uzupełniane przez zatrudnianie absolwentów szkół polskich.

Zgodnie z artykułem 73 cytowanej wcześniej ustawy z dnia 19 maja 1920 roku: „Urzędnicy i funkcjonariusze Kas Chorych pozostają pod ochroną prawa w tej mierze, jak urzędnicy państwowi. Szczegółowe postanowienia, regulujące prawa i obowiązki, a zwłaszcza urzędników stałych, ich sposób pracy i stosunek do Zarządu zawiera statut i regulamin służbowy”.

Warto wspomnieć, iż aktem prawnym, regulującym status prawny pracowników państwowych była ustawa z dnia 17 lutego 1922 roku o państwowej służbie cywilnej (Dz.U. z 1922 r. Nr 21, poz. 164). Ustawa ta wprowadzała tak zwaną „pragmatykę służbową ogólną”, która normowała sytuację prawną głównego trzonu stałej, zawodowej kadry pracowników administracji państwowej. Regulowała sposób powoływania na stanowiska i zwalniania z nich, określała wymagane kwalifikacje, uprawnienia urlopowe, uposażenie, obowiązki funkcjonariuszy (lojalność, zachowanie tajemnicy, szczególną wierność, posłuszeństwo przełożonym), a także system odpowiedzialności dyscyplinarnej ¹⁹⁹. W 1930 roku w 243 kasach chorych zatrudnionych było 5160 urzędników. W grupie tej było 0,5% osób z wyższym wykształceniem, 19% z wykształceniem średnim oraz 80,5% z wykształceniem, jak wówczas określano – niższym. Kandydaci na wysokie stanowiska w kasach chorych musieli spełniać ściśle

¹⁹⁶ K. Knypl, *Największe Kasy Chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/ 5, s. 24.

¹⁹⁷ *op. cit.*

¹⁹⁸ K. Knypl, „Wiadomości Kas Chorych” pismo Ogólnopanstwowego Związku Kas Chorych w II Rzeczypospolitej, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/ 3 – 4, s. 14.

¹⁹⁹ Por.: J. Bardach, *Funkcjonowanie administracji publicznej*. [w:] *Historia ustroju i prawa polskiego*. J. Bardach (i in.), PWN, Warszawa 1993, s. 535 – 536.

określone kryteria. Na przykład kandydat na dyrektora kasy musiał mieć wykształcenie minimum średnie, pięć lat praktyki w administracji oraz trzy lata pracy na stanowisku kierowniczym. Lekarz naczelny kasy chorych powinien wykazać się co najmniej trzyletnią praktyką szpitalną, pięcioletnim doświadczeniem w administracji oraz roczną pracą w kasie. Lekarz naczelny nie mógł pracować poza swoim macierzystym zakładem pracy. Jeżeli chciał podjąć taką pracę poza nim, musiał uzyskać zgodę Ministra Pracy i Opieki Społecznej. Na łamach „Wiadomości Kas Chorych” z 1932 roku w artykule pt.: „Skala ocen, kwalifikacji na zarządzających, kierowników, nadzorców i w ogóle przełożonych” bardzo wnikliwie analizowano przydatność kandydatów na stanowiska kierownicze. Zwracano uwagę na następujące cechy²⁰⁰:

- zdolność wzbudzania zaufania i szacunku swym wyglądem i zachowaniem,
- zdolność wprowadzania nowych, lepszych systemów pracy i stosowania lepszych metod pracy własnej,
- zdolność osiągania współpracy z ludźmi oraz skupienia ich w lojalną i wydajnie pracującą całość,
- zdolność poprawnego zarządzania swymi ludźmi przez uświadamianie, wzbudzanie zainteresowania, rozwijanie zdolności oraz zwiększenie ambicji,
- zdolność do stosowania wiedzy posiadanej osobiście lub korzystania ze stosowanych źródeł.

Pracownicy mieli nie tylko obowiązki, ale i przywileje. Na przykład wyczerpani odpowiedzialną pracą mogli udać się na urlop wypoczynkowy. Gdy dysponowali dziesięcioletnim lub dwudziestoletnim stażem pracy, przysługiwało im 5 tygodni urlopu. Przy stażu pracy ponad 20 lat, urlop wypoczynkowy wynosił 6 tygodni. W roku 1930 zasłużeni pracownicy kas chorych, którzy przysłużyli się do ich rozwoju otrzymali pamiątkowe medale wydane z okazji „Dziesięciolecia Kas Chorych”. Należy również dodać, że pracodawcy, jakim były kasy chorych w II Rzeczypospolitej do swych powinności zaliczali „umożliwienie doskonalenia się w zawodzie”. Szczególnie podnoszenie kwalifikacji przez lekarzy pracujących w kasach chorych było wiodącym tematem wielu merytorycznych dyskusji prasowych. Pisano między innymi²⁰¹: „Powinien być nakaz, aby każda kasa przynajmniej raz na 5 lat, ponosząc pewne koszty, wysyłała każdego lekarza przynajmniej na dwa miesiące na praktykę do kliniki lub do szpitala w mieście uniwersyteckim. To zasilenie mózgu lekarskiego świeżym zasobem wiedzy wprowadzi do leczenia kasowego żywy nerw do pracy”.

Pozostali pracownicy kas chorych musieli również doskonalić swoje umiejętności zawodowe. Najczęściej były to dwutygodniowe kursy, obejmujące wykłady i ćwiczenia z zakresu administracji wewnętrznej oraz księgowości zakończone egzaminem.

Mimo szczegółowych wytycznych i regulacji prawnych nierzadko można było również usłyszeć głosy krytyczne o pracownikach kas chorych. Dotyczyły one gło-

²⁰⁰ Por.: K. Knypl, *Władze oraz pracownicy kas chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/ 6, s. 20.

²⁰¹ K. Knypl, „Wiadomości Kas Chorych” pismo Ogólnopanstwowego ..., op. cit, s. 14.

wnie wpływu partii politycznych na obsadę stanowisk. Rok przed rozwiązaniem kas chorych stwierdzono m.in.²⁰²: „Kasy Chorych opanowane zostały przez kilka silnych partii, które niejako podzieliły pomiędzy siebie terytorialne sfery wpływów, (...) szereg pracowników miało powierzone obowiązki nie kasowe, lecz polityczne, co oczywiście nie mogło wpłynąć na sprawność działania kas i gruntownie podrywało zaufanie społeczeństwa do tej instytucji”.

Podsumowanie

Polska jako jedno z pierwszych państw wprowadziła obowiązkowe ubezpieczenie na wypadek choroby i macierzyństwa. Kwestie prawne w tej materii unormowano kolejno dekretem z 1919 roku, a następnie ustawami z 1920 i 1933 roku. Podstawowe zasady polskiego, międzywojennego systemu ubezpieczeń stanowiły takie reguły, jak powszechność ubezpieczeń, obowiązkowy ich charakter, terytorialność i samorządność organizacji ubezpieczeniowych. Wraz z wejściem w życie ustawy z dnia 28 marca 1933 roku o ubezpieczeniach społecznych, kasy chorych utraciły swoją tożsamość na rzecz ubezpieczalni społecznych. Niektóre przepisy wspomnianej ustawy z 1933 roku obowiązywały aż do 1 stycznia 1999 roku, tj. do momentu wprowadzenia nowych regulacji o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym umocowanych prawnie w ustawie z dnia 6 lutego 1997 roku²⁰³. Reformowanie systemu ochrony zdrowia w latach dziewięćdziesiątych zaowocowało przywróceniem instytucji kas chorych.

Konkludując, w okresie II Rzeczypospolitej powstało po raz pierwszy wiele nowoczesnych struktur państwa polskiego i rozwiązań, które do dziś mogą stanowić wzór godny do naśladowania. Według znawców przedmiotu były to zdecydowanie ubezpieczenia społeczne.

Bibliografia:

1. Bardach J., *Funkcjonowanie administracji publicznej*. [w:] *Historia ustroju i prawa polskiego*. J. Bardach (i in.), PWN, Warszawa 1993.
2. *Dziesięciolecie ustawy z dnia 19 maja 1920 roku o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby*, „Wiadomości Kas Chorych” z 15 maja 1930 roku. Rok 1. Zeszyt 4.
3. *Encyklopedia Powszechna*, PWN Warszawa 1974.
4. Kacprzak M., *Współczesne poglądy na służbę zdrowi*, Nakład Ministerstwa Opieki Społecznej, Warszawa 1934.
5. Knypl K., „Wiadomości Kas Chorych” pismo Ogólnopolskiego Związku Kas Chorych w II Rzeczypospolitej, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/3 - 4.

²⁰² K. Knypl, *Władze oraz pracownicy kas chorych ...*, op. cit., s. 20.

²⁰³ Por.: S. Poździej, *Regulacje prawne w dziedzinie zdrowia publicznego w Polsce*. [w:] *Zdrowie publiczne. Wybrane zagadnienia*. A. Czupryna (red.), Tom II, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „VESALIUS”, Kraków 2000, s. 311.

6. Knypl K., *Problemy Kas Chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/3 - 4.
7. Knypl K., *Największe Kasy Chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/5.
8. Knypl K., *Władze oraz pracownicy kas chorych w II Rzeczypospolitej*, „Biuletyn Kas Chorych” 2001/6.
9. Poździoch S., *Regulacje prawne w dziedzinie zdrowia publicznego w Polsce*. [w:] *Zdrowie publiczne. Wybrane zagadnienia*. A. Czupryna (red.), Tom II, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „VESALIUS”, Kraków 2000.
10. *Przemówienie prof. M. Kacprzaka – Prezesa Państwowej Rady Zdrowia na pierwszym posiedzeniu Rady*, „Zdrowie Publiczne” 1961/2.
11. „Rzeczpospolita” z dnia 21 sierpnia 1997/194 – Magazyn z 1997/ 15 - dodatek do gazety.
12. Sanecki M., *Miejsce i rola zakładów opieki zdrowotnej w systemie ochrony zdrowia w Polsce*. W: *Nowoczesne zarządzanie w opiece zdrowotnej. Warunki systemowe zarządzania opieką zdrowotną*. Red. M. Trocki, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2002.
13. Sobczak J., *Kasy chorych w Wielkopolsce w początkach II Rzeczypospolitej*. W: *Polska polityka zdrowotna a akcesja Rzeczypospolitej do Unii Europejskiej*. Red. T. Maksymiuk, J. Skrzypczak, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM 2006, s. 194.
14. Szubert W., *Ubezpieczenie społeczne – zarys systemu*, PWN, Warszawa 1987.

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 19 maja 1920 r. o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby (Dz. U. z 1920 r. RP, Nr 44, poz. 272).
2. Ustawa z dnia 17 lutego 1922 r. o państwowej służbie cywilnej (Dz. U. z 1922 r. RP, Nr 21, poz. 164).
3. Ustawa scaleniowa z dnia 28 marca 1933 r. o ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz. U. z 1933 r. RP, Nr 51, poz. 396).
4. Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 29 listopada 1930 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania ubezpieczeń społecznych (Dz. U. z 1930 Nr 81, poz. 635).
5. Dekret z dnia 11 stycznia 1919 r. o obowiązkowym ubezpieczeniu na wypadek choroby (Dziennik Praw Państwa Polskiego z 1919 r. Nr 9, poz. 122).

Jan R. Kalinowski

DZIAŁALNOŚĆ SPOŁECZNA W PŁOCKU I POWIECIE PŁOCKIM W LATACH 1918 – 1929. PRÓBA ANALIZY ZJAWISKA NA PODSTAWIE DOKUMENTU REJESTRACYJNEGO STAROSTWA PŁOCKIEGO Z TEGO OKRESU.

Wstęp

Po odzyskaniu przez Polskę niepodległości w 1918 roku, działalność organizacyjną państwa wspomagało społeczeństwo polskie jednocząc się w organizacje społeczne o różnym charakterze. Odradzająca się Polska była słaba, zniszczona działaniami bojowymi, często świadomymi posunięciami zaborców²⁰⁴. Wracała jednak na mapę polityczną Europy. Wracała, także wskutek własnego wysiłku tysięcy patriotów, którzy pracowali tworząc polskie szkoły, polską administrację, odbudowując kulturę narodową. Z zachowanych materiałów źródłowych, a tym jest rejestr organizacji społecznych prowadzony przez Starostwo Powiatowe w Płocku wynika, że lata 1918 - 1929, w szczególności pierwsza faza tego okresu charakteryzowała się aktywnością społeczną mieszkańców Płocka i powiatu. Ewidencję powstających²⁰⁵

²⁰⁴ O początkach odbudowy państwa polskiego m.in. [w:], *Oblicze społeczno-polityczne Drugiej Rzeczypospolitej*, M. Leczyk, Książka i Wiedza, Warszawa 1988.

²⁰⁵ Powstających lub zatwierdzanych w swej dotychczasowej działalności. Niektóre organizacje społeczne zakładane przez Polaków funkcjonowały także podczas zaborów np. Towarzystwo Naukowe Płockie.

w tym czasie organizacji społecznych znajdujemy w formie urzędniczych wpisów w dokumencie – księdze „Wykaz stowarzyszeń i związków działających na terenie powiatu plockiego”²⁰⁶

1. Budowa dokumentu rejestracyjnego.

Księga rejestracyjna - „Wykaz stowarzyszeń i związków działających na terenie powiatu plockiego” jako dokument urzędniczy, obejmuje lata: założenie 1893, zakończenie wpisu do dokumentu - 1929 rok. Posiada numer 64, nadany przez archiwum państwowe w Płocku. Kategoria dokumentu „A”²⁰⁷.

Księga rejestracyjna prowadzona była przez Starostwo Powiatowe w Płocku. Według przyjętego w księdze „klucza”, rejestrowane w niej organizacje społeczne podzielono na grupy wg przedmiotu i charakteru działalności:

- A. Naukowe
- B. Kulturalno – oświatowe
- C. Dobroczynne
- D. Religijne
- E. Społeczne
- F. Sportowe
- G. Straże ogniowe
- H. Stowarzyszenia rolnicze
- I. Kółka młodzieży przy Kółkach rolniczych
- J. Związki zawodowe

Jak widać z powyższego, dokonano urzędowego podziału na grupy funkcjonujących i nowo tworzonych organizacji społecznych w analizowanym okresie. Ze wstępnej oceny dokonywanych wpisów w „Wykazie...” wynika, że w/w podział nie był ściśle przestrzegany. Powodem była subiektywna ocena referenta, który często według własnego uznania, na podstawie analizy przedłożonych mu dokumentów dotyczących organizacji, dokonywał wpisów. Brak jednoznaczności w klasyfikacji występował szczególnie wtedy gdy organizacja miała wielopłaszczyznowy charakter statutowej działalności, np. religijno – oświatowy, kulturalno – zawodowy itp. Nie było wątpliwości w przypadku ewidentnej działalności np. naukowej, sportowej czy w przypadku organizacji społecznej jaką była straż ogniowa²⁰⁸.

²⁰⁶ Archiwum Państwowe w Płocku, ul. Kazimierza Wielkiego 9b. Swoją działalność Archiwum Państwowe w Płocku rozpoczęło 2 czerwca 1919 roku. Początkowe lata funkcjonowania Archiwum nie należały do łatwych. Jednoosobowa obsada i trudne warunki lokalowe nie ułatwiały wykonania ogromu postawionych przed placówką zadań. Nowo powstałe Archiwum miało zabezpieczyć dokumentację z terenu byłej guberni plockiej. Pierwszym kierownikiem został prof. Stefan Welamin Rutki, długoletni nauczyciel gimnazjów plockich. Funkcję tę sprawował do roku 1922. Wtedy kierownictwo Archiwum przejął Stanisław Zgliczyński. Pierwsza siedziba Archiwum mieściła się w budynku Gimnazjum Państwowego im. Marsz. St. Małachowskiego. Więcej o Archiwum Państwowym w Płocku na www.archiwum.plock.

²⁰⁷ Kategoria „A” jest oznaczeniem określenia dokumentu o wartości historycznej.

²⁰⁸ Terminologia oryginalna. Współcześnie występuje pod nazwą ochotnicza straż pożarna. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o ochronie przeciwpożarowej, Dz U z 2002, nr 147, poz. 1229.

2. Organizacje społeczne wg administracyjnego podziału.

W „Wykazie...” zostały zarejestrowane 204 stowarzyszenia i związki. Poniżej przedstawiam listę wg klasyfikacji urzędowej z zastosowaniem terminologii oryginalnej. Przy części prezentowanych organizacji brakuje danych dotyczących adresów, nazwisk działaczy lub innych danych. Ręczne wpisy w księdze stwarzały także problemy z prawidłowym odczytaniem nazwisk, stąd też należy założyć nieliczne przypadki ich zniekształcenia.

Grupa I :

A - naukowe:

- Towarzystwo Naukowe w Płocku. (Płock, ul. Rynek Kanoniczny 8). Członków 24.
- Towarzystwo Lekarzy b. Guberni Płockiej (nie podano adresu siedziby)²⁰⁹. Członków 18. Statut zatwierdzony przez byłe władze okupacyjne. Zarejestrowane przez Ministra Spraw Wewnętrznych 15 marca 1921 roku. Zarząd: J. Kunig, Wł. Kosmaciński, A. Kalasin²¹⁰.
- Towarzystwo Opieki nad Mową Ojczyzną w Płocku (Płock, ul. Kościuszki 9)²¹¹ Członków 15. Zarejestrowane 4 marca 1929 roku. Zarząd: L. Dorobek, Z. Maciejowski, H. Gruszczyńska, (nazwisko nieczytelne).

Grupa II:

B. Kulturalno- oświatowe

C. Dobroczynne

D. Religijne

E. Społeczne

- Polska Macierz Szkolna Koło w Płocku. (Płock, Towarzystwo Kredytowe Ziemskie ul. Kościuszki). Członków 124. Zorganizowane 14 lipca 1916 roku. Zalegalizowane przez „*Karzenlich Deutsche Ziivilwewelkung*”²¹². Zarząd: T. Świecki, K. Dąbrowski, A. Maciesza, R. Lutyński, W. Szrajberówna, J. Kisielewska, H. Żółtowska.
- Towarzystwo Opieki nad Mową Ojczyzną. (Płock, ul. Kościuszki 9, Dominkańska). Członków 80. Statut organizacyjny wysłano do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych w 1919 roku, w 1920 zwrócono je do uzupełnienia²¹³. Zarząd:

²⁰⁹ Wykaz stowarzyszeń ... op. cit., s. 2.

²¹⁰ Wykaz stowarzyszeń i związków działających na terenie powiatu płockiego, s. 2.

²¹¹ Zarejestrowane także w grupie kulturalno - oświatowe.

²¹² Zalegalizowanie polegało na odpowiedzi władz listem do L. Święcickiego. Ibidem, s. 10.

