

ZESZYTY NAUKOWE
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

NAUKI EKONOMICZNE

TOM IX



Płock 2008

REDAKCJA NACZELNA WYDAWNICTWA
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

REDAKTOR NACZELNY
prof. zw. dr hab. Krzysztof A. Kuczyński

SEKRETARZ REDAKCJI
mgr Katarzyna Atemborska

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

REDAKTOR TOMU
dr Jan Kalinowski

RECENZENT
prof. dr hab. Krzysztof Marecki

ISSN 1644-888X

Drukarnia

Wydawnictwo Tekst sp. z o.o.
85-307 Bydgoszcz, ul. Kossaka 72
tel./fax 052 348 62 50
e-mail: info@tekst.com.pl, www.tekst.com.pl

SPIS TREŚCI

■ EKONOMIA, ZARZADZANIE I FINANSE

1. <i>Jacek Grzywacz</i> Bariery w stosowaniu walutowej transakcji terminowej forward przez przedsiębiorstwa w Polsce	5
2. <i>Elżbieta Gąsiorowska, Monika Burżacka</i> Uwarunkowania decyzji inwestycyjnych w Polsce	23
3. <i>Monika Burżacka</i> Systemy sieciowe w budowaniu pozycji konkurencyjnej banków	33
4. <i>Sylvia Lipińska-Tybureczy</i> Źródła finansowania franchisingu	43
5. <i>Piotr Śladowski</i> Determinanty wyboru lokalizacji procesów offshoringowych	53
6. <i>Leszek Pruszkowski</i> Planowanie finansowe i budżetowanie w przedsiębiorstwie	67
7. <i>Jan Ryszard Kalinowski</i> Rola audytu w systemie zarządzania jakością	89
8. <i>Barbara Felic</i> Sieć regionalna jako szczególny rodzaj powiązań sieciowych przedsiębiorstw	99

■ POLITYKA REGIONALNA I ROLNICTWO

1. <i>Sławomir Kowalski</i> Zmiany w systemie instytucjonalnym Unii Europejskiej po rozszerzeniu do UE 27	113
2. <i>Alfred Obrębski</i> Przyrodnicze uwarunkowania zrównoważonego rozwoju gminy Bielsk	123

■ SPOŁECZEŃSTWO

1. *Elżbieta Gąsiorowska*
Zjawisko bezrobocia w Polsce – przyczyny ekonomiczne i aktywne formy jego zwalczania 133
2. *Andrzej Jagodziński*
Reformowanie opieki zdrowotnej w Polsce po 1 stycznia 1999 roku 147
3. *П.Ю. Курмаєв*
Економічний механізм державного регулювання регіонального розвитку 163
4. *А.С. Музиченко*
Роль банківського капіталу а активізації інвестиційного процесу в Україні 169
5. *Р.І. Рибчак*
Моніторинг приватизаційних процесів в Україні 179
6. *Г. Серєда., А.М. Сурженко*
Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні 187
7. *В. С. Костюк*
Реформування охорони здоров'я України в умовах європейської орієнтації 193
8. *В. І. Рибчак*
Напрями активізації підприємницької діяльності у регіонах 199

Jacek Grzywacz

BARIERY W STOSOWANIU WALUTOWEJ TRANSAKCJI TERMINOWEJ FORWARD PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA W POLSCE

1. Istota forwarda walutowego

Walutowa transakcja terminowa forward jest to zobowiązanie do sprzedaży lub kupna jednej waluty za drugą po uzgodnionym kursie. Wymiana następuje bądź to w ustalonym dniu, bądź w określonym momencie w przyszłości¹. Kontakt forward polega zasadniczo na zaangażowaniu się w umowę ze świadomością, że nie zostanie ona zrealizowana od razu, lecz w określonym momencie w przyszłości. Odroczenie to powoduje, że aktywa, które mają być w przyszłości dostarczone w ramach kontraktu mogą zmienić swoją wartość. Cena kontaktu forward ustalana jest na początku w taki sposób, aby bieżąca wartość rynkowa była zerowa. Kontakt terminowy jest obustronnym zobowiązaniem stron, co oznacza brak możliwości odstąpienia od umowy w czasie trwania transakcji, co ma znaczenie w momencie, kiedy kurs natychmiastowy okaże się dla jednej ze stron korzystniejszy niż wcześniej ustalony kurs terminowy. Forward walutowy eliminuje niepewność obydwu stron co do rozwoju kursu walutowego w przyszłości lub też co do ceny, którą przedsiębiorstwo musi zapłacić za pokrycie otwartej pozycji walutowej.

Cenę walutowego kontraktu forward kształtuje się w zależności od kursu natychmiastowego oraz wysokości stóp procentowych dla obu walut.

¹ J. Holiwell, *Ryzyko finansowe – metody identyfikacji zarządzania ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2001, s. 269

$$\text{Kurs terminowy} = \frac{\text{Spot} + \frac{\text{spot} \times \text{PLN}\% \times \text{liczba dni}}{100 \times 365}}{1 + \frac{\text{WO}\% \times \text{liczba dni}}{100 \times \text{rok bazowy}}}$$

PLN% – oprocentowanie złotego na dany okres

WO% – oprocentowanie waluty obcej na dany okres

Rok bazowy – liczba dni w roku bazowym (360 lub 365)

Źródło: J. Zając, *Polski Rynek Walutowy w Praktyce*, Liber, Warszawa 2002, s. 43.

Kurs terminowy obliczony jest na podstawie kursu spot, który zostaje skorygowany o punkty terminowe. Choć teoretycznie cena terminowa waluty może być równa cenie natychmiastowej, w praktyce jest ona zawsze wyższa (z premią) lub niższa (z dyskontem). Różnica ta odpowiada różnicy stóp procentowych pomiędzy dwoma walutami będącymi przedmiotem kontraktu terminowego².

Jak wynika z przedstawionego wzoru, wysokość różnicy pomiędzy kursem terminowym wynika z następujących czynników:

- różnicy w oprocentowaniu pomiędzy walutą bazową i niebazową tj. im większa różnica tym, bardziej kurs terminowy różnić się będzie od kursu spot
- długość okresu, na który zawierana jest transakcja, tj. im dłuższy okres tym większa liczba punktów swapowych
- kurs spot, do którego dodawane lub odejmowane są punkty swapowe

Wycena kontraktu forward ma charakter ściśle analityczny, bez przypuszczeń odnośnie przyszłych zmian kursów walutowych. Kurs kontraktu forward jest odzwierciedleniem następujących parametrów na rynku walutowym i pieniężnym: kurs zakupu przez bank waluty A na walutowym rynku międzybankowym, koszt finansowania zakupu waluty A w walucie B do czasu dostarczenia waluty A klientowi oraz odsetki od depozytu w walucie A³.

Szczególnym przypadkiem transakcji terminowej forward jest tak zwany Non Delivery Forward (NDF), będący umową między przedsiębiorstwem a bankiem, podobnie jak w klasycznym forwardzie. Ustalony nominal transakcji ma w przypadku NDF jedynie charakter rozrachunkowy, a strony nie są zobligowane do rzeczywistej wymiany kwot kontraktu. Rozliczana jest jedynie różnica między ustalonym kursem referencyjnym, a kursem terminowym.

Stosowanie kontraktu forward są odpowiednie w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo posiada otwartą pozycję walutową, w przeciwieństwie do opcji,

² D. Benett, *Ryzyko walutowe*, Dom Wydawniczy ABC 2000, s. 104.

³ Kurs terminowy może różnić się znacznie między bankami. Jest to zależne od aktualnej pozycji dealera rynku pieniężnego i dostępnych dla niego rynków, Szerzej: J. Zając, ... op. cit. s. 57

które preferowane są w sytuacjach, kiedy moment powstania otartej pozycji nie jest znany.

Kontakty forward występują w obrocie pozagiełdowym. walutowe transakcje terminowe zawierane są na rynku międzybankowym. Są one kontraktami niewystandaryzowanymi tj. przedmiot kontraktu i termin dostawy ustalane są w drodze indywidualnych negocjacji. Termin dostawy określony jest na odpowiedni dzień i prawie zawsze dochodzi do dostawy przedmiotu kontraktu. Zawarcie kontraktu nie wymaga wniesienia depozytu, w przypadku przedmiotów gospodarczych, którym bank udzielił tzw. linii marżowej. Ryzyko kredytowe w kontrakcie ponoszą obie strony, przy czym jedną ze stron jest w praktyce bank.

Zawarcie kontraktu forward nie wiąże się z ryzykiem niepodzielności kontraktu, jednak pewnym ograniczeniem jest minimalna wartość kontraktu oferowana przez banki. Transakcje forward można zawrzeć na dowolny termin.

W ofercie bankowej istnieje cały szereg transakcji opartych o konstrukcję forward, a na rynku OTC możliwości kombinacji i tworzenia hybryd przy wykorzystaniu transakcji forward są bardzo szerokie.

Walutowy kontrakt terminowy forward jest jedną z tańszych metod zabezpieczania ryzyka kursowego. Warto jednak zauważyć, że w praktyce przedsiębiorstw zawarcie prostego i pozornie niezbyt kosztownego forwarda wiąże się z kilkoma barierami, które nabierają na znaczeniu szczególnie w przypadku najmniejszych przedsiębiorstw oraz jednostek gospodarczych o słabszej wiarygodności kredytowej.

2. Depozyt zabezpieczający

Jak zaznaczono, sam koszt zawarcia forwarda z bankiem jest stosunkowo niewysoki. Istotną barierą jest wymagalny przez bank depozyt zabezpieczający. Należy zauważyć, iż kontrakt forward jest instrumentem, który pociąga za sobą ryzyko kredytowe, albowiem w przypadku tego typu transakcji jedna ze stron może nie wywiązać się ze zobowiązania dostarczenia określonej ilości waluty w z góry ustalonym czasie, po określonym kursie.

Właściwie określony kurs transakcji forward stanowi dla banku zabezpieczenie wyłącznie w sytuacji, kiedy klient zrealizuje swoją część umowy forwardowej, a więc dostarczy w dniu kontraktu równowartość zakupionych przez siebie środków w określonej umowie walucie⁴.

Ryzyko kredytowe pojawia się w momencie, gdy kontrahent transakcji jest zobligowany zrealizować kontrakt po Kursie niekorzystnym w stosunku do tego, po którym mógłby wymienić walutę zawierając transakcję natychmiastową.

⁴ M. Wdowiak, *Charakterystyka typów ryzyka występujących w kontaktów terminowych*, Bank i Kredyt, nr 11/1999, s. 5.

Może się zdarzyć, że kontrahent anuluje kontrakt z uwagi na jego nieopłacalność, zbankrutuje, spóźni się z przekazaniem środków na konto bankowe lub po prostu nie będzie w stanie otrzymać jego warunków, narażając drugą stronę transakcji, zazwyczaj bank – na stratę. Sytuacje taką można właściwie porównać do niespłacenia kredytu. Niewypełnienie przez klienta zobowiązań zawartej umowy forwardowej nie zwalnia banku z obowiązku zamknięcia operacji na rynku międzybankowym⁵. Należy zatem podkreślić, iż **bank jest kontrahentem w transakcjach na instrumentach pochodnych i staje w obliczu ryzyka kredytowego przedsiębiorstwa**. W razie niewypłacenia warunków kontraktu przez przedsiębiorstwo, ewentualna strata pokrywana jest ze środków własnych banku. Transakcje pochodne rzadko zawierane są bezpośrednio pomiędzy stronami transakcji. Pośrednikiem jest bank, który niejako absorbuje ryzyko kredytowe, pobierając marżę za pośrednictwo i ryzyko. Opisane ryzyko posiada istotne znaczenie w określaniu dostępu do rynków forward⁶.

Dostęp do rynku w znacznym stopniu ograniczony jest koniecznością wniesienia depozytu zabezpieczającego jako zabezpieczenie przed ryzykiem kredytowym klienta. Konieczność ustanowienia depozytu w znacznym stopniu eliminuje małe przedsiębiorstwa o słabym profilu kredytowym z rynku. Zwykle to właśnie od nich wymagane jest złożenie depozytu marżowego dla pokrycia ewentualnych strat.

Niekiedy w miejsce wymaganego depozytu niektóre banki proponują kredyt w rachunku bieżącym w celu pokrycia ewentualnych strat wynikających z transakcji terminowych. W przypadku niedostarczenia przez przedsiębiorstwo środków w dniu realizacji kontraktu, który okazał się niekorzystny dla przedsiębiorstwa, ewentualna strata księgowana jest na poczet limitu kredytowego. Oczywiście otrzymanie linii kredytowej przez przedsiębiorstwo związane jest z kosztami uruchomienia kredytu oraz czasochłonną i nierzadko uciążliwą procedurą kredytową. Ponadto, jeśli dojdzie do sytuacji, w której przedsiębiorstwo poniesie stratę na kontrakcie terminowym i nie dostarczy środków natychmiastowo, wtedy niepokryta pozycja na transakcji terminowej będzie zaksięgowana w poczet wykorzystania linii kredytowej, a zatem przedsiębiorstwo poniesie również koszty odsetek. Jak wiadomo, przedsiębiorstwa mniejsze oraz te o słabszym profilu kredytowym, reprezentując wyższe ryzyko dla banku, narażone są również na wyższe marże odsetkowe. Depozyt marżowy może stanowić również lokata bankowa zastawiona w banku przeprowadzającym transakcje. Niedogodnością w tym przypadku jest konieczność utrzymania depozytu do momentu wygaśnięcia ekspozycji wynikającej z transakcji terminowych.

⁵ *Ibidem*, s. 35.

⁶ C. Smithson, C. Smith, *Zarządzanie ryzykiem finansowym, instrumenty pochodne, inżynieria finansowa i maksymalizacja wartości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 190.

Trudności z uzyskaniem linii marżowej przez przedsiębiorstwo są właściwie analogiczne do trudności z otrzymaniem kredytu. Banki często wykazują się asekuranckim nastawieniem do finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), co wynika ze stosunkowo wysokiego ryzyka takiego finansowania. Ponadto niechętnie finansują nieduże przedsiębiorstwa, ponieważ ryzyko z nimi związane jest pięć razy większe niż w przypadku kredytowania korporacji⁷. Transakcje terminowe obciążone są zarówno ryzykiem kredytowym, jak i rynkowym, zatem ostrożność banków w udzieleniu linii marżowej jest co najmniej taka, jak w przypadku kredytu. Najtrudniej zatem linię taką otrzymać jest małym i średnim przedsiębiorstwom oraz tym, których działalność na rynku jest stosunkowo młoda. Oprócz większego prawdopodobieństwa upadłości, wyższe ryzyko dla banku wynikające z niezabezpieczonej linii marżowej dla MSP przypisuje się niższemu wolumenowi kapitału własnego, często występującym problemem z utrzymaniem płynności finansowej, ograniczonemu zakresowi informacji ekonomiczno finansowych, jak również spekulacyjnemu charakterowi wielu przedsiębiorstw⁸.

Konieczność składania depozytu zabezpieczającego staje się obowiązkiem dla przedsiębiorstwa w sytuacji wzrostu portfela walutowych transakcji terminowych tzn. duża liczba transakcji lub wysokie wartości nominalne. Wzrost wartości depozytu wymaganego przez bank dla zabezpieczenia ryzyka kredytowego wpływa ograniczająco na decyzje przedsiębiorstw o zawieraniu kolejnych transakcji.

Depozyt zabezpieczający ustalany jest zwykle procentowo w zależności od czasu trwania transakcji. Wysokość depozytu ustalana jest niezależnie od par walut, których dotyczy transakcja, a zatem również od ich zmienności (ang. volatility) względem siebie. Należy zauważyć, iż banki niekiedy ustalają wartość depozytu w wysokości, która przewyższa faktyczne ryzyko wynikające z transakcji. Przykładem jest tabela depozytów wymagalnych przez dwa banki operujące na polskim rynku. Wysokość depozytu zabezpieczającego uzależniona jest od okresu, na jakim terminowa transakcja wymiany walutowej jest zawierana⁹.

⁷ M. Zaleska, *Kiedy małe i średnie firmy mogą liczyć na kredyty?*, Finansista 03/2003, s. 48. Według M. Zaleskiej, w 2002 r. udział należności straconych w należnościach ogółem od małych i średnich przedsiębiorstw w dużych bankach prowadzących działalność w formie spółek akcyjnych w Polsce wynosi przeciętnie 16%, a ten sam wskaźnik dla przedsiębiorstw korporacyjnych kształtuje się na poziomie ok. 3%.

⁸ *Ibidem*, s. 47.

⁹ Tabela zabezpieczeń przedstawiana przez jeden z banków operujących na polskim rynku w listopadzie 2004 r.

Tabela 1 Przykładowe procentowe stawki depozytów wymagane przez banki w Polsce przez dwa banki działające na rynku w Polsce skonfrontowane z zmianami kursu EUR/PLN otrzymanymi na podstawie obliczeń testu napięć

Okres zapadalności transakcji Forward	Przykładowe wysokości zabezpieczeń w stosunku do wartości nominalnej wymagane przez banki na polskim rynku		Maksymalna zmiana kursu EUR/PLN przy deprecjacji PLN obliczona na podstawie testu napięć	Maksymalna zmiana kursu EUR/PLN przy aprecjacji PLN obliczona na podstawie testu napięć
od 1-go miesiąca	3%	5%	4,52%	4,33%
od 1-go do 3 miesięcy	5%	10%	7,96%	7,38%
od 3 do 6 miesięcy	9%	10%	11,45%	10,27%
od 6 do 12 miesięcy	15%	20%	16,56%	14,21%

Źródło: oferta walutowych transakcji terminowych banków operujących na polskim rynku z grudnia 2005 oraz obliczenia własne na podstawie formuły testu napięć dla kursów walutowych.

Jak przedstawiono w tabeli, maksymalna procentowa zmiana kursu EUR/PLN obliczona na podstawie klasycznego testu napięć dla zmienności w EUR/PLN w 2004, która może prowadzić do ryzyka kredytowego dla banku, przewyższa wymagane wartości depozytów w ujęciu procentowym dla transakcji o określonych okresach zapadalności. Należy jednak przyznać, iż zawyżone wymagania depozytów nie dotyczą wszystkich okresów zapadalności zawieranych transakcji. Dla przykładu zmiana kursu EUR/PLN przy deprecjacji PLN, obliczona na podstawie statystycznego testu napięć, nie powinna przekroczyć 16,56% przy zawarciu transakcji na 12 miesięcy i takie też jest ryzyko dla banku, jednak wymagany depozyt wynosi 20% nominału transakcji, co powoduje konieczność zamrożenia zbyt wysokiej kwoty. Warto zauważyć, iż dla transakcji zapadającej w okresie 6 miesięcy i jednego tygodnia, wymagany depozyt wyniósłby również 20% nominału.

Problem ten nabiera znaczenia w miarę wzrostu portfela zabezpieczeń. Przedsiębiorstwa, zabezpieczając wysokie kwoty lub z dużą częstotliwością, zmuszone są do pozbawiania się płynności zarówno z powodu stosunkowo wysokiej zmienności PLN w stosunku do innych walut, jak i z uwagi na asekurancją postawę banków. Jak łatwo zauważyć na powyższym przykładzie, ustanawianie zabezpieczeń w formie depozytu na koncie bankowym, może w znacznym stopniu pozbawić przedsiębiorstwa płynności (np. w przypadku rocznej transakcji o nominale 1 mln PLN istnieje konieczność zamrożenia 150 do 200 tys. PLN na okres 12 miesięcy).

W praktyce, niewiele przedsiębiorstw decyduje się na tego rodzaju „boleśny zabieg”. polegający nota bene na powiększaniu bazy depozytowej banku.

Należy zauważyć, iż w ten sposób właściwie kolejny raz realizuje się scenariusz, według którego akcja kredytowa banków, finansowana z depozytów najmniejszych klientów, zorientowana jest na duże korporacje¹⁰.

Wysokie wymagania w przypadku depozytów zabezpieczających są charakteryzowane dla transakcji z udziałem walut rynków wschodzących i wynikają z wysokiej zmienności kursów tych walut oraz ostrożności banków.

W praktyce bankowości często zdarza się, iż kursy tych walut rynków wschodzących postrzegane są przez bankowców jako mało przewidywalne i banki zabezpieczając się przed ryzykiem kredytowym ustalają zabezpieczenie mówiąc kolokwialnie „na wyrost”, a w szczególności dotyczy to przedsiębiorstw, którym nie przyznano limitu marżowego. Należy jednak przyznać, iż w odróżnieniu od depozytu zabezpieczającego transakcję giełdową, depozyt składany jest w banku jako oprocentowany.

Zabezpieczenie w formie depozytu zabezpieczającego jest szczególnie uciążliwe dla małych przedsiębiorstw, a właśnie takim najtrudniej uzyskać jest limit marżowy od banku. Należy zatem stwierdzić, iż przedsiębiorstwa o słabym profilu kredytowym oraz niskich obrotach wydają się być w znacznym stopniu wykluczone z kręgu uczestników rynku forward.

3. Marża

Głównym kosztem zawierania walutowych transakcji forward jest marża (ang. margin lub Mark up) narzucona przez bank. Gdyby sprzedający i kupujący kontrakty zawierali transakcje bezpośrednio ze sobą, z pominięciem banku jako pośrednika, transakcja zawierana byłaby po jednym kursie pośrednim. Jednak w praktyce w transakcji bierze udział dealer, który zapewnia płynność obrotu. Dealerem taki jest zazwyczaj bank, który nalicza marżę potrzebną nie tylko do pokrycia kosztów stworzenia kosztów stworzenia kontraktu forward, ale również do osiągnięcia zysków¹¹.

Wiadomo, że bank zawierając kontrakt forward również dąży do uniknięcia ryzyka kursowego. Nie czeka on zatem z przeprowadzeniem odpowiednich

¹⁰ Por. M. Zaleska, *Kiedy małe i średnie firmy mogą liczyć na kredyty?*, Finansista nr 03/2003, s. 48. W wymienionym artykule M. Zaleska pisze: „Politykę banków działających w stosunku do MSP można scharakteryzować następująco: należy pozyskać klientów z sektora MSP jako deponentów (przyjmować ich wolne środki i obracać nimi) oraz zleciodawców (prowadzić rachunek bieżący, dokonywać przelewów i pobierać z tego tytułu opłaty, natomiast w bardzo wąskim zakresie jako finansoborców (finansować MSP przy zachowaniu najwyższych środków ostrożności)”

¹¹ Por. C. Simthson, C. Smith, *Zarządzanie ryzykiem finansowym, instrumenty pochodne, inżynieria finansowa i maksymalizacja wartości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 196.

operacji na rynku międzybankowym do dnia realizacji transakcji terminowej, tylko zwykle wykonuje ją natychmiast po zawarciu kontraktu. Pożycza on określoną kwotę na rynku międzybankowym, dokonuje zakupu kwoty w walucie, na którą opiewa kontrakt, lokuje ją na rynku międzybankowym aż do momentu realizacji kontraktu. W dniu realizacji kontraktu bank otrzymuje depozyt w walucie obcej wraz z odsetkami z banku, w którym go ulokował na czas trwania kontraktu, przekazuje go klientowi, a za otrzymane środki spłaca pożyczkę wraz z odsetkami na rynku międzybankowym¹².

Kurs przeprowadzonej transakcji wyraża koszt jaki bank poniósł przy przeprowadzaniu opisanych oraz zawiera marże banku. Jak zauważył M. Wdowiak, poprzez realizację kontraktu terminowego bank dyskontuje zysk, który nie jest uzależniony od trafności prognoz kursów walutowych w okresie do realizacji kontraktu, lecz wynika właściwie z operacji przeprowadzanych w dniu zawarcia kontraktu¹³.

Jak wiadomo, kurs terminowy składa się niejako z kursu spot oraz punktów swapowych. Bank, oferując kurs dla walutowej transakcji zabezpieczającej, zarówno w przypadku kupna jak i sprzedaży waluty obcej, pogarsza kurs spot oraz kwotowania punktów swapowych.

Niekiedy wymiana waluty w transakcji forward odbywa się po kursie z tabeli banku. Tabela banku to kursy sprzedaży i kursy kupna walut ustalane przez bank, które obowiązują w danym dniu. Kursy te znacząco różnią się od tych, które są na rynku. Rozpiętość między kursem kupna a kursem sprzedaży (tzw. spread) jest w tabeli banku większa niż na rynku¹⁴. Banki zazwyczaj wyrażają gotowość do negocjacji kursu forward jedynie w przypadku transakcji przekraczającą określoną kwotę nominalną, np. 10–20 tys. EUR lub USD.

Trudno jest jednak jednoznacznie określić wartość marż narzucanych na transakcje przez dealerów. Wpływ na jej wysokość wywiera wiele czynników, przy czym ogromne znaczenie posiada pozycja przetargowa przedsiębiorstwa na rynku. Przewagę w tym zakresie posiadają przedsiębiorstwa posiadające limity w kilku bankach, zatrudniające ekspertów w tej dziedzinie, utrzymujące departamenty wyspecjalizowane w dziedzinie zarządzania ryzykiem rynkowym czy też korzystające z usług wyspecjalizowanych firm, które negocjują dla nich marżę z bankiem. Zatrudniani eksperci posiadają zazwyczaj umiejętność negocjacji marży z bankiem. Banki są skłonne negocjować marże w zależności od kwoty transakcji, częstotliwości ich zawierania, standingu finansowego przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku, długoterminowej strategii banku w stosun-

¹² Por. M. Wdowiak, *Charakterystyka typów ryzyka występujących w kontraktach terminowych*, „Bank i Kredyt” nr 11/99

¹³ J. Zając, *Polski Rynek Walutowy w Praktyce*, *op. cit.*, s. 293.

¹⁴ K. Jędrzejewska, *Gdy złoty rośnie na potęgę – jak zabezpieczyć się przed ryzykiem kursowym*, Dodatek Dobra Firma, Rzeczpospolita, 24.04.2001

ku do przedsiębiorstwa oraz potencjału nabywczego przedsiębiorstwa klienta (ang. cross- selling opportunities). Należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwa zabezpieczające na bieżąco mają większe szanse osiągnięcia „korzyści skali” niż te, które zabezpieczają niejako „z doskoku”.

Bank jako instytucja finansowa dąży do osiągnięcia jak najwyższych zysków, dlatego też do podwyższenia prowizji czy też marży wykorzystuje niewiedzę klienta¹⁵. Marża oferowana klientowi „uświadomionemu” w zakresie sytuacji na rynku notowań kursowych jest zwykle niższa.

Bank nie zawsze posiada możliwość pełnego uniezależnienia się od zmian w okresie trwania kontraktu z uwagi na fakt, iż nie zawsze możliwe jest pożyczanie z rynku międzybankowego lub ulokowanie na nim kwot na okresy równe trwaniu zawartego kontraktu terminowego, poprzez co dla banku pojawia się ryzyko nieprecyzowania przewidzenia kosztów wszystkich operacji związanych z transakcją forward. w takich sytuacjach, bank może pozostawić otwartą pozycję na pewien okres do realizacji kontraktu, w celu uniknięcia lub ograniczenia ryzyka poniesionych strat na zawartym kontrakcie bank zwykle zwiększa swoją marżę w ten sposób, iż przychód z wykonania kontraktu terminowego pokryje ewentualne straty wynikające z niekorzystnego rozwoju kursu na rynku międzybankowym¹⁶.

Warto podkreślić, że na wysokość marży często wpływa sytuacja na rynku. W okresach zwiększonej zmienności na rynku walutowym dochodzi do wzrostu marż. Zwiększając marże w okresie zwiększonej niepewności dealer walutowy ma na cel zwiększenie prawdopodobieństwa zamknięcia pozycji z zyskiem¹⁷.

W praktyce regułą jest, iż przedsiębiorstwa wykazują większe zainteresowanie zabezpieczeniem ryzyka właśnie w okresach zwiększonej zmienności na rynku. W takich sytuacjach wzrasta koszt zabezpieczenie za sprawą zwiększonej marży. Dodatkowo w takich sytuacjach wpływ na marże wywiera zwiększony popyt na transakcje forward.

Jak zauważa J. Zajac, w przypadku transakcji spot na wielkość marży może wpływać wielkość kwoty transakcji. Dealer zamyka transakcje na rynku w milionach jednostek, zatem małe transakcje często muszą niejako „począkać” aż ich liczba pozwoli „wyjść” na rynek. Dla zabezpieczenia przed stratami, które mogą wynikać z takich transakcji, dealer banku zwiększa marżę¹⁸. Skłonność banku do negocjacji marży zależy w znacznym stopniu od zabezpieczanej kwoty.

Warto zaznaczyć, iż czynnikiem wywierającym pozytywny wpływ na konkurencyjność banków w zakresie walutowych transakcji terminowych jest duża

¹⁵ J. Klepacki, *Polski Rynek Walutowy – szanse i zagrożenia*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, str. 47.

¹⁶ M. Wdowiak, *Charakterystyka typów op. cit.*, s. 35.

¹⁷ J. Zajac, *Polski Rynek Walutowy w Praktyce...* op. cit., s. 293.

¹⁸ *Ibidem*, s. 293.

przejrzystość rynku w zakresie oferowanych kursów przejawiająca się możliwością łatwego porównania kwotowa na rynku.

Marża zależy zatem od wielu czynników i trudno jest jednoznacznie skwantyfikować jej wysokość. Przewagę w zakresie redukcji kosztów przy zastosowaniu omawianego instrumentu posiadają zabezpieczające na bieżąco największe jednostki gospodarcze, posiadające limity marżowe w kilku bankach. Te zwykle mają szansę na osiągnięcie koszyści skali w tym zakresie.

4. Minimalna kwota nominalna transakcji forward

Pewną barierą przy zawieraniu walutowych transakcji terminowych jest wysoka minimalna wartość nominalna transakcji. Na polskim rynku wynosi ona

Tabela 2. Przykładowe kwoty minimalne walutowych transakcji terminowych

Bank	Minimalna kwota nominalna walutowej transakcji terminowej Forward
WestLB Bank Polska SA	100.000 EUR lub równowartość w innej walucie (50.000 EUR dla klientów, z którymi bank realizuje wyższe obroty)
Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA	50.000 USD lub równowartość tej sumy w innej walucie
BZ WBK	50.000 EUR lub równowartość
Societe Generale Oddział w Polsce SA	50.000 PLN lub równowartość w innej walucie
Bank Polska Kasa Opieki SA	50.000 PLN lub równowartość w innej walucie
ABN Amro bank Polska	30.000 USD lub równowartość w innej walucie
ING Bank Śląski SA	30.000 USD lub równowartość w innej walucie
Bank Gospodarki Żywnościowej	20.000 EUR lub równowartość w innej walucie
BRE Bank SA	20.000 USD lub równowartość tej kwoty w innej walucie (bank zastrzega sobie prawo do zwiększenia minimalnej kwoty transakcji dla wybranych klientów)
Bank Handlowy w Warszawie SA	10.000 EUR lub równowartość w innej walucie
Bank Millennium Bank Zachodni WBK SA	10.000 EUR lub równowartość w innej walucie
Bank Przemysłowo-Handlowy PBK SA	10.000 USD lub równowartość w innej walucie
Kredyt Bank SA	10.000 USD lub równowartość w innej walucie
Reiffesen Bank Polska SA	10.000 EUR lub równowartość w innej walucie

Źródło: Opracowanie własne sporządzone na podstawie informacji udzielonych przez banki w październiku 2004 r.

10 tys. EUR, USD lub równowartość w innej walucie. Istnieją jednak banki, które jednoznacznie ukierunkowane są współpracę z przedsiębiorstwami, które zabezpieczają wyższe kwoty, co przejawia się w minimalnych oferowanych transakcjach w wysokości 50 do 100 tys. EUR, USD lub równowartości w innych walutach. Należy jednak przyznać, iż niektóre banki są gotowe zawierać mniejsze transakcje z wybieranymi klientami.

Należy jednak przyznać, iż minimalna kwota transakcji nie stanowi bariery dla przedsiębiorstw, realizujących wysokie roczne obroty. W świetle badań przeprowadzonych w 2003 r. na 500 największych przedsiębiorstwach w Polsce z listy dziennika Rzeczpospolita, jedynie 7% wskazało na zbyt wysoką minimalną kwotę nominalną jako przyczynę niekorzystania z transakcji pochodnych¹⁹. Jak zaznaczono, było to jednak badanie przeprowadzone na 500 największych w Polsce. Bariera ta jednak nabiera na znaczeniu w przypadku mniejszych przedsiębiorstw.

W odróżnieniu od walutowych transakcji giełdowych w walutowych transakcjach terminowych nie pojawia się jednak problem niepodzielności transakcji. Transakcje Forward przewyższające minimalną wartość oferowaną przez banki mogą być zawierane na dowolną kwotę.

5. Bariera obrotów

Dodatkową barierą dla stosowania forwarda przez przedsiębiorstwa jest wymóg minimalnego obrotu rocznego koniecznego do rozpoczęcia współpracy w zakresie pochodnych. Gotowość do współpracy w zakresie zarządzania ryzykiem walutowym przy zastosowaniu derywatów obwarowana była w przypadku kilku banków warunkiem minimalnych obrotów rocznych, np. 3, 10 lub 100 mln PLN. Niekiedy dealerzy otwarcie przyznają, iż preferują współpracę z przedsiębiorstwami osiągającymi roczne przychody przekraczające, np. 200 MLN PLN, a jednostki gospodarcze o niższym wolumenie obrotów rocznych nie są ich klientem docelowym z zakresie zarządzania ryzykiem kursowym przez pochodne. Wymieniony warunek świadczy w znacznej mierze o tym, iż instytucje finansowe nierzadko zorientowane są na współpracę z klientami, w przypadku których można oczekiwać, iż zawierane transakcje będą opiewać na większe kwoty, a także ich częstotliwość zawierania będzie wyższa. Ponadto, jak wspomniano, w przypadku dużych korporacji ryzyko kredytowe jest wielokrotnie mniejsze. Należy jednak przyznać, iż warunek minimalnych obrotów dla rozpoczęcia współpracy w zakresie derywatów nie jest powszechny, a banki

¹⁹ P. Perz, P. Znamirowski – *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwach – wyniki projektu badawczego*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003; Badanie przeprowadzone zostało wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według listy dziennika Rzeczpospolita z 2002r.; Rynki Terminowe nr 02/2003, s. 39.

komercyjne coraz częściej kierują ofertę współpracy w zakresie pochodnych oraz coraz mniejszych przedsiębiorstw. Nie zawsze oferują jednak limit marżowy.

Niekiedy próba rozpoczęcia dyskusji z bankiem na temat ewentualnej współpracy w zakresie zarządzania ryzykiem kursowym kończy się argumentem, iż przedsiębiorstwo nie może nawet otworzyć konta w tym banku, z uwagi na zbyt niskie obroty roczne tj. nie przekraczające np. 100 mln PLN. Należy jednak przyznać, iż stawianie podobnych warunków przez banki nie jest zjawiskiem powszechnym. Nie jest to oczywiście bariera przy stosowaniu derywatów, albowiem otwarcie konta przez przedsiębiorstwo w banku komercyjnym nie stanowi większego problemu na rynku w Polsce. **Uzmysławia to jednak, że niektóre banki zorientowane są na bardziej dochodową i mniej ryzykowną współpracę z dużymi korporacjami, natomiast przedsiębiorstwa o niższych obrotach rocznych nie są dla nich klientem docelowym (ang. Target client), również w zakresie derywatów.**

Dylemat transakcji forward oraz problemy w jego zastosowaniu w praktyce

Jak wiadomo, przedsiębiorstwo realizujące część przychodów poprzez sprzedaż eksportową EURO, narażone jest na ryzyko spadku kursu tej waluty. Spadek kursu waluty kraju, do którego kierowany jest eksport, może niekorzystnie odbić się na marży handlowej eksportera, z uwagi na zmniejszony obrót wyrażony w walucie krajowej, przy stałym poziomie kosztów poniesionych również w walucie krajowej. W ekstremalnym przypadku, przy niekorzystnym rozwoju kursu, sprzedaż eksportowa może powodować straty, co niejednokrotnie ma miejsce w praktyce przedsiębiorstw. Na ryzyko poniesienia strat szczególnie narażeni są eksporterzy osiągający niską marżę handlową, albowiem nawet stosunkowo niewielki ruch może doprowadzić do „ujemnej marży handlowej”. Kurs waluty kraju importera może zatem niejednokrotnie stanowić o przetrwaniu eksportera na rynku.

Opisany przykład jest rzeczywistą sytuacją, przed którą stanął jeden z polskich eksporterów na początku czerwca 2004 r. Eksporter stanął w obliczu decyzji o zastosowaniu zabezpieczeń oczekiwanych przychodów w kolejnych miesiącach denominowanych w euro.

Tabela 3. Kurs terminowy EUR/PLN od lipca do grudnia 2005 r. skalkulowany na połowę każdego miesiąca przy kursie rynkowym spot EUR/PLN 4.1500

Miesiąc	Punkty Swapowe	Kurs terminowy
Lipiec 2005	95	4,1595
Sierpień 2005	205	4,1705
Wrzesień 2005	290	4,1790
Październik 2005	390	4,1890
Listopad 2005	475	4,1975
Grudzień 2005	560	4,2060

Średni Fixing NBP w danym miesiącu	Fixing NBP w połowie miesiąca
4,0995	4,1587
4,0450	4,0361
3,9218	3,8911
3,9211	3,9340
3,9679	4,0010
3,8530	3,8456

Źródło: dane udostępnione przez TMS Brokers S.A. Średni fixing obliczono na podstawie danych z portalu www.money.pl

W przypadku pary walut EUR/PLN, z uwagi na wyższe oprocentowanie złotego w stosunku do europejskich stawek depozytów międzybankowych, punkty swapowe dodawane są do kursu spot (np. $4,15 + 0,0095 = 4,1595$). Kurs spot i punkty swapowe podlegają negocjacji. Należy zauważyć, iż w okresie lipiec – grudzień 2005 r. średni Fixing NBP był w każdym miesiącu niższy niż kursy terminowe oferowane w czerwcu 2004, o czym oczywiście przedsiębiorca mógł dowiedzieć się dopiero pod koniec 2005. Patrząc zatem na rozwój kursu EUR/PLN ex post łatwo stwierdzić, iż decyzja o zastosowaniu hedgingu poprzez transakcje forward była trafna. Jak wiadomo, trafność decyzji o zastosowaniu hedgingu łatwo stwierdzić jedynie ex post.

Kalkulacja opłacalności zabiegów hedgingowych przy zastosowaniu transakcji forward polegałaby w uproszczeniu na porównaniu obrotów osiągniętych w walucie krajowej, gdzie osiągane dochody w EUR wymieniane byłyby po kursie terminowym „zafiksowanym” w czerwcu 2005 z obrotami, gdzie przedsiębiorca wymieniałby EUR po średnim bieżącym kursie spot dopiero w momencie otrzymania płatności. Opisana kalkulację przedstawia poniższa tabela. Dla celów porównawczych założono, iż przedsiębiorca osiąga dochód z eksportu wynoszący średnio 1 mln EUR miesięcznie.

Tabela 4. Porównanie dochodów osiągniętych w PLN w okresie lipiec – grudzień 2005 przy zastosowaniu hedgingu z dochodami z tego okresu bez zastosowania zabezpieczenia

Miesiąc	Średni miesięczny Fixing NBP	Kurs terminowy	Miesięczny dochód w EUR	Miesięczny dochód w PLN bez zastosowania hedgingu = Średni miesięczny Fixing NBP x Miesięczny dochód w EUR	Miesięczny dochód w PLN z zastosowaniem hedgingu = Kurs terminowy x Miesięczny dochód w EUR
Lipiec 2005	4,0995	4,1595	1,000,000	4,099,500	4,159,500
Sierpień 2005	4,0450	4,1705	1,000,000	4,045,000	4,170,500
Wrzesień 2005	3,9218	4,1790	1,000,000	3,921,800	4,179,000
Październik 2005	3,9211	4,1890	1,000,000	3,921,100	4,189,000
Listopad 2005	3,9679	4,1975	1,000,000	3,967,900	4,197,500
Grudzień 2005	3,8530	4,2060	1,000,000	3,853,000	4,206,000
Suma dochodów w okresie lipiec – grudzień 2005	–	–	6,000,000	22,808,300	25,101,500
Zysk z zastosowania strategii Forward					1,293,200

Źródło: opracowanie własne

Z wyżej przedstawionych wyliczeń wynika, iż decyzja o zastosowaniu transakcji Forward w czerwcu 2005 pozwoliła przedsiębiorstwu niejako „uratować” 1,293,200 PLN dochodu od strat wynikłych z umocnienia się waluty krajowej. Jak wspomniano, przedstawiony rozwój kursu zmiany jest ex post, zatem decyzja o zastosowaniu zabezpieczenia wdaje oczywista po fakcie. W czerwcu 2005 r. przedsiębiorstwo nie mogło być pewne, iż w każdym kolejnym miesiącu kurs będzie się umacniał i w żadnym z miesięcy od lipca do grudnia 2005 r. nie dojdzie do spadku kursu spot poniżej kursu terminowego.

W praktyce opracowanie strategii hedgingowej dla potrzeb przedsiębiorstwa czy opracowanie projekcji rozwoju kursu jest kosztowne i wiąże się z zatrudnianiem ekspertów, zakupem infrastruktury czy zaangażowaniem specjalistycznej firmy, która opracuje strategię i często wynegocjuje kursy z bankami.

Należy zauważyć, iż wzrost wartości złotego w opisanym okresie był znaczący i wyniósł 6% w badanym okresie. Różnica pomiędzy kursem terminowym a średnim fixingiem NBP wahała się od 6 do 35 groszy. W tym wypadku zatem argument o wysokiej marży dodanej przez dealera banku o kursu traci na znaczeniu albowiem marże w takich wysokościach przy transakcjach termino-

wych w praktyce należą do rzadkości. Argument ten niekiedy pojawia się w opiniach przedsiębiorstw, które nie zabezpieczają w obawie o „lichwiarstwo banków”. Jak wspomniano, najbardziej jednak na wysokie marże narażone są firmy, które nie posiadają odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w negocjacjach transakcji pochodnych.

Tabela 5. Różnice pomiędzy kursem spot a kursem terminowym

Miesiąc	Średni miesięczny Fixing NBP	Kurs terminowy	Różnica pomiędzy kursem terminowym, a średnim fixingiem NBP
Lipiec 2005	4,0995	4,1595	0,0600
Sierpień 2005	4,0450	4,1705	0,1255
Wrzesień 2005	3,9218	4,1790	0,2572
Październik 2005	3,9211	4,1890	0,2679
Listopad 2005	3,9679	4,1975	0,2296
Grudzień 2005	3,8530	4,2060	0,3530

Źródło: opracowanie własne

Marża może mieć jednak znaczenie przy wysokich wahaniami kursu i zawirowaniach na rynku walutowym, a niestety często właśnie w takich sytuacjach przedsiębiorcy przypominają sobie o instrumentach pochodnych.

Istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo wynikające z transakcji forward i obawa przed nim jest często przyczyną niekorzystania z tego instrumentu.

Konstrukcja forwarda nie jest elastyczna.

Jak opisano, w czerwcu 2005 przedsiębiorca, podejmując decyzję o zabezpieczeniu, stanął również w obliczu ryzyka. W świetle praktyki przedsiębiorstw, płatności otrzymywane za sprzedawane towary rzadko nadchodzą z regularnością przedstawioną w powyższej tabeli, a kilkumiesięczne opóźnienia w płatnościach eksportowych, zdaje sobie również sprawę, iż zawarcie transakcji może okazać się w praktyce czystą spekulacją, ponieważ jego należności rzadko regulowane są na czas, zatem pozycja terminowa mogłaby pozostawać otwarta. W opisanym scenariuszu rozwoju kursu EUR/PLN nie stanowiło to problemu, ponieważ w omawianym okresie doszło do umocnienia złotówki. Przedsiębiorca, który nie otrzymałby płatności mógłby zakupić waluty po kursie spot i sprzedać z korzyścią po wcześniej ustalonym kursie terminowym. Jak wiadomo ex post, spekulacja okazałaby się opłacalna.

W przypadku jednak, kiedy doszłoby do wzmocnienia kursu EUR w stosunku do PLN, przedsiębiorca, który otworzył pozycję na rynku terminowym i nie otrzymał oczekiwanej płatności za sprzedaż eksportową, byłby w praktyce zmuszony do zakupu EUR na rynku kasowym

„drożej” i dostarczenia po niższym kursie w celu zamknięcia otwartej pozycji terminowej lub też musiałyby zawierać kolejne swapy walutowe.

Należy zauważyć, iż domykanie otwartych pozycji poprzez swapy walutowe szczególnie przy braku pewności co do terminu nadejścia płatności naraża przedsiębiorstwo na dodatkowe koszty transakcyjne. Opisany scenariusz jest często przyczyną niestosowania transakcji forwardowej przez przedsiębiorców w Polsce. **Przedsiębiorcy wyrażają często brak przekonania o trafności posługiwania się strategią z użyciem forwarda, z uwagi na trudność w określeniu momentu nadejścia płatności w walucie obcej.** Argument, iż przedsiębiorca nie jest pewny istnienia przedmiotu zabezpieczenia z uwagi na opóźnienia w płatnościach lub z zupełnym braku pewności o ich utrzymaniu, nie należy do rzadkości w praktyce przedsiębiorstw. **Niekiedy nawet, przedsiębiorstwa rezygnują całkowicie ze stosowania zabezpieczeń nauczone „bolesnym” doświadczeniem niekorzystnego rozwoju kursu spot przy braku pokrycia pozycji terminowej przez pozycję kasową.** Zabezpieczanie z użyciem forwardów w obliczu braku pewności otrzymania płatności w walucie obcej jest poniekąd decyzją o spekulacji, która jak wiadomo bywa ryzykowna.

Brak pewności odnośnie momentu nadejścia płatności powoduje, iż przedsiębiorcy nie jest właściwie znany efektywny kurs zabezpieczenia.

Jest to dość poważny problem w przypadku zawierania transakcji Forward w szczególności w przypadku MSP. Należy w tym miejscu zauważyć iż w roku 2004 aż 95% małych i średnich przedsiębiorstw zadeklarowało, iż miało problemy z opóźnionymi płatnościami²⁰. Problem ten dotyczy również dużych korporacji.