²¹³ Występuje tu podwójna rejestracja , która moim zdaniem wynika ze zmiany władz statutowych w roku 1929. Pierwsza próba rejestracji to rok 1919. Przy ponownej rejestracji zakwalifikowano organizację do „grupy naukowej”. Pod nr 31 Wykazu..., figuruje kolejny wpis Towarzystwa Opieki

- B. Przybyszewski – honorowy przewodniczący, M. Olszewski, J. Drobiówna, Z. Trzeciak, L. Dorobek, H. Pniewski.
- Stowarzyszenie Szkoła Średnia Żeńska w Płocku. (Płock, ul. Kolegialna 19)
Członków 18. Zalegalizowane od 1 marca 1917 roku przez władze. Statuty wysłane do MSW w 1919 roku²¹⁴. Zarząd: A. Majdecki, H. Pniewski, J. Bogdanówna, W. Nelkinowa, J. Biedrzycki.
 - Liga Wychowania Narodowego. (Płock, bez adresu siedziby)
Członków 60. Statuty wysłane do województwa Warszawskiego 28 lutego 1920 r. Zarząd: J. Kisielewska, K. Jędrzejewski, J. Rokitnicki, M. Olszowski.
 - Katolickie Towarzystwo Przyjaciół Młodzieży i Dzieci w Płocku. (Płock, ul. Więzienna 14)
Członków 130. Statut zatwierdzony przez władze państwowe²¹⁵ 23 listopada 1918 roku. Nowy statut przedłożony do władz województwa w 1921 roku. Zarząd: ks. J. Strojnowski, Z. Antoniewicz, S. Buciński, S. Łapińska.
 - Towarzystwo Biblioteki Parafialnej w Płocku. (Płock, plebania ul. Dobrzyńska)
Członków 20. Statut zatwierdzony przez gubernatora Płocka 29 maja 1908 roku. Dokumenty w celu ponownej rejestracji wysłano 10 marca 1919 roku. Zarząd: Ks. Kanonik A. Modzelewski, S. Maćkowska, K. Detry, M. Machcińska, A. Smoleński.
 - Towarzystwo Bibliotek Parafialnych Diecezji Płockiej. (Płock - Diecezja Płocka)
Członków 60. Statut zatwierdzony przez Województwo Warszawskie 23 marca 1922 roku. Zarząd: ks. Kanonik J. Strojnowski, J. Płoska, P. Augustyn, K. Łęski, ks. Figielski, K. Dobra.
 - Dom Ludowy i Książnica w Daniszewie. (Daniszewo, gm. Łubki)
Członków 18. Dokumenty wysłano do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych 17 kwietnia 1919 roku. Zarząd: ks. W. Kleniewski, K. Bogdan, I. Rutnowski.
 - Towarzystwo Ogrodniczo-Pszczelnicze w Płocku. (Płock, ul. Kościuszki - Towarzystwo Rolnicze)
Członków 85. Statut zatwierdzony przez władze okupacyjne niemieckie, potwierdzony przez Min. Spraw Wewnętrznych 7 sierpnia 1919 roku. Zarząd: (pierwszy skład): H. Liljenthal, W. Cichocki, M. Macieszyna, A. Gamel, W. Syski, F. Niemirowski²¹⁶.
 - Towarzystwo Kursów Wieczorowych Żydowskich w Płocku. (Płock, ul. Grodzka 11)

nad Mowa Ojczyzną z siedziba w Płocku. Nie ma informacji o rejestracji. Prawdopodobnie jest to zmiana w składzie zarządu wcześniej zarejestrowanego Towarzystwa.

²¹⁴ W wykazie brak adnotacji o zwrocie statutów, piśmie zatwierdzającym, itp. Należy domniemywać, że sam fakt przesłania statutów do organu władnego w przedmiocie rejestracji organizacji upoważniał organizację do działania jako zarejestrowaną.

²¹⁵ Pisownia oryginalna. Wykaz stowarzyszeń..., op. cit., s.12.

²¹⁶ Wykaz stowarzyszeń... op. cit., s. 14.

- Członków 37. Rejestracja Ministerstwo Spraw Wewnętrznych 9 października 1921 roku, ponowna 11 czerwca 1926 roku. Zarząd: G. Olesznik, B. Okolica, M. Kowal²¹⁷.
- Stowarzyszenie „Progres” w Bodzanowie. (Bodzanów, gm. Mąkolin)
Członków 38. Statut wysłano do MSW 20 czerwca 1919 roku. Zarząd: M. Gutman, E. Rade, S. Liderman²¹⁸.
 - Stowarzyszenie „Mizzachi” w Płocku. (Płock, ul. Więzienna 20)
Członków 187. Dokumenty rejestracyjne zaginęły podczas inwazji bolszewickiej²¹⁹. Zarząd: J. Askanas, R. Kanarek, M. Szwarberg, A. Flaks, Sz. Wileński, D. Kruk.
 - Stowarzyszenie „Mizzachi” w Wyszogrodzie. (Wyszogród, ul. Rębowska 22)²²⁰
Członków 36. Statuty wysłano do MSW 5 marca 1919 roku. Zarząd: J. Szpigiel, M. Syne, S. Rotbart, M. Kohn, I. Kerszt.
 - Stowarzyszenie Sjonistyczno-ortodoksyjne²²¹ „Mizzachii” w Drobinie. (Drobin, bez adresu siedziby)
Członków 58. Statuty wysłane do MSW 31 maja 1919 roku i 30 stycznia 1920 r. Zarząd: M. Sośniarz, I. Soldwaser, I. Taub.
 - Towarzystwo Muzyczne w Płocku. (Płock, Plac Floriański 20)²²²
Członków 101 oraz 50 chórzystów „w chwili rozpoczęcia wojny”²²³. Statut zatwierdzony przez MSW 17 maja 1900 roku. Ponownie dokumenty wysłano do województwa Warszawskiego 26 lutego 1921 roku. Zarząd: J. Brudnicki, A. Klepacki, A. Januszewski, W. Wegler, A. Stodółkiewicz, Z. Trzeciak, W. Reguszewski.
 - Płockie Żydowskie Muzyczno – Literacko - Dramatyczne Towarzystwo „Kazomir”. (Płock, Stary Rynek 11).
Członków 104. Dokumenty wniesione do rejestru towarzystw i związków na guberni Płocka do gubernatora. Rejestracja ponowna do MSW 9 kwietnia 1919 roku²²⁴. Ostateczna rejestracja 14 czerwca 1923. Zarząd: J. Kunig, M. Gęsior, część nazwisk nieczytelna.
 - „Towarzystwo Dom Ludowy” w Płocku. (Płock, ul. Grodzka, d. Humięckiej)

²¹⁷ Stowarzyszenie wg zapisów w uwagach przeprowadziło w ramach swej działalności 29 stycznia 1926 roku odczyt Raczyńskiego (nazwisko niewyraźnie napisane) na temat „ Co to jest faszyzm?”. Ibidem, s. 14.

²¹⁸ W ramach działalności stowarzyszenie przeprowadziło 30 stycznia 1926 roku wieczór poświęcony pamięci zmarłej autorki „Kamińskiej”. Ibidem, s.15.

²¹⁹ Wpis o zaginięciu dokumentów 29 listopada 1920 roku. Czynności ponownej rejestracji podjęto 13 stycznia 1919 roku. Ibidem, s. 15.

²²⁰ W urzędniczym zapisie jest „ustawa wniesiona”.

²²¹ Pisownia oryginalna.

²²² Próby i koncerty odbywały się w Sali pierwszego Gimnazjum Żeńskiego lub w teatrze miejskim.

²²³ Ibidem, s. 17.

²²⁴ Nie został zatwierdzony „jako nie odpowiadający art. 6 o stowarzyszeniach i związkach”. Ibidem, s. 17.

- Członków 202. Statuty wysłano do woj. Warsz. 31 maja 1921 – zatwierdzone. Zarząd; R. Lutyński, B. Skupinski, B. Łazicki, R. Żochowski, L. Galkowski, L. Romanowski, F. Szczepański, A. Bieńkowski, H. Ławczyński, S. Grabowski, G. Szulc, A. Sobociński.
- Związek Młodzieży w Wyszogrodzie „W jedność siła”. (Wyszogród, bez adresu siedziby).
Członków 67. Statut zatwierdzony przez Woj. Warsz. 19 marca 1922 roku. Zarząd: L. Borkowski, E. Nowicki, M. Nilwodzki, S. Milke, A. Skutak. H. Urbańska²²⁵.
 - Towarzystwo Kursów Wieczorowych dla Robotników w Warszawie oddz. w Wyszogrodzie. (Wyszogród ul. Rębowska 19).
Członków 34. Zarejestrowane przez MSW. 9 października 1921 roku. Zarząd: J. Zając, B. Guldman, H. Goldberg, S. Koc.
 - Stowarzyszenie Żydowskie Kulturalno – Oświatowe „Tarbut”, oddz. w Drobinie. (Drobin, bez adresu siedziby).
Członków 48. Zatwierdzone przez MSW 11 marca 1922. Zarząd: A. Zatoka, J. Kronenberżanka, R. Goldnerówna²²⁶.
 - Stowarzyszenie „Dom Ludowy” w Leszczynie. (Leszczyno i okolica).
Członków 19. Zarejestrowane w Woj. Warsz. 23 września 1922 roku. Zarząd: Orzeszkowski, Wł. Kuliński, A. Jakóbowski, J. Grodzicki, A. Kaliszewski.
 - Związek Stowarzyszeń Młodzieży – oddział płocki Okręgowego Zrzeszenia Patronatów Młodzieży. (Płock, bez adresu siedziby)
Członków 42. Funkcjonuje na zasadzie § 6 statutu Zrzeszenia Patronatów Młodzieży²²⁷. Zarząd: Ks. J. Strojnowski (Tumska 2), Z. Antoniewicz (Więzienna 5).
 - Oddział Okręgowego Zrzeszenia Patronatów Młodzieży – Stowarzyszenia Młodzieży Polskiej Męskiej w Płocku. (Płock, bez adresu siedziby)
Członków 70. Rejestracja jw. Zarząd: R. Frątczak (Tumska 2), ks. prof. A. Pyzel.
 - Oddział Okręgowego Zrzeszenia Patronatów Młodzieży Polskiej Żeńskiej. (Płock, bez adresu siedziby).
Członków 60. Rejestracja jw. Zarząd: Ks. J. Strojnowski, Z. Antoniewicz, Z. Łapińska²²⁸.
 - Towarzystwo Uniwersytetu Robotniczego w Warszawie Oddział w Płocku. (Płock, bez adresu siedziby).
Członków 39. Oddział zarejestrowany 4 lutego 1924 rok pod nr 2851²²⁹. Zarząd: W. Kępczyński, J. Marjański, Z. Pekral.
 - Stowarzyszenie Orleńskie „Splot” (Płock, bez adresu siedziby)

²²⁵ Ibidem, s. 18.

²²⁶ Ibidem, s. 19.

²²⁷ Statut Okręgowego Zrzeszenia Patronatów Młodzieży został zatwierdzony w MSW 8 czerwca 1920 roku. Wykaz stowarzyszeń..., op. cit., s.20.

²²⁸ Ibidem, s. 21.

²²⁹ TUR w Warszawie został zarejestrowany przez MSW wcześniej ,bo już 20 marca 1921 roku, pod 800. Wykaz stowarzyszeń..., op. cit., s.22.

- Członków 13. Rejestracja w Woj. Warsz. 4 czerwca 1924 pod nr 663. Zarząd: L. Subota – kieruje stowarzyszeniem do czasu wyboru Rady²³⁰.
- Stowarzyszenie Kulturalno-Oświatowe „Tarbut” oddział w Płocku. (Płock, bez adresu siedziby)
Członków 73. Działa na podstawie zawiadomienia Centrali z dnia 5 marca 1924 roku, nr 6430²³¹. Zarząd: dr J. Brzeski (Kolegialna 3), H. Rozencwajg (Tumska 10), A. Zielonka (Bielska 32)²³².
 - Towarzystwo Szkół Średnich Żydowskich w Płocku. (Płock, bez adresu siedziby)
Członków 63. Rejestracja – Woj. Warsz. 18 października 1924 roku. Zarząd: J. Szporling, R. Frenkl, M. Bursztyn, F. Lisbrelman, A. Goldhma, W. Guzik²³³.
 - Towarzystwo Kursów Wieczornych²³⁴ dla Robotników w Warszawie oddział w Wyszogrodzie. (Wyszogród, bez adresu siedziby)
Członków – brak wpisu. Działalność na podstawie „pisma Centrali z 14 kwietnia 1927 roku”²³⁵. Zarząd: M. Żychlin, F. Szmul, I. Smrodynia²³⁶.
 - Towarzystwo Kursów Wieczornych dla Rzemieślników w Warszawie oddział w Wyszogrodzie. (Wyszogród, bez adresu siedziby)
Członków – brak wpisu. Działalność od 25 maja 1927 roku²³⁷. Zarząd: M. Żychlin, S. Femm, D. Smrodino.
 - Towarzystwo „Świetlica” oddział w Drobinie. (osada Drobin²³⁸)
Członków – 25. Działalność od 19 sierpnia 1924 roku.²³⁹ Zarząd: E. Szredez, F. Maciejewski, E. Waśniewska, M. Kowalczyk.
 - Stowarzyszenie Biblioteka Żydowska im. Purca w Wyszogrodzie. (Wyszogród, bez adresu siedziby)
Członków – 85. Rejestracja 10 sierpnia 1929 roku. Zarząd: U. Zylberberg, J. Mamburgur, M. Ogradnik.
 - Stowarzyszenie Oświata Robotnicza oddział w Płocku. (Płock, bez adresu siedziby)

²³⁰ Prawdopodobnie wymienione stowarzyszenie nie podjęło działalności, w uwagach „Wykazu..” zapisano: „nie istnieje.”

²³¹ Rejestracja „Centrali” SKO „Tarbut” – MSW z 11 marca 1922 roku. Wykaz stowarzyszeń..., op. cit., s.23.

²³² Organizacja zorganizowała m.in. 8 maja (?) odczyt na temat „ Różne prądy wśród młodzieży żydowskiej”, Wykaz stowarzyszeń..., op. cit., s.23.

²³³ Część wymienionych organizacji na potwierdzenie i widoczną oznakę działalności otrzymała „znaczek” identyfikacyjny – przynależnościowy.

²³⁴ Pisownia oryginalna.

²³⁵ Rejestracja TKW w Warszawie przez MSW z 11 czerwca 1926 roku. Wykazop. cit., s. 24.

²³⁶ Podstawowym celem Towarzystwa było „ szerzenie powszechnej i zawodowej oświaty wśród robotników, rozwijać ich poczucie estetyczne i wzbogacać ich zasób wiadomości.” Wykaz ...op. cit., s. 24

²³⁷ Działalność na podstawie statutu stowarzyszenia warszawskiego zarejestrowanego 15 czerwca 1926 roku. Wykaz..., op. cit., s.24.

²³⁸ Zapis oryginalny.

²³⁹ § 40 statutu Stowarzyszenia w Warszawie.

Członków 50. Rejestracja 8 stycznia 1929 roku na podstawie przepisów statutu centralnego. Zarząd: J. Winnberg, J. (4 nazwiska nieczytelne). Celem stowarzyszenia było „szerzenie wśród najszerzych mas czynnej i (...) nauki oraz popieranie wychowania fizycznego”²⁴⁰.

- Płockie Towarzystwo Dobroczynności. (Płock, Stary Rynek 10)
Członków 161 i 60 „ofiarodawców”. Statut zatwierdzony przez władze rosyjskie 18 marca 1919 roku, „zameldowane” w MSW 14 lutego 1921 roku. Zarząd: Ks. A. Pęski, W. Żochowski, W. Różański, ks. Figielski, M. Rutska, N. Balińska, Z. Rokilnicka, J. Rokilnicki, A. Guścicki, R. Jarocki, A. Tyc, F. Przybylski. PTD utrzymuje: ochronę dla dzieci pod nazwą św. Wincentego, ochronę dla dzieci pod nazwą św. Jerzego, przytułek dla starców i kalek, tanią kuchnię²⁴¹.
- Towarzystwo Niewiast Chrześcijańskich – konferencja Pań Miłosierdzia św. Wincentego a Paulo w Płocku. (Płock, ul. Więzienna 14)
Członków 35. Zawiązane i zarejestrowane w 1913 roku przez gubernatora Płockiego i „Radę Wyższą z Warszawy”. Do MSW statuty wysłano 22 marca 1919 roku. Zarząd: J. Staszewska, S. Paprocka, M. Karczewska, Z. Pęska, ks. A. Pęski²⁴².
- Konferencja Panow Miłosierdzia św. Wincentego a Paulo. (Płock, ul. Dobrzyńska 1)
Członków 18/24. Statut zatwierdzony przez gubernatora Płockiego 30 marca 1912 roku, do MSW statuty przesłane 7 marca 1919 roku²⁴³. Zarząd: F. Janicki, R. Jarocki, A. Zieliński.
- Warszawskie Chrześcijańskie Towarzystwo Ochrony Kobiet Oddział w Płocku. (Płock, ul. Kolegialna 1)
Członków 80/50. Statuty wysłane do MSW 7 marca 1919 roku. Zarząd: M. Welrówka, O. Mądrzejewska, ks. A. Modzelewski, H. Rutska, W. Woglomanówna.
- Kółko Młodzieży Prawosławnej w Płocku. (bez adresu siedziby)
Członków 91. Statuty wysłane do MSW 19 lipca 1919 roku, do Woj. Warsz. 16 kwietnia 1921 roku, zatwierdzone 30 listopada 1921 roku. Zarząd: S. Ignaczenko, A. Biełanow, (?) Kryglakowa, Nowożyłow, Saganienka, Wujckowicz²⁴⁴.
- Żydowskie Towarzystwo Dobroczynności w Płocku. (Płock, ul. Zduńska 5)
Członków 130. Statuty wysłano do MSW 28 lutego 1919 roku. Zarząd: A. Mojżesz, A. Blay, dr J. Kunig, N. Lipszyc, M. Mojde, Cz. Majgulicz, R. Płoński, J. Rogozik, Sz. Sarna, H. Zylberberg, I. Kowadło, S. Raciążer.
- Schronisko dla bezdomnych dzieci żydowskich w Płocku. (Płock, ul. Dobrzyńska, d. braci Zielińskich)

²⁴⁰ Wykaz..., op. cit., s. 26.

²⁴¹ Wykaz..., op. cit., s. 35.

²⁴² Ibidem, s. 35.

²⁴³ W „centrali” w Warszawie zarejestrowane jako stowarzyszenie pod nr 682. Ibidem, s. 36.

²⁴⁴ Wykaz..., op. cit., s. 36.

- Członków nie podano. Statuty wysłane do MSW 14 marca 1919 roku. Zarząd: J. Rogozik, P. Albregowa, E. Sarnowa, M.J. Globus, M. Koszerkiewicz, Sz. Epsztajn, J. Bursztyn, B. Czerkas, J. Kun, I. Nożyca.
- Żydowski Komitet Dobroczynności w Bodzanowie. (Bodzanów, ul. Senatorska d. Perelmuta, gm. Mąkolin)
Członków 130. Statuty wysłano do MSW 10 marca 1919 roku. Zarząd: J. Perelmutter, J. Gaska, S. Walterman, Sz. Szwinc, M. Gutman²⁴⁵.
 - Towarzystwo Niesienia Pomocy Lekarskiej Biednym, Chorym Żydom „*Ezzas Chajlim*” w Płocku. (Płock, ul. Grodzka – u M. Gutkinga)
Członków 180. Statuty wysłano do MSW 15 listopada 1919 roku, zatwierdzone przez woj. Warsz. 6 marca 1922. Zarząd: A.J. Kenig, Ch. Rozenchwajg, G. Galowski, S. Melgrt, A. Bekker, R. Kanarek, J. Kruk, R. Kiper, A. Fliderblum.
 - Żydowskie Stowarzyszenie Pogrzebowe „*Bicker – Chajlim*” w Płocku. (Płock, ul. Szeroka 1)
Członków 36. Zalegalizowane przez władze rosyjskie w maju 1909 roku, do MSW Statuty wysłano 7 marca 1919 roku – zatwierdzone w 1921 roku. Zarząd: Sz. Wieliński, M. Dancygier, J. Szemritz, S. Bronberger, J. Rogozik, I. Wasserman²⁴⁶.
 - Towarzystwo Opieki nad Ubogimi²⁴⁷ Matkami i ich Dziećmi „Kropla Mleka” przy Żydowskim Towarzystwie Dobroczynnym w Płocku. (Płock, ul. Zduńska 5)
Członków ok. 200. Działa na mocy statutu Żydowskiego Towarzystwa Dobroczynności jako sekcja. Zarząd: F. Blayowa, P. Albergowa, M. Szenwierowa, L. Lipszycowa, R. Szyfowa, T. Kempnerowa, F. Luszyńska, J. Landau, S. Szenwierowa, L. Forbelowa.
 - Stowarzyszenie Dobroczynne pod nazwą „Opieki św. Stanisława Kostki”. (Płock – Stanisławówka)
Członków 10. Zarejestrowane jako stowarzyszenie przez gubernatora płockiego w 1909 roku, statut zatwierdzony przez Woj. Warsz. 29 stycznia 1921 roku. Zarząd: Prałat I. Lasocki²⁴⁸, prałat W. Petrykowski, M. Gierek.
 - „Pomoc i praca” Towarzystwo Dobroczynne dla ułatwiania niesienia biednym kobietom nauki warunków przemysłu kobiecego w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Statut zatwierdzony przez Woj. Warsz. 5 kwietnia 1922 roku. Zarząd: ks. I. Lasocki, (?) Synwidówna, Głodowska, Gierkówna, M. Karpińska, J. Bobowska, W. Bartoniewiczówna, M. Skorópska²⁴⁹.

²⁴⁵ Ibidem, s. 38

²⁴⁶ Ibidem, s. 39.

²⁴⁷ Pisownia oryginalna.

²⁴⁸ Prałat Ignacy Lasocki traktowany był jako „fundator”. Pełnił dożywotnio funkcję kierownika „Stanisławówki”. Patrz: Wykazop. cit., s. 40, rubryka – skład zarządu.

²⁴⁹ Wykaz..., op. cit., s. 41.

- Towarzystwo Katolickie Dobroczynności w Wyszogrodzie. (Wyszogród, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Statut zatwierdzony przez Woj. Warsz. 19 marca 1922 roku. Zarząd: ks. T. Skowroński, (?) Lipszyna, J. Guszczyńska, B. Jankowski, S. Nawrocka, S. Rychler L. Ziemski, A. Sowiński, R. Roluski, J. Lipka.
- Oddział Płocki Warszawskiego Towarzystwa Dobroczynności. (Płock, ul. Warszawska 16)
Członków – nie podano. Działa na podstawie statutu centrali zatwierdzonego przez MSW 25 czerwca 1925 roku. Zarząd: Wł. Worowcow, B. Ludwimak, W. Nowożyłow, T. Gieorgiejska²⁵⁰.
- „Gemisus Chesed” w Wyszogrodzie. (Wyszogród, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Brak informacji o rejestracji. Skład założycieli: J. Goldman, L. Kramarz, M.A. Krongrad²⁵¹.
- Diecezjalny Związek Katolicki w Płocku. (Płock – diecezja)
Członków 34 (delegatów). Zarejestrowany przez władze rosyjskie w 1908 roku, do MSW statuty wysłano (brak daty). Zarząd: J. Rościszewski, W. Żochowski, ks. S. Figielski²⁵².
- Związek Katolicki Parafii Płockiej w Płocku. (Płock, ul. Dobrzyńska 5)
Członków 150. Statuty wysłano do MSW 5 marca 1919 roku, zatwierdzony przez Woj. Warsz. 28 marca 1922 roku. Zarząd: A. Tyc, R. Jarocki, ks. F. Gowar, I. Brochocki, ks. J. Stojnowski, E. Górnicka.
- „Pokój wiernym Izraelitom” Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce, oddział w Płocku. (Płock, Stary Rynek 5)
Członków 250 + 300²⁵³. Statuty wysłano do MSW 13 września 1919 roku. Zarząd: 23 nazwiska.
- „Pokój wiernym Izraelitom”²⁵⁴ Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce, oddział w Wyszogrodzie. (Wyszogród, ul. Płocka 21).
Członków 150. Statuty wysłano w 1919 roku. Zarząd: 10 nazwisk²⁵⁵.
- „Pokój wiernym Izraelitom” Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce, oddział w Drobinie. (Drobin, ul. Zaleska, w domu A. Pettkiego)
Członków 80. Statuty wysłano 12 marca 1920 roku. Zarząd: 9 nazwisk.
- „Pokój wiernym Izraelitom” Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce, oddział w Bodzanowie. (Bodzanów, brak adresu siedziby)
Członków 52. Rejestracja na podstawie statutu centralnego. Zarząd: 3 nazwiska²⁵⁶.

²⁵⁰ Ibidem, s. 42.

²⁵¹ Brak wpisów dotyczących procedury rejestracyjnej daje podstawę do uznania, że stowarzyszenie zostało zarejestrowane w „Wykazie” jako podejmujące działalność ale nie dopełniło formalnych czynności w celu złożenia dokumentów rejestracyjnych w MSW. Ibidem, s. 42.

²⁵² W skład Związku wchodzi wybrani na trzy lata delegaci związków parafialnych. Patrz: Wykaz..., s. 55.

²⁵³ W rubryce – liczba członków widnieją dwie liczby 250 i 300. Należy domniemywać, że skład liczbowy związku był inny w różnych przedziałach czasowych.

²⁵⁴ „Szlomej Gminnej Izrael” – nazwa w pisowni żydowskiej.

²⁵⁵ Wykaz..., op., cit, s.56.

- „Pokój wiernym Izraelitom” Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce, oddział w Płocku²⁵⁷. (taka sama organizacja już została zaewidencjonowana – patrz wcześniej)
- Stowarzyszenie Wolnomyślicieli Polskich Oddział w Płocku. (Płock, ul. Grodzka 15 – Bank Ludowy)
Członków 10. Działalność na podstawie statutu centralnego zarejestrowanego przez MSW 2 czerwca 1921 roku. Zarząd: W. Sztromajer, (?) Mierzyński, Pekrał²⁵⁸.
- Zgromadzenie Sióstr Męki Pana Naszego Jezusa Chrystusa w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 121. Zarejestrowane przez Wojewodę Warszawskiego 11 stycznia 1923 roku. Zarząd; J. Kołacińska – przełożona²⁵⁹.
- Związek Obrony Ojczyzny w Płocku albo Związek Obrony Narodowej²⁶⁰. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 2320. Statuty wysłano do MSW 15 marca 1919 roku, zatwierdzone 17 maja 1919 roku. Zarząd: 20 nazwisk, m.in. S. Zombirt, ks. H. Godlewski, M. Rościszewska.
- Liga Kobiet Pogotowia Wojennego w Płocku – Liga Kobiet Polskich, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 30. Zarejestrowane przez MSW w Warszawie 1 lipca 1919 roku jako Liga Kobiet Polskich. Zarząd; J. Kisielewska, J. Drobiówna, E. Grodzka.
- Związek Inwalidów Wojennych Rzeczypospolitej Polskiej – Koło Płockie. (Płock, Pl. Gen. Dąbrowskiego 17, Dom Inwalidów)
Członków 130+333. Działa na podstawie rejestracji Centralnego Związku Inwalidów Wojennych RP w Warszawie – MSW 21 stycznia 1919 roku jako stowarzyszenie, Koło Płockie na podstawie pisma Wydziału Wykonawczego Zarządu Głównego z 3 czerwca 1920 roku. Zarząd: S. Selim, S. Urbański, Z. Kanir, W. Nowicki, H. Dominirzow, Sz. Cześliński²⁶¹.
- Związek Ziemian oddział w Płocku²⁶². (Płock, ul. Kościuszki 8)
Członków 140. Zarejestrowany przez władze okupacyjne niemieckie²⁶³. Zarząd: T. Sułowski, K. Dziewanowski, S. Górski, P. Niewierski, T. Święcki.
- Związek Równouprawnienia Kobiet Polskich, oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)²⁶⁴

²⁵⁶ Ibidem, s. 57.

²⁵⁷ Z analizy wpisów w „Wykazie” wynika, że nastąpiła zmiana zarządu – widnieją 3 nazwiska.

²⁵⁸ Ibidem, s. 58.

²⁵⁹ W składzie zarządu występuje jedno nazwisko. *Wykaz...*, op. cit., s. 59.

²⁶⁰ Zapis oryginalny. *Wykaz...*, op. cit. s.75.

²⁶¹ Ibidem, s. 76.

²⁶² Zarząd Głównego Związku Ziemian ma siedzibę w Warszawie ul. Kopernika 30. Ibidem, s. 78.

²⁶³ Brak szczegółowych danych dotyczących ewidencji płockiej.

²⁶⁴ Związek początkowo „odnajmował” część lokalu od Domu Ludowego (ul. Grodzka 15), w późniejszym okresie korzystał z gościnności zrzeszeń kobiecych.

- Członków 37. Statuty wysłano do MSW 16 kwietnia 1919 roku. Zarząd: (?) Machcińska, Rokitnicka, Koskowska, Kosmacińska, Rulska, Tarnicka, Leśnobrodzka, Wojciechowska.
- Biuro Sjonistyczne w Płocku *Agudas Sjon*. (Płock, Stary Rynek 11)
Członków 140. Statuty wysłano do MSW 20 lutego 1919 roku. Zarząd: (?) Rozenberg, Yalewski, Bakier, Feinberg, Warszawski, Poczecha, Kwaśna, Morsztejn, Głowiński, Stryg, Askanas, Kolm²⁶⁵.
 - Służba Narodowa Kobiet Polskich w Płocku. (Płock, ul. Kolegialna 23)²⁶⁶
Członków 1020. Ewidencja – brak danych o rejestracji²⁶⁷. Zarząd: M. Rościszewska, W. Dąbrowska, H. Trembecka.
 - Związek Kapłanów Diecezji Płockiej pod nazwą „Unitas Płocka”. (Płock, ul. Piekarska 5 m. 6., w domu ks. Ludomira Lisowskiego)
Członków – nie podano. Statuty wysłano do woj. Warsz. 31 maja 1921 roku. Zarząd: ks. Lissowski, Strojnowski, Jaświński, Dalczewski, Gościcki, Gutnowski, Godlewski²⁶⁸.
 - Związek Strzelecki „Powiśle”. (Płock, ul. Kolegialna 6)
Członków 423. Zarejestrowany w MSW 21 listopada 1919 roku. Zarząd: E. Dudziński, (?) Przybylski, Z. Pekrul, J. Rydzewski, J. Iwańska.
 - Związek Stowarzyszenia Młodzieży Polskiej Oddział w Bielsku. (Bielsk, brak adresu siedziby)
Członków 72. Działalność na podstawie przepisów wewnętrznych Centralnego Związku Stowarzyszeń Młodzieży Polskiej. Zarząd: ks. J. Jerominek, K. Kolczyński, W. Malarski, J. Zabowski, J. Zwańniewski²⁶⁹.
 - Towarzystwo p.n. Dom Ludowy w Leszczynie Szlacheckim. (Leszczyno Szlacheckie)
Członków – brak danych. Zarejestrowane w Woj. Warsz. 23 września 1922 roku. Zarząd: W. Orzechowski, W. Burczyński, W. Kuliński, J. Grodzicki.
 - *Auxilium Academicum Judaicum*, oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 32. Działa na podstawie przepisów Centralnego Komitetu w Warszawie zatwierdzonego przez MSW 26 czerwca 1922 roku. Zarząd: M. Temerson, M. Altberg, L. Kun, M. Oberfeldówna, J. Rogozik, I. Sarna²⁷⁰.
 - Resursa Płocka. (Płock)
Członków 59. Zarejestrowane w Woj. Warsz. 14 lutego 1923. Zarząd: A. Cyprysiński, W. Kowalewski, J. Głowczewski, J. Buchowski, P. Nieniewski, J. Rokitnicki, T. Sułowski.

²⁶⁵ Ibidem, s. 77.

²⁶⁶ Siedziba I Gimnazjum Żeńskiego w Płocku.

²⁶⁷ Służba Narodowa Kobiet Polskich w Płocku stanowi autonomiczny oddział Warszawskiej Służby Narodowej. W ramach organizacji funkcjonują sekcje: prasa, szwalnia, pralnia, artystyczno-dochodowa, administracyjno-społeczna. *Wykaz...*, op. cit., s. 78.

²⁶⁸ Ibidem, s. 78.

²⁶⁹ Ibidem, s. 79.

²⁷⁰ Ibidem, s. 80.

- Towarzystwo Rozwoju Życia Narodowego w Polsce „Rozwój”, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 29. Rejestracja przez MSW 29 marca 1923 roku. Zarząd: M. Konalski, A. Merlowa, S. Baliński²⁷¹.
- Stowarzyszenie 7 klasy szkoły Żeńskiej w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Rejestracja w Woj. Warsz. 28 czerwca 1924 roku. Zarząd: A. Majdecki, H. Pniewski, J. Bogdanówna, W. Netkinowa, J. Biedrzycki, J. Kisielewska.
- Polskie Towarzystwo Opieki Nad Kresami, oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie przepisów wewnętrznych Centrali Polskiego Towarzystwa Opieki nad Kresami zarejestrowanego przez MSW 6 kwietnia 1923 roku. Zarząd: (?) Dyakowski, Serejko, Gutkowski, Popławski, Kaczyński, Rajewicz.
- *Hechalne* – pionier w Polsce, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 20. Działa na podstawie przepisów wewnętrznych centrali zarejestrowanej 18 października 1926 roku. Zarząd: 12 nazwisk z adnotacją o 2 wykreślonych²⁷².
- Organizacja Sjonistyczna w Polsce, oddział w Płocku, Drobinie (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie przepisów wewnętrznych centrali zarejestrowanej 26 października 1926 roku. Zarząd: 9 nazwisk.
- Stowarzyszenie Byłych Więźniów Politycznych, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie statutu centrali²⁷³. Zarząd: W. Majewski, F. Sobociński, J. Rydzewski, P. Rydzewski, W. Iwanicki.
- Robotniczy Wydział Wychowania Dziecka i Opieki nad Nim, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie statutu centrali zarejestrowanej w MSW 27 października 1929 roku. Zarząd: 6 nazwisk (nieczytelne)
- Organizacja Sjonistyczna w Polsce, oddział w Wyszogrodzie. (Wyszogród, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie przepisów wewnętrznych centrali zarejestrowanej 26 października 1926 roku²⁷⁴. Zarząd: 4 nazwiska nieczytelne.
- Organizacja Sjonistyczna w Polsce, oddział w Bodzanowie. (Bodzanów, brak adresu siedziby)
Członków – nie podano. Działa na podstawie przepisów wewnętrznych centrali zarejestrowanej 26 października 1926 roku²⁷⁵. Zarząd: 4 nazwiska nieczytelne.

²⁷¹ Ibidem s. 81.

²⁷² Celem stowarzyszenia było „..przygotowanie Żydów pod względem zawodowym i kulturalnym na wyjazd do Palestyny”. Ibidem, s. 83.

²⁷³ Prawdopodobnie od 30 grudnia 1926 roku – pismo centrali z tą datą. Ibidem s. 84.

²⁷⁴ W uwagach zawarto informację, że oddział otwarto 14 kwietnia 1927 roku.

- Oddział Centralnego Związku Rzemieślników Żydów w Bodzanowie (Bodzanów, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Działa na podstawie Centralnego Związku Rzemieślników w Warszawie. Zarząd: 5 nazwisk nieczytelnych
- Liga Obrony powietrznej i przeciwgazowej, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków brak. Działa na podstawie statutu centrali w Warszawie. Zarząd: 5 nazwisk nieczytelnych
- Związek Pracy Obywatelskiej Kobiet w Warszawie, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Statut warszawski. Zarząd: 4 nazwiska nieczytelne.
- Kasa Wzajemnej Pomocy Księża Profesorów Seminarium Duchownego w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Zarejestrowane w Woj. Warsz. 20 grudnia 1928 roku. Zarząd: księża Klimkiewicz, Strzeszewski, Wójcicki, Szydłowski, Stadnicki.
- Towarzystwo Przyjaciół Szkoły Zawodowej Żeńskiej w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 21. Zarejestrowane w Woj. Warsz. 21 lipca 1929. Zarząd: 6 nazwisk słabo czytelnych.²⁷⁶

Grupa III:

F. Sportowe

G. Straże ogniowe

H. Stowarzyszenia rolnicze

I. Kółka młodzieży przy Kółkach rolniczych

J. Związki zawodowe

- Towarzystwo Wioślarskie w Płocku. (Płock, ul. Kościuszki u restauratora Gilewskiego)
Członków 160. W MSW zarejestrowane 15 marca 1921 roku. Zarząd: Rokitnicki, Augustynowicz, Wysocki, Koźmiński, Popielawski, Tupoliński.
- Towarzystwo Racjonalnego Polowania w Płocku. (Płock, mieszkanie róg Grodzkiej i Tumskiej - apteka)
Członków 74. Do MSW statuty wysłano 16 kwietnia 1919 roku (zarejestrowane w 1921). Zarząd: 9 nazwisk.
- Żydowskie Stowarzyszenie Gimnastyczno-Sportowe „Makabi” w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków ok. 100-160. Do MSW statuty wysłano 23 kwietnia 1923 roku. Zarząd 6 nazwisk nieczytelnych²⁷⁷.
- Towarzystwo Myśliwskie w Staroźrebach. (Staroźreby, brak adresu siedziby)

²⁷⁵ W uwagach zawarto informację, że oddział otwarto 5 maja 1925 roku. Ibidem, s. 85.

²⁷⁶ Wykaz., op. cit., s.88.

²⁷⁷ Wykaz., s. 101.

- Członków 46. Zaewidencjonowane w Województwie Warszawskim 15 marca 1922. Zarząd: 8 nazwisk.
- Stowarzyszenie Robotnicze Wychowania Fizycznego p.n. „Jutrznia”, oddział w Bodzanowie. (Bodzanów, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Rejestracja w MSW 31 grudnia 1925 roku²⁷⁸. Zarząd: 3 nazwiska nieczytelne.
 - Stowarzyszenie „Sokół” w Drobinie. (Drobin, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Ewidencja w Województwie Warszawskim 3 marca 1927 roku. Zarząd: brak nazwisk.²⁷⁹
 - Towarzystwo Sokół w Dłużniewku. (Dłużniewko, pow. płocki)
Członków brak. Zarejestrowane przez Województwo Warszawskie 26 czerwca 1927 roku. Zarząd: brak nazwisk²⁸⁰.
 - Powiatowe Kółko Łowieckie „Jeleń” w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Zarejestrowane w Województwie Warszawskim 6 października 1927 r. Zarząd: 5 nazwisk
 - Towarzystwo Kolarzy w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Ewidencja w Województwie Warszawskim 25 października 1927. Zarząd: 6 nazwisk.
 - Stowarzyszenie Robotnicze Wychowania Fizycznego „Jutrznia” w Warszawie, Oddział w Płocku. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. W MSW ewidencjonowano 31 grudnia 1925 roku. Zarząd: 2 nazwiska.
 - Sokół w Bodzanowie²⁸¹. (Bodzanów, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Ewidencjonowane w Województwie Warszawskim 20 lipca 1927 roku. Zarząd: 4 nazwiska nieczytelne.
 - Płocki Policyjny Klub Sportowy. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków nie podano. Ewidencja w Województwie Warszawskim 12 marca 1928 roku. Zarząd brak (3 nazwiska założycieli)
 - Wyszogrodzkie Kółko Myśliwskie w Wyszogrodzie. (Wyszogród, brak adresu siedziby).
Członków nie podano. Ewidencja w Województwie Warszawskim 5 lipca 1928 roku Zarząd: 5 nazwisk
 - Polskie Towarzystwo Łowieckie w Drobinie. (Drobin, brak adresu siedziby)
Członków 14. Ewidencja w Województwie Warszawskim 11 stycznia 1929 roku Zarząd: brak (3 założycieli)
 - Towarzystwo Gimnastyczne Sokół w Staroźrebach. (Staroźreby, brak adresu siedziby)

²⁷⁸ Oddział otwarty w 1927 roku, Ibidem, s. 102. Podstawowa działalnością było „ szerzenie zamięłowania do sportu wśród szerokich mas robotniczych ..”

²⁷⁹ Ibidem s. 102.