Tego rodzaju „niechcianej spekulacji” obawiają się również banki które narażone są na ryzyko kredytowe przedsiębiorstwa, przez co w przypadku przedsiębiorstw małych, reprezentujących słabszą zdolność kredytową, krótkiej historii działalności lub też tych, które nie posiadają jeszcze doświadczenia w zarządzaniu ryzykiem kursowym przez derywaty, stawiany jest warunek ustanowienia depozytu zabezpieczającego który w wielu wypadkach skutecznie odwodzi od idei hedgingu przez forwardy.

Brak pewności odnośnie terminu nadejścia oczekiwanych płatności w walutach w znacznym stopniu utrudnia skonstruowanie strategii przy użyciu forwardów, które są instrumentem mało elastycznym. Rozwiązaniem w takim przypadku byłby zakup opcji lub opcji terminowej, co nie wiązało by się z koniecznością zamykania pozycji, jednak koszt opcji z udziałem PLN jest wysoki.

²⁰ J. Grzywacz, P. Rytko, *Finansować malucha?*, Bank nr 06/2005, s. 61.

6. Ocena Walutowych Transakcji Terminowych jako instrumentów zarządzania ryzykiem kursowym w Polsce oraz możliwości ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa

Oceniając zalety transakcji forward należy podkreślić jej stosunkowo niski koszt oraz nieskomplikowaną konstrukcję. Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, iż forward walutowy jest stosowany przez wszystkie przedsiębiorstwa, które zadeklarowały stosowanie jakichkolwiek derywatów. Należy stwierdzić, iż o jego stosunkowo wysokiej popularności decyduje jednoznacznie stosunkowo niewysoki koszt i prosta konstrukcja.

Mimo stosunkowo niskiego kosztu transakcji, wiele przedsiębiorstw nie stosuje tej transakcji przytaczając argument, iż forward nie jest niczym innym jak wcześniejszym kupnem waluty po kursie, który wyraża jedynie różnicę w stopach procentowych, dodatkowo skorygowaną o marżę banku. Dodatkowo, opracowanie strategii hedgingowej jest kosztowne, czasochłonne, a strategia nie zawsze musi być trafna, zatem wszelkie zabiegi związane z zabezpieczeniem mogą po prostu nie opłacać się, zatem ponosić dodatkowe koszty, wiele przedsiębiorstw, pozostawia otwarte pozycje.

Istotną barierę jednak ograniczającą dostęp do tego rynku ego instrumentu stanowi konieczność zamrożenia gotówki na koncie banku, z którym przeprowadzana jest transakcja. Transakcje te łatwiej jest jednak zawierać przedsiębiorstwom o wysokiej wiarygodności kredytowej z uwagi na fakt, iż mogą one być wtedy zawierane bez konieczności składania depozytu. **W praktyce ułatwiony dostęp do tego typu instrumentów mają po prostu duże korporacje.**

Wysoki poziom wymaganych depozytów zabezpieczających, wynikający z wysokiej zmienności PLN w stosunku do innych walut oraz asekuracyjnej postawy banków sprawia, iż konieczność rezygnacji z płynności eliminuje w znacznym stopniu mniejsze przedsiębiorstwa oraz jednostki o słabszym profilu kredytowym, którym bank nie udzielił limitu marżowego. **Należy podkreślić, iż konieczność wniesienia depozytu jest główną barierą przy zawieraniu transakcji typu forward. Depozyt w praktyce zwiększa koszt transakcji poprzez konieczność zamrożenia części środków płynnych przez przedsiębiorstwo.** Podobnie, źródłem dodatkowych kosztów może być zaciągnięcie kredytu w rachunku bieżącym, dla pokrycia ewentualnych strat wynikłych z niekorzystnie zawartych transakcji terminowych.

Nie mniej jednak, należy zauważyć, że **konieczność wniesienia depozytu pełni funkcję pewnego rodzaju bufora zabezpieczającego** w przypadku wielu przedsiębiorstw. Wymóg złożenia depozytu zabezpieczającego ostrzega zarządy przedsiębiorstw o skali ryzyka, które niesie za sobą forward, który niestety czasami bywa spekulacją. Depozyt czyni ową spekulację dość kosztowną,

przez co może w znacznym stopniu zapowiedz popełnieniu błędów przy zawieraniu transakcji.

Mimo, iż bariera w postaci minimalnej kwoty nominalnej walutowej transakcji terminowej, nie stanowi kluczowego problemu dla większości przedsiębiorstw w Polsce, nabiera ona jednak na znaczeniu w przypadku najmniejszych jednostek gospodarczych.

Marża kursów forward stanowi problem najczęściej w przypadku najmniejszych jednostek gospodarczych, które zabezpieczają niejako „z doskoku” w okresach podwyższonej zmienności kursów. Duże przedsiębiorstwa, posiadając limity w kilku bankach, zabezpieczają wyższe kwoty zwykle. Co pozwala im osiągnąć pewnego rodzaju „korzyści skali” przy zawieraniu Tyc transakcji.

Warto, zauważyć, że w świetle badań przeprowadzonych przez autora, każde z przedsiębiorstw, które deklaruje wykorzystanie derywatów, stosuje transakcje forward. Ważnym spostrzeżeniem jest fakt, iż „zadowolenie” przedsiębiorstw oraz ich przekonanie o pozytywnych rezultatach stosowania derywatów wzrasta w miarę wzrostu ich obrotów.

BIBLIOGRAFIA:

- 1) K. Jędrzejewska, *Gdy złoty rośnie na potęgę – jak zabezpieczyć się przed ryzykiem kursowym*, Dodatek Dobra Firma, Rzeczpospolita, 24.04.2001;
- 2) J. Grzywacz, P. Rytko, *Finansować malucha?*, bank nr 06/2005;
- 3) Benett D., *Ryzyko walutowe*, Dom Wydawniczy ABC 2000;
- 4) J. Holiwell, *Ryzyko finansowe – metody identyfikacji zarządzania ryzykiem finansowym*, Wydawnictwo K.E. Liber, warszawa 2001;
- 5) J. Klepacki, *Polski Rynek Walutowy – szanse i zagrożenia*, Scientific Publshin Group, Gdańska 2005;
- 6) P. Perz, P. Znamierowski – *Zarządzanie ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwach – wyniki projektu badawczego*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2003; Badanie przeprowadzone zostało wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według listy dziennika Rzeczpospolita z 2002 r; Rynki Terminowe nr 02/2003;
- 7) E. Pietrzak: *System Finansowy w Polsce*, Praca pod redakcją E. Pietrzaka, Z. Polańskiego, B. Woźniak, PWN, Warszawa 2003;
- 8) C. Smithson, C. Smith, *Zarządzanie ryzykiem finansowym, instrumenty pochodne, inżynieria finansowa i maksymalizacja wartości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000;
- 9) M. Wdowiak, Charakterystyka typów ryzyka występujących w kontraktach terminowych, Bank i Kredyt nr 11/99
- 10) J. Zając, *Polski Rynek Walutowy*, Liber, Warszawa 2002;
- 11) M. Zaleska, Kiedy małe i średnie firmy mogą liczyć na kredyty?, *Finansista* 03/2003;
- 12) W artykule zaprezentowano część wyników badań ankietowych przeprowadzonych w listopadzie 2005 dotyczących barier zawierania transakcji pochodnych przez przedsiębiorstwa w Polsce.

Elżbieta Gąsiorowska
Monika Burżacka

UWARUNKOWANIA DECYZJI INWESTYCYJNYCH W POLSCE

Wstęp

W praktyce inwestycyjnej istnieje wiele odmian ryzyka koniecznych do uwzględnienia w procesie analizy konkretnego instrumentu finansowego, a to niełatwe przedsięwzięcie zwłaszcza dla przeciętnego inwestora, najczęściej niedysponującego odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w tym zakresie. Szereg dostępnych narzędzi i profesjonalnych instytucji ułatwia dzisiaj inwestorom podejmowanie decyzji w warunkach niepewności, zwiększając szansę na stworzenie strategii umożliwiającej długoterminowy wzrost wartości posiadanych aktywów. Wydaje się, że kwestia zrozumienia wagi kompromisu między zyskiem i ryzykiem jest szczególnie istotna, zwłaszcza w przypadku polskich inwestorów, dysponujących niestety nieustannie istotnie ograniczonym aczkolwiek rosnącym poziomem oszczędności finansowych.

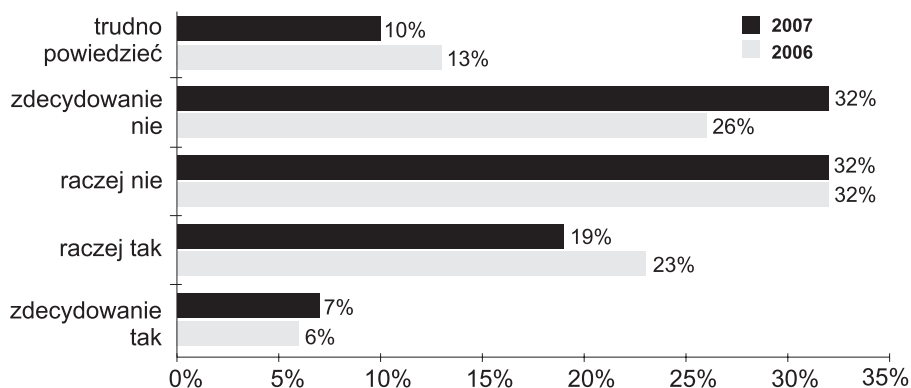
Zachowania inwestycyjne w Polsce

Doświadczenie inwestorów i doradców inwestycyjnych wskazuje, że istnieje szereg czynników wyznaczających kierunki decyzji inwestycyjnych, a wśród nich wiek inwestora, umiejętność podejmowania ryzyka oraz oczekiwana stopa zwrotu. Istotną kwestią jest umiejętność szacowania ryzyka oparta o dwa elementy, takie jak akceptacja ryzyka, uzależniona od sytuacji finansowej inwestora i pozainwestycyjnych źródeł dochodów oraz zdolność jego podjęcia wynikająca głównie

z indywidualnych predyspozycji natury mentalnej. Z całą pewnością, w przypadku osoby w podeszłym wieku, utrzymującej się z emerytury ma miejsce znacznie mniejsza zdolność do podejmowania ryzyka, w stosunku do młodszego, prężnego zawodowo, a tym samym generującego dochody na zdecydowanie wyższym poziomie inwestora, mającego tym samym możliwość pokrywania ewentualnych strat kapitałowych bieżącymi dochodami.

Z badań przeprowadzonych przez PBS DGA w dniach 24–26 sierpnia 2007 roku w formie bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego na reprezentatywnej 1067-osobowej próbie Polaków, którzy ukończyli 18. rok życia wynika jednoznacznie, że powoli zmienia się podejście inwestorów w Polsce do kwestii ryzyka. W roku 2007 odsetek osób skłonnych do podejmowania ryzyka uległ widocznemu zwiększeniu w stosunku do roku poprzedniego, choć nadal rysuje się wyraźny konserwatyzm i wysoki poziom asekuracji w tym względzie (rysunek 1).

Rysunek 1. Skłonność do podejmowania ryzyka



Źródło: M. Bednarek, *Polacy mają coraz więcej oszczędności*, „Gazeta Prawna” Nr 185 (2055), 24.09.2007.

Nieustanna obawa przed spowolnieniem gospodarczym i spadkiem poziomu generowanych nadwyżek finansowych powodują, że znaczący odsetek osób w Polsce odkłada pieniądze na „czarną godzinę”, do czego przyznaje się aż 45% ankietowanych. Równie często wskazywaną przyczyną oszczędzania jest gromadzenie pieniędzy na przyszłość dzieci oraz chęć zakupu samochodu czy nieruchomości, co prezentuje rysunek 2 oraz tabela 1.

Rysunek 2. Motywy odkładania pieniędzy wśród Polaków w 2006 i 2007 roku


Źródło: Jak w rysunku 1

Tabela 1. Przyczyny odkładania pieniędzy wśród Polaków

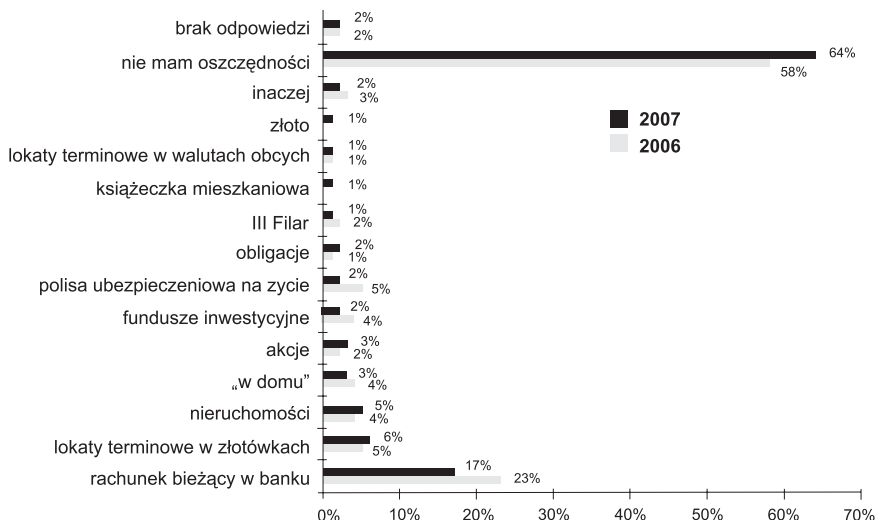
Motywy oszczędzania	2006	2007
Odkładam na „czarną godzinę”	48%	45%
zbieram pieniądze na przyszłość dzieci	18%	16%
zbieram na cele edukacyjne (naukę własną lub dzieci)	16%	11%
zbieram na kupno nieruchomości	14%	15%
odkładam na emeryturę	11%	8%
zbieram na kupno dóbr trwałego użytku	10%	12%
chcę pomnożyć swój majątek	9%	12%
zostają mi wolne środki	9%	12%
zbieram pieniądze na kupno samochodu	7%	8%
zbieram pieniądze na urlop	6%	9%
inne	5%	7%
nie wiem	2%	3%
odmowa odpowiedzi	3%	1%

Źródło: Jak w rysunku 1

W świetle wyników przeprowadzonych badań, Polacy nie są nadal wyraźnie skłonni do ryzyka. Większość Polaków wciąż woli lokować pieniądze niż je inwestować, zarówno w sferze rzeczywistych zachowań, jak i teoretycznych rozważań dotyczących optymalnego zagospodarowania znaczącej kwo-

ty²¹. Aż 64% badanych nie ulokowało swoich środków pieniężnych w inwestycji o wysokim ryzyku, co potwierdza rysunek 3.

Rysunek 3. Sposoby lokowania oszczędności w Polsce w 2006 i 2007 roku



Źródło: Jak w rysunku 1

Zasadniczym powodem, dla którego Polacy nie inwestują a lokują, jest brak wystarczających środków, aż 58% badanych deklaruje brak jakichkolwiek oszczędności. Niepokojącym zjawiskiem jest, że znaczący odsetek (63% ankietowanych) trzyma zaoszczędzone środki na rachunkach bieżących, lokatach bądź w domu. Odnotowywany jest jednak wzrost liczby osób inwestujących za pośrednictwem funduszy inwestycyjnych (z 2 do 4%), na co z pewnością miała wpływ hossa na warszawskiej giełdzie. Wieloletnia historia funduszy inwestycyjnych na świecie wskazuje, że dla indywidualnych inwestorów są one skuteczną i dochodową metodą inwestowania środków pieniężnych. Na rozwiniętych rynkach funkcjonuje wiele ich odmian, które dysponują olbrzymimi kapitałami i stanowią niezwykle dynamiczną część rynków finansowych. W Polsce, ta forma inwestowania środków finansowych cieszy się coraz większą popularnością zarówno wśród inwestorów instytucjonalnych, jak i indywidualnych, którzy uwolnieni zostali od konieczności dokonywania samodzielnego wyboru papierów wartościowych do własnego portfela lokat. Na rynku funduszy inwestycyjnych zauważalne jest szybkie tempo rośnie zainteresowania funduszami

²¹ W. Aksztejn, *Nadal mamy konserwatywne poglądy na oszczędzanie*, „Gazeta Prawna” Nr 185 (2055), 24 września 2007.

z ochroną kapitału, łączące bezpieczeństwo z perspektywą zysków wyższych niż oprocentowanie lokat. Sądzić należy, iż jest to wyraz poszukiwania bezpiecznych alternatyw dla znanych już, niskorentownych lokat bankowych.

W świetle przeprowadzonych badań rysuje się ciekawa tendencja szczególnie zainteresowania inwestycją w nieruchomości. W przypadku pojawienia się nieoczekiwanego zastrzyku finansowego, aż 29% badanych wybrałoby ten rodzaj inwestycji. W świadomości klientów, w kontekście zeszłorocznego wzrostu cen nieruchomości, nadal tkwi głębokie przekonanie o zyskowności tego rodzaju inwestycji. Musi upłynąć pewien czas, w trakcie którego ceny nieruchomości się ustabilizują, aby inwestorzy zdali sobie sprawę, że nieruchomości nie są swoistym panaceum inwestycyjnym. Niestety, niepokojącym jest fakt, że większość trzymałaby pieniądze w banku: 28% na rachunku bieżącym, 16% na lokatach złotych, a 14% badanych powierzyłoby oszczędności funduszom inwestycyjnym.²² Oczywiście jest, że z punktu widzenia rentowności trzymanie pieniędzy na rachunku bieżącym nie jest najlepszym wyborem. Wydaje się, że na takie nieracjonalne zachowanie znaczący wpływ na niedostateczny poziom wiedzy o sposobach i możliwościach inwestowania, ale też i chęć zachowania płynności w domowych budżetach, co dokładnie prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przyczyny lokowania zamiast inwestowania nadwyżek finansowych (w %)

Motywy działania	2006 N=188	2007 N=238
Brak odpowiedniej ilości środków pieniężnych	58	63
Brak odpowiedniej wiedzy o możliwościach inwestycyjnych	29	30
Niechęć do ograniczonego dostępu do zgromadzonych środków	12	18
Obawa przed utratą zgromadzonych pieniędzy	30	30
Zbyt wysoki koszt współpracy z doradcą finansowym	10	12
Zbyt duże ryzyko	7	11
Brak zaufania do instytucji finansowych	6	6
Brak korzystnych ofert inwestycyjnych	4	1
Zbyt wysoki koszt korzystania z usług bankowych	3	2
Opodatkowanie zysków z inwestycji	2	1
Trudno powiedzieć	4	2
Inne	4	0
Odmowa odpowiedzi	0,4	2

Źródło: Jak w rysunku 1

²² M. Bednarek, *Polacy mają coraz więcej oszczędności*, „Gazeta Prawna” Nr 185 (2005), 24.09.2007.

W obliczu powyższych danych, popularność lokat bankowych nie powinna dziwić. Znaczący odsetek badanych deklaruje, że nie zna się na inwestowaniu, prawdopodobnie z uwagi na wieloletni brak dostępu do innych form oszczędzania poza lokatami. Dodatkowo, wielu osobom ciągle wydaje się ona jedyną bezpieczną formą oszczędzania.

Możliwości inwestycyjne a usługi *private banking* w Polsce

Niewystarczająca wiedza, doświadczenie oraz brak czasu stwarza często konieczność powierzenia przez inwestora zgromadzonego kapitału profesjonalnemu doradcy inwestycyjnemu. Czynnikiem decydującym o decyzji powierzenia oszczędności profesjonalnej instytucji jest osiągnięty przez nie systematyczny, długofalowy przyrost wartości kapitału swoich klientów. Należy jednak mieć na uwadze, że historyczne wyniki zarządzających nie mogą być jedynym punktem odniesienia w przypadku prognozowania przyszłych wyników. W praktyce bowiem, podają oni do publicznej wiadomości najczęściej swoje najlepsze wyniki i w sposób dość wybiórczy, najczęściej jedynie w wybranym przez siebie okresie, porównując je często do innej grupy funduszy ściśle wyselekcjonowanej na potrzeby marketingowe.

Na świecie funkcjonuje szeroka rzesza firm specjalizujących się w doradztwie osobom indywidualnym posiadającym zgromadzony kapitał w postaci środków pieniężnych. Tego rodzaju usługi, określone mianem *private banking* dedykowane są stosunkowo wąskiemu gronu osób zamożnych (*High Net Worth Individuals*). Innymi słowy, *private banking* to bankowość dla najbogatszych i najbardziej wymagających klientów, to indywidualne, partnerskie dobieranie produktów a nie natrętna akwizycja. To współpraca na lata, wymagająca zaufania zarówno od banku jak i od klienta.²³

Analizując kryteria, które umożliwiają dostęp do *private banking* w Polsce można stwierdzić, że podstawę stanowi wielkość aktywów zarządzanych przez bank. Alternatywnym czynnikiem jest zazwyczaj, wysokość regularnych comiesięcznych wpływów na rachunek, ale także specjalne kryteria umożliwiające objęcie usługą grupy osób o wysokiej pozycji społeczno-zawodowej czy menedżerów dużych firm. Minimalne progi wejścia oraz wysokość comiesięcznych wpływów w wybranych bankach w Polsce oferujących *private banking* przedstawia tabela 3.

²³ D. Korczakowski, *Minimalne progi inwestycyjne dla Klientów Private Banking*, www.privatebanking.pl

Tabela 3. Minimalne progi wejścia oraz wysokość comiesięcznych wpływów w wybranych bankach w Polsce

Nazwa banku	Nazwa programu/ Nazwa rachunku podstawowego	Kryterium klasyfikacji
PKO Bank Polski SA	<ul style="list-style-type: none"> • Program Bankowości Prywatnej • PLATINIUM • Rachunek PLATINIUM 	<ul style="list-style-type: none"> • wpływy na rachunek – 10.000 zł • lub aktywa w wys. 500.000 zł
BRE BANK SA	<ul style="list-style-type: none"> • Private Banking • rachunek a'vista lub rachunek • GOLD 	<ul style="list-style-type: none"> • aktywa w wys. 500.000 zł
Raiffeisen Bank Polska SA	<ul style="list-style-type: none"> • Raiffeisen Club, • Konto osobiste lub konto lokacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • wpływy na rachunek – 10.000 zł • lub aktywa w wys. 200.000 zł
Bank Handlowy SA	<ul style="list-style-type: none"> • CITI Gold Zarządzanie Majątkiem (<i>wealth management</i>) • Konto Osobiste CitiGold 	<ul style="list-style-type: none"> • aktywa w wys. 200.000 zł
Bank Millennium SA	<ul style="list-style-type: none"> • Millennium Prestige • Konto Osobiste Prestige 	<ul style="list-style-type: none"> • wpływy na rachunek – 12.000 zł • lub aktywa w wys. 100.000 zł

Źródło: opracowanie własne

Analizując dostępność usług *private banking* dla polskich klientów należy bez wątpienia uwzględnić specyfikę lokalnego rynku, gdzie próg dla aktywów w wysokości 1 mln. USD, obowiązujący w bankach np. Europy Zachodniej, jest dla większości klientów absolutnie nieosiągalny.¹ Dla przykładu, aby zostać klientem brytyjskiego HSBC należy dysponować majątkiem o wartości miliona funtów brytyjskich. Credit Suisse z kolei, podejmie się zarządzania aktywami o wartości co najmniej 500 tys. CHF, a Bank Merrill Lynch Global Private Client przyjmie do grona swych klientów jedynie osoby zamierzające zainwestować co najmniej 3 mln dolarów. Dane te wskazują jednoznacznie, że gdyby sztywne standardy europejskie obowiązywały w Polsce, to grupa klientów usług *private banking* liczyłaby zaledwie 20–25 tys. osób.²⁴ W obliczu takiej sytuacji, banki świadomie obniżają kryteria dla swoich klientów, a wszystko w celu poprawie-

²⁴ M. Pokojska, *Private czy personal?*, „Gazeta Bankowa” nr 9, 03.03.2003

nia swoich statystyk lub podniesienia prestiżu usługi. *private banking*, z progiem indywidualnych zarobków netto na poziomie 5 tys. zł netto, faktycznie adresowana jest do grona 400–500 tys. osób.²⁵ Dodatkowo, uwagę zwraca się również na potencjał klientów, a więc tego rodzaju usługą mogą być objęte osoby posiadające liczne nieruchomości, ruchomości czy udziały w firmach. W praktyce, usługi *private banking* nie są jednorodne dla wszystkich klientów. Przykładowo w Banku BPH funkcjonują dwa typy usług – standardowy *private banking* - dla klientów z aktywami od 200 tys. zł i Private Banking & Investment – dla klientów z aktywami od 500 tys. zł. Podobnie Citibank Handlowy oferuje tego typu usługi dla osób z aktywami na poziomie 200 tysięcy złotych, a klientom z oszczędnościami w wysokości 1,5 mln. zł proponuje się obsługę w Centrum Inwestycyjnym i zindywidualizowane zarządzanie majątkiem. Należy jednak zauważyć, że dopiero kwoty powyżej kilku milionów złotych pozwalają na budowę indywidualnych strategii inwestowania, jak na przykład w Raiffeisen Banku Polska gdzie osobiste strategie inwestycyjne budowane są tylko dla tych, którzy powierzą bankowi przynajmniej 10 mln. zł.²⁶

Należy stwierdzić jednoznacznie, że w porównaniu z ofertą państw rozwiniętych polski rynek tego typu usług jest nadal dosyć ubogi mimo, że banki Polsce nieustannie rozszerzają swoją ofertę i dostosowują ją do preferencji inwestorów oczekujących racjonalnego inwestowania powierzonych kapitału. Wiąże się to z przyjętym określonym procesem zarządzania, który przeprowadza profesjonalny doradca inwestycyjny, poprzez zindywidualizowanie oferty *private banking* dla każdego klienta, przygotowanie długoterminowego planu finansowego uwzględniającego preferowane przez niego produkty i usługi, poziom akceptacji ryzyka skorelowane z odpowiednim horyzontem czasowym. Dodatkowo, nieustanny monitoring portfela służy ustaleniu, czy skonstruowany portfel umożliwia realizację wyznaczonego wcześniej celu inwestycyjnego. Z całą pewnością, usługi tego typu nie ograniczają się do samego zarządzania portfelem inwestycyjnym. Doradca finansowy może bowiem m.in. ułatwić decyzję o doborze kredytu, wybrać formę ubezpieczenia, określić sposób finansowania edukacji dzieci, czyli – mówiąc ogólnie – doradza w stworzeniu kompleksowego planu finansowego, obejmującego również kolejne pokolenia.

Podsumowanie

Mimo, że ostatnie miesiące cechowała dobra koniunktura ekonomiczna i spadek stopy bezrobocia, w tak krótkim czasie nie możliwe jest przełożenie się

²⁵ J. Pietrzak, *Kierunki rozwoju usług private banking w Polsce*, „Bank i Kredyt”, marzec 2006, s. 27.

²⁶ D. Korczakowski, *Minimalne progi inwestycyjne dla Klientów Private Banking*, www.privatebanking.pl

skutków wzrostu gospodarczego na wyraźną zmianę filozofii oszczędzania i inwestowania przez osoby w Polsce. Nieustannie wyraźny udział lokat bankowych potwierdza relatywnie niską skłonność do ryzyka i przywiązanie do tradycyjnych form oszczędzania, co charakterystyczne jest dla społeczeństwa niezbyt zamożnego, o dość konserwatywnych poglądach. Niestety, dodatkowo uwidacznia się wyraźna niechęć do korzystania z profesjonalnego doradztwa finansowego i brak nawyków w tym względzie. Wydaje się zatem, że niezwykle pożądana jest zakrojona na szeroką skalę akcja edukacyjna w tym zakresie zwłaszcza ze strony banków, które jeszcze przez długi czas zachowają dominującą pozycję, przyciągając najwięcej środków finansowych Polaków, bo bank to z założenia gwarancja bezpieczeństwa.

BIBLIOGRAFIA:

1. Aksztejn W., *Nadal mamy konserwatywne poglądy na oszczędzanie*, „Gazeta Prawna” Nr 185 (2055), 24.09. 2007.
2. Bednarek M., *Polacy mają coraz więcej oszczędności*, „Gazeta Prawna” Nr 185 (2055), 24.09.2007.
3. Korczakowski D., *Minimalne progi inwestycyjne dla Klientów Private Banking*, www.privatebanking.pl.
4. Pietrzak J., *Kierunki rozwoju usług private banking w Polsce*, „Bank i Kredyt”, marzec 2006, s. 27.
5. Pokojaska M., *Private czy personal?*, „Gazeta Bankowa” nr 9, 03.03.2003.

Monika Burżacka

SYSTEMY SIECIOWE W BUDOWANIU POZYCJI KONKURENCYJNEJ BANKÓW

Wstęp

Umacnianie przez bank pozycji konkurencyjnej w istotnym stopniu warunkowane jest umiejętnością budowania efektywnych kanałów dystrybucji oferowanych usług. Bez wątplenia, dynamiczny rozwój nowych technologii zwiększył zainteresowanie elektronicznymi formami kontaktu z klientami i trudno kwestionować słuszność tego rodzaju zabiegów. Wydaje się jednak, że tradycyjna forma oferowania usług bankowych nadal ma duże znaczenie. Dla wielu klientów bowiem, telefon czy Internet stanowią jedynie medium o charakterze uzupełniającym, dlatego „elektronizacja” usług bankowych nie wyeliminuje w zupełności bezpośrednich wizyt w oddziałach. Mając świadomość tendencji panujących na rynku, banki chętnie i aktywnie rozwijają sieci swoich placówek, prowadzonych m.in. w ramach systemów agencyjnych i partnerskich (franczyzowych, franchisingowych), gwarantując swoim klientom zróżnicowane formy dostępu do ich kont i innych licznych produktów bankowych.

1. Dystrybucja usług bankowych

Podjęwając próbę zdefiniowania pojęcia dystrybucji można stwierdzić, że polega ona na oferowaniu klientom usług zgodnie z ich potrzebami, preferencjami i oczekiwaniami. Jest to zatem czynnik w istotnym stopniu decydujący o wyborze banku zwłaszcza, że przeciętny klient nie dostrzega szczególnych

różnic w sposobie działania poszczególnych tego typu instytucji.²⁷ Z tego względu, jest to niezwykle ważny element realizowanej strategii marketingu mix.

Skuteczność dystrybucji uzależniona jest od sposobu zarządzania jej kanałami oraz odpowiedniego modelu usług, co wyznacza poziom efektywności operacyjnej banku. W praktyce funkcjonują trzy zasadnicze modele zwiększania dostępu do usług bankowych²⁸.

Model dystrybucji stacjonarnej (ang. *bricks and mortar*) polega na tworzeniu rozbudowanej sieci oddziałów i filii, pozwalający na realizowanie założeń strategii „bank blisko klienta”. Rozmiar sieci dystrybucji nieustannie jest istotnym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej na rynku²⁹.

Model dystrybucji wyłącznie elektronicznej (ang. *clicks only*), obejmujący bankomaty, bankowe kioski multimedialne, *home (office) banking* czy Internet, zgodnie z przyjętą strategią „bank u klienta”. Nowe technologie spowodowały dynamiczny rozwój tego obszaru, niemniej jednak newralgiczną pozostaje kwestia zapewnienia pełnego bezpieczeństwa przeprowadzanych tą drogą transakcji. Banki nieustannie poprawiają systemy zabezpieczeń, wprowadzają hasła maskowane, ale coraz bardziej pomysłowi są również przestępcy, przez co najbardziej wyrafinowane systemy pozostają jednak nie w pełni szczelne.

Rozwiązaniem pośrednim jest **model dystrybucji wielokanałowej (multimedialny)** (ang. *bricks and clicks*), stanowiący połączenie dystrybucji stacjonarnej i elektronicznej, w celu zwiększenia dostępności produktów bankowych.³⁰ Po erze dynamicznego rozwoju bankowości elektronicznej, praktycy bankowi coraz częściej jednak zwracają się w stronę budowy zewnętrznych sieci sprzedaży, w formie placówek partnerskich (franczyzowych) i agentów.³¹ Nadal ogromne zapotrzebowanie na produkty i usługi bankowe powoduje, że istnieje wyraźna potrzeba tworzenia dodatkowych punktów kontaktu z klientem. Jak wynika z danych Europejskiego Banku Centralnego, w Polsce na milion mieszkańców przypadają zaledwie 133 placówki bankowe, gdy w Czechach jest ich 175, na Węgrzech – 300, a w Hiszpanii – ponad 900 (tabela 1).

²⁷ J. Grzywacz, *Dystrybucja usług bankowych i jej skuteczność*, [w:] J. Grzywacz [red.], *Zeszyty Naukowe. Nauki Ekonomiczne*, tom V, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2006, s. 159.

²⁸ J. Pietrzak: *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 3, s. 39.

²⁹ J. Grzywacz, *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006, s. 60.

³⁰ Tamże, s. 60.

³¹ <http://www.gazetaprawna.pl>

Tabela 1. Liczba oddziałów przypadających na 1 mln mieszkańców w poszczególnych krajach Unii Europejskiej

Polska	133
Estonia	150
Malta	157
Czechy	175
Słowacja	207
Litwa	220
Holandia	224
Irlandia	226
Szwecja	248
Wielka Brytania	252
Łotwa	296
Węgry	303
Finlandia	308
Grecja	354
Dania	374
Francja	424
Belgia	464
Portugalia	515
Włochy	531
Austria	533
Niemcy	552
Luksemburg	558
Cypr	678
Hiszpania	953

M. Samcik, *Gdzie banki szukają nowych klientów?*, „Gazeta Wyborcza”,
<http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka>

Ciągle jeszcze niski stopień „ubankowienia” daje poczucie dobrych perspektyw rozwojowych. Z całą pewnością, większa dostępność placówek jest skutecznym sposobem umacniania pozycji konkurencyjnej rynku tego rodzaju usług.

2. Rodzaje zewnętrznych sieci bankowych

Jeszcze do niedawna, małe miejscowości w Polsce znajdowały się poza obszarem zainteresowania banków w kwestii rozbudowy sieci, z uwagi na niską opłacalność tego typu przedsięwzięć. Koszt utworzenia oddziału bankowego jest wysoki i nierzadko przekracza poziom kilkuset tysięcy złotych. Dodatkowo,

konieczność posiadania odpowiedniej infrastruktury technicznej czy wyposażenia spełniającego przyjęte standardy powodują, że zwrot z inwestycji w miejscowości zamieszkałej przez 20 tys. osób będzie trwał kilkanaście lat. Należy przy tym zaznaczyć, że do kalkulacji dochodzą jeszcze koszty bieżące wynikające m.in. z pensji pracowników czy opłat związanych z bieżącą działalnością. To główny powód, dla którego banki, chcąc powiększać grono swoich klientów, coraz częściej decydują się na lokowanie w mniejszych miastach swoich punktów w ramach placówek partnerskich (nierzadko określanych przez samych bankowców jako franczyzowe) lub wymagających zaangażowania zdecydowanie mniejszej ilości kapitału 2 placówek agencyjnych.

Franczyza jest systemem marketingu korporacyjnego lub formą marketingowej współpracy pionowej i od wielu lat znajduje powszechne zastosowanie w krajach o długiej tradycji wolnorynkowej, takich jak Stany Zjednoczone, Japonia czy kraje Europy Zachodniej. Polega on na długoterminowym udostępnieniu przez właściciela zwanego franczyzodawcą praw do używania swego znaku towarowego lub usługowego oraz nazwy handlowej wykorzystywanych do dystrybucji produktów lub usług dokonywanych na własny rachunek przez franczyzobiorcę.³² Innymi słowy, franczyzobiorca korzysta ze znaków firmowych, doświadczenia i sposobu świadczenia usług, przekazanych mu przez franczyzodawcę.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnorodnych definicji tego pojęcia, wynikających z szerokiej gamy jego wariantów i typów. W przypadku usług bankowych mamy do czynienia z franczyzą usługową, gdzie przedmiotem umowy jest *know-how* związane ze świadczonymi usługami. Warto w tym miejscu podkreślić, że ta forma współpracy nie oznacza tylko i wyłącznie licencjonowania, ale przede wszystkim plan prowadzenia firmy i wsparcie zarówno o charakterze merytorycznym i organizacyjnym.

Doświadczenia płynące z rynku potwierdzają wzmożone zainteresowanie taką formą rozwoju sieci placówek bankowych (tabela 2).

Banki, nieustannie poszukując nowych form organizacyjnych, zapewniających zwiększenie dostępności oferty na rynku, widzą duże perspektywy w tego rodzaju współpracy. Z tego względu, liczba placówek partnerskich, z całą pewnością będzie wzrastała w sposób dynamiczny.

Placówki agencyjne to równie popularna i wygodna zarazem forma rozbudowy sieci bankowych, umożliwiającą otwieranie punktów nawet w niewielkich miejscowościach, gdzie prowadzenie własnego oddziału byłoby dla banku nieopłacalne. Pionierem w tej kwestii był bank PKO BP, którego punkty świadczyły usługi ograniczone praktycznie do przyjmowania opłat, pośrednictwa między klientem indywidualnym a oddziałem banku, a otwierane były w małych miej-

³² J. Famielec, *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie.*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992, s. 67–69.

Tabela 2. Banki rozwijające się poprzez placówki partnerskie

Nazwa banku	Liczba placówek partnerskich
• PKO BP	2296
• Usługi finansowe Partner Banku BPH	418
• Monetia	170
• Dominet Bank	111
• Polbank EFG	100
• Getin Bank	80
• Aigo Partner	15
• MultiBank	40
• ING Bank Śląski	7
• GE Money Bank	1

Źródło: M.A. Dudek, *Agent mile widziany*, „Gazeta Bankowa”, Nr 10 (958) 5–11 marca 2007 r.

scowościach lub w zakładach pracy. System agencyjny z prawdziwego zdarzenia stworzony przez Dominet Bank zaistniał w 2003 roku.

Rozróżnienie między agencją a franczyzą ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia przedsiębiorcy, planującego przystąpienie do sieci. Podpisanie umowy określa precyzyjnie charakter współpracy i wyznacza zakres praw oraz obowiązków jej stron. Podstawowe różnice pomiędzy opisywanymi rodzajami powiązań biznesowych prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Różnice pomiędzy systemem francyzyzowym a agencyjnym

Obszary różnic	System agencyjny	System francyzyzowy
Kwota zainwestowanego kapitału	Organizator systemu gwarantuje przygotowanie punktu wraz z wyposażeniem, przez co inwestycja wymaga nakładu kilku tys. zł.	Francyzyzobiorca ponosi koszty przygotowania punktu obsługi klienta wraz z wyposażeniem i opłat marketingowych; nakłady inwestycyjne zazwyczaj powyżej kilkudziesięciu tys. zł.
Opłaty Licencyjne	Agent nie ponosi opłat licencyjnych.	Francyzyzobiorca zobligowany jest do ponoszenia opłat licencyjnych, bieżących opłat francyzyzowych.
Odpowiedzialność za mienie firmy	Agent zobowiązany jest najczęściej do wniesienia kaucji, tytułem powierzonego mienia. Właścicielem punktu pozostaje właściciel sieci.	Francyzyzobiorca jest właścicielem mienia.

Gama produktów	Oferta agenta zawężona jest do produktów podstawowych.	Franczyzobiorca w swojej ofercie posiada pełną gamę produktów.
Know how	Agent bazuje na szkoleniach wstępnych oraz własnej wiedzy i umiejętnościach – brak bieżącego wsparcia ze strony właściciela sieci.	Franczyzobiorca może liczyć na wsparcie merytoryczne i organizacyjne (podręcznik operacyjny, program szkoleń).
Poziom towarzyszącego ryzyka	Wynagrodzenie agenta ma charakter prowizyjny od wartości sprzedanych towarów czy usług.	Franczyzobiorca prowadzi punkt jak niezależny przedsiębiorca, mając prawo do całości wypracowanego zysku i przejmując w pełni ryzyko strat towarzyszące inwestycji.
Podstawa prawna współpracy	Przekazanie <i>know how</i> wynika z przepisów kodeksu cywilnego (K.c. art. 7602 par.1)	Przekazanie <i>know how</i> wynika z zapisów umowy i dobrej praktyki franczyzy (Kodeks Etyki Franchisingu opracowany przez Polską Organizację Franczyzodawców).

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia wynika jednoznacznie, że zakres działania przedsiębiorcy występującego w charakterze agenta na rzecz i w imieniu zleciodawcy, czyli właściciela sieci jest dość ograniczony. Istotą umowy agencyjnej jest zobowiązanie się agenta do stałego pośredniczenia za wynagrodzeniem przy zawieraniu umów z klientami dającego zlecenie albo do negocjowania i zawierania umów w imieniu i na rachunek dającego zlecenie. Agent może więc występować w obrocie gospodarczym w dwojakim charakterze: pośrednika albo przedstawiciela. Oznacza to, że może on sprzedawać jedynie produkty precyzyjnie określone w umowie i w znacząco zawężonym zakresie. Z drugiej strony, podejmowane przez niego ryzyko jest relatywnie nieduże, m.in. z uwagi na niewielką wartość poniesionych nakładów inwestycyjnych.

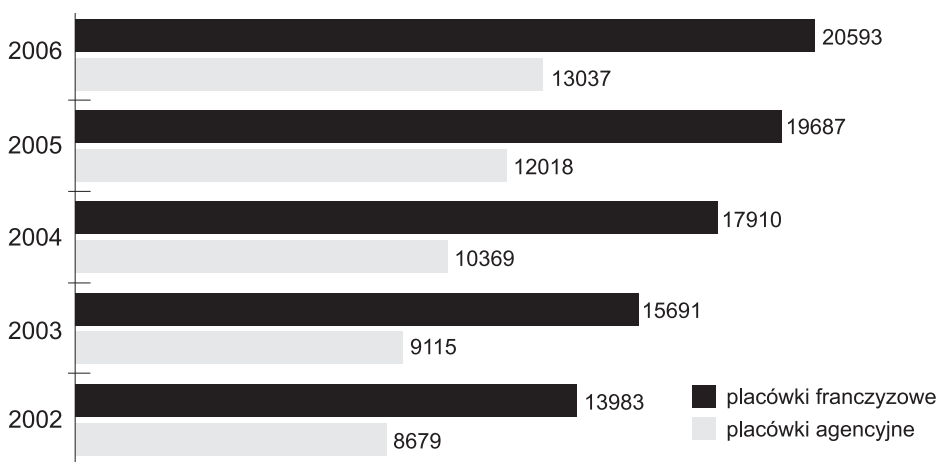
Odmiennie kształtuje się sytuacja franczyzobiorcy, który angażując własny kapitał przejmuje na siebie ryzyko ewentualnych strat finansowych. W zamian za to jednak, wysokość generowanych zysków jest niewspółmiernie wyższa w porównaniu do systemu agencyjnego. W zamian za wnoszone opłaty na rzecz franczyzodawcy, ma gwarancję wsparcia w zakresie prowadzonego biznesu, zarówno o charakterze organizacyjnym jak i merytorycznym.

Reasumując, placówka agencyjna od „partnerskiej“ różni się zakresem świadczonych usług i poziomem początkowych nakładów inwestycyjnych. To co łączy te dwa systemy to fakt, że zarówno agent jak i „partner“ nie zarabia, a otrzymuje wynagrodzenie prowizyjne.

3. Systemy partnerskie i agencyjne na polskim rynku usług bankowych

Systemy partnerskie i agencyjne znajdują coraz większe uznanie na polskim rynku, w tym również w sektorze bankowym, czego potwierdzeniem są wyniki opracowanego przez firmę PROFIT w 2006 roku „Raportu o franchisingu i systemach agencyjnych w Polsce” (rysunek 1).

Rysunek 1. Liczba placówek franczyzowych i agencyjnych w Polsce w latach 2002–2006



Źródło: Jak w tabeli 2.

Z raportu wynika, że w 2006 roku na rynku usług bankowych w Polsce działało 3068 placówek partnerskich, z czego 772 stanowiły nowo otwarte punkty. Dla każdego banku, szersza sieć dystrybucji stwarza możliwość dotarcia do nowych rynków i nowych grup klientów, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie sprzedaży i większy zysk. Ilość punktów obsługi klienta wyznacza siłę rynkowej pozycji konkurencyjnej. Z tego względu, instytucje bankowe działające na polskim rynku, mają świadomość konieczności zwiększania liczby swoich placówek. Jednym z nich jest Polbank EFG (filia Eurobanku), który rozpoczął budowę sieci placówek własnych i partnerskich niemalże natychmiast po wejściu na polski rynek. W planie są szczególnie mniejsze miejscowości sta-

nowiące ciągle niezagospodarowaną jeszcze część rynku. Również ING Bank Śląski zdecydował się na włączenie do swojej sieci placówek prowadzonych przez partnerów zewnętrznych. Wejście na rynek bankowej franczyzy zapowiadają m.in. banki BZ WBK i Pekao SA, który do tej pory bazował wyłącznie na własnych oddziałach.

Otwieranie nowych placówek bankowych wydaje się być nieustannie atrakcyjną formą inwestycji dla agentów i partnerów, czego potwierdzeniem są dane NBP o wartości udzielonych kredytów w bankach, która wzrosła w 2006 roku aż o 40 proc., czyli do 148,3 mld zł. Polacy chętnie zaciągają dług na zakup mieszkania, samochodu albo innych dóbr trwałych, jak chociażby sprzęt RTV/AGD i wszystko wskazuje na to, że tendencja ta w najbliższym okresie nie ulegnie zmianie. Nieustannie wysoki popyt na produkty i usługi finansowe stwarza zatem pole do działania dla tego rodzaju instytucji finansowych. To dobra wiadomość dla już działających partnerów, jak i dla tych, którzy dopiero przy mierzają się do otwarcia placówki wybranego banku. Debiutanci mogą liczyć na relatywnie szybki zwrot inwestycji, a osoby prowadzące już placówki na wyższe zarobki z tytułu prowizji za sprzedane produkty i usługi.

Wydaje się jednak, że najbardziej optymistyczne perspektywy rysują się przed przedsiębiorcami, którzy zdecydują się uruchomić placówkę bankową w małych miejscowościach i uda im się zachęcić klientów do korzystania z oferowanych produktów i usług. W Polsce, z usług bankowych korzysta zaledwie 50-60% mających taką możliwość, co stanowi wynik odbiegający od krajów zachodnioeuropejskich, gdzie udział ten przekracza 90%. Zaobserwowana sytuacja stanowi efekt, m.in. braku dostatecznie rozwiniętej sieci placówek bankowych, głównie właśnie w niewielkich miejscowościach, gdzie dostęp do Internetu jest ciągle utrudniony lub wręcz niemożliwy.