²⁸⁰ Figurują nazwiska 3 założycieli. Ibidem, s. 103.

²⁸¹ Wpis oryginalny.

Członków 16. Ewidencja w Województwie Warszawskim 27 stycznia 1929 roku. Zarząd: 7 nazwisk.

- Straż Ogniowa Ochotnicza w Płocku²⁸². (Płock, gmach magistratu)
Członków czynnych 94, ofiarnych 507.²⁸³ Rejestracja na podstawie statutu Związku Floriańskiego w Warszawie. Zarząd: 12 nazwisk
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Bielsku
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 7 nazwisk
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Drobinie
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 12 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Wyszogrodzie
Członków 24. Rejestracja jw. Zarząd 13 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Węgrzynie
Członków 56. Rejestracja jw. Zarząd 10 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Lelicach
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd 6 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Ciachcinie
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd 6 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Słupi
Członków 39. Rejestracja jw. Zarząd: 3 nazwiska.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Blichowie
Członków 20. Rejestracja jw. Zarząd: 6 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Rębowie
Członków 20. Rejestracja jw. Zarząd: 2 nazwiska.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Bodzanowie
Członków 17. Rejestracja jw. Zarząd: 4 nazwiska.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Borowiczkach
Członków 22. Rejestracja jw. Zarząd: 3 nazwiska
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Górze
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 8 nazwisk
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Leszczynie Szlacheckim
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 4 nazwiska.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Miszewie Murowanym
Członków 50. Rejestracja jw. Zarząd: 12 nazwisk²⁸⁴
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Proboszczewicach
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 5 nazwisk.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Rogotwórsku
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd: 3 nazwiska.
- Straż Ogniowa Ochotnicza w Staroźrebach
Członków 20. Rejestracja jw. Zarząd: 4 nazwiska.

²⁸² Pisownia oryginalna.

²⁸³ Należy rozumieć doraźnie wspomagających pracę straży.

²⁸⁴ W przypadku tej straży widnieje wpis o jej rejestracji przez MSW 18 czerwca 1920 roku pod nazwą "Towarzystwo Straży Ogniowej Ochotniczej we wsi Miszewo p. płockiego". Ibidem, s. 126.

- Straż Ognkowa Ochotnicza w Woźnikach
Członków 26. Rejestracja jw. Zarząd: 4 nazwiska.
- Straż Ognkowa Ochotnicza w Zagrobie
Członków 30. Rejestracja jw. Zarząd: 6 nazwisk
- Straż Ognkowa Ochotnicza w Sobowie
Członków nie podano. Rejestracja jw. Zarząd brak nazwisk (5 założycieli)²⁸⁵
- Okręgowe Towarzystwo Rolnicze w Płocku. (Płock, ul Kościuszki 8)
Członków 200. Rejestracja – brak wpisu. Zarząd: 5 nazwisk.
- Okręgowy Związek Kółek Rolniczych w Płocku. (Płock, Kościuszki 8)
Członków ok. 1500. Rejestracja – brak wpisu. Zarząd: 17 nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Bielsku. (Bielsk, brak adresu siedziby)
Członków 50. Zarejestrowane przez władze rosyjskie²⁸⁶. Zarząd: 7 nazwisk.
- Stowarzyszenie Rolnicze Płockie. (Płock, brak adresu siedziby)
Członków 301. Rejestracja w Województwie Warszawskim 17 września 1921 roku. Rada Zarządzająca 15 nazwisk.²⁸⁷
- Kółko Rolnicze w Peplowie
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 10 czerwca 1924 roku. Zarząd: 5 nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Łęgu „Gwiazda”. (Łęg Kościelny)
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 4 kwietnia 1924 roku. Zarząd: brak nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Święcieńcu
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 20 grudnia 1924 roku. Zarząd: brak nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Cieszewie.
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 3 października 1924 roku. Zarząd: 3 nazwiska.
- Kółko Rolnicze w Świłowie „Wspólna praca”
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 16 marca 1927. Zarząd: 3 nazwiska.
- Kółko Rolnicze w Zakrzewie „Przyszłość”
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 10 marca 1927 r. Zarząd: 3 nazwiska
- Kółko Rolnicze w Narkłowiczach „Snop”
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 18 grudnia 1926 roku. Zarząd: 3 nazwiska.
- Kółko Rolnicze w Miszewie „Jedność”
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 2 kwietnia 1927 roku. Zarząd: 3 nazwiska.

²⁸⁵ Ibidem s. 129.

²⁸⁶ Ibidem, s. 151.

²⁸⁷ Stowarzyszenie Rolnicze w Płocku jest spółką akcyjną o kapitale 150 milionów. Ibidem, s. 151. Działając jako organizacja społeczna podlega także przepisom prawa handlowego.

- Towarzystwo Okręgowy Związek Kółek Rolniczych w Płocku (Płock)
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 23 grudnia 1924 roku. Zarząd: brak nazwisk²⁸⁸.
- Kółko Rolnicze w Niszczykach
Członków nie podano. woj. Rejestracja w Województwie Warszawskim 31 grudnia 1928 roku. Zarząd: brak nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Wyszogrodzie
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 31 grudnia 1928 roku. Zarząd: 3 nazwiska.
- Kółko Rolnicze w Szumaniu (? Siecieniu)
Członków 15. Rejestracja w Województwie Warszawskim 11 stycznia 1929 roku. Zarząd: brak nazwisk.
- Kółko Rolnicze w Miszewku Strzałkowskim „Wspólna Praca”
Członków nie podano. Rejestracja w Województwie Warszawskim 28 kwietnia 1929 roku. Zarząd: brak nazwisk²⁸⁹.

oraz 64 związki zawodowe, w tym m.in.:

- Związek Zawodowy Drukarzy i Pokrewnych Zawodów, Oddział w Płocku
Członków 10. Działa na podstawie statutu zatwierdzonego przez Głównego Inspektora Pracy 13 listopada 1922 roku. Zarząd: 3 nazwiska
- Polski Związek Zawodowy Murarzy w Płocku (Płock), ul. Misjonarska 10 oraz ul. Grodzka 9)²⁹⁰
Członków 44. Rejestracja - Inspektor Pracy 8 Obwodu z 28 kwietnia 1919 roku. Zarząd: 5 nazwisk.
- Związek Metalowców w Płocku
Członków 47. Rejestracja - Inspektor Pracy 11 Obwodu 17 marca 1921 roku. Zarząd: 5 nazwisk.
- Sekcja Szewców przy Stowarzyszeniu Kupców Polskich w Płocku (ul. Kościuszki 6)
Członków 18. Rejestracja w MSW w 1922 roku. Zarząd: 4 nazwiska²⁹¹

²⁸⁸ Ibidem s. 156.

²⁸⁹ S. 158.

²⁹⁰ Siedziba Stowarzyszenia Robotniczego Chrześcijańskiego. Ibidem, s. 195.

²⁹¹ Ibidem s. 196.

4. Charakterystyka aktywności społecznej w Płocku i powiecie w latach 1918 – 1929 na podstawie wpisów rejestracyjnych Starostwa Powiatowego w Płocku.

Polska lat 1918-1929, nie była państwem jednolitym narodowościowo²⁹². Podobna struktura społeczeństwa istniała także w Płocku, który podobnie był miastem wielonarodowościowym. W 1885 roku Płock liczył 20660 mieszkańców. Ponad 50% mieszkańców stanowili Polacy, drugą grupę narodowościową pod względem liczebności stanowili Żydzi²⁹³, na kolejnym miejscu znajdowali się Rosjanie, a na końcu Niemcy. Płock był również miastem wielowyznaniowym – obok trzech kościołów rzymskokatolickich, istniały również dwie synagogi, cerkiew prawosławna i zbór ewangelicki.

W 1910 roku Płock liczył już 36 497 mieszkańców, a w 1931 roku 32 998. W tym okresie obok Żydów dużą grupę mieszkańców Płocka stanowili także Rosjanie (1256) i Niemcy (866)²⁹⁴.

Różnorodność narodowościowo-wyznaniowa miała odbicie w aktywności społecznej ówczesnego społeczeństwa płockiego. Przedstawiony wcześniej wykaz organizacji społecznych pierwszego dziesięciolecia międzywojennego potwierdza tezę o złożoności tego zjawiska w tamtych latach. Mieszkańcy zrzeszali się w organizacje społeczne o różnym charakterze. W rozważaniach podejmuję próbę analizy przedmiotowo-podmiotowej. Z uwagi na niepełność materiałów źródłowych o poszczególnych organizacjach społecznych lub ich brak, ocena oparta będzie na wiedzy ogólnej i informacjach zawartych w „Wykazie stowarzyszeń” prowadzonym przez Starostwo Powiatowe w Płocku²⁹⁵.

Niezależnie od oficjalnego podziału przeprowadzonego dla celów rejestracji wymienione organizacje można pogrupować biorąc pod uwagę m.in. kryterium:

²⁹² W 1919 roku w granicach państwa polskiego mieszkało ok. 26 milionów ludzi, a w 1921 – 27,4 miliona. Włączenie na podstawie traktatu ryskiego w granice Polski ziem etnograficznie mieszanych spowodowało, że Druga Rzeczypospolita powstawała jako organizm państwowy niejednolity narodowo. Polskę w tym czasie zamieszkiwało 69% Polaków, 14,3 Ukraińców, 7,85 Żydów, 3,9% Białorusinów, 2,9% Niemców 1,2% innych narodowości. W liczbach oznaczało to 17,7 miliona Polaków, 3,9 miliona Ukraińców, 2,8 miliona Żydów, 1 milion Białorusinów, 1 milion Niemców. M. Leczyk, *Oblicze społeczno-polityczne II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1988, s. 69-70. O strukturze narodowościowej charakteryzowanego okresu w: J. Żarnowski, *Spółeczeństwo Drugiej Rzeczypospolitej 1918 – 1939*, PWN, Warszawa 1973, s. 372-380.

²⁹³ Osadnictwo Żydów w Płocku i Mazowszu sięga II połowy XI wieku. Już bowiem w Kronice Galla Anonima spotyka się wpis dotyczący pobytu Żydów w Płocku. Rozwój gminy żydowskiej następował w kolejnych stuleciach, a Żydzi odgrywali w Płocku znaczącą rolę. P. Fijałkowski, *Początki obecności Żydów na Mazowszu i w Płocku (XI-XV)*, s. 8-24, w: *Kultura żydowska na Mazowszu*, (red.) Z. Kruszewski, TNP, Płock 2004.

²⁹⁴ <http://www.polska.plock.pl>. – artykuł archiwum państwowego, 3.06.2008 r.

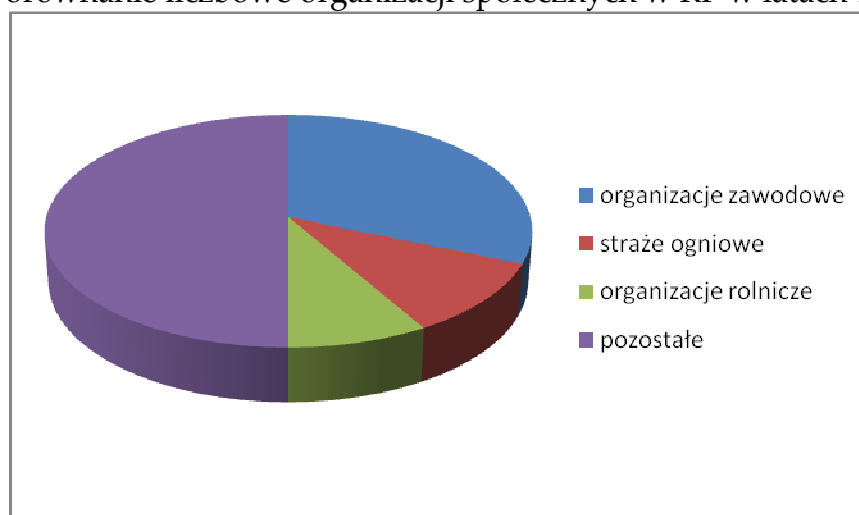
²⁹⁵ Starostwo Powiatowe w Płocku

➤ Przedmiotowej działalności,

W poszczególnych grupach klasyfikacji, zgodnie z „Wykazem stowarzyszeń” funkcjonowały 204 organizacje społeczne i związki. Najliczniejszą grupę wśród nich stanowiły organizacje i związki o charakterze zawodowym (64), w tym m.in. np.: Polski Związek Zawodowy Murarzy, Związek Metalowców oraz związane z nimi przedmiotowo stowarzyszenia rolnicze (17) np. Kółka Rolnicze, Towarzystwa Rolnicze. Były to organizacje *stricte* branżowe, powoływane do ochrony interesów grup pracowniczych. Do tej grupy zaliczyć można także straże ogniowe, w liczbie 21, realizujące funkcję ochrony przeciwpożarowej i częściowo także pełniące rolę kulturotwórczą. Organizacje te, głównie związki zawodowe, miały duże znaczenie w przedmiocie budowy gospodarki niepodległej Polski.

Na poniższym rysunku przedstawiam liczbowy podział zarejestrowanych w Płocku i powiecie organizacji społecznych w badanym okresie.

Rysunek 1. Porównanie liczbowe organizacji społecznych w RP w latach 1918-1929



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Wykazu ...”, 2008.

Poniższa tabela przedstawia podział organizacji społecznych działających w pierwszej dekadzie po odzyskaniu niepodległości przez Polskę wg schematu rejestracji urzędu. Nie należy jednak traktować ściśle „urzędowego przydziału”. Działalność części organizacji łączy się bowiem ze sobą zarówno w przedmiocie (np. oświata i sport) jak i poprzez swych członków (mieszkańcy Płocka byli jednocześnie działaczami dwu i więcej organizacji). Jak wcześniej zazaczyłem rejestracja była subiektywną oceną urzędnika, który opierał się na przedłożonych mu dokumentach (często bardzo okrojonych). Możliwa też była wymiennność stanowisk urzędniczych (za tym przypuszczeniem przemawia inny charakter pisma w różnych okresach) co mogło powodować inny tok kwalifikacji²⁹⁶. Podział liczbowy wg kryterium prze-

²⁹⁶ Prawdopodobnie nie było wydanej instrukcji w sprawie kwalifikacji organizacji społecznych.

dmiotu działalności zgodnego z „Wykazem stowarzyszeń i związków działających na terenie powiatu płockiego” przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Stan liczbowy organizacji społecznych w Płocku i powiecie w latach 1918-1929

Symbol grupy	Nazwa	Ilość organizacji
A	Naukowe	3
B	Kulturalno-oświatowe	33
C	Dobroczynne	15
D	Religijne	10
E	Społeczne	26
F	Sportowe	15
G	Straże ogniowe	21
H	Rolnicze i kółka	17
I	Związki i organizacje zawodowe	64
Razem		204

Źródło: opracowanie własne, 2008.

➤ Charakteru narodowościowego

Wśród wszystkich zarejestrowanych w „Wykazie..” organizacji, 28 ma charakter odrębności narodowej. Stanowi to 20,4% organizacji społecznych badanego okresu. Z ich nazw własnych wynika, że powoływane były i działały na rzecz i dla dobra danej społeczności narodowej. 27 organizacji miało związek z narodowością żydowską np. Pokój Wiernym Izraelitom – Centralna Organizacja Żydów Ortodoksów w Polsce Oddział w Płocku, Płockie Żydowskie Muzyczno – Literacko – Dramatyczne Towarzystwo „Kazomir”²⁹⁷. Jedna organizacja miała związek z narodowością rosyjską: Kółko Młodzieży Prawosławne²⁹⁸. W Płocku, jak wynika z „Wykazu..” nie występowały organizacje społeczne narodowości niemieckiej²⁹⁹.

²⁹⁷ Organizacja społeczno-gospodarcza mniejszości żydowskiej była dobrze rozwinięta. Istniały liczne związki kupieckie i rzemieślnicze, a potrzeby kulturalno- religijne zaspokajały przede wszystkim gminy wyznaniowe.

²⁹⁸ Sytuację mniejszości narodowych zamieszkujących obszar państwa polskiego regulowały dwa akty prawne:

1. Aneks do Traktatu Wersalskiego podpisany przez delegację polską 28 czerwca 1919 roku. W ramach tego dokumentu mniejszości narodowe miały możliwość czynnego udziału w życiu politycznym i społecznym, a tym samym zakładania własnych instytucji dobroczynnych, religijnych, oświatowych. Specjalne prawa otrzymała mniejszość żydowska.
2. Konstytucja marcowa z 1921 roku. Na mocy konstytucji mniejszości narodowe na równi z Polakami mieli prawo zakładania i nadzorowania zakładów dobroczynnych, religijnych, szkół, związków o charakterze publiczno-prawnym.

²⁹⁹ Mniejszość niemiecka stanowiła dobrze zorganizowaną społeczność w Wielkopolsce, na Pomorzu, Śląsku i Łodzi. Więcej o mniejszościach narodowych m.in. w: M. Leczyk, Oblicze społeczno-polityczne II Rzeczypospolitej, Książka i Wiedza, Warszawa 1988, s. 776-77.

➤ Wyznaniowego

8 organizacji na 102 (z grup A do F) było założonych i prowadzonych przez kościół rzymsko-katolicki³⁰⁰, np. Zgromadzenie Sióstr Męki Pana Naszego Jezusa Chrystusa, Towarzystwo Biblioteki Parafialnej. Dwie organizacje miały związek z prawosławiem w tym Kółko Młodzieży Prawosławnej³⁰¹.

Podsumowanie

Aktywność społeczeństwa oceniana jest głównie miernikiem liczbowym, ilością stowarzyszeń, związków i organizacji społecznych na danym terenie. Aktywność społeczna okresu 1918-1929 w Płocku, liczona wg wskaźnika liczbowego, wynosiła 3,1. (liczba mieszkańców/liczbę organizacji). Dla porównania, w roku 2007 wskaźnik aktywności społecznej w Płocku wynosił 4,3³⁰². Biorąc pod uwagę możliwości prawne, finansowe, a przede wszystkim zróżnicowanie narodowo – społeczne ówczesnego społeczeństwa jest to znaczący wskaźnik aktywności mieszkańców Płocka badanego okresu.

Ilość organizacji społecznych nie zawsze jest obiektywnym miernikiem oceny działalności społecznej mieszkańców. Bardziej istotnym jest efekt działalności organizacji. W badanym okresie występują organizacje, które powstawały w okresie zaborów i przetrwały ze swoją działalnością do dziś (np. Towarzystwo Naukowe Płockie), powołane zostały do życia w następstwie odzyskania niepodległości i aktywnie funkcjonują dalej (Towarzystwo Wioślarskie, Towarzystwo Muzyczne, ochotnicze straże pożarne). Były też takie, które zaprzestały swej działalności w okresie międzywojennym bądź ich działalność przerwała II wojna światowa. Silną grupę organizacji społecznych badanego okresu stanowiły organizacje zakładane przez gminę żydowską oraz kościół katolicki. Przedmiot ich działalności to nie tylko kulturowanie religii ale także działalność dobroczynna, oświatowa czy sportowa.

Konkludując, można przyjąć tezę, że w początkowym okresie budowy polskiej państwowości analizowanego okresu, wymienione w „Wykazie” stowarzyszenia i związki, a przynajmniej ich znaczna część odegrały znaczącą rolę w społeczności Płocka i powiatu.

³⁰⁰ Po roku 1921 Kościół Rzymsko-katolicki otrzymał specjalną pozycję. Na mocy Konstytucji Marcowej z 1921 roku „...Wyznanie rzymsko-katolickie, będące religią przeważającą większości narodu, zajmuje w państwie naczelne stanowisko wśród równouprawnionych wyznań. Kościół Rzymsko-katolicki rządzi się swoimi prawami.” Art. 114 Konstytucji RP z marca 1921 roku.