Statystyki ostatnich lat jednoznacznie wskazują, że systemy sieciowe stanowią coraz chętniej wybierany sposób prowadzenia działalności gospodarczej wśród polskich przedsiębiorców. Należy jednak zauważyć, że liczba systemów i jednostek partnerskich, mimo jednoznacznych tendencji wzrostowych, nadal jest zdecydowanie niższa w porównaniu do krajów o dłuższej i ugruntowanej pozycji powiązań francyzyzowych. Głównym powodem tych dość wyraźnych dysproporcji jest między innymi wysoki poziom kosztów towarzyszących rozpoczęciu działalności w sieci oraz trudności w dostępie do kapitału. Przedsiębiorca w Anglii otwierający punkt francyzyzowy znanej na rynku sieci może liczyć na wsparcie finansowe w wysokości nawet do 70% wartości nakładów inwestycyjnych³³, kiedy w Polsce nie ma praktycznie takich możliwości.

³³ M. Kaleta, *Franczyza – sprawdzony sposób na biznes*, „Euro info”, Biuletyn dla małych i średnich firm, listopad 2005, s.23.

4. Podsumowanie

Coraz bardziej zaostrzona konkurencja na rynku usług finansowych powoduje, że instytucje bankowe w widoczny sposób zmieniają swoje podejście do klienta, wykazując przy tym coraz większą elastyczność w swoich działaniach. W walce o udziały w rynku, prześcigają się w opracowywaniu wyrafinowanych strategii zapewniających zwiększenie dostępności oferty banku na rynku, a tym samym skutecznie poszerzających grono klientów. Mimo nieustannie rosnącej popularności bankowych usług internetowych, bezpośredni kontakt z doradcą w rzeczywistej placówce wydaje się być nadal niezwykle istotnym czynnikiem decydującym o wyborze banku. Z tego względu, banki wyznając zasadę „być blisko klienta”³⁴, chętnie inwestują w rozwój sieci własnych oddziałów i placówek prowadzonych przez partnerów biznesowych w ramach systemu franczyzy lub agencji. Większa sieć dystrybucji to możliwość dotarcia do nowych rynków i nowych grup klientów, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie sprzedaży i większy zysk.

BIBLIOGRAFIA:

1. Dudek M.A., *Agent mile widziany*, „Gazeta Bankowa”, Nr 10 (958), 5-11 marca 2007.
2. Famielec J., *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie.*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
3. Grzywacz J., *Marketing w działalności banku*, Difin, Warszawa 2006.
4. Grzywacz J., *Dystrybucja usług bankowych i jej skuteczność*, [w:] J. Grzywacz [red.], *Zeszyty Naukowe. Nauki Ekonomiczne*, tom V, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2006.
5. Kaleta M., *Franczyza – sprawdzony sposób na biznes*, „Euro info”, Biuletyn dla małych i średnich firm, listopad 2005.
6. Pietrzak J., *Wpływ modelu dystrybucji na konkurencyjność*, „Bank i Kredyt” 2002, Nr 3.
7. Samcik M., *Gdzie banki szukają nowych klientów?*, „Gazeta Wyborcza”.

³⁴ J. Grzywacz, *Marketing ...*, op.cit., s. 60.

Sylvia Lipińska-Tyburczy

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA FRANCHISINGU

1. Wstęp

Dynamiczne przeobrażenia gospodarki, jakie mogliśmy zaobserwować po 1989 roku zaowocowały powstaniem, a następnie rozwojem gospodarki wolnorynkowej. W tym czasie na rynku polskim pojawił się franchising³⁵ – efektywny i nowoczesny sposób na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Jednak nie tylko proces przemian gospodarczych, ale także cały czas rosnąca konkurencja, coraz większe wymagania konsumentów, chęć, jak i potrzeba otwarcia i poprowadzenia własnej działalności gospodarczej, jednakże bez wyraźnie sprecyzowanego pomysłu, ale gwarantującej bezpieczeństwo i stabilność, sprawiły że przedsiębiorcy dość często decydują się na współpracę w oparciu o koncepcję franchisingu. Zainteresowanie tym sposobem organizowania przedsiębiorstwa wynika również ze wzrastającej roli powiązań umownych między dystrybucją a produkcją.

W Polsce popularność franchisingu systematycznie rośnie, głównie za sprawą dużych sieci zachodnich oraz rosnącego zainteresowania ze strony polskich

³⁵ Pojęcie „*franchise*” zostało zapożyczone od starofrancuskiego słowa „*franc*” (wolny) lub *francher* (dzisiaj: *affranchir*, uwolnić) i użyte już w średniowiecznej Francji. Określało najpierw różne przywileje lub specjalne uprawnienia w hierarchiczno-federalnym ustroju społecznym i w końcu zostało zawężone we współczesnym języku przede wszystkim do technicznych celnych i pocztowych znaczeń specjalistycznych jak zwolnienia od podatku i opłaty pocztowej. (...) W latach pięćdziesiątych przyjęło się pojęcie *franchise* lub *franchising* jako hasło dla określenia towarów i usług w Stanach Zjednoczonych (...), we Francji często wymawiane po angielsku i używane obok francuskiego „*la franchise*” lub „*le franchisage*”. Por. M. Mohr, *Der Franchisevertrag*, Wien 1999 r., s. 3

przedsiębiorców. Przedsiębiorstwa franchisingowe odgrywają ważną rolę w polskiej gospodarce narodowej, gdyż wypracowują produkt krajowy brutto i tworzą nowe miejsca pracy. Na przełomie 2007 i 2008 roku w Polsce działało 22,7 tys. sklepów i punktów usługowych w ramach 440 sieci franchisingowych i 17 tys. placówek agencyjnych w 58 sieciach. Liczba nowych systemów franchisingowych wzrosła w ciągu roku o 21,5 proc. Przychody franchisobiorców i agentów ze sprzedaży wyniosły ponad 72mld zł, co stanowi 7 proc. PKB (w roku ubiegłym 50 mld zł, co stanowi 4,8 proc. PKB).³⁶ Dane potwierdzają, że sieci franchisingowych w Polsce przybywa, ale również współpracujących z nimi franchisobiorców, czyli firm posiadających licencję jednej z nich. Poprowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z koncepcją franchisingu jest coraz bardziej popularne, jednak barierą dla małych i średnich firm, osób prywatnych, a nawet osób bezrobotnych, gdzie może być wielu potencjalnych biorców licencji, stanowi brak kapitału własnego na uruchomienie jednostki franchisingowej. A zatem każdy zainteresowany, zamierzający przystąpić do sieci franchisingowej, a nie posiadający wystarczającej ilości własnych środków finansowych może zdecydować się na skorzystanie z innych źródeł finansowania.

2. Finansowanie własne

Kapitał własny jest rozumiany jako środki wnoszone i pozostawione do dyspozycji jednostki gospodarczej w trakcie prowadzenia działalności przez jej właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy, współwłaścicieli). W szerokim znaczeniu kapitał własny określa się jako równowartość składników majątku wniesionych do jednostki przez właścicieli oraz wygospodarowanych przez nią samą w trakcie prowadzonej działalności, w rezultacie pozostawienia w jednostce części zysku.³⁷

Wbrew powszechnemu przekonaniu, że umowa franchisingowa umożliwia małym przedsiębiorstwom i indywidualnym podmiotom gospodarczym prowadzenie stałej dochodowej działalności gospodarczej, to nie jest to jednak tak oczywiste i wymaga czasu. Procedura ta odbywa się dzięki zaangażowaniu własnych środków finansowych franchisobiorcy, który powinien nimi dysponować (posiadać kapitał własny), chcąc przystąpić do systemu działającego na zasadzie franchisingu. Biorca franchisingu przed przystąpieniem do sieci ponosi koszty związane z zakupem licencji (wstępna opłata franchisingowa), wynajęciem lokalu potrzebnego do prowadzenia działalności oraz jego wyposażeniem. Ponadto podpisując umowę powinien wziąć pod uwagę, oprócz wspomnianych wyżej kosztów podstawowych, także inne opłaty franchisingowe. Jednym z priorytetów dla potencjalnego franchisobiorcy, jeszcze przed przystąpieniem do

³⁶ Wiśniewski M., *Raport o rynku franczyzy i agencji*, „Franchising” Nr 5/2008

³⁷ Czerwińska-Kayzer D., *Alternatywne źródła finansowania długoterminowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2006, s. 66

negocjacji, powinno stać się ustalenie z dawcą licencji wysokości kosztów, jakie jest w stanie ponieść przystępując do sieci oraz określenie swoich oczekiwań, co do wysokości zysków.³⁸

Umowa franchisingu jest zawierana pomiędzy dwoma niezależnymi finansowo i prawnie przedsiębiorstwami, a to w jakiej dziedzinie rynku działa franchisodawca wpływa na kwotę, jaką musi zainwestować biorca franchisingu przed wstąpieniem do sieci. Obecnie najmniejsza inwestycja to wydatek ok. 2 tys. zł, jednakże przedsiębiorca zamierzający poprowadzić stację benzynową poniesie koszty w wysokości 3,5 mln zł.³⁹ Na polskim rynku działa obecnie 70 systemów o kwocie inwestycji początkowej nie przekraczającej 50 tys. zł. Natomiast średnia kwota inwestycji wyniosła w 2007r. 335 tys. zł.⁴⁰ Niestety nadal większość przedsiębiorców lokuje w franchising wszystkie swoje środki finansowe, ponosząc tym samym ryzyko utraty płynności finansowej.

Tabela 1.: Koszty inwestycji franchisobiorcy – wybrane sieci franchisingowe

Nazwa sieci/ Franchisodawca	Branża	Min. kwota inwestycji
In Post	usługi pocztowe	1-10 tys. zł
Niebieski Słoń	<i>produkcja i sprzedaż książek dla dzieci</i>	2,5 tys. zł
X-press Couriers	<i>usługi kurierskie lokalne, krajowe i międzynarodowe</i>	6 tys. zł
Expert	<i>punkty kasowe</i>	8 tys. zł
Teletorium	<i>salony z telefonami i akcesoriami GSM</i>	16 tys. zł
Helen Doron	<i>nauczanie języka angielskiego</i>	25 tys. zł
Witek's	<i>sklepy z artykułami wyposażenia wnętrz i meblami</i>	50 tys. zł
Natur House	<i>centra żywienia i dietetyki</i>	65 tys. zł
Big Star	<i>sklepy z odzieżą</i>	120 tys. zł
Da Grasso	<i>pizzerie</i>	150 tys. zł
Jean Louis David	<i>salony fryzjerskie</i>	150 tys. zł
Yes	<i>sklepy jubilerskie</i>	260 tys. zł
Grupa LOTOS	<i>stacje paliw</i>	3,5 mln zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Franchising” Nr 5/2008.

³⁸ Wiśniewski, M. Krawczyk A., *Czy wiesz co cię czeka?*, „FranchisingInfo”, Nr 8-9/2003.

³⁹ Koszty inwestycji franchisingobiorcy w wybranych sieciach franchisingowych przedstawia tabela 1.

⁴⁰ Wiśniewski M., *Raport o rynku franczyzy i agencji*, „Franchising” Nr 5/2008.

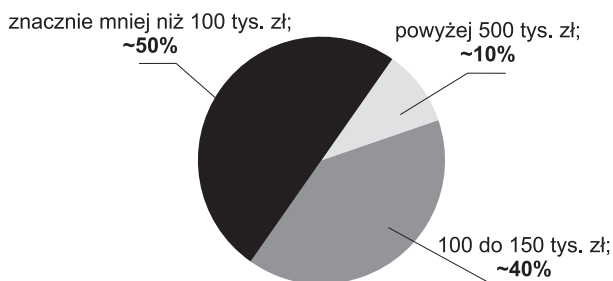
3. Środki ze źródeł obcych

Kapitał obcy to środki finansowe pozyskiwane z zewnątrz, z otoczenia, w którym działa dana jednostka gospodarcza. Szersza definicja brzmi, że kapitał obcy to suma środków finansowych pozostawionych do dyspozycji jednostki gospodarczej przez jego wierzycieli przez określony czas,⁴¹ co oznacza że powinien być zwrócony w terminie wymagalności wraz z należnymi odsetkami.

Prowadzenie działalności gospodarczej w ramach systemu franchisingowego jest możliwe pod warunkiem dysponowania odpowiednim majątkiem. Podstawowym sposobem na sfinansowanie zakupu niezbędnych dóbr inwestycyjnych jest, jak zostało wspomniane już wcześniej, kapitał własny, który bardzo często bywa niewystarczający do uruchomienia, a następnie kontynuowania działalności gospodarczej. Niewątpliwie, podmioty wstępujące do sieci franchisingu, mogą skorzystać z pomocy banków oraz innych instytucji finansowych, oferujących różnego rodzaju kredyty. Innym rozwiązaniem dla podmiotów bez odpowiednich środków finansowych może być również zawarcie umowy leasingowej

Eksperti firmy PROFIT oszacowali, że jedynie 10 proc. kandydatów na biorcę licencji na własną działalność gospodarczą ma możliwość zainwestowania powyżej 500 tys. zł. Najwięcej, ok. 40 proc. zgłoszeń dotyczy inwestycji między 100 a 150 tys. zł. Reszta osób deklaruje znacznie mniejsze kwoty.⁴²

Rysunek 1.: Możliwości inwestycyjne kandydatów na franchisobiorców (w%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Skiba, *Banki nie lubią franczyzy*, www.bankier.pl

• Kredyty

Możliwość skorzystania ze źródeł finansowania, jakim są kredyty bankowe, jest ograniczona i tylko nie liczna grupa podmiotów gospodarczych może z niej

⁴¹ Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2005, str. 152.

⁴² Skiba A., *Banki nie lubią franczyzy*, www.bankier.pl

skorzystać. Głównie wynika to z faktu, iż polskie banki nie posiadają w swojej ofercie kredytów przeznaczonych dla firm z segmentu drobnej przedsiębiorczości, np. odrębnej linii kredytowej, a brak takiej oferty stanowi jedną z podstawowych barier hamującą inwestycje franchisingowe, a tym samym rozwój drobnej przedsiębiorczości. Ponadto uzyskanie kredytu to proces długotrwały i żmudny, po części z powodu wymagań jakie stawiane są potencjalnemu franchisobiorcy przez bank, np. wysokie oprocentowanie, przedstawienie zabezpieczenia kredytu, określenie własnej sytuacji finansowej oraz udokumentowanie wypłacalności i płynności finansowej przedsiębiorcy.

O wsparcie w postaci kredytu bankowego dla podmiotu rozpoczynającego działalność gospodarczą można ubiegać się dopiero po uzyskaniu pierwszych wpływów ze sprzedaży, w uruchamianej jednostce franchisingowej. A zatem największe szanse na kredyt bankowy – na zakup licencji – ma firma już działająca, minimum 12 miesięcy i przynosząca zyski.⁴³ Franchisobiorca, działający już pod skrzydłami wielkiej korporacji może uzyskać łatwiejszy dostęp do kredytów i korzystniejsze warunki ich udzielenia.

Powyższe problemy z otrzymaniem kredytu bankowego wynikają z tego, iż banki oceniają ryzyko bankructwa działalności franchisingowej, jak każdej innej działalności gospodarczej, a nie jako produkt zmniejszonego ryzyka, tak jak np. w Wielkiej Brytanii, gdzie przedsiębiorca, który zdecyduje się na przystąpienie do sieci franchisingowej, od lat działającej z sukcesem,⁴⁴ może otrzymać kredyt na sfinansowanie nawet do 70 proc.⁴⁴

• Leasing

Leasing, w praktyce gospodarczej, definiowany jest jako umowa, na mocy której leasingodawca przekazuje leasingobiorcy prawo do użytkowania określonego środka trwałego w określonym czasie w zamian za dokonywanie płatności.⁴⁵ Najczęściej przedmiotem leasingu mogą być: środki transportowe, komputery, wyposażenie biurowe, maszyny i urządzenia, ale również nieruchomości, np. hala produkcyjna, magazyny czy też pomieszczenia biurowe.⁴⁶

W sytuacji, gdy przedsiębiorca nie posiada wystarczających środków na zakup dóbr inwestycyjnych, maszyn czy urządzeń potrzebnych do prowadzenia działalności na zasadzie franchisingu, może skorzystać z pomocy w postaci leasingu ze strony franchisodawcy lub z oferty wyspecjalizowanych firm leasingowych. Najważniejszą korzyścią dla leasingobiorcy (franchisobiorcy) jest możliwość sfinansowania inwestycji w całości lub w części oraz zapewnienie, a nawet

⁴³ Tamże.

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ T. Nędzi, B. Cegłowski, *Pozyskiwanie kapitału*, Helion, Gliwice 2005, str. 27

⁴⁶ J. Grzywacz, M. Burżacka-Majcher, *Leasing w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007, str. 17

zwiększenie płynności finansowej. Na polskim rynku, ze względu na prawno-podatkowy⁴⁷ charakter umowy, wyróżnia się przede wszystkim:

- leasing operacyjny
- leasing finansowy

W przypadku **leasingu operacyjnego**, leasingobiorca użytkuje środek trwały udostępniony przez leasingodawcę, zwracając go po zakończeniu umowy i przekazując kolejnemu korzystającemu.⁴⁸ Ten rodzaj leasingu umożliwia biorcy leasingu zmniejszyć płacony przez niego podatek poprzez wpisanie w koszty uzyskania przychodu całości opłat związanych z leasingiem.

Krótkoterminowy charakter umowy leasingu operacyjnego, pozwala na wcześniejsze jej zakończenie w momencie, gdy na rynku pojawi się doskonalsze rozwiązanie (dobro) niż to będące przedmiotem leasingu, co dotyczy np. komputerów, sprzętu elektronicznego, oprogramowania, itp.

Umowa **leasingu finansowego** ma charakter długoterminowy i gwarantuje biorcy leasingu możliwość nabycia przedmiotu umowy za wcześniej ustaloną cenę, pod warunkiem spłaty wszystkich rat, po jej zakończeniu. Natomiast koszty ponoszone przez leasingobiorcę (franchisobiorcę) mają charakter inwestycyjny i zaliczają się do kosztów uzyskania przychodów (po opodatkowaniu).⁴⁹

4. Opłaty franchisingowe

W obszarze franchisingu można wyróżnić trzy rodzaje opłat, jakie zobowiązany jest uiszczyć franchisobiorca na rzecz dawcy, a które stanowią przychody tego drugiego. Europejski Kodeks Etyki Franchisingowej⁵⁰ podaje definicję franchisingu, w której jest mowa m.in. o tym, że „ (...) Franchisodawca nadaje swoim poszczególnym Franchisobiorcom prawo i nakłada na nich obowiązek prowadzenia działalności zgodnie z jego koncepcją, (...) w zamian za bezpośrednie lub pośrednie świadczenia finansowe uprawnienie to upoważnia Indywidualnego Franchisobiorcę do korzystania z nazwy handlowej Franchisodawcy, jego znaku towarowego lub usługowego, metod prowadzenia działalności gospodar-

⁴⁷ Tamże, str.25

⁴⁸ T. Nędzi, B. Cegłowski, op. cit., str. 31

⁴⁹ E. Banachowicz, *Franchising. Skorzystaj z tej szansy*, Poltex, Warszawa 1994, str. 61

⁵⁰ Europejski Kodeks Europejski Franchisingu został stworzony i wprowadzony w życie przez stowarzyszenia franchisingowe krajów Unii Europejskiej (z wyjątkiem Irlandii i Luksemburga) oraz Norwegii, Słowenii, Węgier i Szwajcarii, stanowiących Europejską Federację Franchisingu, we współpracy z Komisją Europejską. Przystępując do Europejskiej Federacji Franchisingu nowi członkowie przyjmują do wiadomości Europejski Kodeks Etyczny Franchisingu i zobowiązują się do jego stosowania.

czej, wiedzy technicznej, systemu postępowania i innych praw własności intelektualnej lub przemysłowej, a także do korzystania ze stałej pomocy handlowej i technicznej Franchisodawcy”.⁵¹

Wysokość oraz struktura opłat franchisingowych, powinny być ustalone szczegółowo i odpowiednio dopasowane do pozycji przedsiębiorcy oraz sytuacji na rynku, są to:

1. wstępna opłata franchisingowa (*ang. an initial franchise fee*) – wysokość tej opłaty wynosi około 10 proc. wkładu finansowego biorcy licencji,
2. bieżąca opłata franchisingowa (*ang. on-going franchise fee; a royalty*), zwana również opłatą cykliczną – wysokość tej opłaty jest uzależniona od obrotu franchisobiorcy i wynosi zwykle 3-6% proc.⁵² wartości jego sprzedaży,
3. wpłata na wspólny fundusz marketingowy (*ang. an advertising contribution; an advertising fee*) – wysokość tej opłaty jest określana jako procent od obrotu poza normalną opłatą cykliczną i wynosi 1-3% obrotu.⁵³

• Wstępna opłata franchisingowa

Opłata wstępna to rodzaj opłaty franchisingowej, która jest uiszczana przez franchisobiorcę na rzecz franchisodawcy. Występuje w formie opłaty jednorazowej w całości lub w kilku ratach w momencie dojścia do skutku umowy franchisingu, gdzie również określany jest ewentualny późniejszy termin uiszczenia opłaty wstępnej, zgodnie z postanowieniem obu stron. Opłata ta stanowi rodzaj ‘okupu’ za uzyskanie możliwości dostępu do sieci, przeznaczana jest na pokrycie kosztów związanych z przygotowaniem podręcznika operacyjnego, zaprojektowaniem systemu księgowego, szkolenia, usług doradczych, wstępnej reklamy i promocji, itd.⁵⁴

Jak już zostało wspomniane wcześniej, wysokość opłaty wstępnej wynosi 10 proc. wkładu finansowego franchisobiorcy, a przy określaniu jej wysokości franchisodawca uwzględnia następujące czynniki:

- rozmiary poniesionych wydatków i nakładów,
- własny udział w całym przedsięwzięciu,
- przewidywane wielkości obrotów i zysków, jakie może osiągnąć przyszłe przedsiębiorstwo,
- rozmiary ryzyka podejmowane w danym przypadku,
- kształtowanie się opłat wstępnych pobieranych na danym obszarze przez inne podmioty stosujące także system franchisingu.⁵⁵

⁵¹ <http://www.franchising.pl>

⁵² Czerwińska-Kayzer D., op. cit., str. 9

⁵³ Tamże.

⁵⁴ Tamże.

⁵⁵ Stecki L., *Franchising*, Dom Organizatora, Toruń 1994, str. 169

Niska wartość opłaty wstępnej, ma za zadanie uatrakcyjnić ofertę franchisobiorcy dla kandydatów na franchisobiorcę, a tym samym rozwinąć system, dzięki jak największej ilości chętnych do współpracy podmiotów gospodarczych.

• **Bieżąca opłata franchisingowa**

Bieżąca opłata franchisingowa, zwana również opłatą cykliczną płacona jest przez franchisobiorcę na rzecz franchisodawcy przez cały okres trwania umowy franchisingu, w celu pokrycia kosztów związanych z bieżącymi usługami dawcy sieci oraz za korzyści płynące z przynależności do sieci. Ten rodzaj opłaty stanowi główne źródło dochodów franchisodawcy i wyróżnia się 3 sposoby wyliczania jej wysokości:

- jako procent od obrotu – jest to najczęściej spotykana forma opłaty,
- jako opłata uzależniona od ilości towarów zakupionych u franchisodawcy
 - jest to opłata wliczona w cenę towaru, który sprzedaje franchisobiorca zobowiązany do dokonywania zakupu większości lub wszystkich towarów u dawcy systemu, pełniącego rolę pośrednika w transakcjach,
- jako opłata stała – jest to opłata o stałej wysokości, wypłacana okresowo przez franchisobiorcę na rzecz franchisodawcy.

• **Wpłata na wspólny fundusz marketingowy**

Wpłata na wspólny fundusz reklamowy jest przeznaczona wyłącznie na finansowanie działań promocyjno-reklamowych całego systemu.⁵⁶ Wysokość tej opłaty zależy od ponoszonych przez franchisodawcę wydatków na akcje promocyjne i reklamowe, np. koszty reklamy i materiałów promocyjnych, public relations, itd. Należy wspomnieć, że nowi franchisobiorcy w początkowym okresie prowadzenia działalności mogą być zwolnieni z konieczności uiszczania tej opłaty, chociażby ze względu na i tak duże wydatki związane z wchodzeniem dopiero na rynek.

5. Podsumowanie

Franchising stanowi obecnie jedną z lepiej rozwiniętych na świecie metod zbytu towarów i usług naszych czasów. W Polsce ta forma współpracy jest metodą dość młodą i nie do końca zbadaną, jednakże wykazuje tendencję wzrostową. Ponadto w polskiej rzeczywistości możemy zaobserwować, że światowe sieci franchisingowe, te najbardziej znane mają niewielu franchisobiorców, natomiast ich liczba jest znacznie większa w przypadku krajowych systemów. Przyczyną takiego zjawiska są wysokie koszty, jakie wiążą się z uruchomieniem jednostki franchisingowej.

⁵⁶ <http://www.franchising.pl>

1. Niewątpliwie rozpoczęcie i rozwój własnej działalności gospodarczej w polskich warunkach jest dość kosztowne. Podmioty zamierzające przystąpić do sieci franchisingowej muszą dysponować znacznym kapitałem, ponieważ przeciętny koszt franchisobiorcy w warunkach polskich jest bardziej dostosowany do standardów światowych.
2. W przypadku braku własnych środków finansowania działalności gospodarczej, biorcy licencji mogą korzystać z innych źródeł, kapitału obcego, np. z kredytu lub leasingu. Franchisobiorca może też czasami liczyć na wsparcie ze strony dawcy licencji, jako poręczyciela wobec instytucji finansowych, świadczących wsparcie dla wstępujących do sieci przedsiębiorców.
3. Sytuację, że wiele znanych międzynarodowych sieci franchisingowych rezygnuje z zakładania swoich systemów na polskim rynku albo prowadzi działalność za pośrednictwem zagranicznych biorców, kształtuje głównie brak wsparcia ze strony banków oraz ogólnie słaba kondycja sektora MSP.
4. Aby franchising mógł zdobyć sobie trwałe miejsce w polskiej ekonomii, ilość systemów oferujących licencję na prowadzenie oraz jednostek je kupujących, powinna cały czas wzrastać. Przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na zasadach franchisingu byłoby znacznie więcej, gdyby dysponowali odpowiednim kapitałem własnym lub mieli większe szanse na jego pozyskanie z obcych źródeł. Pomocne zatem byłoby wsparcie instytucji rządowych i banków, mające na celu ułatwienie przedsiębiorstwom franchisingowym pozyskiwanie kapitału.

BIBLIOGRAFIA:

1. Czerwińska-Kayzer D., *Alternatywne źródła finansowania długoterminowego w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Poznań 2006.
2. Banachowicz E., *Franchising. Skorzystaj z tej szansy*, Poltex, Warszawa 1994.
3. Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2005.
4. Grzywacz J., Burżacka-Majcher M., *Leasing w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007.
5. Nędzi T., Cegłowski B., *Pozyskiwanie kapitału*, Helion, Gliwice 2005.
6. Skiba A., *Banki nie lubią franczyzy*, www.bankier.pl
7. Stecki L., *Franchising*, Dom Organizatora, Toruń 1994.
8. Wiśniewski M., Krawczyk A., *Czy wiesz co cię czeka?*, „Franchisinginfo” Nr 8-9/2003.
9. Wiśniewski M., *Raport o rynku franczyzy i agencji*, „Franchising” Nr 5/2008

Piotr Śladowski

DETERMINANTY WYBORU LOKALIZACJI PROCESÓW OFFSHORINGOWYCH

1. Wprowadzenie

Operation offshore częściej nazywany offshoringiem z całą pewnością nie jest nową ideą. Produkty znanych marek z nalepką „*Made in China*” pojawiły się już kilka dekad temu. Początek offshoringu można datować na lata '70 i '80 poprzedniego wieku, kiedy to mieliśmy do czynienia z globalną przemianą w produkcji i handlu dobrami przetworzonymi takimi jak tekstylia, odzież, podzespoły motoryzacyjne czy komponenty elektroniczne. Wraz z rozwojem globalnej infrastruktury transportowej, która znacząco zwiększyła możliwości przewozu surowców, podzespołów i gotowych produktów wytwarzanie za granicą stało się powszechne.⁵⁷ Obecnie obserwujemy 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 przesyłać na odległość. Nie mogły być zatem przedmiotem handlu międzynarodowego. Skalę zjawiska najlepiej oddaje fakt, iż wartość inwestycji offshoringowych na świecie w 2004 roku wyniosła ok. 40 mld dolarów, natomiast szacunki firm doradczych mówią, iż w 2008 roku wartość tych inwestycji osiągnie poziom 350 mld dolarów, dane te najlepiej świadczą o tempie rozwoju offshoringu oraz jego skali.⁵⁸ Warto zatem postawić pytania, jakie są determi-

⁵⁷ M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn, Chicago 2004, s. 39.

⁵⁸ A. Vashista, A. Vashista, *The Offshore Nations*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 58.

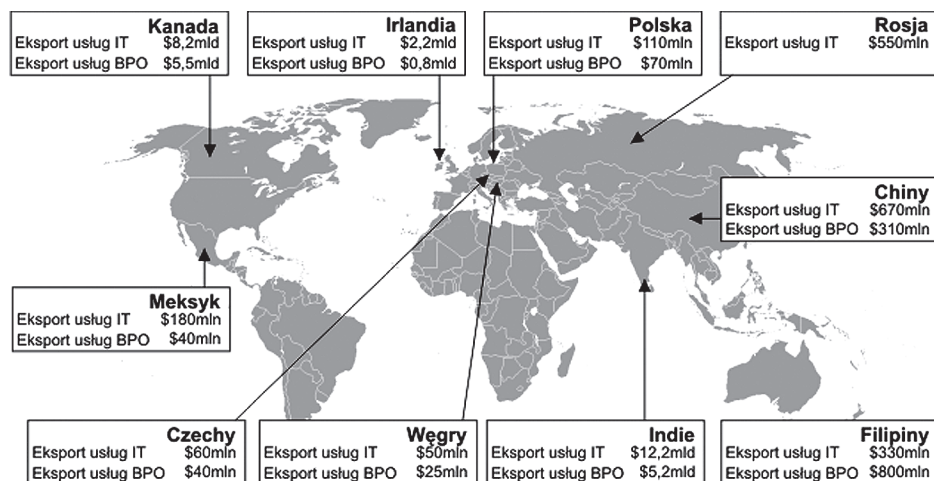
nanty wyboru docelowej lokalizacji procesów offshoringowych, co przyciąga inwestorów, na jakie czynniki zwracają szczególną uwagę.

Offshoring to wykorzystywanie zagranicznych zasobów zewnętrznych, lub też wykorzystanie zagranicznych zasobów wewnętrznych firmy macierzystej. Zatem offshoring można zdefiniować 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 powiązanim z macierzystym przedsiębiorstwem kapitałowo albo po prostu zagranicznym oddziałom macierzystej firmy.⁵⁹ 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.

2. Determinanty wyboru docelowej lokalizacji procesów offshoringowych

W przypadku projektu outsourcingowego pytanie o wybór lokalizacji jest podrzędne w stosunku do wyboru najwłaściwszego dostawcy. Dla większości przedsiębiorstw nie ma szczególnego znaczenia w jakim mieście, stanie czy województwie znajduje się zakład dostawcy. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja

Rysunek 1. Główni eksporterzy usług offshoringowych w roku 2005.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore Nation*, McGraw-Hill, New York 2006, str. 58.

⁵⁹ P. Śladowski, *Offshoring – globalny zwrot w gospodarce światowej?*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, tom VIII, Płock 2007, s. 107.

w przypadku offshoringu. Wybór lokalizacji czy też kraju mogą mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu. Przez ostatnią dekadę państwa prześcigały się w doskonaleniu i rozwijaniu własnych przewag konkurencyjnych w erze powszechnej globalizacji.

W roku 2003 byliśmy świadkami znacznego wzrostu eksportu usług w krajach takich jak Indie, Filipiny czy Rosja. W tym samym czasie Czechy, Polska, Węgry oraz Meksyk z relatywnie mało znaczących rynków stały się poważnymi konkurentami na rynku usług offshoringowych. Część krajów zaczęło wykorzystywać swoje naturalne i geograficzne zalety, inne zaś wykorzystywały pewne nisze poprzez skupienie swoich zasobów i edukacji na wybranych obszarach. Dla przykładu jednym z kluczowych czynników offshoringu usług jest możliwość pracy w systemie 24 godzinnym. Globalne przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na działanie w jednej strefie czasowej, klient musi być obsłużony o każdej porze dnia. W rezultacie położenie w zupełnie innej strefie czasowej, które kiedyś było wadą, dziś w dobie globalizacji usług stało się zaletą. Posługiwanie się tym samym językiem sprawiło iż Kanada i Irlandia były naturalnymi partnerami dla firm pochodzących z USA. Obecnie także Indie i Filipiny posługują się tą zaletą w walce o tworzenie telefonicznych centrów obsługi klienta *call center* w tych krajach rywalizując przy tym bardzo skutecznie znacznie niższymi kosztami. Przewagi konkurencyjne jak i pozycje poszczególnych krajów zmieniają się nieustannie wraz z pojawianiem się nowych nisko kosztowych lokalizacji na globalnym rynku usług offshoringowych.

Każda potencjalna lokalizacja dla inwestycji offshoringowych jest oceniana tak przez pryzmat globalny jak i lokalny. Inwestorzy wybierają najpierw kraj docelowy, a następnie konkretną lokalizację w wybranym państwie. Podczas dokonywania ostatecznego wyboru inwestorzy biorą pod uwagę bardzo wiele czynników z różnych dziedzin. Inwestor wybierając miejsce docelowej lokalizacji swojego projektu offshoringowego najpierw wybiera kraj, a dopiero w drugiej kolejności podejmuje decyzja o konkretnej lokalizacji. Dlatego też atrakcyjność inwestycyjna konkretnej lokalizacji jest w dużej mierze uzależniona od opinii inwestorów o kraju, w którym jest położone.

Czynniki, które przedsiębiorstwa biorą pod uwagę przy wyborze lokalizacji offshoringowej według D. Farrell możemy zakwalifikować do kilku grup⁶⁰:

- Koszty:
 - o Koszty pracy – bieżący poziom przeciętnego wynagrodzenia wykwalifikowanych pracowników oraz menadżerów;
 - o Koszty infrastruktury – koszty sieci telekomunikacyjnej, dostępu do Internetu oraz zasilania w energię elektryczną i pozostałe media;

⁶⁰ D. Farrell, *Smarter offshoring*, [w:] red. D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 118 i kolejne.

- o Koszty nieruchomości – koszty zakupu lub wynajmu biur, magazynów;
- o Podatki – całkowite obciążenia podatkowe lub też czasowe zwolnienia podatkowe i inne bodźce otrzymywane w zamian za lokalne inwestycje;
- Jakość infrastruktury:
 - o Telekomunikacyjnej oraz informatycznej - przepustowość i dołączalność sieci, czas przestoju sieci, szybkość przywrócenia usług, szybkość i jakość serwisu;
 - o Nieruchomości: dostępność oraz jakość;
 - o Transport: wielkość, jakość sieci dróg i połączeń kolejowych;
 - o Media: dostępność, niezawodność zasilania energetycznego oraz innych mediów;
- Dostępność talentu/umiejętności:
 - o Kwalifikacje siły roboczej – wielkość siły roboczej posiadającej wymagane umiejętności;
 - o Wielkość sektora offshoringowego – wolumen obrotów czy też procentowy udział pracowników zatrudnionych w sektorze usług offshoringowych danej lokalizacji,
 - o Zaplecze dostawców – wielkość lokalnego sektora dostawców usług, podwykonawców, kooperantów dla różnych funkcji biznesowych;
- Otoczenie biznesowe:
 - o Wsparcie rządowe – polityka rządowa dotycząca inwestorów zagranicznych, miejscowe prawo pracy, stopień biurokracji i regulacji państwowych, poziom korupcji;
 - o Środowisko biznesowe - zgodność z panującą w danym przedsiębiorstwie kulturą handlową i etyką;
 - o Warunki życia – ogólna jakość i poziom życia w lokalizacji, stopień przestępczości,
 - o Dostępność transportu – czas podróży, częstotliwość lotów, różnica czasowa;
- Potencjał lokalnego rynku:
 - o Atrakcyjność lokalnego rynku: wielkość PKB, dynamika wzrostu gospodarki;
 - o Dostęp do pobliskich rynków zbytu: wielkość i atrakcyjność pobliskich, przyległych rynków zbytu;
- Ryzyko:
 - o Możliwość zaistnienia wydarzenia zakłócających spokój – wojny, powstania, niepokoje społeczne, strajki, niestabilność polityczne, a także kataklizmy i żywioły naturalne;
 - o Bezpieczeństwo – ryzyko związane z osobistym bezpieczeństwem, przestępczością, terroryzmem, ochroną własności;

- o Ryzyko prawne – stabilność, sprawiedliwość oraz skuteczność wymiaru sprawiedliwości, ochrona praw autorskich, dorobku naukowego i intelektualnego;
- o Ryzyko makroekonomiczne – wysokość inflacji, fluktuacje kursu waluty, swoboda przepływu kapitału;

Nieco odmienny sposób podziału czynników wpływających na wybór lokalizacji zaproponowali autorzy książki „The Offshore Nation” Atul Vashista oraz Avinash Vashista, którzy podzielili wyżej wymienione czynniki na trzy grupy⁶¹:



Czynniki zewnętrzne

Wsparcie rządowe i władz lokalnych

Offshoring jest rozwijającym się przemysłem. Korzyści płynące z offshoringu dla państw i lokalizacji będących beneficjentami tych inwestycji zostały omówione w powyżej. Natomiast korzyści płynące dla przedsiębiorstw macierzystych mogą być wzmacniane za pomocą wsparcia udzielanego przez rządy państw jak i samorządy lokalne. Paleta możliwych działań jest szeroka, od dotacji, ulg podatkowych począwszy poprzez ułatwienia w rozpoczęciu działalności, dodatkowych inwestycji w rozwój infrastruktury, zakończywszy na gwarantowanej ochronie praw autorskich i intelektualnych. Większość władz zdaje sobie sprawę w jaki stopniu zlokalizowanie inwestycji offshoringowych wzmocni oraz

⁶¹ A. Vashista, A. Vashista, The Offshore Nation, McGraw-Hill, New York 2006, str. 59.

przyniesie nowy impuls dla rozwoju lokalnego biznesu, dlatego też część z nich tworzy specjalne agencje lub też zatrudnia wyspecjalizowane firmy przygotowujące oraz wdrażające odpowiednią strategię na rzecz przyciągnięcia inwestorów. Agencje zajmujące się przyciąganiem inwestycji oraz kojarzeniem firm w celu współpracy offshoringowe posiada wiele państw świata. Ogromna rola w tej dziedzinie spoczywa także na władzach miasta, które odpowiednią strategią rozwoju mogą wydatnie poprawić konkurencyjność swoich miast.

System edukacyjny

System edukacyjny wpływa na długookresowy potencjał offshoringowy lokalizacji. Liczba studentów kończących uczelnie wyższe, a zwłaszcza uczelnie techniczne, ma ogromny wpływ na wielkość potencjalnej siły roboczej, którą firmy mogą wykorzystać. Dostępność odpowiednio wykształconych inżynierów znacząco wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej danej lokalizacji i jest jednym z kluczowych czynników wpływających na wybór docelowego miejsca procesów delokalizacji. Nie możliwym jest przyciągnięcie takich inwestorów jak Toshiba czy Dell bez odpowiednio wykształconego i wykwalifikowanego zasobu siły roboczej. Żaden inwestor nie zdecyduje się na umieszczenie zakładu w lokalizacji, która nie gwarantuje odpowiedniej liczby należycie wykwalifikowanych pracowników. Stąd też kraje będące potęgami w usługach offshoringowych przykładają ogromną wagę do jakości oraz potencjału szkolnictwa wyższego we własnych krajach, rok rocznie kształcą rzesze inżynierów znajdujących zatrudnienie w firmach tego przemysłu.

Środowisko geopolityczne

Poziom stabilności kraju, ale także regionu ma istotny wpływ na ryzyko biznesowe. Przykładem jak istotny wpływ może mieć stabilność polityczna nawet na szczeblu lokalnym jest inwestycja hiszpańskiego koncernu Maxam, drugiego co do wielkości producenta materiałów wybuchowych dla kopalń na świecie. Hiszpanie chcieli zainwestować 12mln złotych w gminie Głogów na Dolnym Śląsku przenosząc część swojej produkcji do Polski. Niestety zmieniająca się po wyborach władza lokalna zablokowała budowę fabryki nie wydając pozwolenia na budowę.⁶² Właśnie z tych powodów stabilność polityczna geopolityczna jest jednym z czynników branych pod uwagę podczas podejmowania decyzji o wyborze miejsca lokalizacji zakładu. Z tego powodu dodatkowym atutem państwa jest jego przynależność do organizacji międzynarodowych tj. Światowa Organizacja Handlu, Unia Europejska czy też Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

⁶² Puls Biznesu, Nr 38, 22 luty 2007, str. 6.

Infrastruktura

W XXI wieku mówiąc o infrastrukturze nie możemy mieć na myśli wyłącznie uzbrojenia terenu w media, dróg, autostrad, lotnisk, gdyż te elementy oferuje większość dostępnych lokalizacji offshoringowych. Infrastruktura budowlana jest absolutnie niezbędna, aby przyciągnąć inwestorów. Obecnie dyskutując o infrastrukturze należy mówić głównie o infrastrukturze telekomunikacyjnej, o dostępie do wysokoprzepustowej szybkiej komunikacji cyfrowej, która jest niezbędna nie tylko dla firm pragnących świadczyć usługi IT i BPO. Dostęp do infrastruktury komunikacyjnej jest mocno związany z ciągłym zaopatrzeniem w energię elektryczną, chociaż wydaje się to dziwne to wciąż zdarzają się w niektórych częściach świata także problemy z nieprzerwanymi dostawami energii elektrycznej. Do państw dostawców usług offshoringowych o dobrej infrastrukturze zalicza się Kanadę, Meksyk, Filipiny, Malezję, kraje Europy Środkowej oraz Brazylię.

Czynniki wzmacniające

Położenie geograficzne i strefa czasowa

Wraz ze wzrostem odległości pomiędzy przedsiębiorstwem macierzystym a dostawcą offshoringowym zmniejsza się możliwość osobistych interakcji, jak również bezpośredniego wpływania na procesy czy też kontrolowania oddziałów firmy. Przedsiębiorstwa obawiają się utraty kontroli i możliwości bezpośredniego zarządzania w przypadku dostawców z tego samego miasta, region lub kraju. Obawy te zwiększają się wraz ze wzrostem dystansu od macierzystej lokalizacji. Znaczna odległość pomiędzy oddziałami tworzy także rozbieżność w strefach czasowych. Duża rozbieżność pomiędzy strefami czasowymi unieumożliwia bezpośrednią obserwację procesów zachodzących w oddziałach, utrudnia zarządzanie i kontrolę, zmniejsza możliwość współpracy w czasie rzeczywistym np. poprzez kontakt telefoniczny lub wideokonferencję. Z powodu wyżej przedstawionych oczywistych faktów oraz związanymi z tym podwyższonymi kosztami i personalnymi niedogodnościami wiele firm decyduje się na *Nearshoring* – czyli niezbyt odległe lokalizacje. Firmy rezygnują z większych oszczędności na kosztach operacyjnych i stawkach za pracę za cenę większego spokoju związanego z możliwością bieżącego bezpośredniego zarządzania oraz kontroli. Przykładem tego są firmy europejskie inwestujące w raczej w Europie Środkowej niż w Chinach czy Indiach.

Siła robocza

Wielkość potencjalnej siły roboczej jest determinowana wielkością populacji danego kraju. Oczywiście spośród całego zasobu pracowników tylko niewielka ich część może być wykorzystana przy projektach offshoringowych. Jeszcze mniejsza ilość pracowników spełnia kryteria zatrudnienia w typowych offshoringowych przedsięwzięciach tj. usługach IT i BPO. Wielkość podaży pracy nie

wpływa, co prawda na krótkookresowe przedsięwzięcia outsourcingowe jednakże, jeśli firma ma długoterminowe plany związane z przenoszeniem działalności poza granice kraju macierzystego oraz zamierza w przyszłości dalej rozwijać tę działalność, wtedy potencjał odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej może mieć ogromne znaczenie. Dla przykładu wielkość potencjalnej siły roboczej w Chinach jest znacznie większa niż w Indiach, jednakże liczba pracujących w sektorze usług offshoringowych jest zdecydowanie większa w Indiach, co świadczy o większym potencjale odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej tego kraju. Dostępność odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej przemawia także na korzyść krajów Europy Środkowej w porównaniu np. do Irlandii, gdzie z racji małej liczby mieszkańców potencjał siły roboczej jest niewielki.

Kompatybilność kulturowa

Podobieństwo kulturowe krajów, z których pochodzą partnerzy biznesowi, to nie tylko sprawa języka porozumiewania się. Dopasowanie kulturowe zwiększa komunikację i ułatwia nawiązywanie dobrych relacji personalnych między stronami. W konsekwencji w przypadkach, gdy uzyskanie wysokiego poziomu wartości dodanej jest uzależnione od wysokiego stopnia interakcji pomiędzy stronami niuanse w różnicach kulturowych mogą pogrzebać szanse na jej wytworzenie, tym samym kompatybilność kulturowa może być najbardziej kluczowym czynnikiem. Dla przykładu przy świadczeniu usług offshoringowych opartych na porozumiewaniu się głosem, kulturowe podobieństwo jest szczególnie niezbędne w przypadku nie szablonowych rozmów prowadzonych na żywo, które polegają nie tylko na rozpowszechnianiu informacji, ale także na pełnym zrozumieniu odpowiedzi przekazywanych przez pracownika lub też konieczności szybkiego stworzenia silnej więzi i zdobycia zaufania klienta. Z tych właśnie powodów amerykańskim i brytyjskim firmom bliżej jest do Filipin i Kanady, zaś krajom Europy Środkowo-Wschodniej do państw Europy Zachodniej. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż dzięki globalnemu wpływowi mediów, telewizji, kinematografii etc. różnice kulturowe pomiędzy państwami coraz bardziej zacierają się.

Znajomość języka

W pewnością preferowane jest zlecenie usług dostawcom usługującym się językiem zamawiającego, problem ten nabiera szczególnego znaczenia w przypadku zlecenia usług call center. Zdolność komunikacji nie ogranicza się tylko do używania tego samego języka, obejmuje także akcent czy też używania kolokwializmów, znaczenie ma czasem również język ciała (*body language*). W przypadku wysoko kwalifikowanych usług IT lub usługach BPO opartych na komunikacji głosowej (centrum obsługi klienta, infolinii, telemarketingu, usługach finansowych) kluczowe jest posługiwanie się tym samym językiem. Fakt ten faworyzuje Indie i Filipiny w wyścigu o anglojęzycznych klientów, Meksyk i pozostałe kraje Ameryki Południowej są idealną lokalizacją do obsługi klien-

tów posługujących się językiem hiszpańskim w tym także 40 mln Amerykanów, dla których hiszpański jest pierwszym językiem.⁶³

Otoczenie biznesowe

Przewaga kosztowa

Kraje różnią się zasadniczo strukturą gospodarki, wielkością produktu krajowego brutto, wielkością wymiany handlowej, polityką fiskalną i monetarną. Oszczędności z offshoringu w kosztach bezpośrednich wynikają z różnicy w wysokości płac na takim samym stanowisku w różnych krajach. Firmy amerykańskie mogą zaoszczędzić na płacach do 60-70% przenosząc się do Indii czy Chin, dla Irlandii czy Kanady wskaźnik ten wyniesie 25-40%. Tak duża różnica w kosztach pracy pomiędzy państwami powoduje, że offshoring jest niezwykle atrakcyjny dla firm. Jednakże koszty wynagrodzeń nie są jedynymi kosztami ponoszonymi przez firmy. Podczas wprowadzania projektów offshoringowych występują także koszty założenia działalności w nowej lokalizacji, koszty startowe, koszty fizycznej infrastruktury, komunikacji, podróży, przelotów oraz inne ukryte koszty. Każda firma podejmująca decyzję o wydzieleniu i przeniesieniu swojej działalności poza granicę musi brać pod uwagę wszystkie koszty tego przedsięwzięcia. Przy całkowitym przeliczeniu kosztów może się okazać iż Chiny czy Indie nie są już tak korzystną lokalizacją, jak by się to wydawało biorąc tylko pod uwagę różnice w płacach, często przegrywają konkurencje z krajami Europy Środkowo-Wschodniej, które znajdują się znacznie bliżej rynków docelowych oraz mają znacznie lepiej rozwiniętą infrastrukturę.

Kompetencje dostawców

Kraje różnią się także znacząco pomiędzy sobą co do zakresu kompetencji jakie posiadają lokalne przedsiębiorstwa. Różnice te biorą się z odmiennych systemów edukacji lub też istniejących już w danym kraju rozwiniętych gałęzi przemysłów, które mogły stworzyć zaplecze odpowiednio wyszkolonych i doświadczonych dostawców oraz umiejętności pracowników. Na przykład Rosja i kraje Europy Środkowo-Wschodniej oferują wysoki poziom umiejętności technicznych, przydatnych do procesów związanych z technologią a zwłaszcza programowaniem, ale mniej istotnych dla tradycyjnych usług offshoringowych jak centra obsługi klienta tzw. *call center*.

Rosja posiada rozwinięty sektor badań i rozwoju technologii (B&D). Co roku ponad 25.000 inżynierów – absolwentów fizyki, matematyki, informatyki opuszcza uczelnie wyższe, zasilając rynek pracy. Przedsiębiorstwa zaś mogą zmniejszać niedostatki w kompetencjach, rozszerzając potencjał technicznej

⁶³ J.Berry, *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006, s. 21.

wiedzy w firmie, poprzez inwestowanie na dużą skalę w wewnątrz zakładowe programy szkoleniowe, wykorzystując przy tym partnerstwo uniwersytetów lub poprzez indywidualną współpracę z poszczególnymi profesorami. W dodatku nieodzowne kompetencje i doświadczenie w realizowaniu powiązanych ze sobą projektów dają dostawcom usług offshoringowych możliwość dalszego zwiększania umiejętności. Zatrudnieni przy projektach offshoringowych pracownicy stają się następnie ekspertami w danej dziedzinie mogącymi wydawnie zwiększać produktywność, powodując jeszcze większe korzyści z tytułu offshoringu. Mniejsze wydatki na szkolenia i większa samodzielność wykonawców powoduje oszczędność czasu i pieniędzy dla firm zamierzających przenieść część swojej działalności za granicę, korzystających z możliwości jakie daje offshoring.

Wspomagające czynniki ludzkie

Dostępność siły roboczej o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach to tylko jeden z czynników ludzkich w offshoringu. Jednostki BPO na całym świecie są dotknięte brakiem motywacji pracowników, małą kreatywnością oraz ograniczonym dostępem do talentu. Czynniki te powodują małą efektywność pracy BPO oraz wysoki poziom wyniszczenia kreatywności pracowników. Powody wysokiego poziomu wyniszczenia są liczne, część z nich można przypisać naturze pracy, która jest monotonna w większości przypadków. Także zwiększająca się liczba nowych przedsiębiorstw pojawiających się na rynku powoduje częste „polowania” na pracowników konkurencji, a to nie poprawia efektywności działania firm. Kolejnym problemem jest zmniejszająca się ilość studiujących młodych ludzi w krajach rozwiniętych, którym brakuje motywacji do dalszej nauki. Do tego należy dodać problemy ze znalezieniem pracowników do pracy zmianowej. Problem z zatrudnieniem powodują konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z częstą rekrutacją i kosztami szkoleń, a także z dużo poważniejszymi problemami związanymi ze utratą ciągłości procesów i stratą wydajności pracy. Takich problemów można uniknąć w dobrych lokalizacjach offshoringowych. Wysoko wykształceni i wyszkoleni pracownicy zatrudniani w nowych lokalizacjach są bardzo silnie zmotywowani do ciężkiej pracy i ciągłego poprawiania standardu życia swojej rodziny. Często rozpoczynają pracę godzinę wcześniej niż jest to wymagane, aby odpowiedzieć klientom na wszystkie maile, tak aby o godzinie 8.00 rozpocząć normalną pracę. Porównywalnie w macierzystych krajach typowym jest fakt, iż narady i szkolenia muszą być przesuwane na popołudniowe godziny, aby maksymalizować czas poświęcany klientom w trakcie dnia. Występuje natomiast potrzeba konkretnych szkoleń w zakresie np. neutralizacji akcentu czy pogłębiania kulturowej zgodności.

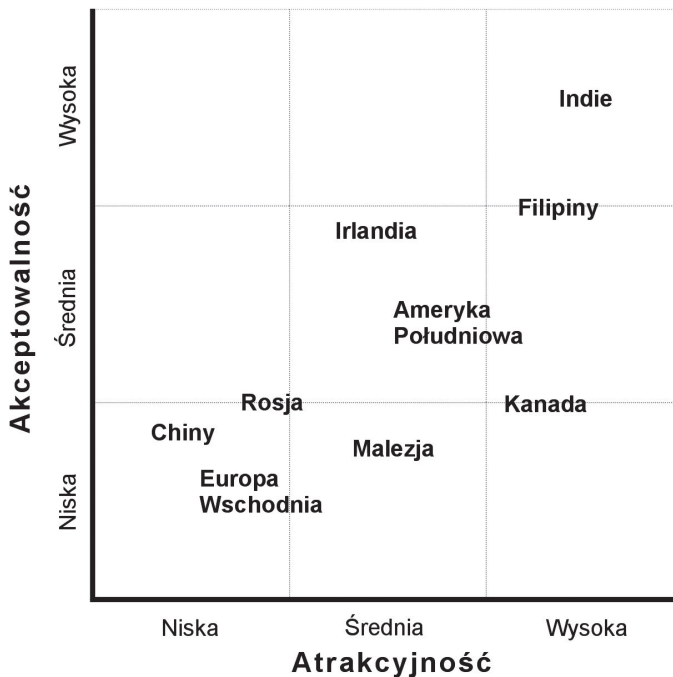
Bezpieczeństwo i ochrona praw autorskich – intelektualnych

Jednym z głównych obaw związanych z przenoszeniem części działalności firmy za granicę jest bezpieczeństwo. Problem ten jest jeszcze większy w przypad-

ku offshoringu zlecanego firmom zewnętrznym. Bezpieczeństwo danych zawartych w bazach jedną z najistotniejszych rzeczy dla firm, niestety w niektórych krajach nie do końca istnieje zrozumienie dla tego problemu. Piractwo intelektualne dopuszczalne jest w części potencjalnych lokalizacji projektów offshoringowych czasem nawet jest powszechnie akceptowane w tych krajach. Jednakże widać już pierwsze symptomy zmian, rządy zaczynają zdawać sobie sprawę z potrzeby ochrony praw autorskich.

Gdzie należy zatem szukać odpowiedniej lokalizacji dla offshoringu? Odpowiedź na to pytanie jest specyficzna dla każdej firmy i każdej sytuacji. Przed nami wykres najlepszych lokalizacji wskazanych przez amerykańskich specjalistów z branży IT sporządzonych dla dwóch wymiarów: atrakcyjności i akceptowalności. Atrakcyjność lokalizacji była oceniana na podstawie takich czynników jak: koszty, infrastruktura, kultura, język, stabilność, doświadczenie w projektach outsourcingu, umiejętności lokalnych menadżerów, podatków, intelektualnej własności, bezpieczeństwa oraz wielkości rynku pracy. Akceptacja lokalizacji była oceniana natomiast na podstawie obecnego poziomu realizowanych projektów offshoringowych.

Rysunek 2. Macierz oceny możliwych lokalizacji offshoringowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn, Chicago 2004, s. 49

Indie są najbardziej preferowaną lokalizacją dla większości firm, jak pokazuje rysunek 2. eksperci przyznali najwyższe oceny ze względu na koszty, jakość, wiedzę, język, infrastrukturę i doświadczenie. Jednocześnie Indie dominują mając ok. 70% udział w zrealizowanych projektach offshoringowych, a ich eksport usług offshoringowych za rok 2005 wyniósł ok. 18 mld dolarów, co obrazuje tabela 1. Drugie miejsce zajęły Filipiny ze wspinałymi umiejętnościami językowymi, infrastrukturą i kompatybilnością kulturową, ale słabszymi umiejętnościami indywidualnymi pracowników, większym ryzykiem inwestycji i mniejszym doświadczeniem. Wartość inwestycji offshoringowych na świecie w 2004 roku wyniosła ok. 40 mld dolarów, natomiast szacunki firm doradczych mówią, iż w 2008 roku wartość tych inwestycji sięgnie 350 mld dolarów, dane te najlepiej świadczą o tempie rozwoju offshoringu oraz jego skali.

Tabela 2. Wartość eksportu usług offshoringowych w roku 2005.

Kraj	Wartość eksportu usług IT (w mln dolarów)	Wartość eksportu usług BPO (w mln dolarów)
Indie	12200	5200
Kanada	8200	5500
Irlandia	2200	800
Chiny	670	310
Filipiny	330	800
Rosja	550	bd
Meksyk	180	120
Polska	110	70
Czechy	60	40
Węgry	50	25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Vashistha, A. Vashistha, *The Offshore Nations*, McGraw-Hill, New York 2006, s. 58.

3. Podsumowanie

Wybór lokalizacji czy też kraju mogą mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu. Przez ostatnią dekadę państwa prześcigały się w doskonaleniu i rozwijaniu własnych przewag konkurencyjnych w erze powszechnej globalizacji.

Każda potencjalna lokalizacja dla inwestycji offshoringowych jest oceniana tak przez pryzmat globalny jak i lokalny. Inwestorzy wybierają najpierw kraj docelowy, a następnie konkretną lokalizację w wybranym państwie. Podczas dokonywania ostatecznego wyboru inwestorzy biorą pod uwagę bardzo wiele czynników z różnych dziedzin. Inwestor wybierając miejsce docelowej lokalizacji

zacji swojego projektu offshoringowego najpierw wybiera kraj, a dopiero w drugiej kolejności podejmuje decyzja o konkretnej lokalizacji. Dlatego też atrakcyjność inwestycyjna konkretnej lokalizacji jest w dużej mierze uzależniona przede wszystkim od opinii inwestorów o kraju, w którym jest położone.

Należy zauważyć także, iż wymienione determinanty nie są jednakowo istotne, a ich wpływ na wybór docelowej lokalizacji procesów offshoringu nie jest taki sam. Zdecydowanie ważniejszymi czynnikami dla inwestorów są czynniki ekonomiczne, które wyraźnie przyczyniają się do poprawy wyników finansowych oraz wzmocnienia pozycji rynkowej. Koszty inwestycji i osiągnięte oszczędności z tytułu zastosowania offshoringu mają największe znaczenie. Natomiast tzw. czynniki miękkie głównie związane kulturą, językiem działają jedynie wspomagająco na wybór danej lokalizacji, chociaż obecnie na znaczeniu zyskuje czynnik w postaci możliwości globalnego pozyskania talentu.

Możliwość pozyskania wysoko wykwalifikowanych pracowników o dużym potencjale za niezbyt wygórowane stawki w lokalizacjach offshoringowy warunkuje tworzenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a odpowiednie wykorzystanie ich wiedzy sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.⁶⁴ 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*.⁶⁵ Tym samym część autorów zajmujących się problematyką offshoringu wskazuje, iż obecnie offshoring wszedł w trzecią fazę swojego rozwoju stając się narzędziem zaopatrzenia,

Pozostałe wymienione determinanty stanowią także istotny czynnik przy podejmowaniu ostatecznej decyzji. Wagi poszczególnych czynników są uzależnione od specyfiki przedsiębiorstwa, branży, a także celów i oczekiwań, jakie przedsiębiorstwo sobie stawia po zastosowaniu offshoringu. Należy pamiętać, iż czynników jakie przedsiębiorcy biorą pod uwagę jest wiele i żaden samodzielnie nie jest w stanie zdecydować o ostatecznym wyborze. Decyzja ta jest raczej wypadkową wszystkich czynników przy uwzględnieniu priorytetów danego przedsiębiorstwa.

⁶⁴ Red. M. Strużycki, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2002, s. 333.

⁶⁵ A.Y. Lewin, Strategic Offshoring Reaches C-Suit, Duke University, Luty 2008, s. 9.

BIBLIOGRAFIA:

1. Berry J., *Offshoring Opportunities*, Wiley, New Jersey 2006.
2. Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn, Chicago 2004.
3. Farrell D., *Smarter offshoring*, [w:] red. D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006
4. Lewin A.Y., *Strategic Offshoring Reaches C-Suit*, Duke University, Luty 2008.
5. Strużycki M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
6. Śladowski P., *Offshoring – globalny zwrot w gospodarce światowej?*, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, Nauki Ekonomiczne, tom VIII, Płock 2007.
7. Vashistha A., *The Offshore Nations*, McGraw-Hill, New York 2006,
8. *Puls Biznesu*, Nr 38, 22 luty 2007.

Leszek Pruszkowski

PLANOWANIE FINANSOWE I BUDŻETOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Prognozowanie
2. Przedmiot planowania finansowego
3. Generacje planowania finansowego
4. Horyzonty planowania finansowego
5. Rys historyczny budżetu
6. Geneza budżetowania
7. Istota budżetowania
8. Proces budżetowania

*Planowanie finansowe oznacza projekcję zjawisk ekonomicznych w ujęciu pieniężnym.*⁶⁶

1. Prognozowanie

Złe prognozowanie prowadzi do katastrofy⁶⁷. Prognozowanie jest to oparte na naukowych podstawach przewidywanie kształtowania się zjawisk i procesów w przyszłości.⁶⁸ Pod pojęciem prognozy rozumiemy przewidywanie przyszłych zdarzeń i procesów na bazie istniejących przesłanek⁶⁹. Synonimem terminu prognozowanie jest określenie „predykcja”.

⁶⁶ Komorowski J.: „Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie” Gdańsk 2001, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, s. 29

⁶⁷ Brigham E.: „Podstawy zarządzania organizacjami” t 3. Warszawa 1997, PWE s. 15.

⁶⁸ Pod red. Nowak E.: „Prognozowania gospodarcze”. Warszawa 1999. Placet, s. 4.

⁶⁹ Komorowski J.: *op. .cit.* s. 16.

Wizja przyszłości ujęta w prognozie zawiera określone prawdopodobieństwo zaistnienia przewidywanych zdarzeń. Prognoza jest sądem o przyszłych stanach zjawisk i zdarzeń sformułowanym w trakcie procesu prognozowania lub inaczej prognozą jest oparty na naukowych podstawach sąd o przewidywanym kształtowaniu się zjawisk i procesów w przyszłości. Prognoza w sposób istotny różni się od planu i od programu. Prognoza ma charakter bierny i określa tylko przewidywany przebieg zjawisk i procesów gospodarczych w przyszłości. W odróżnieniu od planu nie określa co należy czynić, lecz odpowiada na pytania: w jakich warunkach będziemy działać, co prawdopodobnie nastąpi lub co może nastąpić w przyszłości. Prognozy z większym lub mniejszym prawdopodobieństwem opisują przyszłe warunki działania. Identyfikują czynniki obiektywne, których nie da się zmienić siłami przedsiębiorstwa, a które trzeba wziąć pod uwagę przy sporządzaniu planów. Prognozy wykonuje się po to, aby plany nie były opracowywane w oderwaniu od przewidywanych tendencji zachodzących w przedsiębiorstwie i otoczeniu. Często informacje uzyskane na podstawie prognoz stanowią sygnał ostrzegawczy, wskazujący na konieczność dokonania zmiany lub korekty celów firmy. Przedsiębiorstwa, które nie potrafią dostatecznie szybko dostosować się do przewidywanych zmian często stają się ofiarą dramatycznych następstw.

• Rodzaje prognoz gospodarczych

W zależności od celów, jakim mają służyć, wyróżniamy różne rodzaje prognoz gospodarczych. Klasyfikacja prognoz może być przeprowadzona według różnych kryteriów:

Najważniejszym kryterium podziału prognoz gospodarczych jest horyzont czasowy prognozy. Podział prognoz gospodarczych **ze względu na horyzont prognozy** jest dostosowany do obowiązującej w sprawozdawczości finansowej jednostek gospodarczych tzw. zasady periodyzacji. Zasada periodyzacji oznacza podział czasu działalności gospodarczej na dwa rodzaje okresów: okresy sprawozdawcze i lata obrotowe. Rok obrotowy jest najczęściej rokiem kalendarzowym (chyba, że przepisy prawa, statut lub umowa jednostki przewidują inny okres trwający 12 kolejnych miesięcy kalendarzowych), natomiast okresami sprawozdawczymi są poszczególne miesiące roku obrotowego. W systemie planów gospodarczych najczęściej stosowany jest podział planów na operatywne i roczne, pięcioletnie oraz długoterminowe.

Według **kryterium horyzontu** prognozy wyróżniamy prognozy:

- krótkoterminowe
- średnioterminowe
- długoterminowe.

Prognozy krótkoterminowe nie przekraczają jednego roku. Do prognoz krótkoterminowych zalicza się zwykle także prognozy obejmujące jeden cykl produkcyjny. Są one traktowane jako narzędzie planowania operatywnego i rocznego.

Prognozy średnioterminowe dotyczą okresu 2–5 lat.

Prognozy długookresowe to prognozy o horyzoncie przekraczającym 5 lat. Spośród nich wyróżniamy:

- prognozy perspektywiczne z horyzontem 10–20 lat
- prognozy ponadperspektywiczne o horyzoncie przekraczającym 20 lat.

Według **kryterium funkcji spełnianej przez prognozy** wyróżniamy dwa rodzaje prognoz:

- prognozy operacyjne
- prognozy strategiczne.

Prognozy operacyjne obejmują stosunkowo krótkie okresy nie przekraczające jednego roku. Są wykorzystywane jako narzędzie planowania operatywnego oraz bieżącej polityki gospodarczej. Prognozy operacyjne powinny być w przedsiębiorstwie przedmiotem zainteresowania niższych szczebli zarządzania.

Prognozy strategiczne, inaczej zwane rozpoznawczymi, są to prognozy o dłuższych horyzontach czasowych. Pełnią one rolę narzędzi planowania długookresowego i perspektywicznego. Podstawowym zadaniem tych prognoz jest stworzenie podstaw do podejmowania długofalowych decyzji gospodarczych.

Według **kryterium charakteru prognozowanych zjawisk** wyróżnia się dwa rodzaje prognoz:

- prognozy ilościowe
- prognozy jakościowe.

Prognozami ilościowymi są nazywane prognozy dotyczące zjawisk gospodarczych typu ilościowego. W prognozach tego rodzaju stan zmiennej prognozowanej wyrażany jest liczbowo. Istnieją dwie formy przedstawiania prognoz ilościowych:

- prognozy punktowe przedstawiające określoną wartość, jaką przyjmie zmienna prognozowana
- prognozy przedziałowe, które formułuje się w postaci przedziału liczbowego, w którym znajdzie się przyszła postać zmiennej prognozowanej.

Prognozy jakościowe dotyczą zjawisk typu jakościowego. W przypadku takich prognoz przyszły stan zmiennej prognozowanej nie jest wyrażany liczbowo, lecz za pomocą opisu słownego. Prognozami jakościowymi są m.in. prognozy wykazujące kierunki przyszłych tendencji zmian prognozowanego zjawiska.

Według kryterium **celu prognoz** wyróżniamy:

- prognozy badawcze
- prognozy ostrzegawcze
- prognozy normatywne

Prognozy badawcze mają na celu zidentyfikowanie przyszłych zdarzeń i ukazanie różnych możliwych wariantów. Prognozy badawcze pełnią ważną rolę narzędzi stymulujących działania w stosunku do zmiennych prognozowanych.

Prognozy ostrzegawcze mają na celu ostrzeżenie odbiorcy prognozy przed nadejściem niepożądanych wydarzeń czy też przed wystąpieniem niekorzystnych konsekwencji przyszłych działań. Prognozy ostrzegawcze dają odbiorcy prognozy czas na podjęcie działań zapobiegawczych w celu zmiany niekorzystnych tendencji.

Prognozy normatywne mają za zadanie ułatwić dokonanie wyboru potrzeb i przyszłych celów wraz z ogólnym określeniem zadań i środków. Prognozy normatywne są więc zbliżone do programowania przyszłych działań.

Według **kryterium stopnia szczegółowości** wyróżniamy:

- prognozy ogólne
- prognozy szczegółowe

Prognozy ogólne dotyczą przewidywanego stanu obiektu gospodarczego formułowane przy zastosowaniu pewnych syntetycznych zmiennych.

Prognozy szczegółowe dotyczą stanu szczegółowych zmiennych opisujących funkcjonowanie obiektów gospodarczych.

Według **kryterium zasięgu prognoz** wyróżniamy:

- prognozy makroekonomiczne
- prognozy mikroekonomiczne

Prognozy makroekonomiczne dotyczą całej gospodarki narodowej lub też określonych regionów kraju.

Prognozy mikroekonomiczne dotyczą funkcjonowania pojedynczych jednostek gospodarczych.

• Funkcje prognoz

Znaczenie prognoz gospodarczych nasila się ze względu na szybki postęp techniczny, nieustanne zmiany otoczenia istotne przemiany wewnętrzne przedsiębiorstw. Prognozy w dzisiejszej rzeczywistości spełniają wiele funkcji:

- funkcja informacyjna – polega na informowaniu społeczeństwa o nadchodzących zmianach. Świadomość nadchodzących zmian i rzetelna wiedza o kształtowaniu się przyszłych zjawisk daje szansę na łagodniejsze i efektywniejsze przystosowanie się
- funkcja preparacyjna – (zwana inaczej przygotowawczą) polega na tym, że prognoza jest automatycznie preparacją czyli przygotowaniem przyszłego działania. W przygotowywanym działaniu uwzględniamy uwarunkowania, w jakich będziemy funkcjonować
- funkcja aktywizacyjna – wiąże się z wypracowaniem przez decydentów wizji, czyli obrazu przedsiębiorstwa w przyszłości, który budziłby w pra-

ownikach wolę działania. Prognozy zapowiadające wydarzenia korzystne niewątpliwie pobudzają do działania, natomiast zwiastujące niekorzystne sytuacje powodują zaniechanie działań

- funkcja ostrzegawcza – realizuje się w dostarczeniu informacji dotyczących niepożądanych wydarzeń i w uprzedzeniu przed ich konsekwencjami
- funkcja badawcza – sprowadza się do rozpoznania przyszłości, ukazania najbardziej prawdopodobnego układu przyszłych zjawisk lub kilku możliwych wersji rozwoju przyszłych zdarzeń.

• Prognozowanie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Konieczność przygotowania się na przyszłe zdarzenia oraz aktywnego kształtowania przyszłości wymusza na decydentach opracowywanie prognoz gospodarczych a na ich podstawie planów działania. Decydenci potrzebują informacji o kształtowaniu się wielkości mających wpływ na stan przedsiębiorstwa. Również istotne jest uzyskanie danych na temat przyszłych skutków podejmowanych działań. Zarządzający przedsiębiorstwem powinni otrzymać szerokie ujęcie prognoz makroekonomicznych, obejmujące prognozy całego makrootoczenia, poczynając od prognoz światowych a kończąc na regionalnych. Na tej podstawie powinni opracowywać strategię działania. Na przykład prognozy zmian w liczebności poszczególnych grup wiekowych powinny być ważną informacją dla podmiotów gospodarczych, ponieważ na tej podstawie można zanalizować, na jakiego wyroby i usługi będzie największy popyt.

Przedsiębiorstwo potrzebuje prognoz dotyczących:

– **Rozmiaru popytu na produkty przedsiębiorstwa**

Określenie przyszłego popytu jest niezbędne do budowania strategii przedsiębiorstwa. Z uwagi na znaczną liczbę czynników wpływających na popyt, jak np. cena, jakość produktu, jego dostępność, technika sprzedaży oraz serwis, moda gusty konsumentów, ich dochody, dobra komplementarne i substytucyjne sporządzenie prognozy jest zadaniem trudnym.

– **Zachowania konkurencji**

Prognozy powinny zawierać charakterystyki poszczególnych rywali przedsiębiorstwa dotyczące spodziewanej wielkości sprzedaży, udziału w rynku, cen wyrobów, wielkości wydatków na reklamę, liczbę zatrudnionych. Ponadto muszą zawierać informacje o strategii działania, możliwościach jej zmiany, pozycji w branży, przewidywanych reakcjach na zmianę otoczenia.

– **Zmian w technice i technologii**

Prognozy rozwoju nowych technik i technologii powinny stać się czynnikiem zapewniającym przywództwo rynkowe. Właściwe wyciągnięcie wniosków z rodzących się dopiero zjawisk często zapewnia przewagę nad konkurentami.

– Otoczenia finansowego przedsiębiorstwa

Istotnym aspektem prognozy są rynki finansowe i instytucje finansowe. Wiąże się to z określeniem możliwości pozyskania dodatkowych środków finansowych w sytuacji powiększenia skali działalności.

Z prognoz w przedsiębiorstwie korzystają wszystkie jego działy. Zarząd przedsiębiorstwa, tworząc strategię działania, potrzebuje m.in. prognoz dotyczących popytu na wyroby firmy, zmian w technologii, konkurencji oraz zmian w samym przedsiębiorstwie. Dział marketingu potrzebuje prognoz charakteryzujących rynek – prognoz popytu według segmentów rynku, prognoz sprzedaży. Tworzenie budżetu opiera się również na prognozach przychodów oraz kosztów.

• Prognozowanie analogowe

Pojęcie „analogia” pochodzi z języka greckiego i oznacza podobieństwo rzeczy, sytuacji i procesów skądinąd różnych. Etymologia wyrazu wskazuje, że prognozowanie na podstawie analogii nie zakłada identyczności zjawisk zachodzących w analizowanych obiektach, lecz ich podobieństwo. Prognozowanie przez analogię można rozumieć jako wnioskowanie o przyszłości określonego zjawiska występującego w danym obiekcie przez wykorzystanie informacji o kształtowaniu się tego zjawiska w tym samym lub podobnych obiektach, lub też przez wykorzystanie informacji o innych zjawiskach występujących w tym samym lub podobnych obiektach.⁷⁰ W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery główne rodzaje metod prognozowania przez analogię:

1. metody analogii biologicznych
2. metody analogii przestrzennych
3. metody analogii historycznych
4. metody analogii przestrzenno-czasowych.

Metoda analogii przestrzennych polega na wnioskowaniu o możliwości zaistnienia określonego zjawiska na danym terytorium biorąc za podstawę informacje mówiące o wystąpieniu takiego zjawiska na innym obszarze lub obszarach. Przykładem tego rodzaju analogii jest wnioskowanie o rozpowszechnieniu się nowej technologii przez inne firmy, w sytuacji, kiedy technologię taką zastosowało jedno z przedsiębiorstw.

Metoda analogii historycznych zakłada, że prawidłowości zmian w czasie jednych zjawisk są przeniesione na inne zjawiska. Przykładem jest analiza koniunktury gospodarczej. Koncepcja ta została rozwinięta i szczegółowo opracowana na podstawie wyników badań nad koniunkturą gospodarczą, prowadzonych przed II Wojną Światową przez badaczy z National Bureau of Economic Research.

⁷⁰ Pod red. Nowak E. *op.cit.* s. 131.

Metoda analogii przestrzenno-czasowych polega na przenoszeniu prawidłowości zmian w czasie danego zjawiska z jednych obiektów na inne. Na przykład tendencja zmian PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca w krajach wysoko rozwiniętych może stanowić podstawę do wnioskowania o tendencji rozwoju tego miernika w krajach opóźnionych., tempo komputeryzacji firm w krajach wysoko rozwiniętych może stanowić podstawę prognozowania tempa komputeryzacji w krajach rozwijających się.

Analogie biologiczne i przestrzenne wykorzystywane są do wyznaczania jedynie prognoz jakościowych i z punktu widzenia możliwości zastosowania w naukach ekonomicznych mają ograniczone znaczenie. Metody historyczne i czasowo-przestrzenne ze względu na ich ilościowy charakter posiadają bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia nauk ekonomicznych.

- **Prognoza jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji i podstawa planowania**

Prognozy powinny być częścią systemu wspomagania decyzji menedżerskich. Od tego jaką dysponujemy prognozą zależą dzisiejsze decyzje, których efekty poznamy dopiero jutro.

Prognoza jako przewidywany, przyszły stan danego zjawiska (zjawisk) jest w gospodarce rynkowej podstawą ustalania planu. Plan ma być narzędziem aktywnego kształtowania przyszłości, funkcjonowania w taki sposób, by znaleźć się jak najbliżej wytyczonego celu.

2. Przedmiot planowania finansowego

*Planowanie jest jak most rzucony na drugi brzeg nieoznaczoności.
/przystowie chińskie/*

Kategoria planowania finansowego stanowi wspólną część dziedziny planowania oraz finansów⁷¹. Planowanie finansowe jest rodzajem planowania, które wykorzystuje różne instrumenty finansowe. Różni się zatem od planowania rzeczowego, posługującego się jednostkami naturalnymi. Przedmiotem planowania finansowego mogą być zarówno procesy makroekonomiczne jak i zagadnienia dotyczące działalności finansowej przedsiębiorstwa. Planowanie finansowe w zależności od tego, czego dotyczy – celów, efektów czy sposobów i środków służących do ich realizacji, łączy się z zagadnieniami polityki finansowej i gospodarki finansowej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo korzysta z planowania finansowego realizując przyjętą politykę finansową i gospodarując posia-

⁷¹ Komorowski J.: *op. cit.* s. 25

danymi zasobami finansowymi. Pojęcia polityki finansowej i gospodarki finansowej nie są tożsame. Generalnie polityka finansowa dotyczy koncepcji, natomiast gospodarka finansowa stanowi jej rzeczowy wyraz i obejmuje czynności związane z przygotowaniem i realizacją operacji pieniężnych w przedsiębiorstwie. Różnorodność zastosowań planowania finansowego i jego zalety skutkują formalizacją i typizacją planów.

Ogólnie rozróżniamy dwa typy planów finansowych. Pierwszy stanowią plany o charakterze publicznym, opracowywane obligatoryjnie przez instytucje międzynarodowe, organy państwowe, administracyjne i samorządowe. Drugi obejmuje plany o charakterze prywatnym, sporządzane przez wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwa w celach zarządczych i dotyczące produkcji, sprzedaży, wyników finansowych, zadłużenia lub inwestycji.

3. Generacje planowania finansowego

Planowanie finansowe łączy się ze stosowaniem zasad rachunkowości oraz norm prawnych regulujących działalność finansową podmiotów gospodarczych, w tym zasad prawa podatkowego. Odnotowywany na przestrzeni lat postęp w zakresie technik finansowania i usług finansowych, współdziałanie przedsiębiorstw z bankami, prowadzenie operacji na rynku kapitałowym, rozwój coraz bardziej złożonych operacji terminowych i walutowych sprzyjały rozwojowi planowania finansowego. W dużych jednostkach gospodarczych obejmujących spółki akcyjne, holdingi, rozległe sieci dystrybucji planowanie finansowe rozwijało się jako istotne źródło informacji wspomagające podejmowanie decyzji zarządczych. W rozwoju planowania finansowego J. Komorowski można wyróżnia cztery etapy⁷²:

Okres początkowy, charakteryzujący się stosowaniem prostych instrumentów planistycznych obejmujących gospodarowanie zasobami w ujęciu finansowym, w tym planowanie gotówki, należności i zobowiązań i wyników finansowych.

Okres drugi, obejmujący czas od wielkiego kryzysu gospodarczego w latach trzydziestych do zakończenia II wojny światowej. W tym okresie rozwijały się usługi finansowe i praktyczne formy planowania wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem uwzględniające wahania koniunktury, procesy koncentracji kapitału i produkcji i interwencjonizm państwowy. Istotny wpływ na rozwój planowania mikro i makroekonomicznego wywarła gospodarka wojenna.

Okres trzeci od zakończenia II wojny światowej do kryzysu naftowego w 1973 r. Charakteryzował się wysoką koniunkturą gospodarczą związaną

⁷² Komorowski J.: *op. cit.*, s 39

z powojenną odbudową, wyścigiem zbrojeń, wzrostem międzynarodowej wymiany handlowej, rozwojem rynku kapitałowego, liberalizacją wymienialności głównych walut. W tym okresie nastąpił znaczący rozwój dyscyplin naukowych związanych z finansami oraz metodologii planowania. Rozwinęły się nowe techniki prowadzenia operacji finansowych, takie jak franchising, leasing, forwarding, hedding. W większości krajów wysoko rozwiniętych planowanie odgrywało ważną rolę w dziedzinie finansów publicznych jako narzędzie realizacji programów powojennej odbudowy i polityki wzrostu gospodarczego, zarządzania dużymi projektami inwestycyjnymi, programami kosmicznymi, obronnymi i infrastrukturalnymi. W zarządzaniu przedsiębiorstwem plany finansowe stały się głównym czynnikiem integrującym wszystkie obszary zarządzania, instrumentem kreowania wzrostu firmy i ekspansji handlowej.

Okres czwarty, współczesny rozpoczyna się w połowie lat siedemdziesiątych. Nie jest to okres jednolity. Charakteryzuje się głębokimi przemianami strukturalnymi w gospodarce światowej, przewagą procesów jakościowych nad ilościowymi. W zarządzaniu przedsiębiorstwem dominuje orientacja zewnętrzna. Dla firmy wartością szczególną staje się misja i cele jako źródło motywacji. Intensywny rozwój jest skutkiem kreatywności i zaangażowania załogi oraz skuteczności strategii i zdolnością adaptacji do zmian zachodzących na rynku, w mniejszym zaś stopniu inwestycji materialnych. W okresie tym zarządzanie finansowe utraciło pozycję nadrzędną wobec innych obszarów zarządzania. W wyniku tego planowanie finansowe przestało być dominujące wśród narzędzi zarządzania.

4. Horyzonty planowania finansowego

Długość horyzontu planowania powinna uwzględniać barierę kosztów planowania oraz efekt spadku użyteczności planowania pod wpływem upływu czasu. Zasięg horyzontu planowania wiąże się z wyrazistością przyszłych zdarzeń, co do których można mieć pewność lub znać prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Biorąc pod uwagę wymiar czasowy rozróżniamy następujące rodzaje planów:

- **plany wieloletnie** (długookresowe) odnoszą się do realizacji celów wynikających z polityki finansowej. Dotyczą kluczowych decyzji wyznaczających kierunki rozwoju firmy, związanych z prowadzeniem operacji kapitałowych, kształtowaniem struktury finansowej firmy, alokacją zasobów, finansowaniem projektów marketingowych, wdrożeniowych i realizacja inwestycji
- **plany roczne** mają za zadanie zapewnić wewnętrzną równowagę finansową. Roczne plany finansowe są silnie związane z polityką podatkową i wymogami sprawozdawczości (bilans, rachunek wyników)

- **plany krótkookresowe**, np. kwartalne, miesięczne, tygodniowe. Związane są z finansowaniem bieżącej działalności gospodarczej. Podstawowym celem tej grupy planów jest utrzymanie bieżącej płynności finansowej oraz minimalizacja stałych i zmiennych kosztów działalności bieżącej.

5. Rys historyczny budżetu

Budżetowanie stosowane było już w starożytności w Egipcie, Grecji i Rzymie. Kategoria budżetu powstała wraz z rozwojem państwowości i pojawieniem się finansów publicznych.

Podatki i inne dochody finansowe państwa były gromadzone i rozdzielane według przyjętych zasad. Zachowały się zapisy różnych operacji finansowych tego rodzaju działalności pochodzące z okresu starożytności. Najstarsze dowody stanowią spisy wpływów i majątku o charakterze ewidencyjno-kontrolnym. W toku dziejów instytucja budżetu rozwijała się w obszarze skarbowości monarchii. Pojawiały się różne formy podatków oraz formy egzekucji podatkowej. W miarę rozwoju administracji państwowej i środków przymusu wykształciło się dyrektywne planowanie dochodów i wydatków państwa. W XVII wieku w większości krajów europejskich dokonano rozdzielenia skarbu królewskiego od finansów państwowych. W Polsce w 1667 r Sejm wyłonił Komisję Skarbową jako stałą instytucję powołaną do kontroli funkcjonowania systemu skarbowego. Parlamentarna kontrola przyczyniła się do dalszej instytucjonalizacji budżetu, rozwoju technik gospodarowania środkami budżetowymi i nadzoru nad wydatkami publicznymi. Po Rewolucji Francuskiej rozwinęło się rozumienie budżetu jako pojęcia należącego do dziedziny prawa publicznego a w końcu dziewiętnastego wieku budżet uzyskał współczesne znaczenie jako przewidywane dochody i wydatki państwa. Skonstruowany budżet był zatwierdzany przez parlament i obowiązywał z mocy ustawy. Po raz pierwszy pojęcie budżetu zostało umieszczone w dokumentach państwowych w 1830 r w Konstytucji Królestwa Belgii. Wybitny wkład do nauki o budżecie w tym okresie wnieśli Jean-Baptiste Say, Paul Leroy-Beaulieu oraz Rene Stourm, który jako jeden z pierwszych ustalił ogólne zasady gospodarki budżetowej.⁷³ Kategoria budżetu rozwijała się pod wpływem różnych teorii i doktryn ekonomicznych. Interwencjonizm publiczny J.M. Keynesa podważył zasadę równowagi budżetowej przeciwstawiając się wcześniejszym liberalnym teoriom. Odtąd budżet stał się aktywnym narzędziem polityki finansowej w procesie nakręcania koniunktury. Po II wojnie światowej nastąpiły dalsze głębokie zmiany w dziedzinie teorii i gospodarki budżetowej. Budżet staje się przedmiotem polityki, natomiast polityka

⁷³ Gajl N.: Gospodarka budżetowa w świetle prawa porównawczego. Warszawa 1993, PWN, s. 65

budżetowa domeną walki partii politycznych. Potrzeba powojennej odbudowy na Wschodzie i na Zachodzie spowodowała powiązanie budżetu z wieloletnimi planami gospodarczymi. W ramach budżetu realizuje się różnorodne programy inwestycyjne, upowszechnia się stosowanie instytucji funduszy i przedsiębiorstw budżetowych. W gospodarce rozwija się sektor publiczny, który przybiera różnorodne formy powiązań z budżetem.

6. Geneza budżetowania

Wraz z rozwojem gospodarki zmienia się treść pojęcia budżetu. Następuje stopniowe rozproszenie rachunków państwa. Budżet centralny staje się jednym z wielu instrumentów kształtowania polityki gospodarczej. Rozwój samorządności terytorialnej zainicjował nowe sposoby aktywnego kształtowania dochodów i wydatków publicznych w ramach inicjatyw regionalnych. Z budżetu centralnego zostaje wyłączona gospodarka lokalna, która tworzy budżety autonomiczne. Skutkiem decentralizacji uprawnień władzy państwowej podważona zostaje zasada jedności budżetu opartego na autoryzacji parlamentu.

W drugiej połowie lat pięćdziesiątych w literaturze anglosaskiej pojawia się pojęcie budżetowania. Początkowo podkreślając znaczenie stosowanych procedur i technik planistycznych w sporządzaniu budżetu chodzi o oddzielenie rozumienia budżetu w sensie funkcji i czynności od kategorii prawnopublicznej jako aktu normatywnego. Na skutek wielu czynników następuje oderwanie budżetu od budżetowania. Równolegle postępuje dalsza ewolucja instytucji budżetu jako kategorii makroekonomicznej oraz rozwija się metoda zarządzania oparta na właściwościach (zasadach) budżetu należąca do dziedziny mikroekonomii. Według N. Gajl: „Budżet stanowi, powiązany z innymi planami, zatwierdzony przez parlament, plan finansowy najwyższej rangi, obejmujący zestawienie w ujęciu klasyfikacyjnym przewidywanych dochodów i wydatków państwa, w określonym przedziale czasowym”.⁷⁴ Natomiast budżetowanie jest metodą wewnętrznego, oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów.⁷⁵ W odróżnieniu od budżetu odnoszącego się do gospodarki finansowej w skali państwa, budżetowanie staje się zagadnieniem mikroekonomicznym z dziedziny finansów przedsiębiorstwa. Rozwój budżetowania jako metody zapoczątkowany został w Stanach Zjednoczonych w okresie II wojny światowej w związku z finansowaniem funduszy i agencji rządowych oraz państwowego (budżetowego) sektora gospodarki. Początkowo na podstawie elementów me-

⁷⁴ Gajl N.: op.cit. s. 76.

⁷⁵ Komorowski J.: Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem. Warszawa 1997, PWN, s.13.

tody budżetowania rozliczano w Stanach Zjednoczonych dostawców broni i żywności dla wojska oraz producentów samochodów i innego sprzętu na potrzeby wojenne. W ten sposób kierowano środki ze źródeł budżetowych do sektora prywatnego.

Rozwój budżetowania w krajach zachodnich powodowało rozliczanie się przedsiębiorstw z dotacji i subwencji państwa oraz zarządzanie inwestycjami publicznymi. Potrzeba zastosowania budżetowania wynikała również ze skali wielu projektów badawczych, rozwojowych i wdrożeniowych, które realizowano w kresach wieloletnich. Dotyczy to programów kosmicznych i obronnych oraz rozwoju takich dziedzin jak lotnictwo, elektronika czy motoryzacja. Przy realizacji tych programów wykorzystywano duże nakłady inwestycyjne, w których niejednokrotnie duży udział stanowiły środki budżetu państwa. Realizowanie inwestycji na podstawie, angażowanych na dużą skalę, obcych środków finansowych przyczyniło się do rozwoju biznesplanów, rachunku efektywności inwestycji i kontroli wydatków inwestora przez banki za pomocą budżetowania. Z rozwojem budżetowania jest ściśle związana analiza miejsc powstawania kosztów i zysku. Idea budżetowania wywodzi się z teorii budżetu i teorii inwestycji w kierunku zarządzania ryzykiem i płynnością finansową przedsiębiorstwa. Metoda ta integruje nowoczesny proces produkcji z możliwościami informatyki. Zagadnienia budżetowania reprezentują interdyscyplinarny charakter i łączą dziedziny finansów, planowania, teorii organizacji i zarządzania, ekonomiki produkcji oraz socjologii pracy. Obecnie metodologia budżetowania jest najbardziej rozwinięta w Stanach Zjednoczonych, Japonii i w Niemczech. W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo masowa komputeryzacja i informatyzacja znacznie rozszerzyła możliwości wykorzystania budżetowania do wspomagania zarządzania. W Polsce występuje również duże zainteresowanie budżetowaniem wśród menedżerów. W warunkach otwartej gospodarki obserwujemy szybki przepływ informacji i idei. Pod wpływem komputeryzacji metoda budżetowania przenika do polskich przedsiębiorstw zarówno reprezentujących duże struktury gospodarcze jak i małe i średnie firmy.

7. Istota budżetowania

W potocznym rozumieniu budżetowanie wiąże się ze zjawiskami ekonomicznymi mającymi wyraz pieniężny.⁷⁶ Oznacza to, że termin ten jest pojęciem z dziedziny finansów, a zatem należy do stosunków ekonomicznych związanych z gromadzeniem i wydatkowaniem środków pieniężnych. Pojęcie budżetowania pochodzi od kategorii budżetu, przez który ogólnie rozumie się zesta-

⁷⁶ Komorowski J.: op. cit. s.15

wienie przewidywanych wpływów i wydatków przeznaczonych na wykonanie określonego zadania. Termin „budżet” pochodzi od łacińskiego słowa *bulga*, które pierwotnie oznaczało torbę do zbierania dochodów, a następnie główny trzon tego słowa upowszechnił się jako pojęcie z zakresu finansów.⁷⁷ Sporządzanie budżetu jest procesem wyrażającym zestaw planowanych czynności w jakimś przyszłym okresie w wielkościach liczbowych; budżet jest więc planem wyrażonym w liczbach.⁷⁸ Budżet to plan finansowy wprowadzenia w życie decyzji podjętych przez zarząd. Budżety dla wszystkich decyzji są przygotowywane z punktu widzenia wpływów i wydatków pieniężnych oraz kosztów i przychodów ze sprzedaży. Budżety te są łączone w jeden ujednoczony raport na temat oczekiwań firmy w przyszłych okresach. Raport ten jest określany mianem rocznego planu finansowego firmy. Składa się on z przewidywanego rachunku wyników, sprawozdania z przepływów pieniężnych i bilansu.⁷⁹ Termin budżetowanie reprezentuje aspekt czynnościowy, obejmujący stosowanie różnych metod i technik związanych z przygotowaniem, realizacją i kontrolą budżetu. Przez budżetowanie rozumiemy więc sposób gospodarowania dochodami i wydatkami w ramach budżetu. Jest on ukierunkowany na uzyskanie zamierzonych efektów ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Całokształt norm, regulacji i instytucji finansowo prawnych, określających gospodarkę budżetową i charakter stosunków finansowych przedsiębiorstwa z otoczeniem, składa się na system budżetowania. W skład systemu budżetowania wchodzi między innymi sposoby gromadzenia zasobów finansowych, sposoby wydatkowania środków finansowych, metody ewidencji i kalkulacji i mechanizm podejmowania decyzji. Budżetowanie jest więc metodą bieżącego zarządzania przedsiębiorstwem, która określa zasady planowania i wykorzystania środków finansowych w celu efektywnego wykonania zadań produkcyjnych. Mechanizm budżetowania obejmuje trzy składowe: plan budżetowy, realizację budżetu i kontrolę budżetową. Budżetowanie odnosi się do określonego podmiotu oraz jest skierowane na przedmiot budżetowania. W przedsiębiorstwie podmiotem budżetowania są stanowiska kierownicze wyższego i średniego szczebla zarządzania odpowiedzialne za terminową i racjonalną realizację zadań. Przedmiotem budżetowania jest finansowanie określonego celu, zadania lub określonego podmiotu (gminy, przedsiębiorstwa). W przedsiębiorstwie w zależności od stopnia zaawansowania procedury budżetowania przedmiotem budżetowania mogą być całkowite koszty własne realizowanego zadania produkcyjnego lub inwestycyjnego albo wręcz cała działalność organizacyjna.