³⁰¹ Gwarancje swobód obywatelskich, w tym zrzeszania się w organizacje o charakterze narodowym Rosjanom, Ukraińcom i Białorusinom dawał Traktat Ryski z 3 marca 1921 roku. Patrz m.in.: M. Leczyk, *Oblicze społeczno-polityczne II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1988, s. 72.

³⁰² W Płocku w latach 2006/2007 ewidencjonowanych było 297 organizacji pozarządowych. Więcej w: J.R. Kalinowski, *Organizacje pozarządowe na Ziemi Płockiej w okresie przemian ustrojowych w Rzeczypospolitej Polskiej*, PWSZ, Płock 2009.

Bibliografia:

1. Fijałkowski P., *Początki obecności Żydów na Mazowszu i w Płocku (XI-XV)*, s. 8-24, w: *Kultura żydowska na Mazowszu*, (red.) Z. Kruszewski, TNP, Płock 2004.
2. Kalinowski J.R., *Organizacje pozarządowe na Ziemi Płockiej w okresie przemian ustrojowych w Rzeczypospolitej Polskiej*, PWSZ, Płock 2009.
3. Konstytucja RP z marca 1921, D.U. z 1921, nr 44, poz. 267.
4. Leczyk M., *Oblicze społeczno-polityczne II Rzeczypospolitej*, Książka i Wiedza, Warszawa 1988.
5. <http://www.polska.plock.pl>. – artykuł archiwum państwowego, 3.06.2008 r.

Mariola Szewczyk – Jarocka

„SZARA STREFA” ZATRUDNIENIA W BRANŻY BUDOWLANEJ WEDŁUG OPINII PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW BUDOWLANYCH

Wprowadzenie

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach budowlanych podejmują pracę w „szarej strefie” zatrudnienia z różnych powodów. Przyczyną uciekania w cień gospodarki mogą być: niewystarczające dochody, brak możliwości znalezienia pracy, wynika to z sytuacji rodzinnej bądź życiowej, pracodawca proponuje wyższe wynagrodzenie bez odprowadzania składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, niechęć wiązania się na stałe z miejscem pracy, możliwość utraty niektórych świadczeń przy podjęciu pracy rejestrowanej itp. Handlowcy, którzy podejmowali pracę „na czarno” częściej zgłaszają brak satysfakcji z wykonywanej pracy.

1. Definicja „szarej strefy”

„Szara strefa”³⁰³ jest zjawiskiem, które można dostrzec w każdej gospodarce. Intensywny rozwój nierejestrowanych form działalności gospodarczej, omijanie w sposób zgodny i niezgodny z prawem obciążeń podatkowych i parafiskalnych przez legalnie działające przedsiębiorstwa, fałszowanie sprawozdań finansowych, zatrud-

³⁰³ Inaczej: gospodarka ukryta, gospodarka nieoficjalna, gospodarka nieformalna, gospodarka równoległa, drugi obieg gospodarczy, czarny rynek ect.; w jęz. angielskim: shadow economy, secondo economy, irregular economy; w jęz. niemieckim: Schattenwirtschaft, Ausweichwirtschaft; w jęz. włoskim: economia sommersa; w jęz. francuskim: economie informelle, economie au noir.

dnianie pracowników „na czarno”, pranie brudnych pieniędzy, korupcja przedstawicieli administracji skarbowej itp. powodują, iż szuka się sposobów przeciwdziałania gospodarce nieoficjalnej.

„Szara strefa” jest ugruntowaną praktyką unikania regulacji życia społecznego, przepisów prawa podatkowego i ubezpieczeniowego, warunków zatrudnienia, bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, sanitarnych, handlowych. Dlatego też podstawową jej cechą jest – w potocznym rozumieniu – wzbogacanie się kosztem innych³⁰⁴.

W odróżnieniu od pracy rejestrowanej posiada ona charakterystyczne cechy³⁰⁵:

1. Jest to praca najemna, wykonywana bez nawiązania stosunku pracy, czyli bez umowy o pracę lub innej pisemnej umowy pomiędzy pracownikiem, a pracodawcą. Pracownik nie uzyskuje ubezpieczenia społecznego³⁰⁶, od dochodów z pracy nierejestrowanej nie płacone są podatki osobiste, a pracodawca nie odprowadza na konto ZUS i Funduszu Pracy odpowiednich sum z tytułu wypłacanego wynagrodzenia.
2. Jest to także praca na rachunek własny, jeśli z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej nie są płacone podatki i składki na ubezpieczenie społeczne i inne zobowiązania finansowe wobec państwa.

Podstawową zaletą „szarej strefy” jest rozszerzenie rynku pracy, zwiększenie liczby marginalnych miejsc pracy o niskiej produktywności i ubogich wynagrodzeniach, które nie byłyby utworzone w formalnej sferze gospodarki.

Podstawową cechą ujemną, jest fakt, że pracujący w tej strefie nie płacą bezpośrednio podatków i składek na ubezpieczenie społeczne, a mogą korzystać z usług finansowanych z podatków (edukacja publiczna, służba zdrowia, pomoc społeczna itp.). Zatrudnieni w „szarej strefie” nie płacą bezpośrednio podatków bezpośrednich³⁰⁷ i składek na ubezpieczenie społeczne, płacą jednak podatki pośrednie³⁰⁸, nabywają produkty i usługi, które obciążone są podatkiem VAT. Poza tym przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, zwiększając popyt i zatrudnienie rejestrowane.

³⁰⁴ Por. M. Szewczyk, *System podatkowy i składka na ubezpieczenie społeczne a rozwój pracy nierejestrowanej w Polsce*, [w:] Zeszyty Naukowe, Nauki Ekonomiczne t.7, Płock 2007, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, s.173 – 180.

³⁰⁵ Praca zbiorowa pod red. T. Smugi, *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005, s. 4.

³⁰⁶ Ubezpieczenie społeczne obejmuje ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe.

³⁰⁷ Podatki bezpośrednie to podatki sięgające do dochodu podatnika lub jego majątku, [w:] Por. M. Szewczyk, *Podatki – czynnik determinujący konkurencyjność w gospodarce*, Zeszyty Naukowe, Nauki Ekonomiczne, t. 3, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2005, s. 213 i dalsze.

³⁰⁸ „Podatki, których przedmiotem opodatkowania nie jest bezpośrednio dochód, ale obrót nazywamy podatkami pośrednimi. Taki podatek pośrednio wpływa na sytuację finansową podatnika. Nie ma ścisłego związku między osiągniętym dochodem, a skalą opodatkowania. Zaliczamy tu podatek VAT i podatek akcyzowy, [w:] Por. W. Szczęsny, *Firma w otoczeniu fiskalnym*, Difin, Warszawa 2001, s. 87 – 88.

2. Formy gospodarki nieoficjalnej w branży budowlanej

Formy gospodarki nieoficjalnej w branży budowlanej są następujące:

1. wytwarzanie dóbr na własne potrzeby w gospodarstwach domowych
 - a) aktywność usługowa
 - remonty budowlane,
 - remonty instalacyjne,
 - budowanie domów systemem gospodarczym,
 - naprawy budowlano – instalacyjne itp.
 - b) działalność produkcyjna
2. rynek pracy nierejestrowanej
 - a) różne formy pracy „na czarno” w przedsiębiorstwach budowlanych,
 - b) zatrudnianie dzieci i młodocianych bez umowy o pracę w firmach budowlanych,
 - c) zatrudnianie uczniów i studentów na umowę zlecenia,
 - d) prace chałupnicze – remonty – glazura, terakota, gładzie, podłogi, stolarka okienne itp.,
 - e) wykonywanie pracy zarobkowej nielegalnej w godzinach pracy oficjalnej przez pracowników branży budowlanej,
 - f) praca w przedsiębiorstwach budowlanych niezarejestrowanych,
 - g) wykonywanie pracy za płacę najniższą krajową, a reszta wynagrodzenia „z ręki do ręki”
3. nielegalny rynek np. nielegalny import materiałów budowlanych
4. nieoficjalny rynek dóbr i usług
 - a) towary legalne wprowadzone do obrotu bez fakturowania w firmach budowlanych,
 - b) towary nielegalne – wytworzone w „szarej strefie” o niższej jakości i niższych cenach, bez oznaczenia CE lub B wprowadzone do obrotu z lub bez fakturowania
5. oszustwa podatkowe
 - a) sztuczne podwyższanie kosztów produkcji materiałów budowlanych,
 - b) zaniżanie obrotów w firmach budowlanych, handlowych
6. nielegalny handel
 - a) handel materiałami budowlanymi bez wystawiania faktury VAT (tracą Urzędy Skarbowe),
 - b) niedofakturowanie eksportu materiałów budowlanych,
 - c) nadfakturowanie importu materiałów budowlanych.

3. Pozytywne i negatywne skutki występowania gospodarki nieoficjalnej w branży budowlanej

Gospodarka nieoficjalna odgrywa istotną rolę w aktywności ekonomicznej przedsiębiorstw i gospodarstw domowych.

Do pozytywnych stron istnienia gospodarki nieoficjalnej należałoby zaliczyć³⁰⁹:

- neutralizację skutków bezrobocia poprzez częściową absorpcję nadwyżki podaży pracy w sektorze oficjalnym,
- możliwość podniesienia poziomu życia konsumentów i gospodarstw domowych,
- redukcję kosztów w firmach prywatnych,
- fakt, że wywiera ona presję konkurencyjną na nie zawsze dostatecznie elastyczne i mobilne przedsiębiorstwa sektora oficjalnego, przyczyniająca się do ożywienia i poprawy koniunktury gospodarczej.

Do ujemnych skutków funkcjonowania gospodarki nieoficjalnej można zaliczyć³¹⁰:

- zmniejszenie wpływów do budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego, spowodowane unikaniem płacenia podatków i składek na ubezpieczenie społeczne przez przedsiębiorców i obywateli,
- niekontrolowane procesy redystrybucji dochodów, powodujące nieuzasadnione wkładem pracy, przedsiębiorczości i względami merytokratycznymi procesami rozwarstwienia społecznego,
- zwiększenie kosztów transakcyjnych w gospodarce³¹¹, za co płaci finalny konsument,
- proces anomii społecznej,
- ukształtowanie się negatywnych wzorców etyki gospodarowania,
- zjawisko nieuczciwej konkurencji,
- manipulacja kosztami,
- unikanie płacenia podatków i składek ZUS³¹².

Niewątpliwie do negatywnych skutków występowania „szarej strefy” w branży budowlanej można zaliczyć wzrost cen materiałów budowlanych, który spowodowany był wzrostem podatku od towarów i usług VAT na materiały budowlane z 7% do 22%. Polska musiała dostosować się do standardów Unii Europejskiej. Spowodowało to kupowanie przez przedsiębiorstwa lub klientów indywidualnych materia-

³⁰⁹ B. Mróz, *Gospodarka nieoficjalna w systemie ekonomicznym*, SGH., Warszawa 2002, s. 142.

³¹⁰ Ibidem.

³¹¹ Szacuje się, że w Polsce koszty budownictwa mieszkaniowego byłyby o co najmniej 10% niższe, gdyby wyeliminować sprzyjające korupcji i pozostawione swobodnej interpretacji urzędników przepisy dotyczące odrolnienia gruntów, uzyskiwania niezbędnych pozwoleń, przetargów itp.

³¹² W Polsce oprócz braku odpowiednich rozwiązań legislacyjnych istnieje klimat przyzwolenia moralnego dla tego typu praktyk, np. w Niemczech, obok dotkliwych sankcji karnych i administracyjnych, istnieją *Steuer-moral* (moralność podatkowa) oraz *Ethik des ehrbaren Kaufmanns* (etyka uczciwego kupca), które w społeczności przedsiębiorców stanowią ważny regulator.

łów bez faktur. Rozszerzył się handel fakturami (firmy zaniżają dochód do opodatkowania poprzez zawyżanie kosztów, kupują „lewe” faktury), a co za tym idzie następuje „okradanie” budżetu państwa z wpływów w postaci podatku VAT. Obrót fikcyjnymi fakturami zaniża wpływy podatkowe, co ma odbicie na wydatkach budżetowych.

Kolejnym skutkiem istnienia „szarej strefy” w branży budowlanej, który zaliczamy do skutków negatywnych jest unikanie płacenia składek ZUS. Przedsiębiorcy zatrudniają pracowników „na czarno”, nie odprowadzają od nich ubezpieczenia społecznego, zdrowotnego oraz podatku dochodowego od osób fizycznych, bądź zatrudniają za najniższą krajową, a resztę wynagrodzenia płacą „z ręki do ręki”, bez odprowadzania składek ZUS. Negatywnym skutkiem istnienia „szarej strefy” jest niewątpliwie korzystanie z publicznej służby zdrowia, oświaty państwowej przez osoby zatrudnione w firmach budowlanych, za które pracodawcy nie odprowadzają składek ZUS.

Ponadto można zaobserwować istnienie „szarej strefy” w produkcji materiałów budowlanych, w handlu nimi, a także w strefie robót remontowo – budowlanych. Niższe koszty produkcji w „szarej strefie” umożliwiają oferowanie niższych cen, co zmusza także przedsiębiorstwa działające legalnie do obniżenia cen. Legalnie działający przedsiębiorcy uczciwie płacący podatki i paropodatki muszą konkurować swoimi produktami z producentami materiałów budowlanych wyprodukowanych w gospodarce nieoficjalnej. Zjawisko to dyskryminuje uczciwych przedsiębiorców i często wpływa na upadek, szczególnie MSP w branży budowlanej.

Pozytywnym skutkiem jest tworzenie marginalnych miejsc pracy na rynku usług budowlanych, co powoduje redukcję bezrobocia. Ponadto osoby bezrobotne pracujące w sektorze nieoficjalnym mimo, że nie płacą podatków bezpośrednich płacą podatki pośrednie w postaci VAT – u i akcyzy (np. papierosy, alkohol), jako finali konsumenci. „Szara strefa” podnosi poziom życia obywateli. Ponadto można zaobserwować budowę domów tzw. „systemem gospodarczym”, gdzie część pracy wykonywana jest na własną rękę, z pomocą rodziny i znajomych. Można pokusić się także o stwierdzenie, iż część materiałów budowlanych pochodzi z nielegalnych źródeł, kupowana jest bez opodatkowania podatkiem.

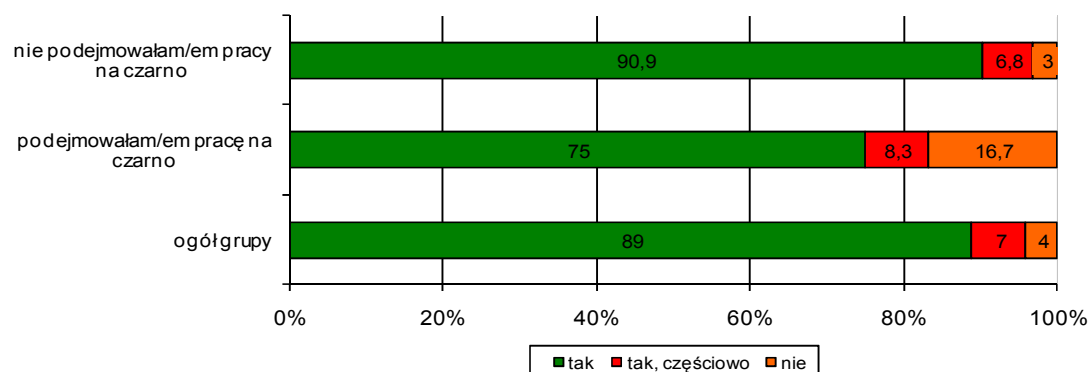
4. Ocena satysfakcji z wykonywanej pracy „na czarno”

Pracownicy podejmują pracę nierejestrowaną z różnych powodów. Najczęściej należą do nich: niewystarczające dochody, brak możliwości znalezienia pracy, pracodawca proponuje wyższe wynagrodzenie, wynika to z sytuacji rodzinnej bądź życiowej, podatki zniechęcają do rejestrowania dochodów, wysoka składka na ubezpieczenie społeczne, niechęć wiązania się na stałe z miejscem pracy, czy możliwość utraty niektórych świadczeń przy podjęciu pracy rejestrowanej. Satysfakcja z podejmowania pracy „na czarno” jest różna wobec opinii ankietowanych osób pracujących na stanowisku handlowca w firmach budowlanych³¹³. Na wykresie 1 autorka przed-

³¹³ Badaniem objęto 100 pracowników zatrudnionych na stanowisku handlowca.

stawiała rozkład procentowy pomiędzy satysfakcją z wykonywanej pracy, a podejmowaniem pracy „na czarno”. Osoby, które podejmowały pracę „na czarno” częściej zgłaszały brak satysfakcji z wykonywanej pracy (16,7%).

Wykres 1. Satysfakcja z wykonywanej pracy a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)

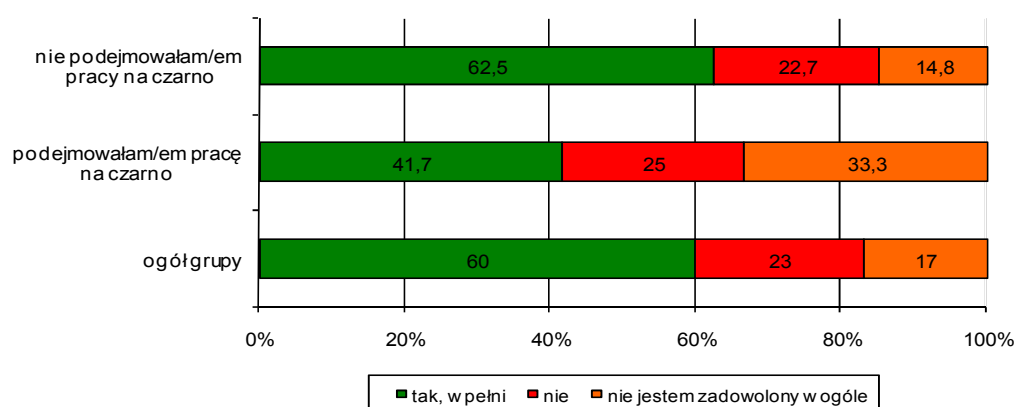


Źródło: opracowane własne na podstawie ankiety.

Satysfakcję z wykonywanej pracy odczuwa 90,9% osób nie podejmujących pracy „na czarno”, 6,8% ankietowanych odczuwa jedynie częściową satysfakcję, a 2,3% w ogóle nie odczuwa satysfakcji. Natomiast 75% osób podejmujących pracę „na czarno” odczuwa satysfakcję z pracy, częściową satysfakcję odczuwa 8,3%, brak satysfakcji 16,7% ankietowanych handlowców.

Na wykresie 2 autorka przedstawiła satysfakcję z otrzymywanego wynagrodzenia, a podejmowaniem pracy „na czarno”.

Wykres 2. Satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)



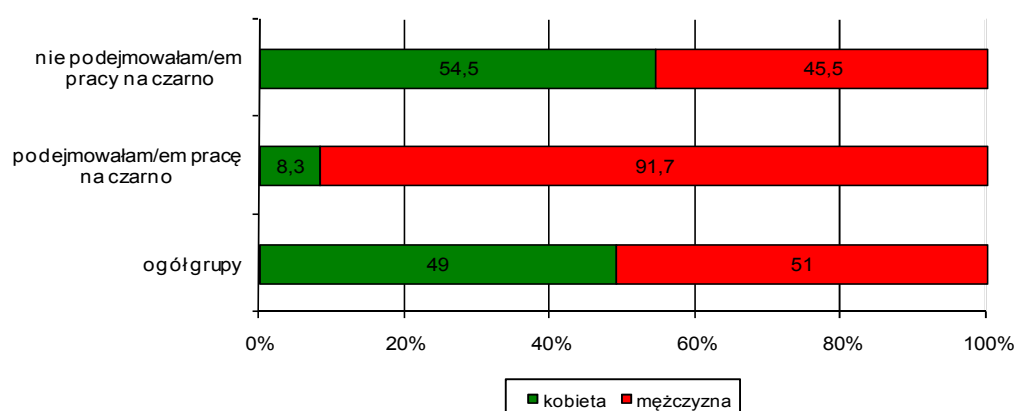
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

W pełni zadowolonych z otrzymywanego wynagrodzenia jest 62,5% osób nie podejmujących pracy „na czarno”, 22,7% nie jest zadowolona a 14,8% nie jest w ogóle zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia. Inaczej rozkłada się rozkład odpowiedzi w przypadku osób podejmujących pracę „na czarno”. 41,7% osób podejmujących pracę „na czarno” jest w pełni zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia, 25,0% ankietowanych handlowców deklaruje nie zadowolenie, a 33,3% nie jest w ogóle zadowolona ze swoich zarobków otrzymywanych z pracy nielegalnej.