⁷⁷ Gajl N.: Gospodarka budżetowa w świetle prawa porównawczego, op.cit., s. 64.

⁷⁸ Griffin Ricky W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa 1998, PWN, s. 769.

⁷⁹ Drury C.: Rachunek kosztów. Warszawa 1996, PWN, s. 28.

Większość organizacji opracowuje i wykorzystuje trzy różne typy budżetów:

- budżety finansowe
- budżety operacyjne
- budżety niepieniężne.

• **Budżety finansowe**

Budżet finansowy wskazuje źródła środków pieniężnych, z których zamierza skorzystać w przyszłości organizacja oraz sposób wykorzystania środków. Przeważnie środki pieniężne pochodzą ze sprzedaży, kredytów krótko- i długoterminowych, sprzedaży aktywów oraz emisji nowych akcji. Do typowych zastosowań środków pieniężnych należy pokrywanie wydatków, spłata długów, zakup nowych aktywów, powiększanie zysków nie podzielonych i wypłata dywidend na rzecz akcjonariuszy.

Budżet przepływów pieniężnych (zwany inaczej budżetem pieniężnym) jest specjalnym typem budżetu finansowego. Jest on prognozą wszystkich źródeł dochodów pieniężnych i wydatków pieniężnych w okresach miesięcznych, tygodniowych lub nawet dziennych. Budżety finansowe sporządza się w celu zapewnienia organizacji zdolności pokrywania swoich bieżących zobowiązań.

Budżet wydatków inwestycyjnych jest rodzajem budżetu finansowego dotyczącego takich aktywów jak nowy zakład, maszyny, grunty. Przedsiębiorstwa realizują poważne inwestycje przy wykorzystaniu kredytów długookresowych lub emisji obligacji. Budżet inwestycyjny ma duże znaczenie ze względu na ponoszone koszty kredytu.

Budżet bilansowy zwany budżetem głównym jest agregacją wszystkich budżetów funkcjonujących w przedsiębiorstwie i pełni funkcję kontrolną nad właściwą koordynacją prognozowanych aktywów i zobowiązań firmy.

• **Budżety operacyjne**

Budżety operacyjne dotyczą działalności operacyjnej organizacji. Informują o tym jakie produkty i usługi przedsiębiorstwo zamierza wytworzyć i jakie zasoby na tę działalność zostaną użyte. Budżet operacyjny jest więc zarysem planowanej działalności operacyjnej organizacji.

Budżet wpływów ze sprzedaży lub przychodów ten określa przewidywane przychody, jakie organizacja spodziewa się uzyskać z działalności operacyjnej. Na wstępie sporządza się dla okresu objętego budżetem prognozę sprzedaży w ujęciu rzeczowym. Następnie określa się cenę sprzedaży każdej pozycji. W wyniku powiązania tych wielkości tworzy się budżet przychodów. Dla organizacji rządowej budżet przychodów może określać przewidywane wpływy pieniężne z podatków. Budżety tego typu pomagają menedżerom zrozumieć przyszłą sytuację finansową organizacji.

Budżet wydatków ujmuje oczekiwane wydatki organizacji w przyszłym okresie. Pokazuje przyszłe wydatki w taki sposób, by menedżer mógł przygotować się do ich pokrywania.

Budżet zysku określa przewidywane różnice pomiędzy wpływami ze sprzedaży a wydatkami. Jeśli spodziewane zyski są zbyt niskie menedżerowie mogą podjąć kroki w celu zwiększenia budżetu sprzedaży (np. poprzez obniżkę cen natomiast zwiększenie wolumenu sprzedaży) albo ograniczyć budżet wydatków (np. poprzez zmniejszenie kosztów utrzymania zapasów).

- **Budżety niepieniężne**

Budżet niepieniężny jest to budżet wyrażony w kategoriach niefinansowych, takich jak jednostki produkcji, ilości roboczogodzin, maszynogodzin itp. Budżety takie są wykorzystywane na niższych szczeblach organizacji i są pomocne kierownikom w bieżącej działalności.

- **Stałe i zmienne koszty w budżetach**

Większość budżetów musi uwzględniać trzy rodzaje kosztów – stałe, zmienne i częściowo zmienne.

Koszty stałe, to koszty ponoszone przez organizację niezależnie od bieżącego funkcjonowania. Zaliczmy do nich czynsze za wynajem powierzchni, podatki od nieruchomości, niektóre płace menedżerów.

Koszty zmienne zmieniają się wraz z zakresem działalności operacyjnej. Rosną wraz ze wzrostem skali produkcji natomiast maleją gdy skala produkcji maleje. Przykładem kosztu zmiennego są koszty materiałów zużytych w produkcji.

Koszty częściowo zmienne ulegają zmianom, ale w mniej bezpośredni sposób. Do tych kosztów kwalifikują się naprawy sprzętu i urządzeń fabrycznych, koszty reklamy.

Przy opracowywaniu budżetu menedżerowie muszą precyzyjnie uwzględnić wszystkie kategorie kosztów. Najłatwiej uwzględnić jest koszty stałe, np. czynsz regulowany jest umową najmu. Koszty zmienne dają się prognozować na podstawie przewidywanych operacji. Najtrudniejsze do przewidzenia są koszty częściowo zmienne, ponieważ nie są w bezpośrednim związku z działalnością operacyjną.

- **Budżety zerowe**

Pionierem budowy budżetów zerowych (*zero-base budgeting – ZBB*) była w 1990 r. firma Texas Instruments Incorporated. Zostały spopularyzowane przez prezydenta Jimmy Cartera w zastosowaniu do administracji federalnej w końcu lat siedemdziesiątych. Przy konwencjonalnym budżetowaniu, podczas opracowywania nowego budżetu, bieżący budżet jest traktowany jako dany a menedżerowie koncentrują się na uzasadnianiu każdego proponowanego wzrostu

wydatków. Natomiast w ramach systemu budżetów zerowych (ZBB) każda jednostka sporządzająca budżet zaczyna co roku od „czystego konta”. Powoduje to konieczność uzasadnienia całego budżetu, a nie tylko wzrostów w stosunku do bieżącego budżetu. Pierwszym krokiem w przygotowaniu budżetów zerowych jest rozbicie działań na mniejsze przedsięwzięcia. Każde przedsięwzięcie reprezentuje jakąś działalność lub zestaw działalności i wyszczególnia koszty, korzyści oraz konsekwencje jego nie zatwierdzenia. Następnie przedsięwzięcia są szeregowane według ważności. Na koniec do każdego przedsięwzięcia przydzielane są środki w zależności od jego względnej rangi. Im jest ona wyższa, tym większe będzie prawdopodobieństwo pełnego pokrycia zapotrzebowania przydzielonymi środkami. Im niższa ranga, tym większe jest zagrożenie, że dana działalność zostanie zaniechana lub że otrzyma tylko częściowy przydział środków.

W krótkim czasie budżety zerowe przyjęło wiele organizacji, w tym Xerox Corp., Ford Motor Co., Westinghouse Electric Corp. Ford przypisuje wielomilionowe oszczędności budżetom zerowym, a np. Xerox w wyniku przejścia na ZBB uzyskał poważny wzrost udziału w rynku. Główną korzyścią płynącą z zastosowania ZBB jest żywotność przy ciągłej ocenie i rozpatrywaniu bieżących programów. Proces ciągłego uzasadniania wymaga większej roboty papierkowej, a menedżerowie w celu utrzymania dopływu środków mogą przesadnie eksponować wagi swoich programów. W przyszłości nastąpi upowszechnienie ZBB jako techniki kontroli organizacyjnej.

• **Budżety elastyczne**

W założeniach planistycznych przyjmuje się określony prognozowany poziom produkcji. W oparciu o niego opracowywane są budżety. Jeśli rzeczywisty poziom produkcji jest wyższy od zakładanego, to koszty zmieniają się i są wyższe od przyjętych budżetów. Podczas analizy wykonania budżetów należy uwzględnić stosunek rzeczywistego poziomu produkcji do poziomu przyjętego w założeniach. Skorygowany budżet (budżet postulowany) powinien odzwierciedlać poziom kosztów, jaki powinien być poniesiony przy rzeczywistym poziomie produkcji.

• **Okresy budżetowe**

Drobiazgowo sporządzony budżet dla każdego z ośrodków odpowiedzialności obejmuje jeden rok. Roczny budżet może być podzielony na 4 kwartały, z kolei kwartalne budżety mogą być opracowywane na miesiące. Budżet może być sporządzany jednorazowo na cały rok albo w układzie krocącym (budżetowanie ciągłe). Budżetowanie ciągłe zwane inaczej krocącym polega na tym, że kwartalne budżety są rozwijane w trakcie realizacji pierwszego z nich. Na przykład, w czasie pierwszego kwartału budżet na pozostałe trzy kwartały jest aktualizowany w miarę dopływu nowych informacji. Sporządzany jest także budżet dla piątego kwartału. Budżetowanie odbywa się zawsze z horyzontem

dwunastomiesięcznym dzięki włączeniu do budżetu kolejnego kwartału w chwili przystąpienia do realizacji następnego. Kroczące budżety powodują, że planowanie nie jest tylko działaniem jednorazowym ale staje się procesem ciągłym. Powoduje to, że menedżerowie są stale zachęceni do ciągłego patrzenia przed siebie i analizowania przyszłych planów. Rzeczywiste wyniki są w coraz większym stopniu bliższe aktualizowanym i analizowanym w sposób ciągły budżetom.

• Zalety i wady budżetów

Zalety:

- Budżety ułatwiają skutecznie kontrolę.
- Menedżerowie mogą lepiej śledzić i określać dziedziny, w których mogą pojawić się problemy jeśli do poszczególnych operacji przypisane są wartości pieniężne.
- Budżety ułatwiają komunikację pomiędzy wydziałami. Wyrażając różne działania we wspólnym mianowniku (pieniądzu), poszczególne jednostki organizacyjne mogą się ze sobą łatwiej porozumiewać się.⁸⁰
- Budżety są naturalnym uzupełnieniem planowania.

Wady:

- Menedżerowie stosują budżety w sposób nadmiernie sztywny. Często nie dostrzegają, że zmiana warunków może usprawiedliwiać korektę budżetu.
- Okres budżetowania może być bardzo czasochłonny (szczególnie dotyczy to ZBB)
- Budżety mogą ograniczać innowacje i zmiany, ponieważ jeśli wszystkie dostępne środki zostaną przydzielone do konkretnych budżetów operacyjnych, trudne może okazać się zdobycie dodatkowych funduszy do wykorzystania nadarzającej się okazji.

8. Proces budżetowania

Planowanie to projektowanie pożądaney przyszłości i efektywnego sposobu jej osiągnięcia.⁸¹ Różnorodne typy działalności wewnątrz przedsiębiorstwa powinny być koordynowane przez sporządzanie planu działania na przyszłe okresy. Współczesny rozwój w dziedzinie planowania przyczynił się do wyodrębnienia planowania długookresowego, zwanego też strategicznym lub korporacyjnym. Czym różni się planowanie strategiczne od innych rodzajów planowania? Sizer stwierdza, że planowanie długookresowe może być zdefiniowane jako systematyczny i sformalizowany proces celowego kierowania i sterowania przyszłymi działaniami, zmierzającymi do osiągnięcia zamierzonych celów

⁸⁰ Griffin R.: op.cit. s 778

⁸¹ Drury C.:op.cit., s. 369. Cytowano według Ackoff R.L.: Creating the Corporate Future, Wiley, 1981

w okresach przekraczających jeden rok.⁸² Planowanie krótkookresowe lub budżetowanie musi akceptować dzisiejszą rzeczywistość, a także uwzględniać uwarunkowania przedsiębiorstwa w zakresie dysponowanych zasobów. Budżety służą czterem głównym celom. Pomagają menedżerom koordynować zasoby i projekty (wykorzystują bowiem wspólne jednostki, przeważnie jednostki pieniężne); pomagają określić standardy niezbędne we wszystkich systemach kontrolnych; dostarczają jasnych i jednoznacznych wytycznych dotyczących zasobów i oczekiwań organizacji; a także ułatwiają ocenę wyników menedżerów i poszczególnych jednostek organizacyjnych.⁸³

• Motywy sporządzania budżetów

Drury podaje sześć powodów, dla których sporządza się budżety:

- wsparcie **planowanej rocznej** działalności
- **koordynacja** działań różnych części organizacji oraz upewnienie się, że działania tych części wzajemnie harmonizują
- **komunikowanie** zamierzeń różnorodnych kierowników centrów odpowiedzialności
- **motywowanie** menedżerów do przykładania starań dla osiągnięcia celów wytyczonych przez całą organizację
- **sterowanie** działalnością
- **ocena** pracy menedżerów.

Planowanie

Planowanie ma wymiar zarówno krótko, jak i długowymiarowy. Długookresowy plan dotyczy horyzontu trzyletniego, pięcioletniego lub dłuższego. Celem planowania długofalowego jest przewidywanie przyszłych potrzeb lub możliwości, które wymagają podjęcia określonych kroków obecnie lub w najbliższej przyszłości. Może to być np. inwestowanie w nowe urządzenia w celu zwiększenia zdolności produkcyjnych, wzbogacenie asortymentu produkcji lub zdobywanie nowych rynków zbytu. Na podstawie planów długoterminowych opracowywane są plany roczne składające się ze szczegółowych budżetów. Budżetowanie daje gwarancje, że menedżerowie będą planować przyszłą działalność i będą rozważać, w jaki sposób mogą się zmieniać warunki w przyszłym roku i co mogą uczynić dziś, by przeciwstawić się tym zmiennym warunkom.

Koordynacja

Dzięki budżetom działania różnych części organizacji mogą być zespolone i skoordynowane w jednym wspólnym planie. Bez takiej koordynacji każdy

⁸² Drury C.: op.cit., s. 369. Cytowano według Sizer J.: *An Insight into Management Accounting*, Penguin, 1982, rozdz. 7.

⁸³ Griffin Ricky W.: op.cit. s. 770.

z menedżerów mógłby podejmować samodzielne decyzje, wierząc, że czyni to w najlepszym interesie organizacji. W niektórych przypadkach indywidualnych interesy menedżerów mogą być wzajemnie sprzeczne np. kierownik działu produkcyjnego będzie dążył do zamawiania większych zakupów ze względu na upusty cenowe, z kolei kierownik działu produkcyjnego będzie starał się ograniczać zapasy materiałowe do niezbędnego minimum. Celem budżetowania jest właśnie niwelowanie tych różnic dla wspólnego dobra całej organizacji, a nie korzyści wycinka jej działalności. Budżetowanie pozwala rozwiązywać ewentualne konflikty pomiędzy komórkami organizacyjnymi.

Komunikowanie

Każdy z członków organizacji powinien jednocześnie dobrze rozumieć rolę, jaką ma sam odegrać w realizacji rocznego budżetu. Za pośrednictwem budżetu najwyższe kierownictwo może komunikować swoje zamiary podległym szczeblom zarządzania po to, by wszyscy członkowie organizacji mogli je rozumieć i aby koordynować ich działania.

Motywowanie

Budżet może stanowić pożyteczne narzędzie sterowania zachowaniami i motywowania do działania zgodnego z wytyczonym przez organizację kierunkiem. Kiedy menedżerowie aktywnie partycypują w sporządzaniu budżetu i jest on wykorzystywany jako narzędzie zarządzania tymi komórkami, może on działać jako efektywne narzędzie, wywołujące dążenia do realizacji postawionych zadań. W przypadku, gdy budżet narzucany jest „z góry”, może on oddziaływać negatywnie.

Kontrola

Nie ma budżetowania zadania produkcyjnego bez kontroli jego wykonania, ponieważ w takim przypadku budżetowanie ograniczałoby się jedynie do budowy planu, a rozporządzanie środkami finansowymi i wykonywanie zadań produkcyjnych nie podlegałoby żadnym regułom. Funkcja kontrolna dominuje nad innymi funkcjami zarządzania, zwłaszcza na etapie realizacji budżetu. Budżet powinien wspomagać menedżerów w zarządzaniu i kontrolowaniu działalnością, za którą są oni odpowiedzialni. Poprzez porównanie rzeczywistych kosztów z planowanymi menedżerowie mogą dostrzec pozycje kosztów dla których powstały odchylenia od planu. Poprzez przeanalizowanie przyczyn odchyleń można zidentyfikować nieefektywne czynniki, takie jak np. zakup jakościowo słabych materiałów. Po określeniu przyczyn należy podjąć właściwe kroki w celu wyeliminowania stwierdzonych słabości.

Ocena pracy

Bardzo często działania menedżerów są mierzone osiągnięciami polegającymi na wypełnianiu zadań postawionych w budżecie. System nagradzania jest

powiązany z realizacją budżetu. Często menedżerowie domagają się systemów oceny ich pracy opartych na wykorzystaniu budżetów. Budżety mogą być więc użytecznym narzędziem informowania menedżerów o ich działaniu w zakresie celów, które sami wcześniej pomogli określić.

• Etapy w procesie budżetowania

Przekazywanie szczegółowych danych o przyjętej polityce budżetowej

Planowanie długookresowe jest podstawą do opracowania rocznych budżetów. Najwyższy szczebel kierownictwa musi przekazać osobom odpowiedzialnym za sporządzanie bieżących budżetów dane o tych elementach polityki budżetowej, które dotyczą planowania długookresowego. Dotyczy to planowanych zmian w strukturze sprzedaży, ekspansji lub podjęcia określonych działań, zakładanych upustów do przewidywanych cen, wzrostu wynagrodzeń oraz oczekiwanych zmian produktywności. Powinny być także komunikowane wszystkie zmiany w zakresie popytu na danym rynku i przez to zmiany w zakładanej wielkości produkcji. Istotne jest, aby wszyscy menedżerowie zdawali sobie sprawę z przyjętej przez najwyższy szczebel zarządzania polityki urzeczywistnienia założeń planu długookresowego w budżetach rocznych. Taka sytuacja umożliwia opracowanie budżetów w sytuacji zmieniającego się otoczenia.

Określenie czynników ograniczających wielkości wyjściowe

Przed rozpoczęciem budżetowania konieczne jest określenie przez najwyższy szczebel głównych czynników ograniczających działania organizacji. W większości organizacji czynnikiem takim jest np. popyt na sprzedawane produkty. Określenie czynników ograniczających poprzedza ustalenie punktów, od których należy rozpocząć proces rocznego budżetowania.

Sporządzanie budżetu sprzedaży

Budżet sprzedaży jest najważniejszym choć jednocześnie najtrudniejszym do sporządzenia planem w zestawie budżetów. Zakładana w planie wielkość sprzedaży zależy od zachowań klientów. Popyt może być również określany ogólnym stanem gospodarki lub zachowaniami konkurentów. Istnieje wiele metod szacowania wielkości popytu. Najprostszym podejściem jest opracowanie szacunków na podstawie opinii kierownictwa i personelu działu sprzedaży. Innym podejściem jest szacowanie wielkości popytu przez zastosowanie technik i metod statystycznych przyjmujących za punkt odniesienia przedsiębiorstwo i kompleksowe warunki działania rynku oraz analizę trendów sprzedaży w przeszłości.

Sporządzanie preliminarzy budżetowych

Powinna obowiązywać zasada, że osoby odpowiedzialne za realizację zamierzeń określonych w budżetach, same sporządzają swoje budżety. Opracowywa-

nie budżetu powinno być budżetowaniem „od dołu”. Budżet tworzony najpierw przez najniższy szczebel kierowniczy podlega następnie koordynacji i scaleniu na najwyższym poziomie. Takie podejście umożliwiła menedżerom faktyczny udział w sporządzaniu budżetów. Nie ma jednego najlepszego sposobu na ustalenie wartości poszczególnych budżetów. Jako punkt wyjścia w procesie szacowania mogą posłużyć dane historyczne. Należy jednak każdorazowo uwzględnić zmiany w przyszłych warunkach realizacji, bowiem niedopuszczalne jest założenie, że to co zdarzyło się w przeszłości wystąpi w przyszłości.

Negocjowanie budżetów

Partycypacyjne opracowywanie budżetów należy rozpocząć oddolnie od najniższych szczebli zarządzania. Menedżerowie tego szczebla przedkładają następnie opracowane budżety swoim najbliższym przełożonym (np. kierownikom wydziałów) do zatwierdzenia. Przełożony powinien skorygować wszystkie otrzymane budżety w podległym obszarze działania. W następnym kroku przedkłada scalony budżet swojemu przełożonemu (np. kierownikowi zakładu). Kierownik zakładu dokonuje połączenia i uzgodnienia budżetów we wszystkich podległych wydziałach i przedkłada do zatwierdzenia dyrektorowi. Dyrektor musi dokonać połączenia budżetów podległych zakładów i ten finalny budżet zostanie zaprezentowany komisji budżetowej do zatwierdzenia. Na każdym etapie budżety powinny stanowić rezultat negocjacji i wzajemnych ustaleń między ich twórcami i przełożonymi. Ważne jest by przełożeni nie zmieniali założonych wartości w budżetach cząstkowych bez wysłuchania opinii racji twórcy budżetów. Dzięki takiemu podejściu menedżerowie najniższych szczebli partycypują w określaniu budżetów finalnych.

Koordynacja i weryfikacja budżetów

Poszczególne budżety przechodzą przez strukturę hierarchiczną organizacji i w procesie negocjacji są weryfikowane względem siebie. Taka weryfikacja ujawnia wszelkie wzajemne niezgodności pomiędzy budżetami oraz konieczności dostosowania budżetów do konkretnych uwarunkowań, ograniczeń i zamierzeń, które mogły nie być znane twórcom budżetów. Księgowy powinien identyfikować tego rodzaju rozbieżności i przedstawiać je zainteresowanym. Zmiany w budżetach powinny być dokonywane przez osoby odpowiedzialne, a to może prowadzić do tego, że budżety będą musiały przejść jeszcze raz lub kilka razy tę samą drogę od podstawy do szczytu struktury organizacyjnej w celu ich ostatecznego skoordynowania i zatwierdzenia przez wszystkie osoby włączone w proces budżetowania. W procesie koordynacji budżetów należy każdorazowo sporządzać rachunek zysków i strat oraz bilans pro forma a także rachunek przepływów pieniężnych, aby sprawdzić czy wszystkie elementy współpracują ze sobą, tworząc całość. W przypadku braku takiej zgodności konieczne są kolejne korekty i powtórne przejście przez ścieżkę decyzyjną aż do momentu zhar-

monizowania i zatwierdzenia rachunku zysków i strat i bilansu pro forma oraz planu przepływów finansowych.

Finalne zatwierdzenie budżetów

W momencie zharmonizowania budżetów cząstkowych następuje ich sumowanie i opracowanie na tej podstawie budżetu zasadniczego. Składa się na niego rachunek zysków i strat, bilans i rachunek przepływów pieniężnych. Po zatwierdzeniu budżetu zasadniczego rozsyła się do odpowiednich ośrodków odpowiedzialności stosowne jego wycinki celem przekazania menedżerom podstawy do realizacji przyjętych zadań.

Weryfikacja budżetów

Budżetowanie stanowi proces ciągły i dynamiczny i nie kończy się na etapie zatwierdzenia poszczególnych budżetów. Należy prowadzić miesięczne analizy wykonania rzeczywistego i porównywać poniesie

ne nakłady z wartościami przyjętymi w planie. Odpowiednie raporty powinny być rozsyłane do menedżerów w celu zidentyfikowania przyczyn powstałych odchyżeń i podjęcia właściwych działań w przyszłości. W przypadku, gdy różnice powstały na skutek mało realistycznego budżetu lub wynikają ze zmienionych warunków działania w stosunku do zakładanych należy przeprowadzić korektę planów budżetowych. Skorygowany budżet będzie stanowić formalną podstawę działania na pozostałą część roku budżetowego.

BIBLIOGRAFIA:

1. Brigham E.: „Podstawy zarządzania organizacjami” t 3, PWE, Warszawa 1997.
2. Drury C.: „Rachunek kosztów”, PWN, Warszawa 1996.
3. Gajl N.: „Gospodarka budżetowa w świetle prawa porównawczego”, PWN, Warszawa 1993.
4. Griffin Ricky W.: „Podstawy zarządzania organizacjami”, PWN, Warszawa 1998.
5. Komorowski J.: „Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie”, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
6. Komorowski J.: „Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem”, PWN, Warszawa 1997.
7. Marciniak S., „Controlling. Filozofia, projektowanie”, Difin, Warszawa 2004.
8. Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., „Controlling w praktyce”, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk 2004.
9. Nowak E. (red.): „Prognozowania gospodarcze”, Placet, Warszawa 1999.
10. Nowak E. (red.): „Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa”. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk 2002.

Jan Ryszard Kalinowski

ROLA AUDYTU W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. Wstęp
2. Charakterystyka audytu.
 - 2.1. Rodzaje audytu w systemie zarządzania jakością.
 - 2.2. Kwalifikacje audytora systemu zarządzania jakością.
 - 2.3. Postępowanie audytowe w systemie zarządzania jakością.
 - 2.4. Jednostki certyfikujące.
3. Podsumowanie.

1. Wstęp

Sprawdzanie poziomu wdrożenia lub funkcjonowania w organizacji systemów zarządzania jakością odbywa się poprzez niezależne oceny nazywane audytem.⁸⁴ Sam termin wywodzi się z języka łacińskiego od słowa audio (*ire, ivi, itum*) i oznacza słuchanie.⁸⁵ Najstarszym audytem, jest audyt stosowany w działalności finansowej gdzie sprawdza się prawidłowość prowadzenia dokumentacji finansowej i przestrzegania dyscypliny budżetowej.⁸⁶ Oprócz audytu finan-

⁸⁴ W literaturze przedmiotu autorzy tekstów stosują także oryginalną pisownię używaną w międzynarodowej normie ISO – *audit*.

⁸⁵ *Audiatur et altera pars* – należy wysłuchać także drugiej (przeciwnej) strony przed rozstrzygnięciem sprawy (wydaniem orzeczenia). Encyklopedia popularna PWN, Warszawa 1982, s.48.

⁸⁶ Obowiązek badania sprawozdań finansowych określa ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, Dz U z 1994 nr 121, poz.591 ze zm.

sowego występuje kilka rodzajów audytów, np.: projektów unijnych, marketingowy, ubezpieczeniowy, techniczny itp.⁸⁷ **Audyt**, oznaczający ocenę organizacji, systemów, procesów czy produktów wykonywany jest przez kompetentne, niezależne od podmiotu ocenianego i obiektywne (nieuprzedzone) osoby lub firmy. Celem audytu jest weryfikacja, czy cel wyznaczony przez organizację audytowaną został osiągnięty lub czy jej działania są zgodne z zaakceptowanymi standardami, statusem czy praktykami. Audyt ocenia także procedury kontrolne celem stwierdzenia, czy przedmiot audytu także w przyszłości będzie odpowiadał uzgodnionym do stosowania wymaganiom. Oprócz oceny wskazuje także zalecenia zmian w procedurach, w tym sprawdzających, oraz w politykach.⁸⁸ Audyt ocenia zgodność teraz i w przeszłości. Jego odmianą jest inspekcja, która ocenia zgodność jedynie w przeszłości. Obydwie są ważną częścią zarządzania.

Pojęcie audytu w odniesieniu do systemu jakości pojawiło się w normie ISO 9001:1987 i tłumaczone było na język polski jako rewizja.⁸⁹ Znaczenie auditów jakości, w tym zwłaszcza auditów systemu jakości, wzrosło po przyjęciu w 1987 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (*International Organization for Standardization*) norm serii 9000: „Zarządzanie jakością, systemy zapewnienia jakości”.

2. Charakterystyka audytu

Termin „*quality audit*”, którego definicja była stopniowo rozbudowywana i uściślana wprowadzono po raz pierwszy w 1972 r. do trzeciego wydania Słownika EOQC (*European Organization for Quality Control*), a następnie do kolejnych wydań tego słownika. Definicja audytu jakości zamieszczona została również w międzynarodowej, a następnie w polskiej terminologicznej PN-ISO 8402 z 1996 r., i obecnie używana jest w takim właśnie znaczeniu.⁹⁰ Wytyczne procedury, definicja audytu, kompetencje audytorów określone są w międzynarodowej normie ISO 19011:2002. Według niej *audit* to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu. Przyjąć więc należy, że są to działania polegające na słuchaniu odpowiedzi na pytania, obserwacja zachowań kadry zarządzającej i pracowników, analiza dokumentów mające stwierdzić czy dana jednostka organizacyjna speł-

⁸⁷ <http://www.audyt.com>. z 07.05.2008 r.

⁸⁸ <http://wikipedia.org/wiki/Audyt>. z 07-05-2008.

⁸⁹ <http://www.mfiles.ae.krakow.pl>. z 05-05-2008.

⁹⁰ J. Zymonik, Audity systemu jakości w przedsiębiorstwie, Przegląd Organizacji nr 12, Wrocław 1995.

nia określone kryteria, np. wymagania prawne, standardów zarządzania, oczekiwania klientów itp.⁹¹

Przedmiotem auditów jakości może być: system jakości lub jego elementy, a także procesy, wyroby lub usługi. Audyty takie nazywane są odpowiednio: „auditem systemu jakości”, „auditem jakości procesu”, „auditem jakości wyrobu”, „auditem jakości usługi”.

Celem audytu jest wykazanie, że badany obszar jest zgodny z wymaganiami systemu zarządzania jakością. W przypadku stwierdzenia odchylenia od pożądanego stanu, w raporcie wykazywane są niezgodności. Między kontrolą, a audytem występuje różnica w celach. **Celem kontroli** jest bowiem wykazanie i wyszukiwanie błędów, **audytu – wykazanie zgodności**. Innym elementem różnicującym kontrolę i audyt jest sposób i metody ich prowadzenia.⁹²

2.1. Rodzaje audytu w systemie zarządzania jakością.

Dotychczasowa praktyka wypracowała trzy podstawowe rodzaje audytów systemu zarządzania jakością:

- audit pierwszej strony, zwany również auditem wewnętrznym,
- audit drugiej strony, będący auditem zewnętrznym,
- audit trzeciej strony (tzw. audit niezależny), mający również charakter auditu zewnętrznego.⁹³

Audit pierwszej strony przeprowadzany jest z inicjatywy kierownictwa danej firmy dla własnych potrzeb i zwykle przez własnych pracowników, posiadających odpowiedni zasób wiedzy zarówno z techniki prowadzenia auditu wewnętrznego, jak i norm ISO serii 9000. Nie wyklucza się również zaangażowania osób spoza przedsiębiorstwa. W trakcie audytu pierwszej strony następuje weryfikacja poszczególnych elementów systemu jakości, w tym zwłaszcza ocena stopnia przestrzegania wcześniej założonych ustaleń. Ustalenia te muszą być spisane i udokumentowane między innymi w postaci procedur i instrukcji. Najważniejszym dokumentem, który jest podstawowym odnośnikiem w trakcie przeprowadzania wszystkich rodzajów auditów systemu jakości, jest tzw. Księga Jakości. Opisane są w niej ogólne dyspozycje przyjęte przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia wymaganej jakości wyrobów i usług. Inaczej mówiąc, jest to dokument opisujący system zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie.

⁹¹ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004, s.154.

⁹² W literaturze przedmiotu przyjmuje się podział funkcji kierowniczych na: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Zob. m.in. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacją, PWN, Warszawa 2002, s. 392–417. Za kontrolę uważa się porównywanie stanu rzeczywistego z celami wyznaczonymi oraz możliwość korygowania ewentualnych niezgodności. Występują także konsekwencje prawno-materialne z tytułu kontroli.

⁹³ J. R. Kalinowski, Problematyka kadr, jakości i organizacji pracy biurowej, PWSZ, Płock 2007, s. 102–105.

Konieczność przeprowadzania auditów pierwszej strony wynika z postanowień norm PN-ISO 9001, 9002 i 9003. Ten rodzaj auditów przeprowadza się z reguły w celach prewencyjnych lub korekcyjnych. Dzięki audytowi prewencyjnemu realizowanemu zgodnie z przygotowanym wcześniej planem auditów wewnętrznych, uzyskuje się „fotografię” sytuacji w przedsiębiorstwie w danym momencie. Pozwala to wcześniej zapobiec ewentualnym niezgodnościom. Kierownictwo firmy nabiera pewności, że wszelkie procedury, w tym także procesy technologiczne, realizowane są zgodnie z wymaganiami zawartymi w dokumentacji, a jakość produkowanych wyrobów jest stabilna.

Audit korekcyjny z kolei ma na celu ustalenie przyczyn niezgodności występujących doraźnie. Jest on następstwem napływających do kierownictwa firmy sygnałów o powstających problemach związanych z funkcjonowaniem systemu jakości, czego przejawem może być np. nagły wzrost operacyjnych kosztów jakości związanych z kosztami np. uszkodzeń przed lub po dostawie towaru.⁹⁴

Można więc stwierdzić, że rezultatem auditów pierwszej strony jest wzrost zaufania przedsiębiorstwa do samego siebie. Sprawdzanie wprowadzonego systemu w drodze wewnętrznych działań prowadzących do korygowania niezgodności i ciągłego doskonalenia wdrażanego systemu zarządzania jakością.

Audit drugiej strony ma miejsce wówczas, gdy dane przedsiębiorstwo występując w roli zamawiającego, przeprowadza audit jakości u swoich aktualnych lub potencjalnych podwykonawców. Wykorzystuje do tego najczęściej własny zespół audytorów lub zleca wykonanie auditów wyspecjalizowanej firmie.

Szczególnego znaczenia audyty drugiej strony nabierają w przedsiębiorstwach, które posiadają wdrożony system zapewnienia jakości. Zgodnie z postanowieniami norm PN-ISO serii 9000, firma zobowiązana jest do pełnienia skutecznego nadzoru nad systemami jakości swoich podwykonawców. Może to być osiągnięte jedynie poprzez regularne audyty zewnętrzne wykonywane przede wszystkim u podwykonawców nie posiadających certyfikowanych systemów jakości. Ponadto dzięki prowadzeniu auditów drugiej strony, przedsiębiorstwa mogą nie tylko dokonać wyboru najlepszych podwykonawców, ale także pomóc im w poprawie ich własnych systemów jakości. W rezultacie tego rodzaju auditów przedsiębiorstwo nabiera większego zaufania do swoich podwykonawców.

Audit trzeciej strony jest szczególnym i najbardziej spektakularnym rodzajem auditu, stanowiącym najważniejszy element w procedurze certyfikowania systemu jakości. Wniosek o jego przeprowadzenie zgłasza do upoważnionej instytucji (np. Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji) przedsiębiorstwo, które pragnie podbudować swoją renomę i ugruntować pozycję na rynku. Może

⁹⁴ Więcej o kosztach jakości m.in. w: D. Lock, Podręcznik zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 97–104.

to być także skutkiem żądań potencjalnego kontrahenta, lub wynikać z uregulowań prawnych (np. w krajach Unii Europejskiej odnosi się to do wymagań niektórych Dyrektyw tzw. Nowego Podejścia⁹⁵, wydawanych przez Komisję Europejską).

Pozytywny rezultat audytu trzeciej strony pozwala na nadanie organizacji certyfikatu jakości. Jest to oficjalny dokument stwierdzający, że system obowiązujący w danej firmie odpowiada wymaganiom jednej z norm PN-ISO 9001, 9002, 9003. Odbiorcy przedsiębiorstwa mają tym samym pewność, że posiada ono wdrożony i skuteczny system zapewnienia jakości zgodny z normami międzynarodowymi. Tak więc ostatecznym rezultatem pomyślnie zakończonemu audytu trzeciej strony jest wzrost zaufania zleceniodawców do danego przedsiębiorstwa.

Pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów pomimo pewnych podobieństw proceduralnych, **występują dość istotne różnice** zarówno formalne jak i organizacyjne. O ile bowiem audyt trzeciej strony zamyka proces wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie, o tyle np. audit pierwszej strony związany jest ze stałym monitorowaniem systemów jakości w firmie, a audit drugiej strony – ze stałym monitorowaniem systemów jakości u podwykonawców tej firmy.

Także **stopień sformalizowania** tych trzech rodzajów auditów **jest zróżnicowany**. Duże sformalizowanie audytu trzeciej strony wynika z wagi dokumentu (certyfikatu), jaki firma otrzymuje po pozytywnym jego zakończeniu. Wynika również z konieczności przestrzegania przez jednostkę certyfikującą reguł postępowania zawartych w przepisach prawnych. W przeciwnym bowiem przypadku jednostce takiej może grozić utrata wiarygodności, a nawet akredytacji.

Audyty pierwszej strony są z kolei wyraźnie mniej sformalizowane, natomiast wiązać się z nimi może zupełnie inna kategoria problemów, np. audytorzy wewnętrzni oceniają pracę osób zatrudnionych w tym samym przedsiębiorstwie co oni, często swoich kolegów i znajomych. Stwarza to dodatkowy stres i obciążenia psychiczne dla audytora i audytowanego.

2.2. Kwalifikacje audytora systemu zarządzania jakością.

Proces kształcenia audytorów systemów jakości rozpoczął się w Polsce w 1990 r. kursami organizowanymi przez ówczesne Centralne Biuro Jakości Wyrobów, a obecnie kontynuowanymi przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, między innymi z udziałem wykładowców francuskich z AFNOR. Słuchacze tych kursów zapoznani zostają z tematyką zarządzania jakością, w tym z metodyką przeprowadzania audytów jakości. Po zdaniu egzaminu otrzymują dyplom wykwalifikowanego kandydata na audytora. Przyswojona wiedza predysponuje ich w zasadzie do pełnienia w swoich przedsiębiorstwach funkcji audytora wewnętrznego.

⁹⁵ Patrz: M. Urbaniak, Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004, s. 63–72.

nego. Natomiast z formalnego punktu widzenia otrzymany dyplom upoważnia ich do ubiegania się o przyjęcie na kurs „audytora wiodącego” (*lead auditor*).⁹⁶ Kurs ten z ramienia PCBC prowadzony jest między innymi przez wykładowców brytyjskich z BSI IT. Należy ponadto nadmienić, że kształceniem audytorów, w tym zwłaszcza audytorów wewnętrznych, zajmują się w Polsce także inne instytucje, wśród których dużymi osiągnięciami poszczycić się mogą ZETOMY w Katowicach i w Warszawie.⁹⁷

Tabela: Cechy audytora

CHARAKTERYSTYKA	
Cechy niepożądane	Zalety
Brak specjalistycznego przeszkolenia	Dyplomacja w postępowaniu
Niekomunikatywność	Komunikatywność
Brak umiejętności oceny faktów	Cierpliwość
Ustępliwość	Umiejętność prawidłowej oceny faktu
Lenistwo	Cierpliwość
Niepunktualność	Zainteresowanie
Niekonsekwentność	Znajomość przedmiotu

Źródło: opracowanie własne.2008.

Audytor winien przestrzegać szeregu zasad, w tym pamiętać:

- Że jest przyjacielem audytowanego, stwarzać właściwą atmosferę audytu.
- Nie doszukiwać się tylko nieprawidłowości, ale szukać zgodności systemu z wymaganiami.
- Niezgodności opierać na obiektywnych dowodach.
- Prowadzić audyt zgodnie z planem.
- O słuchaniu i wyciąganiu wniosków.
- O niepouczeniu audytowanego, on jest fachowcem w swej dziedzinie.
- O własnym ciągłym doskonaleniu.

Wymienione elementy etycznego postępowania audytora zawiera norma ISO 19011 określając je jako:

- Podstawę profesjonalizmu.
- Rzetelną prezentację.
- Należyta staranność zawodową.
- Niezależność.
- Podejście oparte na dowodach.⁹⁸

⁹⁶ Ibidem, s.155–156.

⁹⁷ Jednostki szkoleniowe. www.zetom.com.pl. z 12-05-2008 r.

⁹⁸ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004, s.155.

2.3. Postępowanie audytowe.

Badanie audytowe opiera się na szeregu metodach. Do najbardziej uniwersalnych zalicza się:

- Wywiad z zastosowaniem listy pytań (*check – listy*).
- Rozmowy
- Badanie ankietowe (w niektórych przypadkach).
- Analiza pobranych⁹⁹ prób dokumentów i zapisów.
- Analiza procedur.

Typowy audyt systemu jakości przebiega według ściśle określonych zasad przedstawionych w normie ISO 10011. Także nazwy etapów każdego z trzech omówionych rodzajów audytów są podobne. Kolejno następuje więc: **inicjowanie audytu, przygotowanie audytu, przeprowadzenie audytu i sporządzenie raportu końcowego**. Następnie podejmowane są **działania poaudytowe, w tym korygujące**.

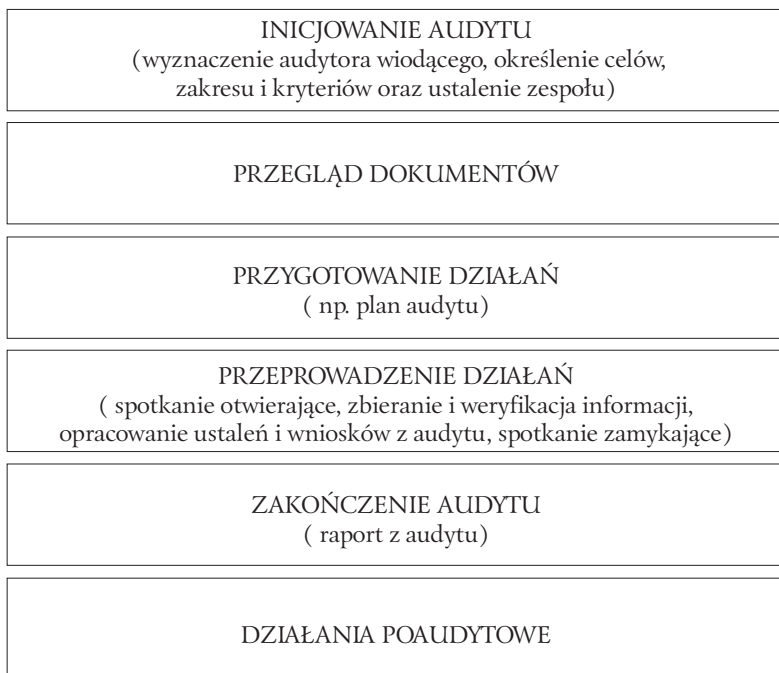
Inicjatorem audytu może być zgodnie z normą ISO 10011:

- a) Audytowany, pragnący by jego własny system jakości został oceniony względem określonej normy systemu jakości;
- b) odbiorca, który pragnie poddać ocenie system jakości dostawcy, korzystając ze swoich własnych audytorów, lub angażując do tego audytorów z zewnątrz;
- c) jednostka niezależna, upoważniona do określenia czy system jakości pozwala na odpowiednią kontrolę dostarczanych wyrobów lub usług (jednostki takie mogą działać w branży spożywczej, medycznej, nuklearnej lub innych branżach poddanych regulacjom prawnym);
- d) jednostka niezależna wyznaczona do wykonania audytu w celu zarejestrowania systemu jakości audytowanego (np. przy audycie certyfikacyjnym).

Audyt inicjowany jest najczęściej w oparciu o sporządzony wcześniej program audytów. Inicjator audytu powiadamia w sposób formalny jednostkę organizacyjną, która będzie poddana audytowi o zamiarze przeprowadzenia tego rodzaju badań.

⁹⁹ <http://mfiles.ae.krakow.pl.> z 2008-05-05.

Etapy audytu



Źródło: opracowanie własne na podstawie normy PN EN ISO 1911:2003, 2008.

2.4. Jednostki certyfikujące

Audyty certyfikujące przeprowadzają uprawnione do tego, niezależne organizacje posiadające stosowną akredytację.¹⁰⁰ Narodowe jednostki certyfikujące są zrzeszone w międzynarodowej sieci jednostek certyfikujących – IQNET.¹⁰¹ W Polsce jednostką akredytującą upoważnioną do akredytacji jednostek certyfikujących jest Polskie Centrum Akredytacji.¹⁰²

¹⁰⁰ Akredytacja, zgodnie z PN EN 45020:2000, to „procedura, w wyniku której upoważniona jednostka organizacyjna oficjalnie uznaje, że pewna jednostka organizacyjna lub osoba jest kompetentna do wykonywania określonych zadań.”

¹⁰¹ *International Quality Net* jest stowarzyszeniem zrzeszającym ok. 40 organizacji certyfikujących. Organizacja ta powstała w wyniku przekształcenia w 1996 roku EQNet (*European Quality Network*) tzw. narodowych jednostek certyfikujących, które działały od 1990 roku jako sieć jednostek.

¹⁰² Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 roku o systemie oceny zgodności, DzU z 2002, nr 166, poz. 1360 ze zm. Polskie Centrum Akredytacji powstało z dniem 1 stycznia 2001 roku z połączenia Biura Akredytacji PCBC i Zespołu akredytacji Laboratoriów Pomiarowych Głównego Urzędu Miar. Do zakresu działania PCA należy oprócz udzielania akredytacji jednostkom akredytującym także nadzór nad ich działalnością, szkolenie, prowadzenie działalności wydawniczej.

Polskie jednostki certyfikujące (przykład):

- Polskie Centrum Badań i Certyfikacji
- Instytut Spawalnictwa
- Centralny Instytut Ochrony Pracy
- Instytut Techniki Budowlanej
- Urząd Dozoru Technicznego

Wykaz jednostek certyfikujących zrzeszonych w IQNET (przykład)¹⁰³

- Francja – AFAQ (*Assocacion Francaise pour d'Assurance da la Qualite*)
- Dania - DS (*Dansk Standards*)
- Irlandia – NSAI (*National Standards Authority of Ireland*)

Niezależnie od wymienionych organizacji zrzeszonych w sieci IQNET, na międzynarodowym rynku działa wiele innych jednostek certyfikujących w ramach *Indenpendent International Organisation for Certyfication*, a także branżowych jednostek np. w sektorze motoryzacyjnym, chemicznym.

3. Podsumowanie.

Z przedstawionej, syntetycznej charakterystyki wynika że, audyt jest stałym i niezbędnym elementem badania organizacji pod kątem zgodności wprowadzanego tam systemu jakości. Jest to zgodne z ideą systemowego zarządzania jakością – ciągłego doskonalenia procesu. Audyt jest bowiem badaniem elementów wprowadzanego lub już funkcjonującego systemu jakości. Nie będąc kontrolą, prowadzi do systematycznego usprawniania procesów w organizacji, która podjęła próbę działalności w oparciu o system jakościowy.

¹⁰³ M. Urbaniak, Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2004, s.160.

BIBLIOGRAFIA:

- Bank J., Zarządzanie przez jakość, Gebethner i s-ka, 2002.
- Dahlgaard J, Kristensen K, Kanji G., Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacją, PWN, Warszawa 2002.
- Kalinowski J. R., Problematyka kadr, jakości i organizacji pracy biurowej, PWSZ, Płock 2007.
- Lock D., Podręcznik zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Urbaniak M., Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- Zymonik J., Audyty systemu jakości w przedsiębiorstwie, Przegląd Organizacji nr 12, Wrocław 1995.
- Encyklopedia popularna PWN, Warszawa 1982.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, Dz U z 1994 nr 121, poz. 591 ze zm.
- PN-EN-ISO 9000 – Systemy Zarządzania Jakością. Podstawy i terminologia.
- <http://www.iso.sos.pl>. z 04.10.2006 r.
- <http://www.mfiles.aekrakow.pl>. z 05-05-2008 r.
- <http://www.zetom.com.pl>. z 12-05-2008 r.
- <http://www.audyt.com>. z 07.05.2008 r.

Barbara Felic

SIEĆ REGIONALNA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ POWIĄZAŃ SIECIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp
2. Koncepcje powiązań sieciowych przedsiębiorstw
3. Typologia sieci
4. Sieć regionalna – klaster
5. Podsumowanie

1. Wstęp

Zagadnienia powiązań sieciowych są ważną i niezmiernie aktualną płaszczyzną do badań zachowań przedsiębiorstw oraz zasad funkcjonowania rynków. Teoria sieci przedsiębiorstw może stanowić punkt wyjścia do poszukiwań sposobów poprawy efektywności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy. Znaczenie sieci międzyorganizacyjnych wzrasta. Są one z jednej strony alternatywą obok hierarchii i powiązań rynkowych dla sposobów organizowania i koordynowania działalności gospodarczej. Z drugiej zaś mogą pomóc w zdobywaniu strategicznych zasobów i budowie pozycji konkurencyjnej firmy.

2. Koncepcje powiązań sieciowych przedsiębiorstw

Tworzenie związków kooperacyjnych w globalnym otoczeniu nie sprowadza się tylko do zawierania klasycznych aliansów przy udziale dwóch przedsiębiorstw.

Ostatnia dekada minionego wieku to czas szerokiego rozwoju związków kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami. Okazuje się (zgodnie z badaniami empirycznymi przeprowadzonymi w latach 1990-tych), że narastająca

turbulencja otoczenia gospodarczego i wzrost niepewności rynkowej skłaniają przedsiębiorstwa do intensywnej interakcji.¹⁰⁴ Przedsiębiorstwa bronią się w ten sposób przed wnikaniem źródeł niepewności w swoje granice, preferując oparcie dalszego rozwoju o związki z zewnętrznymi partnerami, do których mają zaufanie. Im większej siły nabiera konkurencja tym bardziej na znaczeniu strategicznym rośnie możliwość uczestnictwa w sieci. Atomistyczne pojmowanie istoty przedsiębiorstwa traci zatem na znaczeniu. Grupy firm tworzą między sobą układ relacji, kontraktów zarówno w układzie poziomym jak i pionowym. Przedsiębiorstwa podejmują współpracę z innymi jednostkami mogącymi być równie dobrze ich dostawcami, odbiorcami, konkurentami lub innego typu partnerami wykraczając bardzo często poza branżę i kraj. Dostrzegły bowiem szanse na dalszy rozwój nie tylko w nieustannym pościgu, ale również w możliwości przemysłanej kooperacji ze swoimi dotychczasowymi rywalami.

W połowie lat 1980-tych zaczęła kształtować się koncepcja przedsiębiorstw sieciowych, czy też sieci przedsiębiorstw.¹⁰⁵ Mogą być one w zróżnicowanym stopniu nastawione na współpracę bądź rywalizację. Tworzą jednak zawsze określony obszar relacji, który powinien stać się twórczym do wykreowania przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu brak jest jednak obowiązującej powszechnie definicji organizacji sieciowej. Znamca zagadnienia przedsiębiorstw działających w sieci J. Sydow ustalił, iż są one policentrycznie zorganizowaną formą działalności gospodarczej, która może być pod strategicznym kierownictwem jednego lub kilku przedsiębiorstw, mającą na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Stosunki zaś między prawie samodzielnymi, ale w jakimś stopniu zależnymi od siebie przedsiębiorstwami mają charakter bardziej kooperacyjny niż konkurencyjny i są stosunkowo stabilne.¹⁰⁶ Podobnego zdania jest również J.B. Quinn określając taką organizację gospodarczą jako swoistego rodzaju pajęczynę (spider web organization).¹⁰⁷ Działają one głównie dzięki powiązaniom poziomym, przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych. Podmioty sieci często układają między sobą niesformalizowane więzi, czasami nawet z pominięciem ośrodka centralnego. Ośrodek ten ma z kolei przede wszystkim za zadanie zbierać i rozdysponowywać informacje płynące od podmiotów, a także koordynować przepływ aktywów materialnych i niematerialnych. Jako

¹⁰⁴ Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal, Vol.20, 1999.

¹⁰⁵ Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, (red.) Dworzecki Z., Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002, s.101.

¹⁰⁶ Sydow J., *Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation*, Gabler Wiesbaden 1992.

¹⁰⁷ Quinn J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s.120, za: Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współistnienia przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, (red.) Romanowska M., Trocki M., Difin, Warszawa 2002, s. 165.

przykłady takich organizacji mogą posłużyć nie tylko sieci przedsiębiorstw ale również ośrodków akademickich (zwłaszcza w sferze działalności naukowej), firm doradczych lub agencji reklamowych.

Sieci tworzą międzyorganizacyjne więzi, które mogą przyjmować postacie np. swobodnych porozumień o współpracy, podzleceń (subcontracting), alianсів strategicznych, joint-ventures, czy też przedsiębiorstwa wirtualnego. Również wewnątrzorganizacyjne sieci jednostek biznesu czy sieci dostawców skupionych wokół wiodącej firmy są formą rozważanych powiązań.¹⁰⁸ Uzgodnienia między aktorami sieci mogą dotyczyć zarówno krótkiego okresu czasu a więc obejmują np. jedno przedsięwzięcie. Równie dobrze może to być współpraca obliczona na dłuższy okres, mająca znamiona partnerstwa strategicznego. Różnorodność form jest w przypadku tego typu związków dość znaczna. Wyróżnić natomiast można dwie drogi wiodące do ukształtowania sieci przedsiębiorstw. Są one diametralnie różne, ale w ostatniej fazie okazuje się często, iż są wzajemnie uzupełniające się.¹⁰⁹ Pierwsza polega na wydzieleniu na zewnątrz niektórych funkcji z zakresu działań właściwych przedsiębiorstwa – są więc powiązania sieciowe efektem procesu outsorsingu. Druga natomiast z dróg przebiega na gruncie intensyfikacji współpracy samodzielnych przedsiębiorstw, która to współpraca dotychczas kształtowana była jedynie za pomocą relacji rynkowych. Przedsiębiorstwa wchodzi w powiązania, uzależniając się tym samym wzajemnie, gdyż chcą wspólnie zrealizować pewien cel lub cele. Można tę ścieżkę nazwać jako inspirowaną relacjami rynkowymi.

Wynikiem obu sposobów jest usieciowienie coraz mniejszych, samodzielnych jednostek, które opierają swoją działalność przede wszystkim na pogłębiającej się specjalizacji. Tą formą organizacji zainteresowane są głównie przedsiębiorstwa działające w branżach poddanych presjom szybkiego postępu technicznego i konkurencji rynkowej. Według badań prowadzonych w Europie Zachodniej i USA najdynamiczniej rozwija się ona w gałęziach wiedzochłonnych, gdzie szczególnie ceniona jest współpraca specjalistów oraz w działach, w których na nowo np. na skutek deregulacji, przystępuje się do kształtowania wzajemnych stosunków (energetyka, telekomunikacja).¹¹⁰

Uczestnictwo w sieci niesie ze sobą niewątpliwe korzyści, ale trzeba pamiętać o ewentualnych zagrożeniach. Zestawienie oczekiwanych pożytków łącznie

¹⁰⁸ Zorska A., Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania, PWE, Warszawa 2007 s.199

¹⁰⁹ Sydow J., *Management von Netzwerkorganisationen*, Beiträge aus der „Managementforschung“, Gabler Westdeutscher Verlag 2001, s.295 i następne; Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby ...*, op.cit., s.106; Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 4/1998.

¹¹⁰ Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby ...*, op.cit., s.105.

z ewentualnie ponoszonym ryzykiem przez przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia wynikające z uczestnictwa w sieci z gospodarczego punktu widzenia.

Korzyści	Zagrożenia
Wzrost zdolności strategicznych.	Utrata kluczowych kompetencji.
Dostęp do nieosiągalnych ewentualnie niewystarczających zasobów, rynków.	Zwiększenie się zakresu odpowiedzialności.
Podział ryzyka, zwłaszcza dzięki dywersyfikacji poprzez kooperację.	Utrudnienia w zarządzaniu strategicznym.
Obniżenie kosztów produkcji, zwłaszcza dzięki zewnętrznym efektom skali.	Uszczerbek na autonomii strategicznej.
Spadek kosztów koordynacyjnych.	Wzrost kosztów koordynacyjnych.
Zebranie zasad postępowania arbitrażowego.	Spadek znaczenia związków zawodowych, trudności identyfikacyjne.
Międzyorganizacyjne uczenie się, rozwój podstawowych zdolności kooperowania.	Niekontrolowany wpływ wiedzy.
Zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał.	Strata tożsamości organizacyjnej i związane z tym np. obniżające się możliwości identyfikacji.

Źródło: Sydow J., Management von ... , op.cit., s.306.

W literaturze można spotkać także dużą różnorodność podziałów sieci. Wielość form jest przeogromna, jednak za najważniejsze kryteria uważane są często: stabilność czasowa oraz sposób zarządzania siecią (hierarchiczny lub heterarchiczny – poziomy). Szeroki zestaw typów sieci przedsiębiorstw opracował przywoływany już wcześniej badacz J. Sydow.

Tabela 2. Rodzaje organizacji sieciowych

Typ sieci	Dodatkowe określenie, ewentualnie synonim.
Sieci przedsiębiorstw produkcyjnych lub usługowych	Przynależność sektorowa większości przedsiębiorstw tworzących sieć.
Sieci przedsiębiorstw – sieci organizacji nie nastawionych na zysk.	Business network- non business networks.
Sieci przedsiębiorstw wewnątrz koncernu, sieci przedsiębiorstw także spoza koncernu.	Przynależność do koncernu większości przedsiębiorstw sieci.
Strategiczne – regionalne	Decydujący jest sposób kierowania. Strategic networks-small firm networks.
Lokalne – globalne	Przestrzenny zakres sieci.

Proste – kompleksowe.	Liczba, różnorodność aktorów sieci oraz jej złożoność.
Pionowe – poziome	Zależne od umiejscowienia przedsiębiorstwa w łańcuchu tworzenia wartości dodanej.
Niezbędne – wspomagające.	Cel sieci należy rozpatrywać w kategoriach pogłębiania wymiany lub ewentualnego wspólnego przedsięwzięcia biznesowego.
Legalne – nielegalne.	W zależności od obowiązujących przepisów np. kartele.
Dobrowolne – przypisane.	Prawnie nałożony obowiązek współpracy podmiotów.
Stabilne – dynamiczne.	Stabilność członkostwa lub też stosunków między przedsiębiorstwami.
Rynkowe – organizacji.	Dominujące zasady skoordynowania.
Hierarchiczne – heterarchiczne.	Forma kierowania zależna od formy przywództwa.
Wewnętrznie kierowane – zewnętrznie kierowane.	Umiejscowienie formy kierowania (np. kierowana przez podmioty trzecie lub organizacje zarządzającą siecią).
Scentralizowane – zdecentralizowane.	Stopień spolicentryzowania.
Biurokratyczne – clean-artige.	Forma organizacyjnej integracji przedsiębiorstw sieciowych.
Wymiany – uczestnictwa.	Powód uczestnictwa w sieci.
Badawcze – eksploatacyjne.	Dominujący cel sieci.
Socjalne – ekonomiczne.	Dominujący cel uczestnictwa w sieci.
Pierwotne – wtórne.	Określone z punktu widzenia przedsiębiorstwa dominującego.
Formalne – nieformalne.	Formalność ewentualnie „widoczność” takiej sieci na rynku.
Otwarte – zamknięte.	Możliwość przystąpienia lub wyjścia z sieci.
Zaplanowane – spontaniczne.	Sposób powstania.
Innowacyjne – standardowe (rutynowe).	Cel sieci z uwagi na stopień innowacyjności.
Kierowane przez firmę handlową – przez firmę producenta.	Umiejscowienie strategicznego kierownictwa.
Zaopatrzeniowe, produkcyjne, informatyczne, badawczo-rozwojowe, marketingowe itp.	Zależne od rodzaju działalności, która jest prowadzona przez przedsiębiorstwa w sieci.

Źródło: Sydow, J., Management ... , op.cit., s. 299.

Przechodząc do znacznie szerszej klasyfikacji sieci, wybierając jako determinantę określenie relacji pomiędzy uczestnikami można przytoczyć podział zaproponowany przez J.Childa i D.Faulknera.

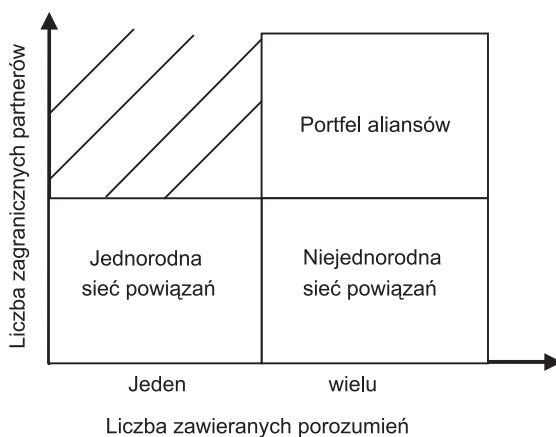
Opierając się o to kryterium wyznaczyli dwa rodzaje sieci:

- sieci zdominowane,
- sieci równorzędnych partnerów.

Sieci zdominowane charakteryzują się występowaniem jednego dominującego podmiotu, który drogą outsourcingu wydziela coraz to nowe funkcje ze swojego łańcucha wartości. Następnie zaś zawiera alianse strategiczne ze swoimi licznymi kooperantami. Sieci równorzędnych partnerów tworzą się wówczas gdy mają oni podobne siły przetargowe w tworzonemu układzie. Bódcem do powstania takiej konstelacji są sygnały płynące z rynku i możliwości rozwojowe powstających struktur. Konieczna jest przy tym wyraźna identyfikacja strategii całego układu wymagająca integracji strategii poszczególnych uczestników.

Podmioty tworzące struktury sieciowe kształtują je w bardzo różnorodne konstelacje.¹¹¹ Zależność od liczby koalicjantów i zawartych między nimi sojuszy posłużyła Y.L. Doz i G. Hamel do sklasyfikowania rodzajów powiązań wielostronnych.¹¹²

Rys. 1 Rodzaje powiązań sieciowych.



Źródło: Doz Y.L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, za: Cygler J., *Alianse ...*, op.cit., s.164.

Jednorodna sieć powiązań jest to związek jaki tworzą porównywalne firmy głównie celem wypracowania standardów jakościowych, zbierania i wspólnego przetwarzania informacji a także realizacji wspólnej strategii. Tego typu alianse

¹¹¹ W niniejszej pracy organizacje sieciowe traktowane są w kategoriach kooperacji wielostronnej.

¹¹² Doz Y.L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998, za: Cygler J., *Alianse...*, op.cit., s.164-165.

dają możliwość wspólnego uczenia się, przyczyniają się do powstania korzyści skali i zasięgu (koospecjalizacja sprzyja kreowaniu nowej jakości, wprowadzaniu jej na nowe rynki i czerpaniu korzyści pierwszeństwa).

Portfel aliansów – tworzy go zestaw pojedynczych dwustronnych aliansów, jakie może zawrzeć każda firma. Organizacja opłata się zbiorem powiązań poszukując komplementarnych zasobów, próbując ograniczyć ryzyko, czy też chcąc wykorzystać efekty koospecjalizacji. Sukces takich działań uzależniony jest w dużym stopniu od umiejętności rozdzielenia od siebie poszczególnych partnerów. Z każdym z osobna trzeba doprecyzować warunki i zakres współpracy.

Niejednorodna sieć powiązań – reprezentuje sobą zbiór powiązań znacznie bardziej współzależnych i zróżnicowanych niż w dwu poprzednio przedstawionych przypadkach. Możliwa jest tu współpraca pomiędzy partnerami działającymi w różnych sektorach. Istotnym zaś niebezpieczeństwem jest możliwość przekazywania informacji ważnych dla danej struktury sieciowej do innej konstelacji przez podmiot, który uczestniczy lub ma związki z obiema sieciami. Dodatkowo w miarę wzrastania liczebności uczestników i rozwoju sieci można spodziewać się zachowań oportunistycznych niektórych podmiotów.

Wchodząc w związki kooperacji wielostronnej przedsiębiorstwa są do tego stymulowane. Można wyróżnić sześć grup przyczyn wpływających na powstawanie sieci z uwagi na oczekiwane korzyści:¹¹³ redukcja niepewności, zwiększenie elastyczności, możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych, możliwości ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności, zwiększenie szybkości działania, Pozyskiwanie informacji

Sieci przedsiębiorstw są skutecznym przedsięwzięciem pomagającym w walce konkurencyjnej o globalnym zasięgu. Czołowe koncerny światowe, często silnie zdywersyfikowane, takie jak AT&T, General Electric z dużym nasileniem wykorzystują tę formę konkurencyjności. Tworząc rozległe sieci powiązań mają szansę większej konkurencyjności oraz możliwość ustanawiania standardów technicznych. Liczne wzajemne związki są w tym pomocne, ale stwarzają także nową jakość problemów. Podstawowym problemem jest bowiem skuteczne koordynowanie działań uczestników sieci oraz, co jest równie istotne, znalezienie odpowiedniego rozkładu pomiędzy kooperacją a konkurencją wśród podmiotów sieci.

¹¹³ Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s.114-115, za: Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s.162-163; zob.szerzej Dunning J.H., *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997, s.33-118.

4. Sieć regionalna – klastry

Skupiska – klastry przemysłowe są również uznawane za sieci niezależnych przedsiębiorstw działających w tym samym lub w powiązanych segmentach rynku o wspólnej przynależności geograficznej.¹¹⁴

Koncepcja sieci jako całości kształtu powiązań między przedsiębiorstwem a organizacjami otoczenia staje się niezmiernie ważna dla zrozumienia zewnętrznego rozwoju firmy. Sieci nie zawsze muszą być związane z określonym terytorium, mają jednakże duże znaczenie dla konkurencyjności regionu i działających tam przedsiębiorstw. Mimo wyraźnych tendencji ku globalizacji zauważalna jest także równoległa tendencja do regionalizacji. Wzrasta zatem znaczenie miejsca, terytorialnej bliskości między różnymi podmiotami działającymi w regionalnej sieci. Przykładów konstelacji przedsiębiorstw skupionych na pewnym obszarze geograficznym można wymieniać bardzo dużo. Powszechnie znanym i przytaczanym przykładem jest współpraca między firmami Doliny Krzemowej w Kalifornii w celu rozwoju i rozpowszechniania techniki mikroprocesowej. Inne skupiska firm związane z branżą wysokiej technologii powstały np. w Grenoble (energetyka nuklearna, biotechnologia), w Bawarii (region Monachium-telekomunikacja, chemia i motoryzacja). Regionalne sieci nie koniecznie wywodzą się z przemysłów wysokozaawansowanych. Pierwszym opisanym obszarem był region Emilia Romagna w Północnych Włoszech, gdzie wytwarza się ceramikę łazienkową. Centra finansowe w Londynie lub Nowym Jorku również sugerują duże znaczenie bliskości terytorialnej. Jednakże sama bliskość jest niewystarczająca, decydujący jest charakter więzi między podmiotami. W jaki sposób potrafią między sobą nawiązać współpracę kooperacyjną, aby wytwarzać innowacyjne towary lepiej niż inni. Typową cechą wszystkich regionalnych stref jest fakt usytuowania w nich dużej liczby małych i średnich przedsiębiorstw aktywnie współpracujących między sobą.

J. Sydow obok sieci strategicznych, sieci projektowych i wirtualnych wyróżnia także sieci regionalne.¹¹⁵

Według tego badacza sieci regionalne składają się z małych i średnich przedsiębiorstw, które powiązane są ze sobą dzięki terytorialnej przynależności do aglomeracji. Często tworzą one tzw. klustery. Głównym motywem wzajemnej współpracy są oczekiwania osiągnięcia dużych korzyści dzięki wzajemnie wspomaganiu dążeniu do innowacyjności. Bardzo często powstanie regionalnej sieci przedsiębiorstw inicjowane i wspierane jest przez siły rządowe. Sieci te zorganizowane są policentrycznie, ewentualnie zauważalna jest heterarchia i brak przedsiębiorstwa – strategicznego przywódcy. Partnerzy rezygnują z hierarchicznej zależności na korzyść równouprawnienia w kierowaniu siecią. W zarządzaniu

¹¹⁴ Zorska A., *Korporacje transnarodowe ...* opt.cit s. 203

¹¹⁵ Sydow J., *Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der „Managementforschung“*, Gabler Westdeutscher Verlag 2001, s. 300.

nią pomocne mogą się okazać: wspólne kulturowe dziedzictwo oraz podobieństwo instytucji.

Współpraca głównie małych i średnich firm jest cechą charakterystyczną tych sieci. Tworzą one między sobą luźne formy organizacyjne zlokalizowane w danym regionie licząc, że wspólnie działając zdołają nadrobić braki wynikające z wielkości.¹¹⁶ Bardzo często powstawaniu regionalnych konstelacji sprzyja rozwój dużych ośrodków badawczych, ośrodków akademickich, aktywne współdziałanie władz i instytucji samorządowych.

Szczególne miejsce wśród sieci regionalnych zajmują klustery zwane także gronami. Przedstawiając grona badacze tego problemu wskazują na kilka ważnych cech charakterystycznych dla zagadnienia. Są nimi:

- koncentracja geograficzna (bliskość sprzyja współpracy i dyfuzji innowacji),
- współpraca a konkurencja (wzmacniają efekt synergii),
- koncentracja sektorowa (przedsiębiorstwa mogą pochodzić z sektorów pokrewnych),
- specjalizacja (występuje duża różnorodność wyspecjalizowanych firm i organizacji),
- współzależność (interakcje między przedsiębiorstwami są dynamiczne i intensywne).

Grono jest zatem geograficznie określonym zbiorem firm z pokrewnych sektorów, które współpracują ze sobą w procesie produkcyjnym, w łańcuchu tworzenia wartości. Pomędzy nimi nawiązują się powiązania sieciowe, a przynależność do grona w istotny sposób wpływa na indywidualną konkurencyjność.¹¹⁷

M.E.Porter definiuje je jako terytorialnie usytuowane skupiska przedsiębiorstw i ich wyspecjalizowanych dostawców, organizacji świadczących usługi oraz firm z sektorów pokrewnych i związanych z nimi instytucji. Tworzą się one w poszczególnych dziedzinach w ten sposób, że odpowiednio łączone relacje pionowe między firmami na określonym terytorium tworzą łańcuch wartości.¹¹⁸

Zdaniem amerykańskiego badacza teoria gron jest pomostem między teorią sieci i konkurencji. Są one postrzegane jako pewna odmiana sieci, w której określona lokalizacja geograficzna zapewniająca bliskie sąsiedztwo zwiększa częstotliwość i nadaje specyficzną jakość wzajemnym relacjom. Typową zatem

¹¹⁶ Schröder U., *Unternehmensnetzwerke-Herausforderungen für den Werkzeug-und Formenbau in der Region Berlin-Brandenburg*, „ZWF“ 1999, No 12, Carl Hanser Verlag, München, za: Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, (red.) Dworzecki Z., Warszawa 2002, s. 305.

¹¹⁷ Grycuk A., *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie, nr 3/2003; Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4/2002.

¹¹⁸ Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 46.

cechą gron jest terytorialne, a nie sektorowe ich wyróżnienie. W sprawnie działających gronach zależność hierarchiczna przeistacza się w splot licznych nakładających się na siebie, stale pulsujących połączeń między poszczególnymi firmami, instytucjami i osobami. Struktury gron są bardzo skomplikowane. Podstawowym poziomem, trzonem, są zbliżone co do wielkości przedsiębiorstwa, wokół których skupiają się inne o podobnym profilu działalności, podobnych technologiach. Pozwala to na wyodrębnienie i identyfikację sektorów należących do określonego grona. Kolejną grupą podmiotów są różnego typu instytucje zabezpieczające przedsiębiorstwa skonsolidowane w gronie w kapitał, specjalistyczną wiedzę, informacje oraz umiejętności. Są to także firmy tworzące infrastrukturę. Koniecznym dopełnieniem są zaś jednostki administracji rządowej i lokalnej, których głównym zadaniem jest tworzenie sprzyjającego klimatu do rozwoju grona. Grono najczęściej obejmuje podmioty z kilku sektorów, wiążące się ze sobą na zasadzie komplementarności, możliwości osiągnięcia efektu zasięgu i skali. Podmioty jednej sieci mogą być także aktorami innego grona. Stąd też wynika trudność w jednoznacznym zakreśleniu granic ich funkcjonowania.

Grona mogą grupować zarówno kilkanaście jak i kilkaset przedsiębiorstw. Najczęściej skupiają firmy, których zamierzeniem jest działanie na lokalnym rynku. Są jednakże także grona bardziej rozbudowane, które objąć mogą swym zasięgiem pewne regiony danego kraju lub też przybrać międzynarodowy charakter.¹¹⁹

Grona swą przewagę konkurencyjną kreują przede wszystkim dzięki:

- zwiększeniu wydajności należących do niego firm, sektorów,
- wzmocnieniu ich zdolności do innowacji, a także w ślad za tym rosnącej wydajności,
- zachęcaniu do tworzenia nowych firm, co rozszerza sieć i sprzyja efektywności.¹²⁰

Partnerzy grona nie tworzą li tylko określonego łańcucha wartości na danym terytorium. Konstelacja transakcji gospodarczych między nimi nakierowana nie jest na przyjmowanie określonej pozycji, a raczej na kreowanie nowych konfiguracji poprzez zmianę relacji i ról tworzących podstawową wartość. Zatem nie każda koncentracja powiązanych ze sobą firm lokalnych może pretendować do określenia jej mianem grona.

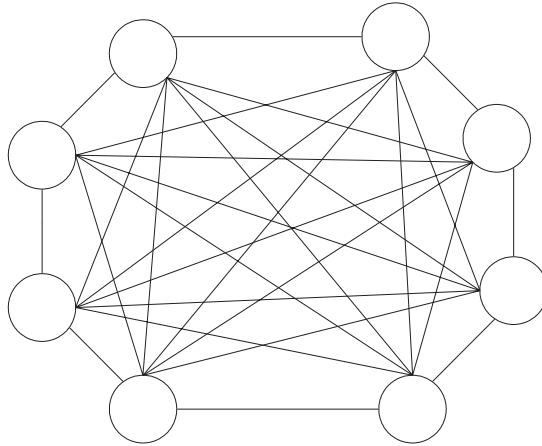
Analizując clustry i sieci można wyróżnić pewne wzory struktur organizacyjnych.¹²¹

¹¹⁹ Porter. M.E., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 288-294.

¹²⁰ Porter M.E., *Porter o ...*, op.cit., s. 265-266.

¹²¹ Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci ...*, op.cit., s. 309-312.

Rys. 1. Włoski model klastra.

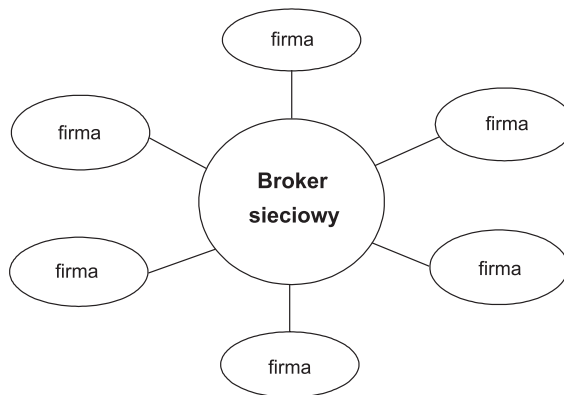


○ firma należąca do klastra

Źródło: Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci...*, op.cit., s. 309.

Model ten obserwowany jest w pewnych częściach Włoch zwanych Terza Italia. Zauważono tam fenomen rozkwitu przemysłowego w „nietyповych” północno-wschodnich regionach Włoch, w prowincji Emilia Romana, Toscana i Vento. Cechami charakterystycznymi są: brak formalnej struktury, powiązań kapitałowych, wyodrębnionej jednostki koordynującej oraz fakt nawiązywania wzajemnych kontaktów przez właścicieli. Specyficzne dla włoskiego modelu są także bliskie związki rodzinne i wysoki stopień lokalnej tożsamości.

Rys. 2. Duński model klastra.

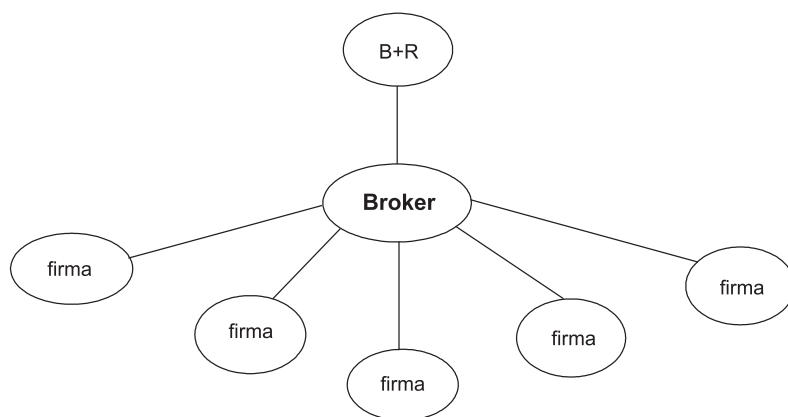


Źródło: Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne ...*, op.cit., s.31.

Powielanie modelu włoskiego ze względu na jego specyfikę było dość trudne. Z inicjatywy zatem duńskiego programu rządowego opracowany został odpowiedni model. Podstawowy nacisk położono tu na zewnętrzne stymulowanie tworzenia więzi kooperacyjnych, co stało się zadaniem brokera sieciowego.

Z kolei model holenderski zakłada także współpracę z instytucją naukową, która zapewnić miała wsparcie oraz dostęp do nowoczesnej wiedzy, techniki i technologii.

Rys. 3. Holenderski model klastra.



Źródło: Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne ...*, op.cit., s. 311.

W modelu tym położono duży nacisk na pobudzanie innowacyjności i ścisłą współpracę w dziedzinie B+R inicjowaną aktywną polityką rządu.

Dokonując przeglądu sieci regionalnych nie sposób się zatem oprzeć wrażeniu, że przewaga konkurencyjna, którą tworzy się, aby stawić czoło wyzwaniom globalizacji w dużej mierze kształtowana jest regionalnie. Regionalne sieci przedsiębiorstw dzięki swoim ścisłym związkom z danym regionem mogą zainspirować i pobudzać przedsiębiorstwa do rozwoju. Splot unikalnych czynników ekonomicznych i instytucjonalnych stymulowany bliskością geograficzną może stanowić niepowtarzalną przesłankę do utworzenia konstelacji liczącej się nie tylko w skali regionu, ale także w skali globalnej. Klastry ogniskują w sobie trzy niepowtarzalne cechy: lokalny dynamizm, innowacyjną konkurencyjność oraz w przypadku branż zaawansowanych technologicznie globalny zasięg.

6. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce zarówno w skali danego kraju, jak i ugrupowania integracyjnego rośnie znaczenie powiązań regionalnych. Dywergencja regionalna jest zauważalnym i ważnym zjawiskiem obserwowanym w gospodarce. Biegunami wzrostu są regiony geograficzne, które wyróżniają się konkurencyjnością wynikającą ze skupisk firm działających ściśle we wzajemnych powiązaniach z uwzględnieniem powiązań z innymi organizacjami otoczenia. Koncepcja sieci jako zbioru relacji łączących firmy i organizacje jest ważna zarówno z punktu widzenia konkurencyjności regionu, jak i zlokalizowanych tam przedsiębiorstw. Ścieżka rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa kształtowana regionalnie stwarza możliwości pozyskania unikalnych przewag konkurencyjnych.

BIBLIOGRAFIA:

1. Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 4/2002.
2. Cygler J., *Organizacje sieciowe jako forma współistnienia przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, (red.) Romanowska M., Trocki M., Difin, Warszawa 2002
3. Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, (red.) Dworzecki Z., Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002
4. Dworzecki Z., Żłobińska A., *Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Przedsiębiorstwo kooperujące*, (red.) Dworzecki Z., Warszawa 2002
5. Grycuk A., *Koncepcja gron w teorii i praktyce zarządzania*, Organizacja i Kierowanie, nr 3/2003
6. Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, Strategic Management Journal, Vol.20, 1999.
7. Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanego przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji, nr 4/1998.
8. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
9. Porter M.E., *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990
10. Quinn J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992,
11. Sydow J., *Management von Netzwerkorganisationen*, Beiträge aus der „Managementforschung“, Gabler Westdeutscher Verlag 2001
12. Sydow J., *Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation*, Gabler Wiesbaden 1992.
13. Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, Oddziaływania, Wyzwania*, PWE, Warszawa 2007

Sławomir Kowalski

ZMIANY W SYSTEMIE INSTYTUCJONALNYM UNII EUROPEJSKIEJ PO ROZSZERZENIU DO UE 27

1. Wstęp

Zgodnie z Art. 3 (C) Traktatu o Unii Europejskiej Unia ma do swojej dyspozycji jednolite ramy instytucjonalne, zapewniające konsekwencję i ciągłość działań, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, z jednoczesnym poszanowaniem i w oparciu o dorobek Wspólnoty. Struktura instytucjonalna tworzona jest przez Radę Europejską, Parlament Europejski, Radę, Komisję, Europejski Trybunał Sprawiedliwości wraz z Sądem Pierwszej Instancji oraz Trybunał Obrachunkowy. Obok tych instytucji głównych, traktaty wyróżniają instytucje o charakterze doradczym dla Rady i Komisji, tj. Komitet Ekonomiczno-Społeczny i Komitet Regionów.

Przepisy traktatów założycielskich wyróżniają jeszcze inne instytucje, które są częściowo wyposażone w podmiotowość prawną, m.in. Europejski Bank Centralny i Europejski System Banków Centralnych, Europejski Bank Inwestycyjny czy też Agencja Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej.

Niektóre z nich, zwłaszcza instytucje finansowe, występują wprawdzie na zewnątrz w charakterze podobnym do instytucji opisanych w art. 7 ust. 1 TWE i odnośnych przepisach TEWEA, ale nie zalicza się ich do kategorii głównych instytucji. Są to instytucje o charakterze pomocniczym, które niekiedy określa się mianem instytucji dodatkowych.

W Traktacie o Unii Europejskiej struktura i mechanizm Wspólnot połączone zostały w jednolitych ramach instytucjonalnych z nowymi mechanizmami do realizacji celów polityki monetarnej oraz wspólnej polityki zagranicznej

i bezpieczeństwa, jak również współpracy policyjnej i sądowej w sprawach karnych. Te same instytucje wykonują swoje kompetencje przewidziane dla nich w poszczególnych traktatach ustanawiających Wspólnoty i Unię Europejską.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej, w zakresie spraw instytucjonalnych, w znaczący sposób wzmacniają zdolność Polski do ochrony i promowania własnych interesów na arenie europejskiej i międzynarodowej.

2. Rada Europejska

2.1. Skład Rady Europejskiej i jej miejsce w systemie instytucjonalnym UE

Rada Europejska (RE)¹²² wykształciła się z praktyki odbywania co pewien czas konferencji szefów państw lub rządów państw członkowskich Wspólnot. Począwszy od 1974 r. uzgodniono, iż szefowie państw lub rządów poszczególnych Państw Członkowskich, wspólnie ze swymi ministrami spraw zagranicznych, spotykać się będą w regularnych odstępach czasu.

Włączenie Rady Europejskiej do struktur organizacyjnych Wspólnot Europejskich na początku spotkało się z silnym oporem i krytyką tej grupy zwolenników integracji, którzy dopatrywali się w powołaniu jeszcze jednej instytucji o charakterze międzyrządowym zagrożenia dla realizacji celów integracyjnych zawartych w traktatach. Funkcjonowanie RE zostało ostatecznie sformalizowane dopiero przez art. 2 Jednolitego Aktu Europejskiego w 1986 r.

RE jest małą sformalizowaną, niekadencyjną instytucją międzyrządową, wspomaganą administracyjnie przez to państwo członkowskie, które sprawuje przewodnictwo w Radzie (tzw. Prezydencja) oraz przez Sekretariat Generalny. W momencie wejście w życie Traktatu Akcesyjnego z 16.04.2003 r. wszystkie sesje RE odbywają się w Brukseli.

2.2. Funkcje i uprawnienia

Funkcje RE zostały określone bardzo lakonicznie w art. 4 Traktatu o Unii Europejskiej. Stwierdza on, iż Rada Europejska nadaje impuls niezbędny do rozwoju i określa ogólne wytyczne do jej polityki. Z przepisu tego można wnioskować, że funkcje te mają głównie charakter polityczny. Rozwijając ogólny zapis niniejszego artykułu można stwierdzić, że do kompetencji tego organu należy¹²³:

¹²² Nie należy jej mylić z Radą Europy, Radą czy zebranymi w Radzie przedstawicielami państw członkowskich.

¹²³ K.Cholawo-Sosnowska i in., *Instytucje Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005, s. 23.

- prowadzenie nieformalnych konsultacji w sprawach stanowiących przedmiot zainteresowania państw członkowskich;
- wymiana poglądów i osiąganie konsensusu bez formalnego podejmowania decyzji;
- nadawanie impulsu politycznego koniecznego dla dalszego rozwoju;
- wskazywanie dziedzin, o które możliwe jest rozszerzenie współpracy oraz ustalenie celów politycznych tego rozwoju;
- wydawanie ogólnych zaleceń politycznych;
- gwarantowanie spójności działań UE we wszystkich obszarach działalności;
- gwarantowanie spójności działań UE we wszystkich obszarach działalności.

3. Parlament Europejski

3.1. Skład Parlamentu

Traktat o utworzeniu Wspólnoty Europejskiej oraz Traktat o utworzeniu Europejskiej Wspólnoty Energii Atomowej stanowią, że w skład Parlamentu Europejskiego (PE) wchodzi wybrani w bezpośrednich wyborach powszechnych przedstawiciele narodów państw należących do Wspólnoty. Deputowani nie reprezentują więc parlamentów państw członkowskich, ale wszystkie społeczeństwa Unii Europejskiej.

Mandat deputowanego trwa 5 lat i może być odnowiony. Kończy się wraz z końcem kadencji, złożeniem rezygnacji przez deputowanego lub z jego śmiercią.

Deputowani do PE zasiadają w nim zgodnie ze swoją przynależnością partyjną, nie zaś pod szyldem kraju, z którego się wywodzą. Sesje plenarne PE odbywają się w Strasburgu.

Po wstąpieniu do UE Rumunii i Bułgarii państwa te otrzymały odpowiednio 35 i 18 miejsc w Parlamencie w kadencji 2004–2009. Tym samym liczba deputowanych do PE zwiększyła się do 785 (tabela 1).

Większość członków PE zrzeszona jest we frakcjach politycznych, ale są też tacy parlamentarzyści, którzy biorą udział w pracach PE jako posłowie niezrzeszeni. Członkowie PE tworzą frakcje według przynależności partyjnej, a nie państwowej, a wymogi proceduralne w tym względzie określa Regulamin.

W Parlamencie Europejskim funkcjonują komisja stała i niestała. W PE działa 17 stałych komisji, które powoływane są na początku sesji PE na okres dwóch i pół roku.

Wśród organów wchodzących w skład struktury organizacyjnej PE znajduje się jeszcze Sekretariat Generalny na czele z Sekretarzem Generalnym.

Tabela 1. Podział miejsc w Parlamencie Europejskim na poszczególne państwa członkowskie

Państwa członkowskie	Liczba mandatów w latach 2007–2009	Liczba mandatów po 2009 r.
Niemcy	99	99
Zjednoczone Królestwo	78	72
Francja	78	72
Włochy	78	72
Hiszpania	54	50
Polska	54	50
Rumunia	35	33
Holandia	27	25
Grecja	24	22
Czechy	24	22
Belgia	24	22
Węgry	24	22
Portugalia	24	22
Szwecja	19	18
Bułgaria	18	17
Austria	18	17
Słowacja	14	13
Dania	14	13
Finlandia	14	13
Irlandia	13	12
Litwa	13	12
Łotwa	9	8
Słowenia	7	7
Estonia	6	6
Cypr	6	6
Luksemburg	6	6
Malta	5	5
Ogółem	785	736

Źródło: K.Cholawo-Sosnowska i in., *Instytucje Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005, s. 36.

3.2. Kompetencje Parlamentu Europejskiego

Obecnie można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje funkcji PE: opiniodawcze, prawodawcze oraz kontrolne.

Funkcje opiniodawcze Parlamentu dotyczą zarówno płaszczyzny stosunków wewnętrznych Unii, jak też stosunków zewnętrznych.

Kompetencje PE w procesie prawodawczym wyrażają się w różnych poziomach udziału Parlamentu w procesach tworzenia prawa. PE nie dysponuje ogólnie prawem ani do podejmowania inicjatyw prawodawczych, ani do stanowienia prawa. Przede wszystkim Traktat przyznał mu prawo uczestniczenia wraz z Radą UE w procesie prowadzącym do przyjęcia aktów Wspólnoty Europejskiej zgodnie z procedurami: zgody, współdecydowania, współpracy i konsultacji, dającymi mu możliwość oceny projektów wnoszonych przez Komisję.

Funkcje kontrolne PE dotyczą głównie Komisji, która jest politycznie odpowiedzialna przed PE. TUE poszerzył uprawnienia kontrolne PE o prawo ustanowienia tymczasowych komisji śledczych. W zakresie wykonywania funkcji kontrolnych PE jest również upoważniony do przyjmowania petycji w sprawach objętych zakresem działalności Wspólnoty i dotyczących bezpośrednio osób je zgłaszających¹²⁴.

Do zakresu funkcji kontrolnych Parlamentu Europejskiego włączono również działania Rzecznika Praw Obywatelskich.

4. Rada Unii Europejskiej

4.1. Skład i organizacja

Rada Unii Europejskiej (Rada UE) zgodnie z zapisami art. 7 Traktatu ustanawiającej Wspólnotę Europejską, jest jedną z głównych instytucji WE, stojącą na straży interesów państw członkowskich.

Rada składa się z przedstawicieli wszystkich państw członkowskich szczebla ministerialnego, upoważnionych do zaciągania zobowiązań w imieniu rządu danego państwa.

Rada jest instytucją o zmiennym składzie osobowym. Wprawdzie każde państwo deleguje do Rady swego przedstawiciela na szczeblu ministerialnym, ale oznacza to, że każdorazowo w składzie Rady zasiadają przedstawiciele rządów zebrani według kryterium tematycznego posiedzeń Rady. Obecnie istnieją następujące konfiguracje Rady:

- Rada ds. Ogólnych i Stosunków Zewnętrznych;
- Rada ds. Gospodarczych i Finansowych (ECOFIN);
- Rada ds. Wymiaru Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych;
- Rada ds. Zatrudnienia, Polityki Społecznej, Zdrowia i Spraw Konsumenckich;

¹²⁴ A. Łozowski, *Ochrona praw jednostek w prawie Wspólnot Europejskich. Pozasądowe mechanizmy ochrony praw jednostek przed instytucjami i organami Wspólnot Europejskich*, Wyd. I, Kraków 2002, s.95.

- Rada ds. Konkurencji;
- Rada ds. Transportu, Telekomunikacji i Energii;
- Rada ds. Rolnictwa i Rybołówstwa;
- Rada ds. Ochrony Środowiska;
- Rada ds. Edukacji, Młodzieży i Kultury.

Każde państwo członkowskie przewodniczy Radzie przez sześć miesięcy (tzw. Prezydencja), a rotacja następuje 1 stycznia i 1 lipca każdego roku.

Radę wspomaga Sekretariat Generalny, kierowany przez sekretarza generalnego, który jest również przedstawicielem ds. wspólnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa.

Za przygotowanie prac Rady odpowiedzialny jest COREPER – Komitet Stałych Przedstawicieli Państw Członkowskich, złożony z delegatów w randze ambasadorów. Organ ten podejmuje wstępną dyskusję nad kwestiami, które są następnie przedmiotem obrad Rady.