5. Segmentacja badanych ze względu na rodzaj opinii na temat „szarej strefy”

Na wykresie 3 prezentowany jest rozkład odpowiedzi na temat podejmowania pracy „na czarno” respondentów z podziałem na płeć. Na podstawie wykresu autorka wysnuła wniosek, iż 91,7% ankietowanych mężczyzn podejmuje pracę „na czarno”, a 8,3% kobiet. W przypadku podejmowania pracy legalnej rozkład odpowiedzi rozkłada się podobnie: kobiety 54,5%, a mężczyzn 45,5%.

Wykres 3. Płeć respondentów a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Tabela 1. Wiek respondentów

Wiek respondentów	Liczebność	Odsetek (w %)
20-24	15	15,0
25-29	21	21,0
30-34	34	34,0
35-39	10	10,0
40-44	8	8,0
45-52 lata	12	12,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Średnia ważona wieku wynosi: dla osób nigdy nie praktykujących pracy na czarno wynosi 32,6 lat (odchylenie standardowe = 8,27; skośność = 0,73), zaś dla osób pracujących na czarno – 32,4 lat (odchylenie standardowe = 5,98, skośność = 0,44). Współczynnik zmienności dla osób niepodjęających pracy na czarno wyniósł 25,5%, zaś u osób podejmujących pracę na czarno: 18,6%.

Średnio, osoba niepodjęająca pracy na czarno miała 33 lata, przeciętnie większość respondentów była między 25 a 40 rokiem życia. Dodatni współczynnik skośności mówi o tym, że wiek osób nie pracujących na czarno wychyla się w kierunku wyższych niż średnia wartości.

Średnio, osoba podejmująca pracę na czarno miała 32 lata, jednak odchylenie standardowe było niższe, więc przeciętnie większość respondentów była między 26 a 38 rokiem życia. Dodatni współczynnik skośności również w tym przypadku mówi o tym, że wiek osób pracujących na czarno wychyla się w kierunku wyższych niż średnia wartości.

Wartość dla współzależności wieku i podejmowania pracy na czarno dla testu χ^2 wyniosła 20,78, co przy 28 stopniach swobody było wyższą wartością niż wartość graniczna (13,56), co z kolei oznacza, że istnieje związek pomiędzy wiekiem, a podejmowaniem pracy na czarno. Jednakże test V Cramera, mimo iż otrzymał dość wysoką wartość (0,456), był nieistotny statystycznie (sig.: 85%). Było to spowodowane bardzo niską liczebnością osób podejmujących pracę na czarno (N=12).

Tabela 2. Liczba osób w gospodarstwie domowym

Liczba osób w gospodarstwie	Liczność
1	7
2	14
3	32
4	28
5+	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Średnia ważona liczby osób w gospodarstwie domowym wynosi: dla osób nigdy nie praktykujących pracy na czarno – 3,9 osoby (odchylenie standardowe = 2,3; skośność = 2,18), zaś dla osób pracujących na czarno – 4,9 osoby (odchylenie standardowe = 2,7, skośność = 0,68). Współczynnik zmienności dla osób niepodjęających pracy na czarno wyniósł 48%, zaś u osób podejmujących pracę na czarno: 41%.

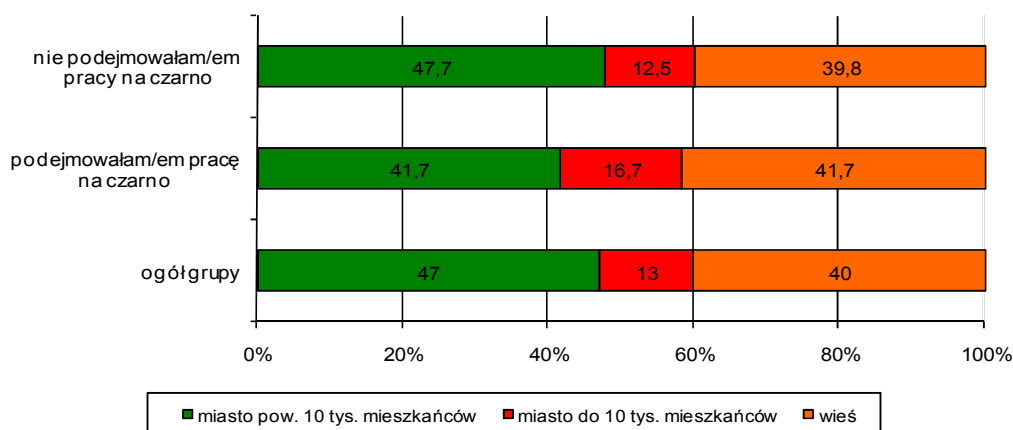
Średnio, osoba niepodjęająca pracy na czarno mieszkała w 3,5 osobowym gospodarstwie domowym, przeciętnie większość respondentów mieszkała w gospodarstwach liczących między 2 a 6 osób. Dodatni współczynnik skośności mówi o tym, że liczba osób w gospodarstwie dla tych respondentów, którzy nie pracują na czarno wychyla się w kierunku wyższych niż średnia wartości.

Średnio, osoba podejmująca pracę na czarno mieszkała w 4 osobowym gospodarstwie domowym, przeciętnie większość respondentów mieszkała w gospodarstwach nieco większych niż osoby niepodejmujące pracy na czarno: między 3 a 7 osób. Dodatni współczynnik skośności również w tym przypadku mówi o tym, że wiek osób nie pracujących na czarno wychyla się w kierunku wyższych niż średnia wartości, aczkolwiek nie w takim stopniu, jak to miało miejsce w przypadku osób niepracujących na czarno.

Wartość dla współzależności wielkości gospodarstwa domowego i podejmowania pracy na czarno dla testu χ^2 wyniosła 6,14, co przy 7 stopniach swobody było wyższą wartością niż wartość graniczna (1,239), co z kolei oznacza, że istnieje związek pomiędzy wielkością gospodarstwa domowego, a podejmowaniem pracy na czarno. Podobnie, jak w przypadku wieku, tu także test V Cramera (0,248) był nieistotny statystycznie (sig.: 52%). Ponownie było to spowodowane bardzo niską liczebnością osób podejmujących pracę na czarno (N=12).

Wykres 36 to powiązanie miejsca zamieszkania z podejmowaniem pracy „na czarno”. 41,7% podejmujących pracę nielegalną pochodzi z miasta powyżej 10 tys. mieszkańców, 16,7% z miast do 10 tys. mieszkańców, 41,7% ze wsi. Podobnie rozkłada się rozkład odpowiedzi w przypadku osób, które pracują legalnie.

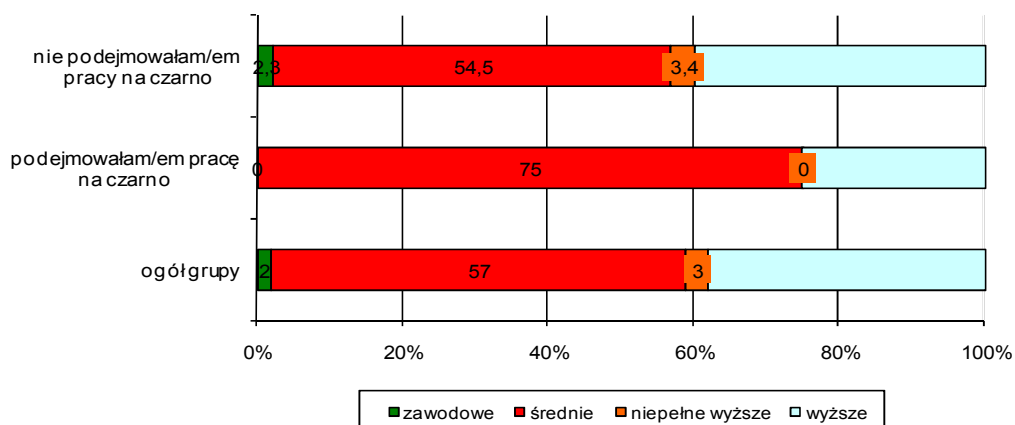
Wykres 4. Miejsce zamieszkania (wg grup wielkości miejscowości) a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Z wykresu 5 wynika, iż głównie osoby z wykształceniem średnim podejmują pracę „na czarno” (75,0% ankietowanych handlowców) oraz 25% osób z wykształceniem wyższym.

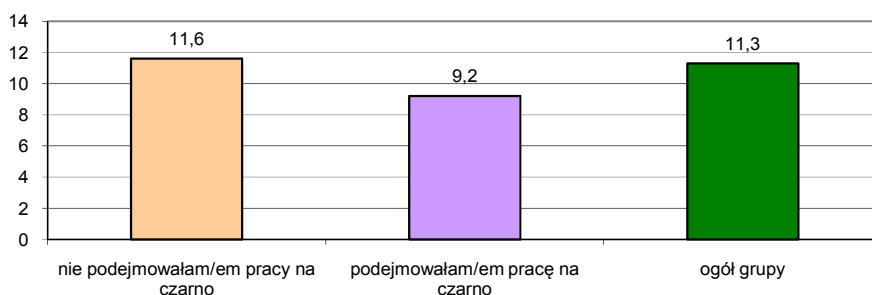
Wykres 5. Wykształcenie respondentów a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)



Źródło: opracowanie na podstawie ankiety.

Średnio 11,6 osób badanych nie podejmowało pracy „na czarno”, 9,2 podejmowało (wykres 6).

Wykres 6. Staż pracy a podejmowanie pracy „na czarno”



Źródło: opracowanie własne.

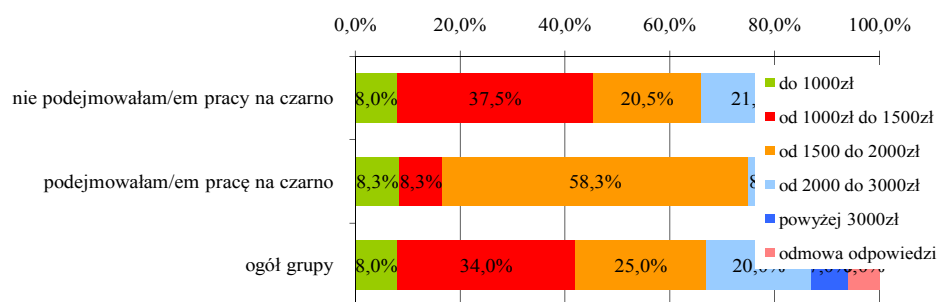
Pomiędzy poziomem wynagrodzenia netto, a podejmowaniem pracy „na czarno” jest związek istotny.

Tabela 3. Tabela Chi – kwadrat i współczynnik kontyngencji

Statystyki	χ^2	s	p
Chi kwadrat Pearsona	12,27122	s = 5	p = 0,03126
Współczynniki kontyngencji	0,3306051		

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 7. Poziom wynagrodzenia a podejmowanie pracy „na czarno” (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Najwięcej osób podejmujących pracę „na czarno” otrzymuje wynagrodzenie netto od 1500 zł do 2000 zł (58,3% ankietowanych) oraz wynagrodzenie powyżej 3000 zł (16,7% ankietowanych).

Pracownicy zatrudnieni na stanowisku handlowca podejmują pracę „na czarno”. Według przeprowadzonych badań należy stwierdzić, iż większość badanych, którzy podejmowali pracę nielegalną częściej zgłasza brak satysfakcji z wykonywanej pracy.

Bibliografia:

1. Mróz B., *Gospodarka nieoficjalna w systemie ekonomicznym*, SGH, Warszawa 2002.
2. Smuga T. (red.), *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005.
3. Szczęsny W., *Firma w otoczeniu fiskalnym*, Difin, Warszawa 2001.
4. Szewczyk M., *Podatki – czynnik determinujący konkurencyjność w gospodarce*, Zeszyty Naukowe, Nauki Ekonomiczne t. 3, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2005.
5. Szewczyk M., *System podatkowy i składka na ubezpieczenie społeczne a rozwój pracy nierejestrowanej w Polsce*, Zeszyty Naukowe, Nauki Ekonomiczne t. 7, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2007.

Курмаєв П.Ю.,
к.е.н., докторант
Науково-дослідний економічний інститут

Програмні методи управління збалансованим соціально-економічним розвитком регіону

У статті розглядаються питання реалізації програмно-цільових методів управління соціально-економічним розвитком регіону. Увага приділяється дослідженню проблемних питань неефективності застосування традиційних методів управління проектами.

Ключові слова: регіональний розвиток, конкуренція, програмно-цільові методи, конкурентне середовище, ринкова економіка, державне регулювання.

Вступ. Сучасний стан реформування економіки України спрямований на реалізацію інноваційної моделі розвитку і потребує посилення регулюючого впливу держави на процеси, що відбуваються в соціальній, економічній, науково-технологічній та інших сферах життєдіяльності суспільства. За цих умов програмно-цільові методи управління є одними з найдієвіших інструментів впливу на процес регіонального розвитку та захисту національних інтересів держави.

Ефективне застосування зазначених методів управління дає можливість органам державної і місцевої влади чітко визначити пріоритети, цілі і напрями розвитку держави на коротко-, середньо- і довгострокову перспективи, а також конкретні заходи, що забезпечують їх досягнення, з визначенням необхідних для цього фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, трудових та інших ресурсів.

Окремі аспекти використання програмно-цільових методів управління регіональним розвитком розглядаються в працях Варналія З.С., Долішного М. І., Музиченка А.С., Павлюк А. П., Пили В. І. та інших дослідників.

Постановка задачі. Метою даної статті є дослідження теоретичних аспектів використання програмно-цільових методів в процесі формування регіональної політики збалансованого розвитку.

Результати. Використання програмно-цілевих методів управління в країнах з перехідною економікою може бути не лише одним з найефективніших засобів концентрації необхідних (часто обмежених) ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку суспільства, а й засобом посилення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків, координації діяльності центральних і місцевих органів влади, розрізнених наукових організацій і підприємств у досягненні поставлених державою цілей.

Регіональні програми розробляються при необхідності вирішення стратегічних завдань регіонального розвитку, що мають загальнодержавне значення.

У праці Мазура А.Г. [1, С.168] наведено три основні сфери застосування регіональних програм:

- вирішення великих багатогалузевих народногосподарських проблем в масштабах декількох регіонів;
- вирішення проблеми розвитку окремих регіонів і територій (обласного, районного і міського) масштабу;
- вирішення суто галузевих проблем на регіональному рівні.

Прикладом програм першого типу може бути Програма будівництва Байкало-Амурської магістралі (БАМ). Прикладом програм другого типу можуть слугувати загальнореспубліканські з регіональним розгалуженням науково-технічні та соціально-економічні програми: „Енергокомплекс”, „Матеріаломісткість”, „Транспорт”, „Біотехнологія”, „Праця” [1, С.168].

На сьогоднішній день в Україні реалізуються науково-дослідні та конструкторські роботи за понад 60-ма державними програмами. Найбільш відомими з них є: Державна цільова програма реалізації технічної політики в агропромисловому комплексі на період до 2011 року, Національна програма виробництва технологічних комплексів машин і устаткування для сільського господарства, харчової та переробної промисловості, Комплексна програма модернізації та розвитку паливно-енергетичної промисловості, Програма конверсії військово-промислового і машинобудівельного комплексів, Програма розвитку авіаційної промисловості, Програма розвитку хімічної, нафтохімічної та нафтопереробної промисловості, Програма екологічного оздоровлення басейну Дніпра, Національна космічна програма та інші.

На регіональному рівні реалізовувалися цільові територіальні програми, спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів, соціальна трансформація села, розвиток виробництва товарів народного споживання тощо. Процес розробки і реалізації програм на регіональному рівні триває й зараз. Так, наприклад у Харківській області реалізується Обласна цільова програма "Інформаційно-комунікаційні технології в закладах та установах системи освіти Харківської області на 2007-2010 роки".

Для України, програмно-цілові методи державного управління соціально-економічними процесами не лише не втратили своєї актуальності, а й потребують гнучкіших і виважених підходів з огляду на зростаючу складність регулювання ними в умовах децентралізації управління в усіх сферах суспільного життя. Більше того, в умовах обмеженості фінансово-матеріальних можливостей держави і суб'єктів підприємництва, структурних диспропорцій у виробництві, лише акумулювання ресурсів на вирішенні ключових суспільно значущих проблем, стимулювання інновацій та інвестицій у пріоритетних сферах і виробництвах здатне забезпечити дієвість і повну практичну реалізацію розроблених відповідно до національних інтересів стратегій розвитку.

В сучасних умовах переваги програмно-цілевих методів в процесі реалізації цільових програм використовуються недостатньо повно. Практика реалізації програм вказує на те, що невисока їх ефективність, перш за все, пов'язана з не вирішенням наступних проблем:

1. Лавиноподібне зростання кількості програм, які мали б стати каталізатором реформ, за відсутності чітких пріоритетів державної політики увійшло в суперечність з наявними у держави фінансовими ресурсами. Об'єктами для програмного вирішення стали практично всі галузі господарства і сфери суспільного життя. Це призвело до розпорошення бюджетних коштів, недофінансування програмних завдань і, як наслідок, недосягнення визначених цілей.

2. Відомо, яким болісним для України є питання створення міжнародного консорціуму з управління її газотранспортною системою. Згідно з Національною програмою «Нафта і газ України до 2010 року», затвердженою Постановою уряду від 21 червня 2001 р. № 665, на реконструкцію газотранспортної системи протягом 10 років має бути витрачено 729,6 млн дол. США, починаючи з 2001 р., у тому числі в 2004 р. — 114,8 млн дол. Однак видатки на збільшення пропускних потужностей вітчизняної ГТС були передбачені лише бюджетом 2003 р. (фінансування будівництва першої черги установки когенерації на компресорній станції «Богородчани» обсягом 215 тис. грн). Державними бюджетами 2001-2006 рр. фінансування цих заходів не передбачалося.

3. В Україні сформувалося ставлення до державних програм як до певної фінансової підтримки окремих галузей, що, у свою чергу, зумовило жорстку конкуренцію за бюджетні кошти. При цьому набуває поширення лобіювання вузьковідомчих та вузькокорпоративних інтересів.

4. В умовах недостатньо раціонального врегулювання міжбюджетних стосунків державні цільові програми часто стають для місцевих органів влади досить привабливим засобом залучення державних ресурсів на регіональні потреби. Це, зокрема, стосується програм житлово-комунальної сфери та більшості програм з відродження історичної спадщини.

5. Відомча закритість програм, а також недофінансування призводить до перетворення їх на сукупність мало пов'язаних проєктів, формально об'єднаних за певною галузевою приналежністю. Такі програми стали додатковим джерелом фінансування основних функцій їхніх виконавців за рахунок коштів державного бюджету. Прикладом цього можуть бути деякі державні науково-технічні програми, що не мають чітко визначених кінцевих орієнтирів.

6. Нарешті, одна з ключових проблем — низькі інноваційна та інвестиційна складові державних цільових програм, що практично зводить нанівець ідею досягнення суспільно значущих результатів програмними засобами.

7. Характерною помилкою є те, що в рамках одного документу робиться спроба визначити напрями розвитку всіх секторів економіки і соціальної сфери. Подібним документам притаманні лише елементи програмного підходу разом з тим зберігається недостатньо чітко сформульована та занадто формалізована мета, не конкретизовані пріоритети, вказуються нечіткі механізми регулювання, а джерела та принципи фінансування визначені суто формально. Зазначені недоліки породжують негативний досвід практики використання програмно-цільового підходу при вирішенні територіальних проблем.

Також, однією з важливих проблем є невідповідність фактичного рівня фінансування заходів ЦП плановим показникам, що знижує відповідальність за результати їх реалізації. З цією метою доцільно зосередитися на міжрегіональних соціально-спрямованих програмах, а також на програмах розвитку депресивних територій. Нагальною потребою сьогодення є посилення контролю за реалізацією заходів програм і, в першу чергу, за цільовим і ефективним використанням коштів.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то для України найбільш прийнятним є досвід регіонального програмування країн ЄС, що включає три етапи, кожний з яких спрямований на вдосконалення попереднього.

Перший етап розпочався із створення відповідно управлінського і бюджетного органів – Комітету з регіональної політики, підпорядкованого Раді Міністрів ЄС і Європейському фонду регіонального розвитку (1972 р.). Перші десять років їх діяльність спрямовувалася на впровадження окремих, у більшості випадків не пов'язаних між собою національних проектів. Другий етап (з 1985 р.) характеризувався переходом від розрізнених проектів до комплексних програм. До кінця 80-х років реалізовувалися чотири види комплексних регіональних програм ЄС [2, С.101]:

- 1) національні програми, що мають інтерес для ЄС;
- 2) міждержавні програми (їх мета – узгодження регіональних інтересів та найважливіших напрямків галузевої діяльності ЄС);
- 3) довготермінові специфічні програми (розроблялися для регіонів із найскладнішими стартовими умовами, території яких не охоплені національною регіональною політикою);
- 4) інтегровані програми (спрямовані на допомогу середземноморським районам).

Три перші види програм проходили конкурсний відбір у Генеральній дирекції Комітету з регіональної політики.

Третій етап пов'язаний із реформою регіональної політики ЄС (1989 р.), у результаті якої змінились і принципи фінансування регіональних програм – відбувся перехід до „Індикативного методу” надання ресурсів залежно від приналежності регіону до певної групи „проблемних територій” та відмова від фінансування всіх регіональних програм, крім міждержавних. Для „проблемних територій” були визначені 5 напрямків регіонального програмування. Після останньої кількісної зміни складу ЄС таких напрямків визначено шість [2, С.102]:

- 1) стимулювання розвитку слаборозвинених районів;
- 2) структурна перебудова депресивних районів;
- 3) зменшення безробіття та створення умов для зайнятості і молоді;
- 4) полегшення адаптації працюючих до змін у промисловості та системах виробництва;
- 5) галузева переорієнтація аграрного виробництва; стимулювання територій з домінуванням сільського населення;
- 6) підтримка малонаселених районів.

До цієї реформи регіональні програми охоплювали 44% населення ЄС, а після 43%, але при цьому значно змінилася географічна структура – регіональні програми охоплюють лише території з найнижчим рівнем добробуту, тоді як раніше могли реалізовуватися й на розвинутих територіях.

Показовим для країн Європи є розвиток програмними засобами південного регіону Італії, де частка державного фінансування промисловості становить понад 50%. Через державні програми забезпечується розвиток близько 40% території Великобританії та до 90% — Норвегії. У нових федеральних землях Німеччини були розроблені програми «Поліпшення регіональної господарської структури», що створило передумови для стимулювання інвестицій у конкретні регіони шляхом виділення субсидій на розвиток промисловості й інфраструктури з федерального і земельних бюджетів, а також з Європейського фонду регіонального розвитку.

У США елементи планування регіонального розвитку почали застосовувати ще з 1933 р. Першими були програми, спрямовані на розвиток сільського господарства як галузі, ефективного функціонування якої мінімізує соціальне напруження за рахунок виробництва у достатній кількості продуктів харчування і зниження цін на

продовольство, а також на активізацію будівництва та розвиток інших галузей, що забезпечують максимальну зайнятість населення.

Федеральна програма „Освоєння і розвиток ресурсів долини р.Теннессі” унікальна за своїми масштабами, багатоцільовою спрямованістю, безпомилковістю прийняття рішень та реалізації. Програма мала на меті соціально-економічний розвиток штату Теннессі через комплексне вирішення низки завдань, зокрема, освоєння потенційних гідроенергетичних ресурсів, розширення наявних і створення нових водойм для поліпшення екологічного стану регіону посушливого клімату та зрошення земель; піднесення сільськогосподарського виробництва; розвитку мережі річкового вантажного і пасажирського транспорту; поліпшення умов проживання населення, створення нових робочих місць із залученням населення з інших штатів. Для її реалізації уряд США створив за рахунок федерального бюджету адміністрацію програми, яка насамперед організувала будівництво каскаду ГЕС. У результаті це сприяло промислому підйому у регіоні, електрифікації населених пунктів, створенню промислової і соціальної інфраструктури, а також значної кількості нових робочих місць.

Висновки. Використання програмно-цільових методів передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;
- розробку й реалізацію програми, спрямованої на досягнення цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;
- коригування заходів, спрямованих на реалізацію цілей.

Використання програмно-цільового підходу доцільне, як правило, в наступних випадках [1, С. 169-170]:

- міжрайонна і внутрішньорайонна міжгалузева взаємодія з метою комплексного використання ресурсів багатопланового характеру і формування нових територіально виробничих комплексів;
- здійснення довгострокових проектів із суттєвими економічними, соціальними та екологічними наслідками;
- комплексне використання резервів інтенсифікації, які наявні у сфері як галузевого, так і територіального розвитку;
- застосування спеціальних правових, організаційних і економічних важелів для вирішення територіальних проблем.

Література:

1. Мазур А.Г. Регіональна економіка: проблеми відтворення і управління: Монографія. –Вінниця, 2000. – 263 с.
2. Мезенцев К.В., Проводар Н.І. Регіональні соціально-економічні програми: суть, проблеми, досвід //Регіональна політика України: наукові основи, методи, механізми /Зб. наук. праць за матер. доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 1998. – С.99-103

Музиченко А.С.

*д.е.н., професор,
завідуючий кафедрою економіки підприємства*

Актуальні аспекти державного регулювання інвестиційних процесів в Україні

В сучасних умовах стрімкого розвитку нових технологій інвестиції є найважливішим засобом забезпечення структурних зрушень в економіці, поліпшення якісних показників діяльності на макро- та мікрорівнях.

Відомо, що однією з причин стримування розвитку української економіки більшість вчених, політиків, і просто свідомих громадян вважають низьку інвестиційну активність. Однак назвати причину негативного явища – це ще не означає її подолати.

Для розв'язання цієї складної проблеми, насамперед, необхідно виявити та проаналізувати усі фактори, які мали вплив на посередній стан справ і продовжують впливати на ситуацію в даний час.

Проблема активізації інвестиційної діяльності досить широко представлена в наукових статтях, монографіях та інших публікаціях. Загальна їх позиція зводиться до одного найвагомішого аргументу: інвестиційний процес, як і перехід економіки України до нового якісного стану в цілому потребує чіткої але гнучкої програми та безпосереднього державного регулювання.

Однак, не можна залишати поза увагою той факт, що державне втручання в інвестиційні процеси має як позитивні, так і негативні наслідки. Але роль держави в обох випадках настільки важлива, що її необхідно вважати одним з головних факторів впливу на інвестиційну активність.

Регулювання з боку держави у попередні роки спиралося на менталітет планово-адміністративного типу. Це призвело до переваги державної підтримки економіки взагалі, і, як наслідок, до низьких темпів структурної трансформації.

Звичка цілком і повністю покладатися на верховну владу очевидно не сприяла розвитку ринкових відносин та орієнтації підприємств на самостійність, конкурентоспроможність, пошук автономних джерел фінансування.

Більше того, державне регулювання поширилося не тільки на галузі пріоритетного розвитку, а й на збиткові підприємства. Таким чином вони залишились поза сферою ринкових відносин.

Внаслідок цього інвестиційна ситуація в Україні сьогодні ще значною мірою залежить від державного фінансування, а приватний інвестор почуває себе невпевнено.

Слід зазначити, що деякі кроки щодо вдосконалення державного керівництва інвестиційною діяльністю вже зроблено.

Так, згідно з Указом Президента України від 18 серпня 1999 року головними напрямками інвестиційної політики є збільшення обсягів інвестицій і підвищення їх ефективності.

Це в свою чергу передбачає розв'язання таких завдань:

- формування пріоритетних напрямів залучення інвестицій;
- підвищення ефективності використання державних ресурсів;
- надання державної підтримки суб'єктам господарювання;
- запровадження механізмів стимулювання довгострокового кредитування виробництва;
- удосконалення нормативно-правової бази інвестиційної діяльності.

У разі ефективного виконання цих завдань якісний рівень інвестиційної діяльності зазнає докорінних перемін.

Негативні тенденції 1992-2000 років були спричинені декількома факторами. Зокрема:

1. Головним чинником стримування та дезорганізації фінансових потоків стали високі темпи інфляції. Протягом 1991 – 1995 років держава постійно підтримувала виробництва, що втратили свого споживача. Це призвело до вимивання інвестиційних коштів із сфери малого та середнього бізнесу та з пріоритетних галузей виробництва.

2. До падіння обсягів інвестицій призвело нарощування внутрішніх та зовнішніх державних боргів, що в свою чергу підвищило ступінь ризику інвестиційної діяльності.

3. Інвестиційна криза в Україні стосується не лише скорочення обсягів інвестицій, а й погіршення їх структури та якості.

4. Недосконале державне регулювання податкового навантаження, процесів ціноутворення, митно-тарифних важелів – це теж важливий чинник обмеження інвестиційної активності.

5. Відсутність власних коштів підприємств, високі ставки кредиту, труднощі з отриманням довгострокових кредитів.

Якщо звернутися до офіційних даних, то основні макроекономічні показники у сфері інвестиційної діяльності підтверджують недостатню інвестиційну активність упродовж усіх попередніх років перехідного періоду і лише незначне зростання темпів інвестиційних процесів протягом останніх років.

Державні інвестиції в основний капітал у середньому становлять 7,8% від валового внутрішнього продукту. Це мало, якщо не зважати на реальні потреби підприємств, старіння основних фондів та амортизацію.

Слід також наголосити, що негативний вплив на інвестиційну активність має загальна економічна ситуація спричинена іпотечною та світовою фінансовою кризою. Тобто фінансовий стан підприємств, низька ліквідність, великий податковий тиск суттєво скорочують обсяги обігових коштів.

Узагальнюючи досвід країн з ринковою економікою, можна стверджувати, що державна інвестиційна політика України на сучасному етапі розвитку економіки повинна керуватися слідуючими пріоритетними напрямками інвестицій:

1. Пріоритетний розвиток і модернізація паливно-енергетичного комплексу,

створення власної бази - інфраструктури енергоносіїв, впровадження енергозберігаючих технологій.

2. Структурна перебудова народного господарства. Розвиток інфраструктурних галузей з використанням інноваційних проектів. Реконструкція і створення нових екологічно чистих виробництв.

3. Інвестування галузей і виробництв, які б сприяли розширенню конкурентного середовища, розвитку приватизації і підприємництва.

4. Вибіркове інвестування і державна підтримка виробництв, які потребують оновлення фондів і мають значний інноваційний потенціал, з допомогою якого можна здійснити нарощування обсягів виробництва.

5. Припинення інвестування неперспективних, технологічно відсталих, збиткових виробництв.

Проблема вибору напрямів державного регулювання особливо гостро стоїть саме для країн з перехідною економікою, а значить і для України, оскільки такі країни не мають розвинутого ринкового середовища, а основні напрацювання економічної думки зроблені саме для країн з ринковою економікою.

В ринковій економіці держава впливає на інвестиційну діяльність як безпосередньо через державний сектор економіки, так і опосередковано через органи виконавчої влади: Національний банк, Фонд держмайна, позабюджетні фонди, Державний антимонопольний комітет, органи держарбітражу та інші. В Україні макроекономічне регулювання інвестиційних процесів також має опиратися на гнучку систему амортизаційної політики, вдосконалену систему оподаткування інвестицій, включаючи податкові пільги на інвестиції в соціальну сферу. Фінансово-кредитна політика держави і її вплив на інвестиційний процес через встановлення центральними банками понижених облікових ставок (рефінансування), що призведе до зниження процентних ставок по депозитах в комерційних банках і пожвавлення інвестиційної активності; через збільшення норм обов'язкових резервів для комерційних банків, що сприятиме залученню ресурсів для інвестування. Випуск державою цінних паперів та розміщення їх в комерційних банках з наступним продажем на вторинних ринках здійснюється для формування джерел інвестування.

Економічний стан розвитку кожної країни залежить в значній мірі від того, яка частина валового внутрішнього продукту може бути направлена в розвиток галузей народного господарства та в якій мірі залучаються іноземні інвестиції.

Оскільки капітальні вкладення є одним з дуже важливих виробничих ресурсів, то аналіз динаміки основних показників ринку капітальних вкладень може свідчити про рівень поліпшення чи погіршення економічної ситуації в країні та дозволить зробити певні прогнози у цьому напрямку на перспективу.

Для розв'язання цієї проблеми необхідно поряд із здійсненням заходів щодо оздоровлення фінансового стану підприємств і вдосконалення законодавчої бази інвестиційної діяльності, вжити таких заходів:

- Централізована оцінка податкоспроможності регіонів та визначення особливих механізмів їх оподаткування.
- Обґрунтовані податкові пільги для підприємств та осіб, які впроваджують інноваційне інвестування.
- Бюджетна підтримка інвестицій, зокрема, централізовані бюджетні капіталовкладення, бюджетні кредити, інвестиційні премії тощо.

Окремо слід переглянути проблему амортизаційних нарахувань і перерахування частини амортизаційних коштів до бюджету.

У прагненні до структурної перебудови економіки слід більшу увагу зосередити на використанні коштів акціонерних товариств.

На нашу думку беззаперечне значення має розробка методів оцінки інвестиційного попиту, які б враховували специфічні риси трансформаційної економіки.

Теорія та світовий досвід засвідчують, що без обґрунтованого державного регулювання інвестиційної діяльності неможливо досягнення соціального оптимуму - максимально можливого добробуту суспільства в цілому. На регіональному рівні в цьому контексті мова може йти про райони, які в силу своєї специфіки не сприятливі для розвитку на сучасному етапі. Наприклад, будівництво транспортної гілки до району з несприятливими макроекономічними умовами призведе до зростання там ділової активності і, відповідно, до відпливу капіталу, праці та ресурсів зі сприятливих регіонів. В умовах реальної мобільності ресурсів даний вплив не може бути компенсований. Будівництво цієї гілки окупиться для іноземного інвестора, але втрати суспільства від необхідності експлуатації гірших земель, зростання вартості транспортування ресурсів, втрат потенціалу росту перспективних районів перевищать ці вигоди у багато разів.

Це дасть змогу виявити реальні потреби в інвестиційних ресурсах та сприятиме досконалому плануванню інвестиційних напрямків.

Окремо хотілося б зауважити, що існуюча в державі та серед підприємств тенденція щодо залучення великих обсягів іноземних інвестицій не є однозначно позитивною.

На нашу думку іноземні інвестиції навіть за умов їх ефективного використання не повинні складати велику частку в загальному обсязі інвестицій.

Участь іноземного інвестора в економічній діяльності країни послаблює активність вітчизняного виробника, призводить до змін економічної кон'юнктури, що не завжди є позитивним явищем.

Отже, на сучасному етапі розвитку економіки України є необхідність подальшої активізації інвестиційної діяльності направленої на створення конкурентоспроможних виробництв, модернізацію та реструктуризацію підприємств. При цьому велика роль в регулюванні інвестиційного процесу належить державі, яка за допомогою методів державного економічного регулювання повинна цілеспрямовано впливати не тільки на формування внутрішніх та надходження зовнішніх інвестицій, а й створювати умови для їх спрямування в реальний сектор економіки України.

Використані літературні джерела:

1. Survey of current Bisnes, U.S. Department of Commerce, September 2000 – vol. 80. - № 9. - P.5.
2. Австрийская школа в политической экономии: К.: Менгер. Е. Беш-Баверк, Ф.Визер: Пер. с нем. – М.: Экономика, 1995. – С.21-30
3. Бланк И.А.Инвестиционный менеджмент. – К., 1995. – С.14-32
4. Борисенко З.Н. Амортизационная политика. – К.: Наукова думка, 1993. – С.5-9
5. Клас Эклунд. Эффективная экономика. Шведская модель. М., “Экономика”, 1991. – С.3-5
6. Моделирование народнохозяйственных процессов: Учеб. пособие. – Л.: Изд-во Ленингр. Ун-та, 1990. – С.10-12
7. Шевчук В.Я., Рогожин П.С. Основи інвестиційної діяльності. – К.: Генеза, 1997. – С.102-104

Ролінський О.В.

*к.е.н, доцент кафедри фінансів і кредиту
Уманського державного аграрного університету*

Місцеві бюджети та їх вплив на формування Зведеного бюджету України

Ринковий тип економіки до якого перейшла Україна від планового потребує значних змін у структурі бюджетів, як на державному, так і на місцевих рівнях. Розвиток місцевих фінансів можливий лише за умови достатнього фінансування видатків, що виникають на рівні місцевого рівні. Це можливо не лише через визнання державою права місцевого самоврядування на самостійне вирішення місцевих проблем, але й за умови реального перерозподілу бюджету на користь місцевих громад. Проте, проблема нестачі фінансових ресурсів в органів місцевого самоврядування та нестабільність джерел їх формування на сьогодні продовжує залишатися актуальною.

Вивченню проблем формування і розвитку державних та місцевих фінансів присвячені праці Василика О.Д., Кириленка О.П., Сунцової О.О., Луніної І.О., Швеця В.Я. та ряду інших авторів. Але багато питань пов'язаних з формуванням джерел фінансування місцевих бюджетів та напрямків їх використання вимагає подальшого, більш глибокого дослідження.

Метою дослідження є аналіз формування і використання фінансових ресурсів місцевих бюджетів, визначення їх впливу на формування Зведеного бюджету України.

Підвищення рівня життя населення, забезпечення його необхідними соціальними благами є пріоритетними напрямками розвитку України у досягненні європейських стандартів. Досвід економічно розвинутих країн свідчить, що фінансові та соціальні проблеми регіонів розв'язуються через надання місцевим органам влади стабільно закріплених джерел фінансування, розширення сфери місцевого оподаткування та удосконалення системи міжбюджетних відносин, а також через надання значної автономії у формуванні і використанні коштів місцевих бюджетів.

Рівень автономності місцевих бюджетів визначається їх часткою у складі доходів і витрат Зведеного бюджету України та свободою вибору їх використання.

На даний час, у розподілі доходів між різними рівнями бюджетної системи недостатньо врегульованими залишаються такі питання:

1. У законодавстві відсутній чіткий розподіл повноважень місцевих органів влади на делеговані і власні, що знижує ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів.
2. Використання при розрахунку трансфертів індексу відносної податкоспроможності регіону, який переглядається один раз на три роки, не дає змоги адекватно то своєчасно відреагувати на зміни, які відбуваються у податковій базі регіону.
3. Структура місцевих податків і зборів, частка яких у доходах місцевих бюджетів є незначною, потребує значного удосконалення.

Аналіз складу і структури доходів Зведеного бюджету України за 2006 та 2007 роки подано в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що частка місцевих бюджетів у структурі доходів Зведеного бюджету України у даний період 2006-2007 рр. становила 22,3 та 24,4%. Незначною була і частка витрат місцевих бюджетів (табл. 2).