4.2. Funkcje i uprawnienia

Zgodnie z postanowieniami art. 202 TWE Rada UE:

- zapewnia koordynację ogólnej polityki gospodarczej państw członkowskich. Rada może podejmować niewiążące uchwały w celu zapewnienia koordynacji ogólnej polityki gospodarczej państw członkowskich oraz ogólnej harmonizacji polityki państw członkowskich i Wspólnot.
- ma uprawnienia do podejmowania decyzji. Rada decyduje o środkach prawnych, które mają zapewnić realizację celów zawartych w traktatach. Oznacza to, że jest ona ośrodkiem stanowienia pochodnego prawa wspólnotowego UE. Jednakże Rada może stanowić prawo jedynie mając odpowiednią propozycję Komisji.
- ma uprawnienia do wykonywania decyzji. Zgodnie z art. 202 TWE i art. 124 TEWEA, Rada przekazuje Komisji kompetencje dotyczące wykonywania decyzji w przyjętych przez siebie aktach prawnych.

Rada UE reprezentuje Unię Europejską w stosunkach zewnętrznych. Jest także uprawniona do zawierania umów międzynarodowych, w tym szczególnie traktatów akcesyjnych i umów o stowarzyszeniu ze Wspólnotami.

Sposoby podejmowania decyzji w radzie dotyczą w zasadzie trzech trybów postępowania:

- procedury większości zwykłej;
- procedury większości kwalifikowanej;
- procedury jednomyślności.

Jeżeli z przepisów traktatów wynika konieczność zastosowania trybu głosowania większością kwalifikowaną, wtedy poszczególnym państwom członkowskim przysługuje określona liczba głosów. Liczba ta zależy przede wszystkim od potencjału demograficznego danego państwa, z niewielką korektą na korzyść państw małych (tabela 2).

Tabela 2. Liczba głosów w głosowaniu większością kwalifikowaną w Radzie UE

Państwo członkowskie	Liczba głosów
Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy	29
Hiszpania, Polska	27
Rumunia	14
Holandia	13
Gracja, Czechy, Belgia, Węgry, Portugalia	12
Szwecja, Austria, Bułgaria	10
Słowacja, Dania, Finlandia, Irlandia, Litwa	7
Łotwa, Słowenia, Estonia, Cypr, Luksemburg	4
Malta	3
Łącznie	345

Źródło: www.ukie.gov.pl

Do podjęcia uchwały w systemie większości kwalifikowanej, w ramach I filaru Unii Europejskiej, niezbędnych jest co najmniej 345 głosów „za” oddane przez większość państw członkowskich w przypadku, gdy wymagane jest przyjęcie aktu prawnego na wniosek Komisji. W pozostałych sytuacjach wymagane są 345 głosów „za” oddane przez co najmniej 2/3 państw członkowskich.

5. Komisja Europejska

5.1. Skład i organizacja

Komisja Europejska (KE) jest ponadnarodowym organem zarządzającym i wykonawczym Unii Europejskiej, z siedzibą w Brukseli. W doktrynie prawa europejskiego KE kwalifikuje się jako instytucję o charakterze ponadnarodowym. Z perspektywy prawa międzynarodowego Komisja stanowi wyjątkowy przykład konstrukcji ciała międzynarodowego o charakterze administracyjnym¹²⁵.

W skład Komisji wchodzi jeden obywatel z każdego państwa członkowskiego. Zgodnie z ustaleniami Traktatu nicejskiego, gdy Unia Europejska będzie się składała z 27 państw, liczba członków Komisji powinna być mniejsza niż liczba państw członkowskich. Natomiast Traktat ustanawiający Konstytucję dla Europy inaczej kształtuje przyszły skład Komisji. W skład pierwszego kolegium mianowanego na mocy postanowień Konstytucji wejdzie po jednym obywatelu każdego państwa członkowskiego, w tym przewodniczący Komisji i wiceprzewodniczący (Minister Spraw Zagranicznych Unii Europejskiej). Po

¹²⁵ M. Kenig-Witkowska (red.), Prawo instytucjonalne ..., op.cit., s. 101.

upływie 5. letniej kadencji pierwszej Komisji, kolejna KE składać się będzie z takiej liczby członków, która będzie odpowiadać 2/3 liczby państw, wybranych na podstawie równej rotacji między państwami członkowskimi¹²⁶.

Podstawowym kryterium wyboru członków KE są ich kompetencje. Komisarze są niezależni od rządów państw, działają w ogólnym interesie Unii Europejskiej i mają status funkcjonariuszy wspólnotowych.

5.2. Kompetencje KE

Z przeglądu postanowień traktatowych dotyczących zadań Komisji w I filarze UE możemy wyodrębnić cztery zasadnicze grupy funkcji tej instytucji:

- **kontrolne** – Komisja czuwa nad stosowaniem traktatów, jak też nad stosowaniem innych decyzji podejmowanych przez instytucje wspólnotowe na podstawie postanowień traktatów;
- **decyzyjne** – Komisja może formułować zalecenia i opinie w sprawach stanowiących przedmiot Traktatu; podejmować decyzje w sprawach, w których traktaty Wspólnot taką kompetencję przyznają Komisji; uczestniczyć w kształtowaniu środków podejmowanych przez Radę i Parlament Europejski w sposób przewidziany w traktatach;
- **wykonawcze** – wiele kompetencji prawodawczych Komisji dotyczy stanowienia przepisów wykonawczych, ponieważ głównym prawodawcą w ramach trzech filarów Unii Europejskiej jest Rada;
- **w zakresie stosunków zewnętrznych** – Komisja reprezentuje Wspólnoty w stosunkach prawnych wewnątrz państw członkowskich oraz w stosunkach zewnętrznych.

6. Zmiany w innych instytucjach Unii Europejskiej

Zmiany instytucjonalne wprowadzone przez Traktat dotyczący przystąpienia Bułgarii i Rumunii do Unii Europejskiej zawiera tabela 3.

Tabela 3. Zmiany w pozostałych instytucjach po przystąpieniu Bułgarii i Rumunii

Instytucja	Członkowie
Trybunał Sprawiedliwości	27 sędziów, 8 rzeczników generalnych
Sąd Pierwszej Instancji	27 sędziów
Europejski Trybunał Obrachunkowy	27 członków
Europejski Bank Centralny	Rada Ogólna składa się z prezesa i wiceprezesa EBC oraz prezesów banków centralnych wszystkich 27 państw

¹²⁶ K. Cholawo-Sosnowska i in., *Instytucje ...*, op. cit., s. 68.

Europejski Bank Inwestycyjny	Rada Gubernatorów składa się z ministrów (zwykle ministrów finansów) ze wszystkich 27 państw członkowskich; Rada Dyrektorów składa się z 28 dyrektorów – 27 nominowanych przez poszczególne państwa UE oraz jeden nominowany przez Komisję Europejską
------------------------------	--

Źródło: www.ukie.gov.pl

Podsumowanie

Ze względu na stałe poszerzanie i pogłębianie integracji w ramach Unii Europejskiej, niezbędne są ciągłe przekształcenia w jej strukturze instytucjonalnej. Cechą charakterystyczną struktury instytucjonalnej UE jest stopień złożoności tego systemu. Sprawne funkcjonowanie UE w dużej mierze uzależnione jest od sposobu działania instytucji i organów wspólnotowych.

Istotną kwestią dla przyszłego kształtu instytucjonalnego Unii Europejskiej jest problem wzajemnych stosunków między głównymi instytucjami Wspólnot, które reprezentuje interesy narodowe i wspólnotowe.

Bez względu na charakter przyszłych zmian instytucjonalnych podstawową kwestią pozostanie dążenie do zachowania równowagi między interesem państw członkowskich, który reprezentowany jest przez Radę Unii Europejskiej, a interesem wspólnotowym, który odzwierciedla niezależna pozycja Komisji Europejskiej.

BIBLIOGRAFIA:

1. Cholawa-Sosnowska K. i in., Instytucje Unii Europejskiej, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2005.
2. Justyński J., Instytucje i porządek prawny Unii Europejskiej, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003.
3. Kenig-Witkowska M. (red.), Prawo instytucjonalne Unii Europejskiej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
4. Kawecka-Wyrzykowska E., Historia i rozwój idei integracji europejskiej, Warszawa 2002.
5. A. Łozowski, Ochrona praw jednostek w prawie Wspólnot Europejskich. Pozasądowe mechanizmy ochrony praw jednostek przed instytucjami i organami Wspólnot Europejskich, Wyd. I, Kraków 2002.
6. Michałowska-Gorywoda K., System prawny i instytucjonalny Unii Europejskiej, www.europa.edu.pl, 2002 r.

Alfred Obrębski

PRZYRODNICZE UWARUNKOWANIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU GMINY BIELSK

1. Wstęp
2. Charakterystyka obszaru badań
3. Metodyka badań
4. Wyniki badań
5. Wnioski

1. Wstęp

Życie na Ziemi istnieje od ok. 4 mld lat, rozwijając się nieprzerwanie aż do wykształcenia różnorodności współczesnego świata ożywionego. Dane kopalne zdaniem Pullina (2004) wskazują na to, że przeciętnie wraz z upływającym czasem, stale rosła zarówno różnorodność, jak i złożoność form życia. Zasoby przyrodnicze kuli ziemskiej od samego początku powstania życia kształtowały się na drodze naturalnych procesów sukcesyjnych, modyfikowanych zmianami klimatycznymi i zakłócanych różnego rodzaju katastrofami, jak ruchy górotwórcze, powodzie i pożary. Pojawienie się człowieka zaczęło modyfikować i zakłócać procesy zmian naturalnych. Jednak korzystanie z zasobów przyrody nie przynosiło zauważalnych szkód.

W czasach współczesnych wyczerpywanie się zasobów naturalnych i zanieczyszczanie środowiska stanowią realny czynnik ograniczający możliwość rozwoju gospodarczego. Zdaniem wielu autorów (Pullin 2004; Szyszko i in. 2002) bogactwo przyrody Polski jest wciąż znacznie lepiej zachowane niż w większości krajów Zachodniej Europy. Jednak aby dalej zachować to bogactwo,

niezbędne jest kompleksowe podejście do zagadnień związanych z ochroną i kształtowaniem środowiska. Gwarantem tego podejścia jest wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju. Zdaniem Dubel (1998) polityka ekorozwoju Polski zakłada, że rozwój musi przebiegać w oparciu o racjonalne wykorzystanie uwarunkowań przyrodniczych w sposób sprzyjający życiu mieszkańców. Rozwój gospodarki, intensywność rozwoju, infrastruktura, specyfika produkcji, muszą uwzględniać regionalne i lokalne warunki siedliskowe. Rozwój gospodarczy nie może przekraczać pojemności ekosystemów i ich odporności na antropogenne obciążenia.

Badania nad racjonalnym wykorzystaniem środowiska przyrodniczego północno-wschodniej Polski prowadzi od wielu lat Katedra Gleboznawstwa i Ochrony Gleb Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Niniejsza praca dotycząca gminy Bielsk, położonej na północnym Mazowszu, stanowi fragment tych badań. W literaturze jest wiele opracowań dotyczących terenów przyrodniczo cennych. Natomiast niewiele jest publikacji dotyczących terenów intensywnie wykorzystywanych rolniczo, o przeciętnych walorach przyrodniczych. Praca ta jest próbą znalezienia rozwiązań z zakresu kształtowania środowiska przyrodniczego dla takich właśnie obszarów, w oparciu o istniejące w tym zakresie akty prawne oraz uprawnienia organów gminy.

2. Charakterystyka obszaru badań

Gmina Bielsk jest położona w północno-zachodniej części województwa mazowieckiego. Ogólna powierzchnia gminy wynosi 125,5 km². Liczba mieszkańców gminy wynosi około 9000.

Według regionalizacji fizyczno-geograficznej (Kondracki 2002) większość obszaru gminy Bielsk położona jest w mezoregionie 318.61, tj. na Wysoczyźnie Płońskiej, makroregion – Nizina Północno-Mazowiecka, podprowincja – Niziny Środkowo-Polskie (Atlas stanu... 1997).

Zasadniczym elementem, składnikiem geomorfologii Niżu Polskiego są formy polodowcowe, podlegające oddziaływaniu holocenckich czynników rzeźbotwórczych, rozwijających się w zmiennych warunkach klimatycznych. Obszar gminy Bielsk leży w pasie (krainie) Wielkich Dolin, który w przeważającej części mieści się w obszarze staroglacjalnym. Położenie gminy na granicy faz zlodowaceń jest przyczyną zróżnicowania jej środowiska przyrodniczego.

Obszar gminy Bielsk położony jest w zlewniach trzech niewielkich rzek: Sierpienicy, Wierzbicy i Brzeźnicy. Lasy w gminie Bielsk stanowią 3,3% jej ogólnej powierzchni. Użytki rolne stanowią około 85% całkowitej powierzchni gminy. W strukturze użytków rolnych około 80% zajmują grunty orne, 15% użytki zielone, 0,5% sady. Odłogi i ugory zajmują 1,8% i związane są z występowaniem siedlisk podmokłych. Wysoki udział użytków rolnych, które stanowią 95,5% ogólnej powierzchni gospodarstw, świadczy o wysokim stopniu wykorzystania

ziemi dla celów produkcji rolnej. Dobrej jakości gleby o wskaźniku bonitacji 1,02, sprzyjają rozwojowi produkcji rolnej. W gminie Bielsk istnieje 1535 gospodarstw rolnych. Średnia powierzchnia gospodarstwa wynosi 7,5 ha. Funkcjonuje również 386 podmiotów prowadzących pozarolniczą działalność gospodarczą.

W gminie Bielsk w niewielkich ilościach występują obszary o słabszej jakości gleb i większym zalesieniu. Są to obszary predysponowane do rozwoju rolnictwa ekologicznego i agroturystyki.

Mapa gminy Bielsk z widocznymi ciekami wodnymi i niewielkimi kompleksami leśnymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie mapy topograficznej w skali 1:50000

3. Metodyka badań

W pracy stosowano następujące metody badawcze:

- **metoda monograficzna** polegająca na kompleksowej analizie warunków i przekształceń środowiska na podstawie różnego rodzaju opracowań źródłowych i literatury (Gawroński, 2000).

- **metoda kartograficzna** polegająca na zastosowaniu mapy do analizy naukowej, przeprowadzenia badań i poznawania zjawisk (Saliszczew, 1973).
- **metoda analityczna** polegająca na wykonaniu bezpośrednich badań terenowych, przy wykorzystaniu wcześniej przeprowadzonej analizy kartograficznej i studiów monograficznych; w ramach tej metody możliwe jest zweryfikowanie efektów analizy kartograficznej z aktualnym stanem obszaru badań (Richling, Solon, 1998).

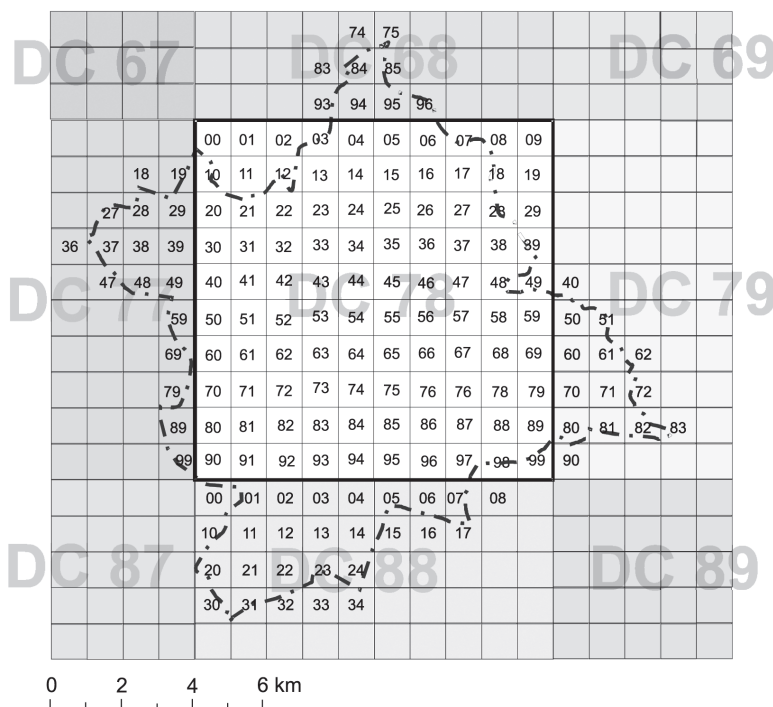
W procesie badawczym stosowano następujące techniki:

- analiza dokumentów;
- wywiad bezpośredni,
- własne obserwacje i badania terenowe.

3.1. Etapy i rodzaje badań

Badania monograficzne i kartograficzne dotyczące badanego obszaru przeprowadzono w latach 2002–2003. Natomiast badania terenowe przeprowadzono w okresach letnich w latach 2004–2007, dokonując inwentaryzacji obiektów przyrodniczych, takich jak: zbiorniki wodne, stawy, cieki wodne, mokradła,

Mapa gminy w układzie ATPOL z polami podstawowymi



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem mapy topograficznej w skali 1:50000

parki podworskie, doliny nadrzeczne, kompleksy leśne, zadrzewienia śródpolne, łąki narzutowe. Dokonano waloryzacji szaty roślinnej, zbiorników wodnych, krajobrazu oraz elementów degradujących krajobraz. Wszystkie rodzaje badań odnoszono do układu siatki przyrodniczej ATPOL (Atlas Rozmieszczenia Roślin Naczyniowych w Polsce), zagęszczonej do powierzchni 1 km². W wyniku podziału badanego obszaru na pola podstawowe otrzymano 159 kwadratów o boku 1 km. Z badań wyłączono 1 pole podstawowe (DC 78/44), zajmujące w całości obszar miejscowości gminnej Bielsk, nie podlegający ocenie w niniejszym opracowaniu. Należy zaznaczyć, że wśród wszystkich pól występują również jednostki znajdujące się na granicy gminy, których powierzchnia nie jest całkowita, czyli wynosi mniej niż 1 km² (jest ich 71).

3.2. Oznaczanie gatunków roślin

Gatunki roślin oznaczano w terenie, a w przypadku taksonów trudnych do oznaczenia zbierano okazy zielnikowe, które zidentyfikowano w warunkach kameralnych. Nazwy gatunkowe roślin naczyniowych podano według Mirka i współautorów (2002). Przyrodnicza siatka ATPOL Atlas Rozmieszczenia Roślin Naczyniowych Polski (Zajac A., Zajac M. 2001) umożliwia zbadanie nasilenia występowania gatunków roślin, a tym samym i różnorodności biotycznej analizowanego obszaru. Siatka ta jest obecnie stosowana nie tylko do notowania stanowisk roślin naczyniowych, lecz także zwierząt i obiektów fizjograficznych. Geograficzne współrzędne siatki ATPOL pozwalają wyznaczyć położenie obiektu w terenie z dokładnością do kilku metrów (Zajac A., Zajac M. 2001).

4. Wyniki badań

4.1. Wyniki waloryzacji szaty roślinnej

Badania wskazują na znaczne zróżnicowanie walorów szaty roślinnej w gminie Bielsk. Tereny o znacznych walorach szaty roślinnej zajmują około 30% ogólnej powierzchni gminy. Szczególne znaczenie mają kompleksy leśne, parki podworskie, zbiorniki wodne, zadrzewienia śródpolne, wilgotne łąki, zarośla łąkowe z występującą tam wielogatunkową roślinnością. Znaczną wartością odznaczają się występujące w siedliskach naturalnych lub zbliżonych do naturalnych łąki kaczeńcowe (*Calthion palustris*) i trzęślicowe (*Molinion caeruleae*) w okolicach Zagroby oraz łąki ostrożeńiowe (*Cirsio-Polygonetum bistortae*) i ziołoroślowe (*Filipendulion ulmariae*) w okolicach Goślic. Na terenie gminy występują również wartościowe zbiorowiska szuwarowe, takie jak: szuwary właściwe (*Phragmition* – Śmiłowo, Umienino-Łubki), szuwary trawiaste (*Sparganio-Glycerion fluitantis* – Jączewo), kwaśne młaki niskoturzycowe (*Caricion nigrae* – Zagroba). Występujące tam zbiorowiska roślinne posiadają znaczną wartość przyrodniczą i genetyczną.

W wyniku badań szaty roślinnej zinwentaryzowano 3 gatunki ramienic i 220 gatunków roślin naczyniowych, najczęściej związanych ze środowiskami wodnymi, bagiennymi i łąkowymi. Na terenie gminy występują stanowiska 4 gatunków roślin objętych ochroną ścisłą i 7 gatunków roślin pod ochroną częściową.

4.2. Wyniki waloryzacji zbiorników wodnych

Waloryzacja zbiorników wodnych wg metodyki Ilnickiego (1996). Ocenie poddano 19 zbiorników wodnych. W wyniku waloryzacji 4 obiekty zaliczono do klasy I, 12 do klasy II i 3 do klasy III.

Waloryzacja zbiorników wodnych wg metodyki Skwierawskiego (2005), ocenie poddano te same zbiorniki. W wyniku tej oceny 2 obiekty zakwalifikowano do klasy II, 14 do klasy III i 3 do klasy IV. Porównując ww. metody waloryzacji, należy stwierdzić, że ocena zbiorników wodnych wg metodyki Skwierawskiego (2005), jest bardziej kompleksowa, bierze pod uwagę więcej kryteriów, w tym kryteria morfometryczne, biotyczne, zlewniowe oraz zagrożenia wynikające z obecności czynników degradujących. Zastosowanie waloryzacji wg metodyki Skwierawskiego (2005) wobec 19 badanych zbiorników wodnych położonych na terenie gminy Bielsk wskazuje, że uzyskiwane wyniki odzwierciedlają faktyczny stan tych obiektów. Uzyskane informacje umożliwiają podjęcie działań w kierunku ochrony wartościowych obiektów oraz działań rekultywacyjnych w stosunku do obiektów zagrożonych, czy też częściowo zdegradowanych.

4.3. Wyniki waloryzacji krajobrazu

Waloryzacja otoczenia 18 wsi wybranych do badań wykazała zróżnicowany poziom walorów estetycznych. Wynikało to z różnorodności elementów fizjografii terenu oraz wizualnych cech krajobrazu. Poszczególne fragmenty terenu oceniono jako obszary o średnich walorach krajobrazowych – 66,7% badanych wsi oraz obszary o wysokich walorach krajobrazowych – 33,3% badanych wsi. Uzyskane średnie oceny krajobrazu poszczególnych wsi wahały się od 10,7 do 18,0 w skali 25 punktowej, czyli w granicach od 42,8 do 72,0% maksymalnej ilości możliwej do uzyskania.

4.4. Wyniki analizy elementów degradujących krajobraz

Waloryzację elementów degradujących w krajobrazie badanego obszaru przeprowadzono w granicach 30 wsi i ich otoczenia położonych w obrębie 80 pól podstawowych w układzie ATPOL. W wyniku analizy wskazano 25 wsi położonych w obrębie 67 pól podstawowych o niskim stopniu degradacji krajobrazu rolniczego, co stanowi około 84% badanego obszaru i 5 wsi położonych w obrębie 13 pól podstawowych o średnim stopniu degradacji, co stanowi około 16% badanego obszaru. Wyniki waloryzacji wykazały stosunkowo nie-

wielką obecność czynników powodujących obniżenie wartości krajobrazowych. Zagrożenia środowiska, obiekty degradujące czy dysharmonizujące, mają zasięg lokalny.

Do głównych zagrożeń dla krajobrazu i środowiska przyrodniczego w gminie Bielsk należą:

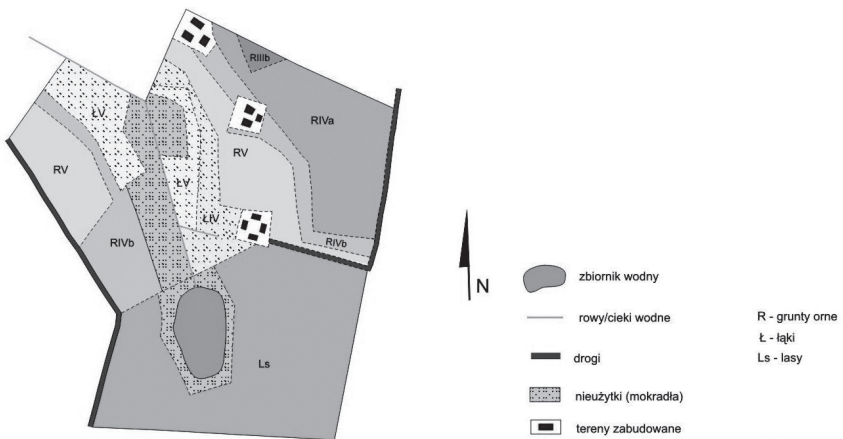
- wyrobiska po eksploatacji kruszyw naturalnych oraz czynne żwirownie,
- przechodzące przez południową część gminy linie energetyczne wysokiego napięcia,
- szkodliwe oddziaływanie, zwłaszcza chemiczne, zakładu produkcyjnego PKN „Orlen” S.A., szczególnie na południową część gminy,
- zanieczyszczenia pochodzące z gospodarstw rolnych zajmujących się chowem bydła, trzody chlewnej i drobiu.

4.5. Proponowane do utworzenia pomniki przyrody, użytki ekologiczne i edukacyjne ścieżki przyrodnicze

- Proponuję objąć ochroną prawną 8 obiektów przyrodniczych, takich jak: sędziwe drzewa, skupienia drzew, głązy narzutowe, przez ustanowienie ich pomnikami przyrody.
- Proponuję również objąć ochroną prawną 5 obiektów przyrodniczych, takich jak: zbiorniki wodne, parki podworskie, przez ustanowienie ich użytkami ekologicznymi.
- Proponuję utworzenie 3 edukacyjnych ścieżek przyrodniczych.

Dla obiektów proponowanych do objęcia ochroną prawną sporządzono indywidualne karty informacyjne.

Otoczenie zbiornika wodnego w Jączewie Jeziornym położonego w zlewni o znacznym udziale terenów leśnych



Źródło: Opracowanie własne

0 100 200 m

5. Wnioski:

1. Gmina Bielsk charakteryzuje się niską lesistością (3,3%), dobrą jakością gleb, jest gminą typowo rolniczą o intensywnym poziomie rolnictwa. Dotychczasowy sposób użytkowania rozłogu będzie nadal odgrywał zasadniczą rolę i stanowił źródło dochodów mieszkańców gminy. Stopień rolniczego wykorzystania ziemi w gminie jest wysoki (85%). Niewielkie powierzchnie odłogów i ugorów związanych z siedliskami podmokłymi należy wykorzystać pod uprawę roślin energetycznych.
2. Część obszaru gminy, dotyczy to takich miejscowości jak: Jączewo Jeziorne, Pęszyno, Tłubice, Jaroszewo, Zagroba, posiada walory przyrodnicze pozwalające na rozwój agroturystyki i rolnictwa ekologicznego. Władze gminy w porozumieniu ze specjalistami Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Płocku powinny promować i propagować tego typu działalność.
3. Na terenie gminy Bielsk pozarolniczą działalność gospodarczą prowadzi 386 podmiotów. Dobrze rozwijają się takie kierunki jak: przetwórstwo mięsa, zbóż, handel, usługi. Jednak bezrobocie na terenie gminy Bielsk wynosi nadal około 20%. Władze gminy powinny stosować różne formy zachęcające inwestorów do osiedlania się na terenie gminy np. przygotowując tereny pod inwestycje.
4. Około 30% powierzchni gminy przedstawia znaczną wartość przyrodniczą, dlatego proponuję objęcie tego obszaru wieloletnim programem rolno-środowiskowym.
5. Obecnie nie ma tutaj terenów prawnie chronionych, a ochrona przyrody ogranicza się do ustanowienia tylko 6 pomników przyrody. Proponuję ustanowienie 8 pomników przyrody, poprzez objęcie ochroną zidentyfikowanych na obszarze gminy okazałych, sędziwych drzew, skupień drzew, głązów narzutowych. Proponuję objąć ochroną 5 zbiorników wodnych wraz z ich otoczeniem położonych we wsiach Jączewo Jeziorne, Kleniewo, Niszczyce, Pęszyno przez ustanowienie ich użytkami ekologicznymi.
6. W wyniku obserwacji i badań terenowych stwierdzono na obszarze gminy występowanie 3 gatunków ramienic i 220 gatunków roślin naczyniowych, związanych głównie z siedliskami wodnymi i podmokłymi. Na terenie gminy występują stanowiska 4 gatunków roślin objętych ochroną ścisłą i 7 gatunków roślin pod ochroną częściową oraz 32 gatunki roślin uznane za rzadkie lub zagrożone w nizinnej części Polski.
7. W celu ukazania walorów miejscowej przyrody i zwiększenia świadomości ekologicznej społeczeństwa, a szczególnie dzieci i młodzieży, proponuję utworzenie trzech edukacyjnych ścieżek przyrodniczych.
8. Na terenie gminy pozostało 5 parków podworskich, należy zabezpieczyć je przed dalszą dewastacją, a następnie w miarę możliwości odtworzyć ich pierwotny charakter.

9. Gmina charakteryzuje się średnimi walorami krajobrazowymi. Na podwyższenie walorów krajobrazowych wpłynęła głównie roślinność drzewiasta, której wszystkie formy, tj. zwarty las, zadrzewienia kępowe i pasmowe, notowano w wielu punktach gminy. Dlatego właściwa gospodarka leśna, ochrona zadrzewień przed wycinką oraz zalesianie nieużytków są niezbędnymi działaniami służącymi zachowaniu i poprawie walorów krajobrazowych gminy.
10. W trakcie badań terenowych zinwentaryzowano na terenie gminy 13 wyrobisk po eksploatacji kruszyw naturalnych. Zalecana rekultywacja tych miejsc poprzez zalesienie, a w niektórych z nich urządzenie zbiorników wodnych powinna przyczynić się do poprawy walorów krajobrazowych gminy Bielsk.
11. Na obszarze gminy Bielsk główne zagrożenia dla środowiska związane są z produkcją rolniczą (chów bydła, trzody chlewnej, drobiu). Obecnie większość gospodarstw nastawionych na chów bydła mlecznego posiada zbiorniki do przechowywania nawozów organicznych tzw. płyty obornikowe, co powinno przyczyniać się do poprawy stanu środowiska przyrodniczego.
12. Obecnie poziom skanalizowania gminy wynosi około 18% i dotyczy tylko miejscowości gminnej. Uporządkowanie gospodarki ściekowej zapobiegnie przedostawaniu się zanieczyszczeń do wód i gleby. Wszystkie ww. zalecenia i zadania zarówno w sferze gospodarczej, jak i przyrodniczej powinny przyczynić się do wielofunkcyjnego, zrównoważonego rozwoju gminy Bielsk.

LITERATURA:

1. Atlas Stanu i zagrożeń środowiska województwa płockiego. Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Płocku, Płock, 1997.
2. Dubel K. 1998. Uwarunkowania przyrodnicze w planowaniu przestrzennym. Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
3. Gacka-Grzesikiewicz E., Wiland M., Cichocki Z., Cieślak M., Żarska B. 1994. Ochrona przyrody i krajobrazu w planowaniu przestrzennym gmin. Wskazania. IOŚ, Warszawa.
4. Gawroński K. 2000. Wartość informacyjna zbioru danych o środowisku przyrodniczym z punktu widzenia celów ekologicznych i społecznych planowania i zagospodarowania przestrzennego. Rozpr. hab. Zesz. Nauk. AR w Krakowie. Rozprawy: 261.
5. Ilnicki P. 1996. Fizjograficzne i ekologiczne aspekty kształtowania środowiska. Przegląd Naukowy Wydziału Melioracji i Inżynierii Środowiska SGGW, Warszawa, 10: 5-12.
6. Jakubowska-Gabara J., Kucharski L., 1999. Ginące i zagrożone gatunki flory naczyniowej zbiorowisk naturalnych i półnaturalnych Polski Środkowej. *Fragm. Flor. Geobot. Ser. Polonica* 6: 55-74.

7. Jaszczak A. 2005. Aktualny stan oraz kierunki przekształceń krajobrazu rolniczego na przykładzie gminy Biskupiec. Rozpr. doktorska UWM w Olsztynie.
8. Koc J., Cymes I., Skwierawski A., Szyperek U. 2001. Znaczenie ochrony małych zbiorników wodnych w krajobrazie rolniczym. Zesz. Probl. Post. Nauk Rol., 476: 397-407.
9. Kondracki J. 2002. Geografia regionalna Polski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Matuszkiewicz W. 2001. Przewodnik do oznaczania zbiorowisk roślinnych Polski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Mirek Z., Piękoś-Mirkowa H., Zając A., Zając M. 2002. Krytyczna lista roślin naczyniowych Polski. Wyd. Inst. Botaniki PAN, Kraków.
12. Pullin A.S. 2004. Biologiczne podstawy ochrony przyrody. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
13. Richling A., Solon J. 1998. Ekologia krajobrazu. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
14. Saliszczew A.K. 1973. Wykorzystywanie map kartograficznych jako narzędzia badań. Przeg. Zagr. Literatury Geogr., 5 : 5-49.
15. Skarżyński Z. 1992. Ocena walorów estetycznych krajobrazu okolic Piecek na Pojezierzu Mazurskim. Gea 2: 41-53.
16. Skwierawski A. 2005. Ocena stanu małych zbiorników wodnych na terenach wiejskich. Cz. 1. Metoda waloryzacji małych zbiorników. Zesz. Probl. Post. Nauk. Rol., 506: 391-401.
17. Skwierawski A. 2005. Ocena stanu małych zbiorników wodnych na terenach wiejskich. Cz. 2. Zastosowanie metody do oceny stanu małych zbiorników wodnych na Pojezierzu Olsztyńskim. Zesz. Probl. Post. Nauk. Rol., 506: 403-413.
18. Szyszko J., Rylke J., Jeżowski P. 2002. Ocena i wycena zasobów przyrodniczych. Wyd. SGGW, Warszawa.
19. Zając A., Zając M. (Red.). 2001. Atlas Rozmieszczenia Roślin Naczyniowych w Polsce. Instytut Botaniki Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Elżbieta Gąsiorowska

ZJAWISKO BEZROBOCIA W POLSCE – PRZYCZYNY EKONOMICZNE I AKTYWNE FORMY JEGO ZWALCZANIA

1. Zjawisko bezrobocia – pojęcie, rodzaje, przyczyny i skutki
2. Stan poziomu bezrobocia w państwie polskim
3. Podstawowe formy przeciwdziałania zjawisku bezrobocia i ich wpływ na stan faktyczny

Bezrobocie stanowi jeden z najważniejszych problemów społeczno-gospodarczych każdego kraju. Szczególnie silnie dotyka gospodarek krajów przechodzących przez procesy transformacji. W Polsce bezrobocie na szeroką skalę pojawiło się po roku 1989 i było skutkiem głębokich przemian społeczno-gospodarczych i politycznych.

Pozostający w tyle system gospodarki planowanej sprawił, iż polski rynek pracy cechował się niezwykle niską elastycznością ludzkich kwalifikacji i ofert pracy. Przechodzące transformację przedsiębiorstwa polskie zaczęły unowocześniać swoje technologie, wymagania w stosunku do personelu, jednym słowem musiały przystosowywać się do nowych, zachodnioeuropejskich standardów.

W zakładach produkcyjnych, zwłaszcza tych największych, nastąpiły zwolnienia grupowe. W kolejnych latach doszło do likwidacji wielu firm, w szczególności „zacofanych” technologicznie i zadłużonych. W efekcie tych zmian wystąpiło masowe bezrobocie i zjawisko to miało tendencję wzrostową dochodząc do niespotykanego dotychczas poziomu. Dotknęło ludność we wszystkich regionach kraju i praktycznie we wszystkich gałęziach gospodarki.

Jednakże na przestrzeni lat rząd polski podjął wiele działań w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej ludności. Nie bez znaczenia pozostał także w tej kwestii fakt przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, a co za tym idzie otrzymanie wielu nowych możliwości w tej kwestii, jak na przykład programowanie i wykonywanie zadań realizowanych przy współfinansowaniu Europejskiego Funduszu Społecznego, czy też realizacja zadań wynikających z prawa swobodnego przepływu pracowników między niektórymi państwami członkowskimi, w szczególności realizowanie zadań z zakresu udziału w sieci EURES. Działania te spowodowały radykalny spadek liczby bezrobotnych, a co za tym idzie wyższy poziom wzrostu gospodarczego naszego kraju.

1. Zjawisko bezrobocia – pojęcie, rodzaje, przyczyny i skutki

Pojęcie bezrobocia, ze względu na swój globalny, jak też jednocześnie indywidualny charakter, może być definiowane w różnych aspektach: ekonomicznym, socjologicznym, psychologicznym, politycznym, czy też prawnym. Jednakże w najogólniejszym tego słowa znaczeniu z bezrobociem mamy do czynienia wówczas, gdy liczba osób poszukujących pracy jest większa niż liczba wolnych stanowisk pracy. W tych warunkach pewna liczba ludzi zdolnych do pracy, chcących pracować i akceptujących istniejący poziom wynagrodzeń, pozostaje bez pracy¹²⁷.

Bezrobocie jako zjawisko złożone, na które wpływ wywiera wiele przyczyn, rozpatruje się w wielu aspektach. Elementarną klasyfikacją jest tutaj podział bezrobocia na dobrowolne¹²⁸ i przymusowe¹²⁹.

Podstawowym kryterium wyodrębniania typów bezrobocia jest przyczyna bądź forma, w którym zjawisko występuje. Ze względu na przyczynę powstania wyróżnia się następujące typy bezrobocia:

- **Bezrobocie frykcyjne (fluktuacyjne)**, zwane też płynnym lub naturalnym, gdyż związane jest z naturalnym przepływem pracowników między przedsiębiorstwami. Ten rodzaj bezrobocia jest najbardziej pożądanym typem tego zjawiska, gdyż nie narusza równowagi na rynku pracy z racji swego krótkookresowego charakteru.
- **Bezrobocie koniunkturalne** wynika z cyklicznego rozwoju gospodarki, a sprowadza się do tego, że fazom recesji towarzyszy jego nasilenie, a okresom ożywienia gospodarczego zmniejszenie liczby osób pozostających bez pracy.

¹²⁷ Encyklopedia Biznesu, red. W. Pomykała, wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 71.

¹²⁸ Bezrobocie dobrowolne występuje, gdy poszukujący pracy podjęliby ją jedynie przy wyższym poziomie płac realnych, aniżeli aktualnie oferowany.

¹²⁹ Bezrobocie przymusowe oznacza stan, w którym poszukujący pracy nie mogą jej uzyskać, pomimo że przy danym poziomie płac realnych byliby ją gotowi podjąć.

- **Bezrobocie sezonowe** dotyczy niektórych gałęzi przemysłu i polega na uzależnieniu rozmiarów bezrobocia od istniejącej pory roku.
- **Bezrobocie strukturalne** wynika z niedopasowania struktury podaży z popytem gospodarki na siłę roboczą.
- **Bezrobocie technologiczne** jest efektem postępu technicznego oraz modernizacji procesu produkcji.

Na podstawie kryterium formy występowania można wyodrębnić cztery grupy typów bezrobocia:

1. Ze względu na wykorzystanie czasu pracy wyróżnia się:
 - bezrobocie całkowite (pełne), obejmujące cały czas pracy,
 - bezrobocie częściowe, w niepełnym wymiarze zatrudnienia.
2. Ze względu na orientację wyróżnia się:
 - jawne, objęte rejestracją,
 - ukryte, które pozostaje poza oficjalną statystyką.
3. Ze względu na czas trwania zjawiska wyróżnia się następujące typy bezrobocia:
 - krótkookresowe, oznaczające że czas pozostawania bez pracy nie przekracza trzech miesięcy,
 - średniookresowe, gdy poszukiwanie pracy nie przekracza sześciu miesięcy,
 - długookresowe to bezrobocie występujące przez ostatnie dwanaście miesięcy,
 - chroniczne, oznaczające pozostawanie bez pracy przeszło rok, przy czym wywołuje ono najczęściej zjawisko dezaktywizacji zawodowej pracowników.
4. Ze względu na przyjęty obszar badań wyróżnia się:
 - bezrobocie globalne, o charakterze międzynarodowym,
 - bezrobocie krajowe, obejmujące powierzchnię jednego państwa,
 - bezrobocie regionalne, które zazwyczaj sprowadza się do obszaru województwa,
 - bezrobocie lokalne, które swoim zakresem odpowiada gminie.

Przedstawione rodzaje bezrobocia, obok cech różnicujących je od siebie, posiadają także cechy wspólne. Można zatem zaobserwować zakładanie się na siebie niektórych rodzajów bezrobocia. Bezrobocie strukturalne ma często charakter chroniczny, a typ bezrobocia frykcyjnego jest zazwyczaj krótkookresowym zjawiskiem. Poza tym każdy z rodzajów bezrobocia może mieć charakter krajowy, regionalny, lokalny, bądź powszechny¹³⁰.

Niezwykle istotną sprawą staje się ocena źródeł i czynników generujących bezrobocie, zważywszy przede wszystkim na fakt, iż omawiane zjawisko, jak reszta wiele innych problemów społeczno-ekonomicznych, nie jest następstwem

¹³⁰ E. Kwiatkowski, Bezrobocie. Podstawy teoretyczne, PWN, Warszawa 2002, s. 124.

jednej przyczyny. Wśród wielu przyczyn wystąpienia w gospodarce polskiej wysokiego poziomu bezrobocia były zmiany powstałe w wyniku transformacji gospodarki polskiej. W 1990 r. wprowadzono w życie radykalną reformę gospodarki. Miała ona na celu likwidację nierównowagi rynkowej poprzez uwolnienie cen i ograniczenie wydatków budżetowych (w tym na pokrywanie strat przedsiębiorstw) oraz doprowadzenie do wymienialności złotówki. Zaczęły działać reguły nowej gospodarki rynkowej wymagające wysokiej jakości i obniżania kosztów, promujące sukces rynkowy, a nie fikcyjne osiągnięcia statystyczne.

Do podstawowych przyczyn ekonomicznych wystąpienia wysokiego poziomu bezrobocia po okresie transformacji zaliczyć można:

1. **Restrykcyjna polityka fiskalna i pieniężna** spowodowała zmniejszenie napływu pieniądza do gospodarki, zmniejszyła popyt i doprowadziła do spadku produkcji w pierwszych latach transformacji.
2. **Liberalizacja handlu zagranicznego** zlikwidowała bariery dla importu, wymienialności złotówki, z czasem zbyt wysoki kurs złotego, który utrudniał eksport, a ułatwiał import. Dochody wypracowane w Polsce były przeznaczane na zakup towarów zagranicznych, co utrudniało sytuację rodzimych producentów, zmuszając ich do redukcji produkcji i kosztów zatrudnienia. Ograniczenie eksportu do ZSRR było szczególnie dotkliwe w regionie południowo – wschodnim, z którego wcześniej eksportowano znaczne ilości wyrobów przemysłu zbrojeniowego i lotniczego.
3. **Zmiana polityki celnej** – która polegała na zniesieniu bądź osłabieniu barier celnych. Na polskim rynku pojawiła się większa liczba produktów zagranicznych, stanowiących konkurencję dla produktów polskich (np. bardzo tanie produkty chińskie), co trzeci bezrobotny w tamtym okresie zawdzięczał utratę pracy otwarciu naszej gospodarki na import bez jakiegokolwiek ochrony rynku wewnętrznego. Znacznie zmniejszyła się konkurencyjność polskich towarów, nie tylko za granicą, ale też na rynku krajowym¹³¹.
4. **Niedorozwój gospodarczy niektórych regionów** (np. tzw. Ściany Wschodniej) w połączeniu z likwidacją państwowych gospodarstw rolnych spowodowało ujawnienie wysokiego bezrobocia w rolnictwie¹³². W regionach opóźnionych w rozwoju, o niskim stopniu urbanizacji i ograniczonej liczbie miejsc pracy poza rolnictwem stopa bezrobocia jest najwyższa. Między innymi dlatego, w latach 90 tych ubiegłego wieku, najwyższą stopę bezrobocia osiągnęły ówczesne województwa: łomżyńskie, suwalskie, ostrołęckie, ciechanowskie¹³³.

¹³¹ K. Kandafer, *Rynek pracy w Polsce i UE jako element procesu rekonwersji, Bezrobotny i co dalej?* Red. naukowa Zdzisław Bobera, Jerzy Telep, wyd. Klamer, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 100.

¹³² A. Hrebenda, *Socjologia bezrobocia...*, op.cit., WN Śląsk, Katowice 1999, s. 110.

¹³³ K. Kandafer, *Rynek pracy...*, op.cit., Warszawa 2006, s. 98.

5. **Prywatyzacja i przyciąganie kapitału zagranicznego**, mające wpływ na funkcjonowanie i organizację przedsiębiorstw.
6. **Pojawienie się nowych rodzajów przedsiębiorstw zagranicznych**, w szczególności super i hiper- marketów. Markety zaopatrywały się w towar w krajach, z których pochodziły, przez co polscy producenci mieli problemy z dotarciem do klientów. Zmuszało ich do ograniczenia produkcji (lub nawet jej likwidacji) i ograniczenia zatrudnienia, polegającej na redukcji zatrudnionych lub decyzji o nie przyjmowaniu do pracy nowych pracowników. Ponadto, jedno miejsce pracy w hipermarkecie niszczyło kilka miejsc pracy w drobnym handlu.
7. **Konkurencja dla polskich firm produkujących sprzęt transportowy** w postaci łatwego sprowadzania używanego sprzętu zachodniego (samochodów, ciągników, autobusów).
8. **Wahania koniunktury.**
9. **Wchodzenie na rynek pracy tzw. wyżu demograficznego.**
10. **Zbyt wysokie i łatwo dostępne zasiłki.** W 1989 r. bezrobotny miał prawo do zasiłku na czas nieograniczony, aż do momentu otrzymania pracy i niezależnie od tego, jak długo i czy w ogóle szukał pracy. Przepisy prawa stanowiły więc zachętę do rejestrowania się w urzędach pracy także osób, które faktycznie nie były bezrobotne, gdyż po zarejestrowaniu, pracowały w „szarej strefie”¹³⁴.
11. **Niezgodność podaży i popytu na rynku pracy, zwłaszcza jeśli chodzi o kwalifikacje.** Oferta i oczekiwania poszukujących pracy różniła się z oczekiwaniami potencjalnych pracodawców. W regionach uprzemysłowionych, np. w łódzkim, wałbrzyskim, katowickim, dominował tradycyjny, przestarzały przemysł¹³⁵.
12. **Niedopasowanie kierunków edukacyjnych do potrzeb rynku pracy** spowodowane przez dwa czynniki: brak perspektywicznego rozeznania tych potrzeb, z drugiej zaś strony kształcenie zawodowe nienadążające za potrzebami rynku pracy, wolniejsze niż postęp techniczny.
13. **Niedostateczna skuteczność instytucji powołanych do walki z bezrobociem**, zwłaszcza urzędów pracy¹³⁶. Programy zwalczania bezrobocia, przez długi czas, a w pewnym zakresie także obecnie, nastawione były na efekty bieżące (np. roboty publiczne). Blokowały one inwestycje w kapitał ludzki, ustalając tym samym rozwiązania na rynku pracy na prymitywnym poziomie (preferującym niskie kwalifikacje,

¹³⁴ S. Dzięcielska-Machnikowska, *Osobliwości polskiego bezrobocia*, Rynek Pracy 1995 r., s. 18.