Так, у структурі витрат Зведеного бюджету України за 2006 та 2007 роки вона складала 21,8 та 20,6% відповідно.

Отже, місцеві бюджети займають менше 1/4 від складу доходів і витрат Зведеного бюджету України, що свідчить про низький рівень їх самостійності. Тобто, автономність місцевого самоврядування є декларативною, а не реальною.

Основним фактором, який стримує зростання рівня самостійності місцевого самоврядування є недосконала структура доходів місцевих бюджетів. У 2006-2007 рр. податкові надходження становили понад 80% у

Таблиця 1

Склад доходів Зведеного бюджету України, млн. грн.

Показники	2006р.			11 місяців 2007р.		
	Зведений бюджет	у т.ч.:		Зведений бюджет	у т.ч.:	
		Державний бюджет	місцеві бюджети		Державний бюджет	місцеві бюджети
Доходи всього:	171748,3	133463,6	38284,7	195138	147425,5	47712,5
Податкові надходження	125743,1	94811,5	30931,6	142734,2	103269,2	39465
з них:						
податок з доходів фізичних осіб	22791,1	—	22791,1	30672,1	—	30672,1
податок на прибуток підприємств	26172,1	25863,1	309	28767,6	28405,7	361,9
плата за землю	3122,3	—	3122,3	3492,9	—	3492,9
податок на додану вартість	50396,7	50396,7	-	53781,8	53781,8	-
акцизний збір	8608,1	8543,6	64,5	9608,8	9534,4	74,4
інші податкові надходження	14652,8	10008,1	4644,7	16411	11547,3	4863,7
в т.ч.: місцеві податки і збори	642,4	—	642,4	...	—	...
Неподаткові надходження	40485,2	35694,6	4790,6	43212,7	37670,2	5542,5
з них:						
доходи від власності та підприємницької діяльності	12678,1	12275,2	402,9	12009,1	11420,7	588,4

власні надходження бюджетних установ	15184,0	11739,6	3444,4	18454,8	14602,0	3852,8
інші неподаткові надходження	12623,1	11679,8	943,3	12748,8	11647,5	1101,3
Доходи від операцій з капіталом	3218,1	554,5	2663,6	5835,8	1650,4	4185,4
Офіційні трансферти	153,7	153,7	–	84,0	84,0	–
Врахування взаємовідносин місцевих бюджетів з Державним бюджетом	–	1575,7	-1575,7	–	3848,3	-3848,3
Цільові фонди	2148,2	673,6	1474,6	3271,3	903,4	2367,9

Таблиця 2

Склад видатків Зведеного бюджету України, млн. грн.

Показники	2006р.			11 місяців 2007р.		
	Зведений бюджет	у т.ч.:		Зведений бюджет	у т.ч.:	
		Державний бюджет	місцеві бюджети		Державний бюджет	місцеві бюджети
Видатки всього:	175461,0	137251,7	38209,3	189213,4	150321,8	38891,6
Загальнодержавні функції	19925,1	14198,9	5726,2	20397,6	14435,4	5962,2
Оборона	6401,2	6401,2	–	7272,9	7272,9	–
Громадський порядок, безпека та судова влада	12715,7	12580,1	135,6	15600,9	15505,0	95,9
Економічна діяльність	27340,2	20423,1	6917,1	31823,3	24079,9	7743,4
Охорона навколишнього природного середовища	1636,5	1306,9	329,6	1649,0	1357,9	291,1
Житлово-комунальне господарство	8022,1	180,7	7841,4	4148,4	318,1	3830,3
Соціально-культурні заходи	99193,7	47821,7	51372	107388,8	45151,2	62237,6
Кредитування за вирахуванням погашення	226,5	188,9	37,6	932,5	898,9	33,6
Врахування взаємовідносин місцевих бюджетів з Державним бюджетом	–	34150,2	-34150,2	–	41302,5	-41302,5

доходах місцевих бюджетів. При цьому частка закріплених податкових надходжень була на рівні 74- 77%. Частка місцевих податків і зборів була незначною і становила у 2006 р. лише 1,7%. Тобто, місцеві податки і збори, які належать до власних податкових надходжень місцевих бюджетів, і які повинні були б бути основною їх фінансової незалежності, з даною функцією не справляються. Дана ситуація потребує внесення змін до існуючого податкового законодавства.

Іншим фактором, який не сприяє зростанню автономності місцевих бюджетів є низький рівень рентабельності комунальних та бюджетних установ, які знаходяться на балансі місцевих бюджетів. Так, у 2006-2007рр., частка неподаткових надходжень в

структурі місцевих бюджетів була на рівні 12%.

Прагнення до фінансової автономності та забезпечення достатнього фінансування видатків змушує органи місцевого самоврядування займатися активним пошуком альтернативних фінансових джерел. При цьому основна увага звертається на активізацію операцій з належним їх капіталом. Так, якщо у 2006 році місцеві бюджети отримали доходів від операцій з капіталом на рівні 2663,6 млн. грн., то у 2007 році вони зросли майже в 1,6 рази і становили 4185,4 млн. грн. В цілому, їх частка у структурі доходів місцевих бюджетів зросла з 6,9 до 8,9 %.

Важливе значення для досягнення фінансової самостійності місцевого самоврядування має не лише формування їх доходів, але й здійснення ними видатків. Розглядаючи видатки місцевих бюджетів за 2006-2007рр. до позитивного можна віднести зростання в їх структурі частини видатків на економічну діяльність з 18,1 до 19,9%, а також зростання витрат на соціально-культурні заходи майже в 1,2 рази. Проте, значним тягарем для місцевих бюджетів є видатки на здійснення загальнодержавних функцій, які у вказаний період були на рівні 15%. Тобто, видатки місцевих бюджетів потребують подальшої оптимізації.

Висновок. Автономність місцевого самоврядування в Україні, через низький рівень доходів і витрат місцевих бюджетів є декларативною. Це зумовлюється низьким рівнем власних податкових надходжень місцевих бюджетів та низькою рентабельністю комунальних підприємств. Покращенню ситуації сприяє активізація пошуку органами місцевого самоврядування альтернативних фінансових джерел шляхом здійснення операцій з належним їм капіталом. На перспективу зростання ролі місцевих податків і зборів можливе лише при умові внесення змін до податкового законодавства. Важливого значення також має подальша оптимізація видатків місцевих бюджетів.

Список літератури:

1. Бечко П.К., Ролінський О.В. Місцеві фінанси: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 192 с.
2. Кириленко О.П. Місцеві фінанси: навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2004.- 192с.
3. Статистичний щорічник “ Про соціально-економічне становище України за 2006 рік”.- К.: Держкомстат України, 2007.
4. Статистичний щорічник “ Про соціально-економічне становище України за 2007 рік”.- К.: Держкомстат України, 2007.

Середа Г.І., УДАУ
Сурженко А.М., УДАУ

Головні напрямки фінансування сталого розвитку АПК України та шляхи його покращення

*Розглянуто позитивні та негативні тенденції фінансування розвитку АПК України,
та запропоновано шляхи покращення інвестиційного середовища в державі*

Сьогодні соціальне благополуччя населення і стабільність у суспільстві прямо залежить від стану справ в економіці, яка в процесі переходу до цивілізованих ринкових відносин супроводжується появою якісно нових потреб в прискореному вирішенні проблеми фінансування підприємств з різною організаційно-правовою формою власності та новими реформаційними перетвореннями, які показали позитивні зрушення, зокрема ріст валового внутрішнього продукту та інвестицій. Проте темпи їх росту далеко не такі, як треба, через несприятливий інвестиційний клімат, зумовлений недосконалою законодавчою базою та фінансово-кредитною системою, значним податковим тиском. Відтак гостро постає питання про залучення інвестицій, переважно зовнішніх, які б дозволили їй дуже швидко одержати необхідну концентрацію капіталу. Для цього треба забезпечити сприятливий інвестиційний клімат у країні, мати розвинуту ринкову інфраструктуру; наявність значного приватного сектора з висококонкурентною продукцією на внутрішньому і зовнішньому ринках. Крім того, інвестиції повинні бути впроваджені з максимальною ефективністю, давати приріст продукту і доходів, маючи на увазі, що економічний «організм», який жадає інвестицій, повинен бути здоровим. В хворобливому стані про здорове засвоєння інвестицій не може бути й мови.

У науковій літературі значну увагу приділено питанням державного регулювання, формування і реалізації інвестиційної політики, становлення економічного механізму інвестиційної діяльності в сільському господарстві України. Найвідомішими у цих напрямках є наукові праці багатьох учених економістів, зокрема О.Данилова, А.Музиченка, М.Недашківського, А.Пересади, П.Рогожина, В.Шевчука та інших.

Оскільки сільськогосподарські підприємства функціонують у сфері бізнесу, їм, як і будь-яким іншим організаціям, потрібні кошти для придбання основних засобів (або сплачувати орендну плату), треба відшкодовувати поточні витрати, бути платоспроможним щодо боргових зобов'язань, мати резервні кошти для господарського маневру, розширюючи і удосконалюючи свій бізнес, де велика роль повинна відводитися інвестиційній стратегії розвитку сільського господарства України, яка повинна впливати із загальної стратегії його розвитку.

Потрібно зазначити, що потреба АПК України у різних видах інвестицій неоднакова. Найбільшу цінність і значущість мають інвестиції, які приносять нові технічні та технологічні знання, передове устаткування, ноу-хау.

Однак особливістю інвестиційного ринку в Україні в даний час є зниження інвестиційної пропозиції. Суб'єкти інвестиційного ринку віддають перевагу вкладанню вільних коштів в акції комерційних банків, в різноманітні АТ, фінансові активи.

Нагадаємо, що з 2001 по 2008 роки обсяги прямих зовнішніх інвестицій в економіку України зросли у 7,5 разів до майже 30 млрд. дол. США. Але найбільші інвестиційні потоки були спрямовані насамперед у галузі, що дають відносно швидку економічну віддачу: банківсько-фінансовий сектор, будівництво, металургія, хімічна та інші галузі промисловості. Водночас інвестування у нові розробки, що мають подовжений термін окупності, залишається на недостатньому рівні. [1].

Станом на 1 липня 2008 року, в агропромисловий комплекс України було залучено 2586,1 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій.

З них вкладено 1756,4 млн дол. США (4,8 %) у 786 підприємств харчової та переробної промисловості та 829,7 млн дол. США (2,2%) у 599 сільськогосподарських підприємств [2].

Нинішня інвестиційна ситуація в Україні розвивається в умовах скорочення об'ємів накопичення, суттєвого спаду його частки в ВВП, скорочення бюджетних капіталовкладень слабкої інвестиційної мотивації підприємницької діяльності, і зрозуміло, що для залучення в галузь АПК відповідного обсягу інвестицій необхідне сприятливе інвестиційне середовище - як внутрішнє, так і зовнішнє. Шляхи вирішення цієї проблеми є об'єктом дослідження авторів у даній статті.

Сільськогосподарське виробництво до цього часу залишається галуззю з найвищим ступенем інвестиційного ризику в державі. Інвестиційна стратегія України є визначальною в загальній стратегії розвитку даного сектора економіки. Разом з тим слід визнати, що фінансовий стан галузі завдяки своїй надмірній збитковості і заборгованості не дозволяє розраховувати на суттєві інвестиції з боку виробника. Світовий досвід свідчить про те, що для стабільного економічного росту інвестиції повинні бути на рівні 19-25% ВВП.

Ідеальним джерелом поповнення капіталу для сільськогосподарських підприємств є залучення інвестицій, що дозволить самостійно визначати напрями, види і обсяги інвестицій, а також приймати рішення про вкладення власних (внутрішніх), позичкових і залучених фінансових, майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Важливий момент в прийнятті рішення щодо інвестицій - необхідність проведення змістовних SWOT та SPASE аналізів не тільки виробничо-збутової діяльності та витрат, але й розроблення сценарного прогнозу з виявленням існуючих можливостей та загроз для розвитку підприємств. Розроблений аналіз та прогноз нададуть можливість підприємству виключити можливість прийняття поспішних імпульсивних рішень.

Однак нинішня низька інвестиційна активність в сільському господарстві пояснюється відсутністю інвестиційного ринку (попит, пропозиція, ціна і конкуренція), неминуче призводить до слабких гарантій захисту майна і власного прибутку

виробника та низьких темпів роздержавлення в даній галузі і нерозвиненості фондового ринку в цілому.

Ефективність механізму залучення та використання інвестицій неможливе без врахування особливостей трансформування регіональної економіки і соціально-економічних програм та узгодження інтересів інвесторів з інтересами і ресурсним потенціалом території. І як результат - здійснення маркетингом інвестиційного ринку з врахування пріоритетів інвесторів.

В умовах формування ринкових відносин науково обґрунтовані інвестиційні державні та регіональні програми розвитку АПК є важливою підмогою управління інвестиційним процесом у галузях і підприємствах агропромислового комплексу. Такі програми можуть розроблятися як самостійні документи або бути складовими частинами загальних програм соціально-економічного розвитку регіонів, включати показники інших інвестиційних регіональних програм.

Надзвичайно вагомого значення набуває Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, згідно з якою прогнозовані обсяги фінансування сільського господарства і сільських територій із держбюджету та інших джерел на весь період становлять 128,2 млрд.грн [3].

Основою регіональних інвестиційних програм є сукупність інвестиційних проектів та організаційних заходів, що здійснюються в агропромисловому виробництві регіонів для досягнення соціально-економічних цілей за рахунок місцевих і залучених джерел фінансування.

Слід зауважити, що в даній ситуації одним із основних факторів розширення масштабів інвестиційної діяльності є стимулювання довгострокового банківського кредитування з впровадженням механізму захисту прав кредиторів, що призведе до фінансового оздоровлення неплатоспроможних аграрних формувань не тільки на економічному, але й на соціальному рівні.

Залучені фінансові ресурси доцільно направляти у стратегічно важливі для регіону сфери, напрями і нові форми виробничої діяльності. До них можна віднести ефективні організаційні моделі розвитку аграрно-промислового виробництва, зокрема аграрно-промислово-фінансові групи та інтегровані формування, регіональні інтегровані проекти і програми, що забезпечують комплексний та системний розвиток галузей, продуктових підкомплексів і регіону в цілому.

Проте для України недостатньо визначені найбільш ефективні напрямки малих інвестицій ззовні, або використання внутрішніх джерел та куди переважно, в малий або великий бізнес, вони повинні направлятись.

При цьому слід зауважити, що в даному випадку необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Спроможність підприємств засвоїти інвестиції в тих чи інших об'ємах. Адже в більшості випадків конкретні інвестиційні пропозиції українських підприємств не привабливі уже в передінвестиційній стадії.

Значні проблеми стратегічного характеру мають місце в аграрному виробництві стосовно джерел іноземних інвестиційних надходжень. Особливістю в розвитку інвестиційного процесу є врахування органами державного і господарського управління, українськими підприємцями пріоритетних цілей іноземних інвесторів.

В цій ситуації для кожного власника інвестиційних ресурсів цілком очевидне бажання одержати найбільший дохід від інвестування капіталу протягом тривалого періоду, а для цього необхідно прогнозування інвестиційного ринку на основі постійного збору й аналізу інформації про фінансові активи. Прогноз буде тим точнішим, чим повніше буде інформація, що виключає закономірності, тенденції і зовнішні впливи. Але дуже часто випадкові коливання повністю порушують результати довгодіючих тенденцій. Тому в умовах високорозвинених ринків немає можливості

пророчити рух цін на фінансовому ринку, навіть на тиждень уперед, не володіючи при цьому особливою інформацією. Ця інформація може представляти дані, малодоступні широкому колу осіб; містити факти, на основі яких можна зробити висновок про зміни цін і доходів фінансових активів, умов відтворення капіталу емітентів. Особлива увага при цьому надається внутрішній комерційній інформації, володіння якою дозволяє правильно і вчасно вибрати інвестиційне рішення і забезпечити високий прибуток. Отже, тривалість успіху залежить від того, наскільки достовірна і доступна ця інформація [5].

Враховуючи недостатню інформованість підприємців відносно ситуації на світовому ринку робочої сили, капіталу, органи державного управління повинні сприяти інформаційній, організаційній і правовій підтримці українських товаровиробників. Відсутність такої діяльності призводить до значних збитків вітчизняних сільгоспвиробників.

Щоб зменшити кризові тенденції та забезпечити розвиток аграрних формувань з застарілими і фізично застарілими основними фондами, необхідно створювати сприятливі умови для інвестиційної діяльності, насамперед, для капітальних вкладень у модернізацію підприємств.

У зв'язку з тим, що стимули вкладання капіталу в сільськогосподарські підприємства не такі потужні, та з метою заохочення інвестиційної діяльності неабияку роль в цьому напрямі повинен відігравати акціонерний механізм як засіб у вирішенні проблем відносин сільськогосподарських товаровиробників з обслуговуючими і переробними підприємствами. Важливо, щоб усі сільськогосподарські підприємства, незалежно від їх організаційної системи, могли стати акціонерами, структур, які вони обслуговують. Це дозволить переорієнтувати сільгоспвиробників на розвиток укрупненого, на приватному інтересі, високотехнологічного товарного виробництва зерна, цукрових буряків, соняшнику, підвищити продуктивність тваринництва. На основі цього виникає можливість створення зональної спеціальності за рахунок адресної концентрації капіталу і мінімізації виробничих затрат, адаптації і поліпшеного використання регіональних, біокліматичних, демографічних та економічних умов.

Важливим моментом в розвитку аграрного сектора економіки є подальше зростання асигнувань в сфері агропромислових досліджень, на долю яких повинно припадати близько 1/3 всіх затрат на сільськогосподарську науку. Наукові розробки повинні розглядатися як основний фактор зниження затрат виробництва з метою забезпечення росту прибутку та збільшення конкурентоздатності української продовольчої продукції. Все це може сприяти різкому підвищенню значення інформаційних технологій, на яких будуть базуватися оптимізація технологічних та інвестиційних процесів, координація міжгалузевих зв'язків, інтеграція наукової і виробничої діяльності в агропромисловому комплексі з загальнонаціональними і глобальними тенденціями в науково-технічному і економічному розвитку держави.

Аграрний сектор економіки України має надзвичайну привабливість не тільки внутрішньо, але й зовнішньо високопродуктивними землями, дешевою вартістю вітчизняної робочої сили, розвиненою транспортною інфраструктурою, вигідним демографічним розташуванням. Тому на державному рівні для АПК України повинні бути чітко визначені пріоритетні галузі, виробництва, куди в першу чергу повинні залучатися іноземні інвестиції, які повинні сприяти розповсюдженню досягнень в області техніки і технологій; створювати додаткові робочі місця; забезпечувати виробництво конкурентоспроможної продукції і появу нових інфраструктурних об'єктів, налагоджувати більш ефективну реалізацію на зовнішніх ринках. Вся направленість інвестиційної політики в сільському господарстві повинна полягати в тому, щоб комерційний інтерес інвесторів призвести у відповідність з

народногосподарськими інтересами, що, у свою чергу, дасть змогу стабілізувати фінансовий ринок країни, покращити його дисципліну та ділову культуру.

Список використаних джерел:

1. http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=132964673
2. <http://www.minagro.gov.ua/page/?6660>
3. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року.-К., 2007.
4. Ванькович Д., Демчишак Н. Інвестиційний клімат в Україні та шляхи його поліпшення: економіко-правовий аспект.-Економіст.- 2007.-№4.-С.79-81.
5. Колінеску Т. Методологія аналізу і оцінки ефективності переміщення сфери діяльності підприємств: Монографія. - Луганськ. - 2003. - 280 с.
6. Струніна В. Основні засади розробки регіональних інвестиційних програм в АПК. // Економіка України. - 2003. - №7. - С. 54.