¹³⁵ K. Kandafer, *Rynek pracy...*, op.cit., 2006 r., s. 98.

¹³⁶ R. Szul, *Rynek prac...*, op.cit., Warszawa 2004 r., s. 32-33.

prostą organizację, niski poziom higieny pracy, brak perspektyw zawodowych. Spowodowały występujący przez dłuższy czas brak zintegrowanych programów walki z bezrobociem¹³⁷.

14. **Utrata podwójnego (ekonomicznego i socjalnego) charakteru przedsiębiorstw.** Stały się one organizacjami ekonomicznymi nastawionymi na osiągnięcie dochodu. Przedsiębiorstwa zaczęły pozbywać się zatrudnienia socjalnego i rezerw siły roboczej, dostosowując wysokość zatrudnienia do potrzeb produkcyjnych.
15. **Przeniesienie części zadań przedsiębiorstwa firmom zewnętrznym.** Ochronę zakładu pracy i przyległego terenu przejmowały firmy specjalistyczne, prowadzenia kadr i księgowości – biura rachunkowe, za utrzymanie porządku w przedsiębiorstwach odpowiedzialne stały się firmy sprzątające.
16. **Zmiany technologiczne,** polegające na wprowadzeniu nowoczesnych maszyn i urządzeń, zastępujących pracę ludzi, co często służyło podniesieniu jakości produkcji.
17. **Rozwój sektora prywatnego.** Przedsiębiorstwa prywatne i sprywatyzowane były bardziej skłonne stosować pracooszczędne technologie i sposoby organizowania działalności.
18. **Niezgłaszanie przez pracodawców wolnych miejsc pracy do urzędów pracy,** co tłumaczono niskim zaufaniem do kandydatów przysyłanych do firmy z urzędu pracy, źle układającą się współpracą z urzędnikami i chęcią „zatrudniania na czarno”¹³⁸.
19. **Implementacja rozwiązań powstałych w krajach wysoko rozwiniętych,** odzwierciedlających tamtejsze relacje ceny kapitału i pracy, sprowadzonych na polski grunt przez kapitał zagraniczny¹³⁹.

Zjawisko występowania wysokiego poziomu bezrobocia generuje w społeczeństwie określone skutki: ekonomiczne, psychospołeczne i polityczne. Niektóre z nich prezentuje tablica 1.

¹³⁷ Augustyn Bańka, *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy*, Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym, Wydawnictwo PRINT.

¹³⁸ Ibidem, s. 114.

¹³⁹ R.Szul, *Rynek pracy...*, op.cit., Warszawa 2004 r., s. 20–22.

Tablica 1 Skutki występowania wysokiego poziomu bezrobocia

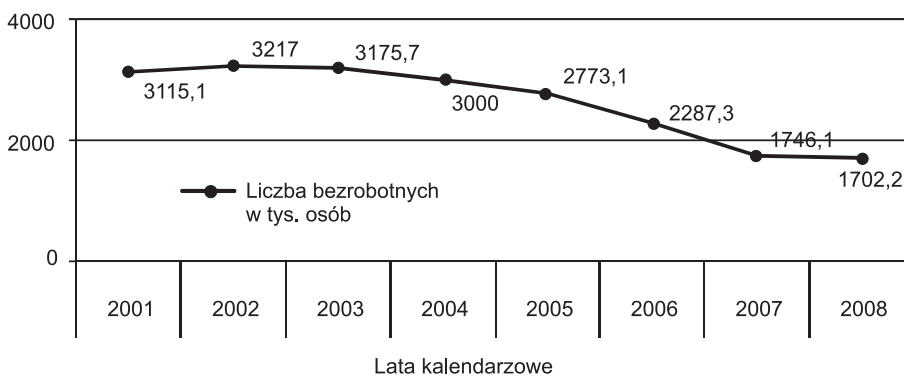
SKUTKI BEZROBOCIA		
Ekonomiczne <ul style="list-style-type: none"> • Niewykorzystanie potencjału pracy jako czynnika gospodarczego • Obniżenie poziomu życia • Wzrost wydatków budżetowych • Emigracja wysoko wykształconych kadr 	Psychospołeczne <ul style="list-style-type: none"> • Frustracja jednostek i grup • Patologia społeczna 	Polityczne <ul style="list-style-type: none"> • Niepokoje społeczne (strajki, demonstracje, rozruchy)

Źródło: Opracowanie własne

2. Stan poziomu bezrobocia w państwie polskim

Dynamiczny spadek bezrobocia z roku na rok jest coraz wyższy, ale nadal bezrobocie jest jednym z najważniejszych problemów na polskim rynku pracy. Sytuację na rynku pracy w kontekście ogólnej liczby bezrobotnych przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Wysokość bezrobocia ogółem w latach 2001–2008.



Źródło: <http://www.psz.praca.gov.pl/>

Z powyższego wykresu wyraźnie można odczytać znaczny spadek bezrobocia po przystąpieniu polski do UE, w 2004 r. Na taki kształt tego wykresu wpłynęło m.in.

- spowolnienie wzrostu gospodarczego z lat 2001–2002, pomimo wyraźnej pozytywnej zmiany w następnych latach,
- bez zatrudnieniowy wzrost gospodarczy, spowodowany w szczególności zbyt wysokim opodatkowaniem pracy względem opodatkowania kapitału i konsumpcji, przy jednoczesnym preferowaniu podatkowym zatrudnienia w nisko produktywnych dziedzinach gospodarki (rolnic-

two) oraz znaczącym wzrostem produktywności pracy i innych czynników wytwórczych,

- nierównowaga finansów publicznych – wysoki poziom deficytu budżetowego i rosnący dług publiczny,
- restrykcyjny charakter polityki pieniężnej,
- duże zróżnicowanie tempa i poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego regionów,
- rozwiązania w polityce społecznej prowadzące do dezaktywizacji zawodowej i trwałego wycofywania się z rynku pracy osób w wieku produkcyjnym (emigracja),
- niska jakość kapitału ludzkiego w porównaniu z przeciętnym jej poziomem w UE, utrwalana przez niewielki stopień uczestnictwa w kształceniu ustawicznym,
- długookresowy oraz strukturalny charakter bezrobocia, a także jego silne zróżnicowanie regionalne,
- reakcje przedsiębiorstw na pogorszenie koniunktury (szybkie redukcje zatrudnienia w razie pogorszenia, a w przypadku ożywienia gospodarczego w pierwszej kolejności zwiększanie płac załogi, a dopiero później zatrudnienie),
- wzrost gospodarczy po przystąpieniu Polski do UE,
- wsparcie ze strony funduszy UE¹⁴⁰.

Duże znaczenie miała niewątpliwie także poprawa jakości form przeciwdziałania bezrobociu, a pewną rolę należy przypisać również pojawieniu się na rynku pracy prywatnych agencji zatrudnienia.

3. Podstawowe formy przeciwdziałania zjawisku bezrobocia i ich wpływ na stan faktyczny

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej miało ogromny wpływ na wszystkie aspekty życia gospodarczego i społecznego w Polsce. Oczywiście stopień oddziaływania i złożoności tych wpływów był zróżnicowany, w zależności od dziedziny, której dotyczył. Bez wątplenia wpływ integracji na polski rynek pracy należał do najbardziej zauważalnych i efektywnych. Jego rezultaty były szybkie i wymierne.

Po przystąpieniu Polski do UE w 2004 r., formy przeciwdziałania bezrobociu uległy rozszerzeniu, zreformowane zostały te, które istniały przed integracją oraz doszły nowe, wynikające z regulacji wspólnotowych. Działania wobec kra-

¹⁴⁰ *Krajowa Strategia zatrudnienia na lata 2007–2013*, Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013, wstęp, www.mpips.gov.pl

jowych rynków pracy w poszczególnych państwach UE cechuje – z jednej strony – daleko idąca autonomia, a z drugiej – obowiązek podporządkowania się ponadnarodowym determinantom. Podstawowym z nich jest sformułowana podczas tzw. procesu lizbońskiego Europejska Strategia Zatrudnienia (*European Employment Strategy*), będąca płaszczyzną koordynacji narodowych polityk zatrudnienia państw członkowskich UE. Koordynacji tej dokonywano dotychczas głównie za pomocą wytycznych w dziedzinie zatrudnienia, opracowywanych przez Komisję Europejską i zatwierdzanych przez Radę Europejską. W obliczu nowych wyzwań, takich jak przyspieszenie zmian gospodarczych, starzejące się populacje i poszerzenie Unii Europejskiej, Komisja Europejska zainicjowała debatę nad „nowym startem” Strategii Lizbońskiej. W celu zwiększenia skuteczności realizacji Strategii, a w szczególności dla osiągnięcia wzrostu gospodarczego i stworzenia większej liczby miejsc pracy, sformułowane wcześniej Ogólne Wytyczne Polityki Gospodarczej (BEPG) oraz Wytyczne Zatrudnienia (EG) zostały zastąpione nowym pakietem Zintegrowanych Wytycznych Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia. W obecnym stanie prawnym, zadania Państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej są realizowane na podstawie uchwalanego przez Radę Ministrów, Krajowego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia, zawierającego zasady realizacji Europejskiej Strategii Zatrudnienia, zwanego dalej „Krajowym Planem Działań” oraz w oparciu o inicjatywy samorządu gminy, powiatu, województwa i partnerów społecznych.

Strategia Lizbońska

Strategia Lizbońska jest najważniejszym, długofalowym programem społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej. Została ona przyjęta na posiedzeniu Rady Europejskiej w Lizbonie w marcu 2000 roku. Jej przewodnim celem było uczynienie z Unii wiodącej gospodarki świata w perspektywie do 2010 roku.

W maju 2003 r. zaproponowano „usprawnienie” sposobu prowadzenia prac nad integracją społeczną i emeryturami, wraz z zaplanowanymi pracami nad opieką zdrowotną i opieką długoterminową, w celu stworzenia zintegrowanego procesu. Ponowne rozpoczęcie procesu lizbońskiego w marcu 2005 r. sprawiło, że kontekst, w który wpasować się musi praca nad obszarami zabezpieczenia społecznego i integracją społeczną stał się jeszcze bardziej wyraźny. Zrewidowano Strategię Lizbońską, która skupia się na politykach mających na celu wzrost gospodarczy i zwiększenie zatrudnienia. W interesie Polski leży aktywne popieranie i włączenie się w realizację procesów wynikających ze Strategii Lizbońskiej. Patrząc strategicznie, nasz kraj powinien opowiadać się przede wszystkim za poprawą warunków i zwiększaniem przedsiębiorczości oraz za liberalizacją i integracją rynków. Polskie cechy, takie jak: indywidualizm, przedsiębiorczość i zdolności adaptacyjne stwarzają przesłanki osiągnięcia sukcesu w środowisku rynkowym. Tak więc, polską racją stanu jest generalne popieranie

procesu lizbońskiego i dostosowywanie swych polityk do jego wymogów. W obliczu nowych wyzwań, takich jak przyspieszenie zmian gospodarczych, starzejąca się populacja i poszerzanie Unii Europejskiej, Komisja Europejska zainicjowała debatę nad „nowym startem” Strategii Lizbońskiej. W celu zwiększenia skuteczności realizacji Strategii, a w szczególności dla osiągnięcia wzrostu gospodarczego i stworzenia większej liczby miejsc pracy, sformułowane wcześniej Ogólne Wytyczne Polityki Gospodarczej (BEPG) oraz Wytyczne Zatrudnienia (EG) zostały zastąpione nowym pakietem Zintegrowanych Wytycznych Wzrostu Gospodarczego i Zatrudnienia. Wytyczne te zostały zgrupowane w trzech pakietach – makroekonomicznym, mikroekonomicznym oraz zatrudnieniowym. Pomimo objęcia wyłącznie spraw zatrudnienia jednym z pakietów, w zasadzie wszystkie spośród nowych, ponad dwudziestu wytycznych, ujmują aspekt zatrudnieniowy w swojej treści. W myśl nowego cyklu zarządzania, odstąpiono od formułowania wytycznych dla polityk narodowych państw członkowskich. Tym samym państwa członkowskie UE samodzielnie określają adekwatne do uwarunkowań krajowych, zbieżne z zintegrowanymi wytycznymi, narodowe cele, priorytety oraz działania w obszarze polityki zatrudnienia. Uwzględnia je Krajowa Strategia Zatrudnienia 2007–2013¹⁴¹. Do jej podstawowych założeń należy efektywne wdrażanie programów sektorowych.

Obecnie w toku realizacji są:

- Sektorowy Program Operacyjny – Rozwój Zasobów Ludzkich (SPORZL),
- Sektorowy Program Operacyjny – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP),
- Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR),
- Sektorowy Program Operacyjny Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich (SPO ROL).

Skutkiem ich wdrożenia powinno być zwiększenie możliwości zatrudnienia¹⁴².

Rozwój przedsiębiorczości

Charakterystyczną cechą przemian społeczno - gospodarczych w Polsce jest dynamiczny rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Największą grupę przedsiębiorstw tworzą firmy najmniejsze, zatrudniające do 9 osób, stanowiąc prawie 95% ogólnej liczby przedsiębiorstw. Udział firm małych, zatrudniających od 10 do 49 pracowników wynosi 3,8%, natomiast – zatrudniających od 50 do 249 osób wynosi 0,8%. Firmy duże, zatrudniające powyżej 250 osób, stanowią 0,2%. Czynnikiem pobudzającym rozwój MSP powinno być (między innymi) reaktywowanie lokalnych samorządów, zainte-

¹⁴¹ <http://mpips.gov.pl>

¹⁴² „Krajowa Strategia zatrudnienia na lata 2007 – 2013” Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013 s. 10, www.mpips.gov.pl

resowanych aktywizacją gospodarczą gmin, rozwiązania systemowe, a także polityka państwa dotycząca rozwoju tego sektora.

Programy rynku pracy

Celem nadrzędnym programów i projektów rynku pracy jest promocja zatrudnienia i aktywizacja osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Inicjatywy, mające na celu aktywizację zawodową osób bezrobotnych to:

1. Program „*Pierwsza praca*”, uruchomiony w 2002 r., którego celem jest aktywizacja zawodowa pozostających bez pracy młodych ludzi, w tym zwłaszcza absolwentów szkół, w wieku do 25/27 lat.
2. Program „*50 PLUS*”, skierowany na zwiększenie zatrudnienia osób starszych.
3. Program „*Promocja i rozwój spółdzielczych form działalności wśród młodzieży*”. Na program ten składają się trzy komponenty: promocja spółdzielczych form działalności dochodowej wśród młodzieży, szkolenie i usługi doradcze oraz utworzenie funduszu pożyczkowego dla ekonomii społecznej.
4. Program „*Pierwsza Praca – Pierwszy Biznes*”, który stanowi specyficzną ścieżkę aktywizowania młodych ludzi. Głównym celem tego programu jest wzmocnienie możliwości zakładania małych firm przez młodych ludzi, poprzez dotarcie do najaktywniejszych spośród nich, zarejestrowanych w urzędach pracy lub kończących szkoły, i wyposażenie ich w niezbędną¹⁴³ wiedzę i narzędzia, odpowiednie do rodzaju prowadzonej działalności¹⁴³.

Instytucje Rynku Pracy

Zadania wskazane w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, w obecnym stanie prawnym realizują przede wszystkim powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy oraz Ochotnicze Hufce Pracy jako jednostki wyspecjalizowane w działaniach na rzecz młodzieży i bezrobotnych do 25 roku życia.

Ponadto swoje zadania mają:

- agencje zatrudnienia – wśród których wyróżniamy agencje pośrednictwa pracy oraz pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych,
- agencje poradnictwa zawodowego i doradztwa personalnego,
- agencje pracy tymczasowej,
- instytucje szkoleniowe, dialogu społecznego i instytucje partnerstwa lokalnego.

Ochotnicze Hufce Pracy realizują zadania w zakresie edukacji, kształcenia i wychowania na rzecz młodzieży pochodzącej ze środowisk ubogich, często dotknię-

¹⁴³ Ibidem, s. 14–15.

tej patologiami, zagrożonej wykluczeniem społecznym oraz młodzieży wiejskiej i osób bezrobotnych do 25 roku życia. Dysponują 10 centrami kształcenia i wychowania, skupiającymi około 1300 młodych ludzi pochodzących z różnych regionów Polski, 26 ośrodkami szkolenia i wychowania obejmującymi opieką około 3000 uczestników, około 300 hufcami pracy, wraz ze środowiskowymi hufcami pracy, obejmującymi działaniami grupę blisko 25000 uczestników. Ponadto w strukturach OHP działa 49 centrów edukacji i pracy młodzieży, zlokalizowanych na terenie dawnych województw. Są to mobilne centra informacji zawodowej oraz młodzieżowe biura pracy. W ich strukturach blisko 130 klubów pracy.

Agencje zatrudnienia są niepublicznymi jednostkami organizacyjnymi, świadczącymi usługi w zakresie pośrednictwa pracy, pośrednictwa do pracy za granicą u pracodawców zagranicznych, doradztwa personalnego i pracy tymczasowej. W 2004 r. liczba agencji zatrudnienia znacznie wzrosła i wyniosła ogółem 1602. W liczbie tej mieszczą się 492 agencje pośrednictwa pracy na terenie RP, 271 agencje pośrednictwa do pracy za granicą, 519 agencje doradztwa personalnego oraz 320 agencji pracy tymczasowej. Liczba osób skierowanych do zatrudnienia w 2004 r. za pośrednictwem agencji pośrednictwa pracy wyniosła 98 tys., w tym 52 tys. osób zostało zatrudnionych za granicą. Do pracy tymczasowej skierowanych zostało 168 tys. osób, na rzecz pracodawców agencje doradztwa personalnego wyświadczyły ponad 19 tys. usług. Niepubliczne agencje zatrudnienia wykazują dużą sprawność w warunkach zwiększających się oczekiwań pracodawców wobec kandydatów do pracy, zwłaszcza w przypadku świadczenia usług dla pracodawców zagranicznych.

Institucjami szkoleniowymi są publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące na podstawie odrębnych przepisów edukację pozaszkolną. Do instytucji kontraktowanych przez publiczne służby zatrudnienia dla zapewnienia usług szkoleniowych należą przede wszystkim szkoły publiczne oraz placówki lub ośrodki wyspecjalizowane w kształceniu ustawicznym osób dorosłych. Ogółem w roku szkolnym 2003/2004 było w Polsce 5912 szkół dla dorosłych, działało 250 publicznych Centrów Kształcenia Ustawicznego i Centrów Kształcenia Praktycznego. Do w/w instytucji należą także niepubliczne szkoły lub placówki wpisane do ewidencji prowadzonej przez jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty prowadzące edukację pozaszkolną na podstawie przepisów o działalności gospodarczej. Edukację pozaszkolną prowadzą również szkoły wyższe, placówki naukowo-badawcze, stowarzyszenia zawodowe i branżowe, resorty (dla zawodów regulowanych) oraz przedsiębiorstwa (szkolenia specjalistyczne). W rejestrze instytucji szkoleniowych, prowadzonym na użytek urzędów pracy realizujących usługi szkoleniowe dla bezrobotnych, znajduje się ponad 2700 różnych podmiotów.

Do instytucji rynku pracy należą także **instytucje dialogu społecznego**. Są to organizacje i instytucje zajmujące się problematyką pracy, tj. organizacje związków zawodowych, pracodawców i bezrobotnych oraz organizacje poza-

rządowe współpracujące z publicznymi służbami zatrudnienia i Ochotniczymi Hufcami Pracy, w zakresie realizacji zadań określonych ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Są to również oraz **instytucje partnerstwa lokalnego**, realizujące inicjatywy partnerów rynku pracy, tworzone na rzecz realizacji zadań określonych ustawą i wspierane przez organy samorządu terytorialnego.

Usługi rynku pracy

Podstawowymi usługami rynku pracy są:

- pośrednictwo pracy,
- usługi EURES,
- poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa,
- pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy,
- organizacja szkoleń.

Usługi rynku pracy wykonywane na podstawie przepisów ustawy przez publiczne służby zatrudnienia są realizowane zgodnie ze standardami usług rynku pracy¹⁴⁴.

Instrumenty Rynku Pracy

Instrumenty takie zostały wprowadzone przez polskiego ustawodawcę w celu pełnego i produktywnego zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich, osiągnięcia wysokiej jakości pracy, wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej. Należą do nich:

- finansowanie kosztów przejazdu do pracodawcy zgłaszającego ofertę pracy lub do miejsca pracy, odbywania stażu, przygotowania zawodowego w miejscu pracy, szkolenia lub odbywania zajęć w zakresie poradnictwa zawodowego poza miejscem stałego zamieszkania w związku ze skierowaniem przez powiatowy urząd pracy,
- finansowanie kosztów zakwaterowania w miejscu pracy osobie, która podjęła zatrudnienie lub inną pracę zarobkową, staż, przygotowanie zawodowe w miejscu pracy lub szkolenie poza miejscem stałego zamieszkania, w przypadku skierowania przez powiatowy urząd pracy,
- dofinansowanie wyposażenia miejsca pracy, podjęcia działalności gospodarczej, kosztów pomocy prawnej, konsultacji i doradztwa,
- refundowanie kosztów poniesionych z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenia społeczne w związku z zatrudnieniem skierowanego bezrobotnego,
- finansowanie dodatków aktywizacyjnych¹⁴⁵.

¹⁴⁴ art. 35 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r.

¹⁴⁵ Tamże

Istotnym elementem Krajowej Strategii Zatrudnienia są powstałe dla wykonywania określonych w niej priorytetów i działań Instytucje i Instrumenty Rynku Pracy. Mają one swoje cele i zadania ukierunkowane na pośrednictwo pracy, edukację, szkolenie zawodowe, problematykę i poradnictwo zawodowe. Mają również pomóc w pełnym produktywnym zagospodarowaniu zasobów ludzkich poprzez formy finansowania różnych aspektów aktywizacji zawodowej.

Zjawisko bezrobocia stanowi jeden z najważniejszych problemów całego współczesnego świata, również i Polski, co wynika głównie z jego dalekosiężnych skutków dla indywidualnych osób, społeczeństw i wreszcie całych gospodarek. I choć w skali mikro można dopatrywać się pozytywnych skutków tego zjawiska, to jednak na podkreślenie zasługuje przede wszystkim fakt istnienia negatywnych wyników bezrobocia.

Z uwagi na wieloaspektowy charakter bezrobocia oraz różnorodne formy jego występowania, ograniczanie tego zjawiska wymaga bardzo różnorodnych środków zaradczych.

Stosowane przez państwo aktywne formy przeciwdziałania zjawisku bezrobocia odgrywają niezwykle istotną rolę w poprawie sytuacji na rynku pracy, a co za tym idzie w skali mikro wpływają na sytuację gospodarki każdego kraju.

BIBLIOGRAFIA:

1. Bańka A., Zawodownictwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy, Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym, wydawnictwo PRINT.
2. Encyklopedia Biznesu, red. W. Pomykało, wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
3. Kandafer K., Rynek pracy w Polsce i UE jako element procesu rekonwersji. Bezrobotny i co dalej?, wyd. Ala Mer WSE, Warszawa 2006.
4. Kwiatkowski E., Bezrobocie. Podstawy teoretyczne, PWN, Warszawa 2002.
5. Szul R., Tucholska A., Rynek pracy w skali lokalnej, wyd. Scholar, Warszawa 2004.

Artykuły i opracowania

1. „Krajowa strategia zatrudnienia na lata 2007–2013”. Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 6 września 2005 r., towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013.
2. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Bezrobocie rejestrowane w Polsce, Raport – styczeń 2008, Opracowanie – stanowisko do Spraw Analiz i Statystyki.

Strony internetowe

www.mg.gov.pl
www.stat.gov.pl
www.mpips.gov.pl

Andrzej Jagodziński

„Ślachtetne zdrowie, nikt się nie dowie, jako smakujesz, aż się zepsujesz”
J. KOCHANOWSKI

REFORMOWANIE OPIEKI ZDROWOTNEJ W POLSCE PO 1 STYCZNIA 1999 ROKU

1. Wstęp
2. Systemowe podejście do zarządzania organizacjami opieki zdrowotnej.
3. Uwarunkowania wprowadzenia reformy opieki zdrowotnej.
 - 3.1. Zarządzanie zmianą w systemie opieki zdrowotnej – nowy paradygmat.
 - 3.2. Opór wobec zmian – czyli zarządzanie zmianą w kryzysie.
 - 3.3. Controlling zmian – próba diagnozy.
4. Zmiany instytucjonalne w polskim systemie ochrony zdrowia.
5. Podsumowanie.

1. Wstęp

„Sztuka zarządzania rozszerzać się będzie coraz bardziej poza przedsiębiorstwami, w których powstała przed ok. 125 laty w celu organizowania produkcji przedmiotów. Najważniejszym obszarem tworzenia nowych koncepcji, metod i praktyk będzie zarządzanie zasobami społecznymi, w szczególności edukacją i opieką zdrowotną”¹⁴⁶.

Cytowane myśli P.F. Druckera potwierdzają fakt, iż ostatnie lata to okres transformacji systemów ochrony zdrowia na świecie. Aktualnie jesteśmy świadkami sytuacji, w której sektor zdrowotny staje się powoli jednym z najważniejszych filarów nowoczesnego państwa. Środowiska naukowe i polityczne wyra-

¹⁴⁶ Tendencje w zarządzaniu, „Zarządzanie na świecie” 1/1998, s. 20.

żają publiczną gotowość do podjęcia prac prowadzących do istotnych zmian organizacyjnych w zakresie zarządzania opieką zdrowotną, co zdaniem wielu badaczy daje początek powstaniu nowej dziedziny wiedzy, łączącej podejście polityki zdrowotnej i zarządzania zmianą społeczną¹⁴⁷.

Również w naszym kraju doszło do wręcz rewolucyjnych zmian w tej najważniejszej dziedzinie życia społecznego. Wraz z wejściem w życie 1 stycznia 1999 roku ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, zmieniły się podstawowe reguły funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce. Przygotowywana przez długie lata reforma ochrony zdrowia wprowadziła powszechne i obowiązkowe ubezpieczenie zdrowotne, oparte na zasadach:

- solidarności społecznej,
- samorządności,
- samofinansowania,
- prawa wolnego wyboru lekarza i kasy chorych,
- zapewnienia równego dostępu do świadczeń,
- działalności kas chorych nie dla zysku,
- gospodarności i celowości działania.

Celem artykułu jest analiza problematyki reformy opieki zdrowotnej w Polsce po 1 stycznia 1999 roku przy wykorzystaniu teorii organizacji i zarządzania. Dla opisu sektora zdrowotnego w niniejszym opracowaniu przyjęto dwa określenia, tj. „system opieki zdrowotnej” oraz „system ochrony zdrowia”. Mimo, iż oba terminy traktowane są w literaturze przedmiotu często odmiennie, to dla potrzeb tej pracy problem ten nie ma większego znaczenia. Jedyne określenie „system powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego” używany przez autora jest pewnym *novum* w polskiej terminologii i najprościej może być zdefiniowany jako zbiór treści, które ustawodawca umieścił w ustawie z dnia 6 lutego 1997 roku o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997 r. Nr 28, poz. 153 z późn. zm.).

2. Systemowe podejście do zarządzania organizacjami opieki zdrowotnej

Nawiązując do znanej koncepcji w naukach o organizacji i zarządzaniu, a mianowicie do *podejścia systemowego* możemy stwierdzić za A.K. Koźmińskim, iż ta poniekąd młoda, wciąż rozwijająca się koncepcja zarządzania nadaje się szczególnie do badania systemów wielkich i w wysokim stopniu złożonych¹⁴⁸. Takim systemem jest niewątpliwie system opieki zdrowotnej. Ponieważ pojęcie „systemu” było przez lata rozwijane na gruncie wielu różnych nauk, takich, jak:

¹⁴⁷ Por.: C. Włodarczyk, *Reforma opieki zdrowotnej w Polsce. Studium polityki zdrowotnej*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „VESALIUS”, Kraków 1998, s. 16 – 17.

¹⁴⁸ Por.: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe – wydanie drugie*, PWE, Warszawa 1973, s. 18.

cybernetyka, ekonomia, psychologia, socjologia, nauki inżynierskie, teoria informacji, nauka o komputerach, w literaturze spotyka się wiele niezgodnych ze sobą sposobów rozumienia tego terminu. Dla potrzeb tego opracowania, „system” można ogólnie zdefiniować jako: „...zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki [współdziałania]. Tak więc system jest to całość złożona z przynajmniej dwu składników i ze stosunku zachodzącego między każdym z jej składników i przynajmniej jednym innym składnikiem w danym zestawie. Każdy składnik systemu jest połączony z każdym innym składnikiem, bezpośrednio albo pośrednio”¹⁴⁹. Na mocy tej definicji przez system opieki zdrowotnej (system ochrony zdrowia) będziemy rozumieć pewną dającą się wyodrębnić całość, złożoną z wielu elementów, które powiązane są różnorodnymi więziami (między którymi zachodzą różne relacje) i który realizuje cel związany ze zdrowiem¹⁵⁰.

W związku z powyższym pojęcie systemu opieki zdrowotnej będzie używane w odniesieniu do dwóch poziomów rzeczywistości. Pierwszy poziom będzie wynikał z zastosowania tego pojęcia do ogółu organizacji (instytucji), które są ukierunkowane na działania dotyczące poprawy zdrowia, działające zwykle na terenie wyodrębnionego terytorium, np. może to być obszar ponadnarodowy, obszar danego kraju lub obszar niższego rzędu, jakim jest polski powiat. Nazwiemy go „systemem dużym”, który w opisie należy traktować jako wyodrębnioną całość. W drugim znaczeniu pojęcie systemu będzie odnosić się do formalnie wyodrębnionej z kolei danej organizacji (instytucji) zdrowotnej dowolnego szczebla wchodzącej w skład „systemu dużego”, która przyjmując pewne role społeczne, określone cele i wartości, a także odpowiednie techniki i metody zarządzania, zostaje postrzegana jako „wysoce złożony i otwarty system społeczny”¹⁵¹. Warto zauważyć, że w tym rozumieniu systemu główną formą więzi – relacji systemowych – są więzi będące realizacją funkcji zarządzania, np.: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola. Natomiast specyfika zasobów ludzkich, tj. lekarzy, pielęgniarek, personelu fachowego oraz zasobów materialnych, takich jak: aparatura medyczna, leki, transport ratunkowy przesądzają o tym, iż możemy mówić o organizacji społecznej, dla której wartością nadrzędną powinna być sprawiedliwość społeczna.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat systemowego spojrzenia na zarządzanie opieką zdrowotną w naszym kraju możemy przyjąć, iż organizacje (instytucje) realizujące cele zdrowotne będą tworzyły system o wysokim stopniu złożoności, rozumiany jako całość. Natomiast poszczególni uczestnicy tego systemu (np.: zakłady opieki zdrowotnej, organizacje świadczeniodawców czy kasy chorych) będą postrzegani jako podsystemy. Jeżeli każda

¹⁴⁹ R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973/2, s. 145.

¹⁵⁰ Por.: C. Włodarczyk, S. Poździejch, *Systemy zdrowotne. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 15.

¹⁵¹ Por.: P.F. Schlesinger, V. Sathe (i in.), *Projektowanie organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 25.

z tych organizacji z kolei będzie uznana za system, to ich poszczególne szczeble, tj. oddziały terenowe, filie, komórki organizacyjne, jednostki pomocnicze staną się podsystemami niższego rzędu itp.

3. Uwarunkowania wprowadzenia reformy opieki zdrowotnej

W każdym cywilizowanym kraju głównym celem systemu ochrony zdrowia jest zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego państwa. Warto przypomnieć, że w Strategii dla Zdrowia i Przekształceń Podstawowej Opieki Zdrowotnej opracowanej przez Ministerstwo Zdrowia i Opieki Społecznej w 1994 roku – na poziomie najbardziej ogólnym – sformułowano cztery cele strategiczne¹⁵²:

1. Poprawa stanu zdrowia;
2. Zapewnienie powszechności dostępu do świadczeń zdrowotnych z zachowaniem równych praw co do zakresu i jakości opieki dla wszystkich uprawnionych obywateli;
3. Zwiększenie wydajności systemu opieki zdrowotnej i poprawa jakości świadczeń medycznych;
4. Zapewnienie stabilnych źródeł zasilania.

Tak sformułowane cele można uznać za cechy idealnego systemu zdrowotnego, ale mogą być traktowane również w zależności od sytuacji społeczno – gospodarczej, czy politycznej kraju, jako zadania, które powinno się zrealizować w trakcie procesu reformatorskiego. Potrzeba reformy w Polsce wynikała więc przede wszystkim z malejącego poczucia bezpieczeństwa obywateli w przypadku utraty zdrowia. Wskazywano na pogłębiające się niedofinansowanie publicznego sektora opieki zdrowotnej, tak w stosunku do potrzeb zdrowotnych społeczeństwa, jak i również przez redukcję wydatków na inwestycje w ochronie zdrowia, wyposażenie i bieżące utrzymanie zakładów opieki zdrowotnej oraz wynagrodzenia pracowników. Dotychczasowy system finansowania ochrony zdrowia w Polsce zasilany był z budżetu państwa, a środki na ten cel dzielono w 49 województwach na zasadach uznaniowych. Do jego głównych cech można było zaliczyć decydującą rolę administracji państwowej w organizacji opieki zdrowotnej oraz finansowanie jednostek ochrony zdrowia, a nie finansowanie kosztów leczenia poszczególnych pacjentów.

Negatywnym elementem dawnego systemu był fakt, że nie wymuszał on działań o charakterze rynkowym, jednocześnie nie sprzyjał oszczędnemu gospodarowaniu bazą materialną i kadrami. Mimo licznych prób modyfikacji i usprawnień takiego stanu rzeczy nie zdołano wyeliminować negatywnych zjawisk, w tym przede wszystkim:

¹⁵² Por.: C. Włodarczyk, *Cele reformy opieki zdrowotnej*. W: *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji*. Red. L. Kolarska – Bobińska, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 147–148.

- niskiego poziomu finansowania systemu publicznej opieki zdrowotnej (ochrona zdrowia nie była priorytetem w działalności państwa),
- realnego spadku dochodów pracowników ochrony zdrowia,
- ograniczenia dostępności do świadczeń zdrowotnych oraz wzrostu znaczenia „szarej strefy”,
- przypisanie pacjentów do rejonu i brak możliwości wyboru lekarza,
- częstych przypadków nieracjonalnego wydatkowania środków publicznych,
- braku efektywnej polityki przestrzennego rozmieszczenia bazy lecznictwa (wieloletnie kosztowne inwestycje bez dostatecznego uzasadnienia),
- ukierunkowania bazy leczniczej na opiekę stacjonarną (szpitalną).

Te i szereg innych czynników sprawiły, że w odbiorze społecznym publicznej służba zdrowia była oceniana krytycznie i konieczność jej zreformowania uznawano powszechnie za sprawę pierwszoplanową. Dlatego też, jak stwierdził wówczas C. Włodarczyk – jeden z najbardziej znanych autorytetów omawianej dziedziny – „...rozpatrując problem w racjonalnej perspektywie wagi korzyści i strat społecznych, przygotowanie i podjęcie strategicznych działań naprawczych wydaje się niezbędne”¹⁵³. W obliczu takiej sytuacji Rząd i Parlament RP podjęły zdecydowane działania zmierzające do poprawy poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego poprzez:

1. Realizację konstytucyjnych uprawnień obywateli w zakresie opieki zdrowotnej;
2. Zapewnienie podmiotowej roli pacjenta w systemie;
3. Poprawę efektywności opieki zdrowotnej poprzez zwiększenie wydatków na ochronę zdrowia;
4. Wyrównanie dysproporcji w dostępie do świadczeń zdrowotnych;
5. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w ochronie zdrowia.

Aby zrealizować powyższe cele należało przekształcić system budżetowy w system ubezpieczeń powszechnych z elementami finansowania budżetowego. W ślad tych przekształceń wprowadzono reformę opieki zdrowotnej w Polsce, która była częścią pakietu czterech najważniejszych reform społecznych, obejmujących obok ochrony zdrowia także system emerytalny, oświatę i administrację publiczną. Reforma w ochronie zdrowia została wprowadzona z dniem 1 stycznia na mocy ustawy z dnia 6 lutego 1997 roku o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym (Dz.U. z 1997 r. Nr 28, poz. 153 z późn. zm.).

3.1. Zarządzanie zmianą w systemie opieki zdrowotnej – nowy paradygmat

Na przestrzeni lat wszystkie systemy ochrony zdrowia na świecie stale podlegają zmianom wymuszonym przez uwarunkowania technologiczne, politycz-

¹⁵³ C. Włodarczyk, *Reforma opieki zdrowotnej: strategiczne działania naprawcze*, „Polityka Społeczna” 1999/10, s. 6.

ne, ekonomiczne i demograficzne. Wprowadzenie ustawy o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym można traktować jako równoznaczne z określeniem swobodnego planu strategicznego, wyznaczającego kierunki zmian całej sfery ochrony zdrowia, a tym samym polityki zdrowotnej państwa. Analizując najważniejsze koncepcje przekształceń zasad organizowania opieki zdrowotnej w Polsce w ostatnich latach, należy traktować je w kategoriach reformy, którą można zdefiniować najprościej jako zmianę mającą doprowadzić do innej jakości systemu zarządzania¹⁵⁴. Reforma zdrowia dotyczy najbardziej wrażliwej sfery życia każdego człowieka, dlatego też przepisom prawnym zawierającym tę materię często potocznie przypisuje się rangę „ustawy konstytucyjnej”. W związku z powyższym, w przypadku zasadniczych zmian funkcjonowania państwa możemy wyróżnić dwie logiki ich wprowadzania¹⁵⁵:

1. Logika *zmiany zamkniętej* – proces przygotowania reformy trwa długo, w efekcie powstaje względnie spójna całość, której założenia nie są kwestionowane w toku wdrażania zmian, rozwiązania są konsultowane i negocjowane z aktorami społecznymi i politycznymi przed ich wdrażaniem;
2. Logika *zmian otwartych* – zakłada, że jej korekty będą dokonywane w trakcie wdrażania pod wpływem związanych z tym procesem doświadczeń, a proponowane rozwiązania są w danym przypadku ogólne, nie doprecyzowane i niejasno regulują różne kwestie.

Zmiany systemowe wprowadzone w Polsce w latach transformacji ustrojowej doprowadziły wprawdzie do eliminacji starego systemu i wprowadzenia nowego, lecz logika zmian w wielu dziedzinach naszego życia, w tym szczególnie reforma zdrowia, ma wciąż charakter „*zmian otwartych*”.

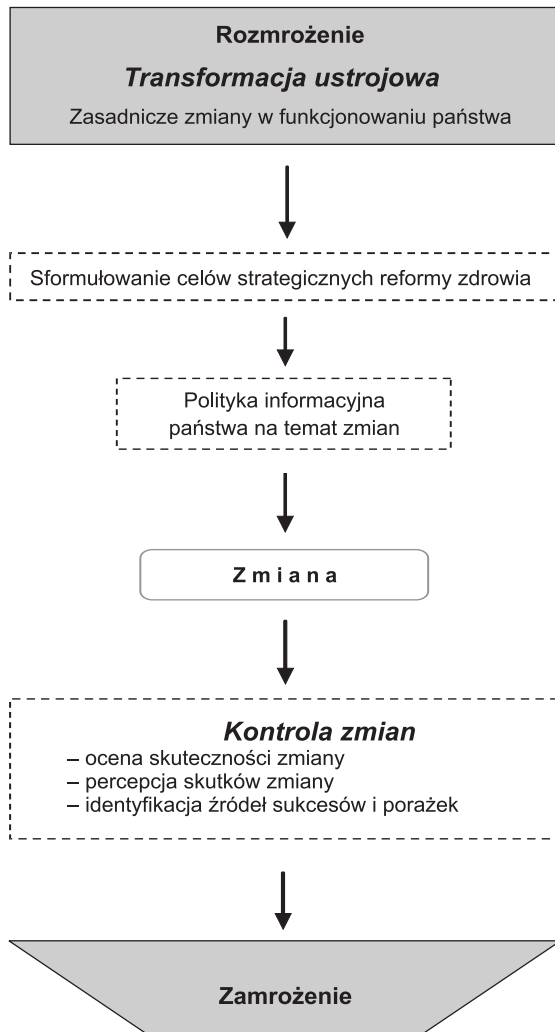
Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, iż przez prawie pięćdziesiąt lat nie podjęto w Polsce zmian w zarządzaniu organizacjami służby zdrowia, których struktury organizacyjne podlegające „*daleko idącej hibernacji*” w minionej epoce nie sprawdziły się teraz w nowej rzeczywistości. K. Lewin uznany teoretyk organizacji i zarządzania podkreśla, iż skuteczne wprowadzenie zmiany powinno polegać na „*rozrożeniu*” stanu obecnego, „*zamiany*” go na nowy i ponownym „*zamrożeniu*” w celu utrwalenia zmiany¹⁵⁶.

Etapy działań związanych z wprowadzeniem zmian w systemie ochrony zdrowia przedstawia rysunek 1.

¹⁵⁴ Por.: *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*. Red. B. Wawrzyniak, PWE, Warszawa 1985, s. 180.

¹⁵⁵ Por.: *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji*. Red. L. Kolarska – Bobińska, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 7.

¹⁵⁶ Por.: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 433.

Rysunek 1. Etapy wprowadzania zmian w polskim systemie ochrony zdrowia

Źródło: Opracowanie własne

Projektowanie procesu zmian – jak to widać na prezentowanym modelu – zostało poprzedzone „naturalnym prawem transformacji”, czyli ogółem zasad wskazujących w jakim kierunku należy przeprowadzić radykalne zmiany, które powinny rozpocząć się od określenia „mapy drogi” jako sekwencji działań, aby osiągnąć cele strategiczne zmiany¹⁵⁷. W przypadku reformy zdrowia panuje ogół-

¹⁵⁷ Por.: B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa – na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 119.

ne przekonanie, iż artykulacja tych celów nie była pełna i klarowna, a ramy czasowe poszczególnych etapów zmian znajdowały się pod nieustającym wpływem presji politycznej. Pod wyraźnym wpływem rozgrywek politycznych pozostawali przede wszystkim „agenci zmian”, a więc osoby, których wyłącznym zadaniem powinno być utrzymanie przy „życiu całego procesu zmian”¹⁵⁸. W tej sytuacji również percepcja skutków zmian budziła poważne zastrzeżenia. Brak wiedzy dotyczącej dokładnej orientacji co do natężenia oporu wobec zmian i jego przyczyn, niwelowało szansę na zastosowanie odpowiedniej socjotechniki w celu modyfikacji systemu. Te i wiele innych negatywnych zjawisk towarzyszących wdrażaniu polskiej reformy zdrowia skłaniało do wniosku, iż w naprawie organizacji omawianego systemu byliśmy wciąż w permanentnej „fazie zmian”.

Istotę zmian w systemie polskiej ochrony zdrowia możemy rozpatrywać w kategorii paradygmatów, czyli ogólnych opinii pozwalających na rozwiązanie problemów w ramach określonej dyscypliny. W każdej epoce występują paradygmaty podziemne, będące w opozycji oraz paradygmaty dominujące. Gwałtowne postępy technologii, zmiany demograficzne, globalizacja powodują, iż co pewien czas pojawiają się problemy, których rozwiązanie jest niemożliwe w ramach dominującego paradygmatu. Jeżeli dąży się do rozwiązania problemu, to stary paradygmat należy zastąpić nowym. Gdy nowy zostanie uznany za dominujący, istnieje prawdopodobieństwo, iż cykl może się znów powtórzyć¹⁵⁹. Zasadnicze elementy przesunięcia paradygmatu systemu opieki zdrowotnej w Polsce zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Przesunięcie paradygmatu systemu opieki zdrowotnej w Polsce

Stary paradygmat	Nowy paradygmat
1. Finansowanie usług medycznych z budżetu państwa, który jest tworzony i zasilany przez podatki centralne i lokalne	1. Wyodrębnienie środków finansowych na ochronę zdrowia z ogólnej puli środków budżetowych, finansowanie świadczeń zdrowotnych z funduszy ubezpieczeniowych pochodzących ze składek ubezpieczonych. Regionalne kasy chorych stały się głównym płatnikiem w systemie
2. Centralizacja systemu	2. Decentralizacja systemu
3. Państwo kontroluje cały system opieki zdrowotnej	3. Demokratyczne mechanizmy nadzoru i kontroli
4. Brak realizacji podstawowych funkcji nowoczesnego zarządzania	4. Wprowadzenie do systemu zasad organizacji i zarządzania

¹⁵⁸ Por.: J. Penc, *Sterowanie procesami zmian w organizacji*. „Humanizacja Pracy” 2002/ 3, s. 23.

¹⁵⁹ Por.: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 32.

5. Liczne przykłady niegospodarności w placówkach państwowej służby zdrowia i prowadzonych inwestycjach	5. Rozpoczęcie procesów restrukturyzacyjnych placówek ochrony zdrowia z racjonalizacją zatrudnienia i dostosowaniem struktury świadczeń do potrzeb
6. Rejonizacja i przypisanie pacjenta do określonych podmiotów świadczących usługi zdrowotne, bez możliwości wyboru ze strony pacjenta	6. Możliwość wyboru lekarza przez pacjenta
7. Brak elementów gry rynkowej	7. Wprowadzenie elementów rynku usług zdrowotnych poprzez uruchomienie mechanizmów konkurencji w celu wyłonienia najlepszych i najefektywniejszych świadczeniodawców (konkurs ofert)

Źródło: Opracowanie własne

Podstawą paradygmatu dominującego w polskim systemie ochrony zdrowia było odróżnienie go od poprzedniego w ramach realizacji trzech funkcji systemów zdrowotnych, a mianowicie:

1. Finansowania świadczeń zdrowotnych;
2. Organizowania i zarządzania procesem udzielania świadczeń zdrowotnych;
3. Upodmiotowienie konsumentów świadczeń zdrowotnych.

Zdefiniowanie zakresu i treści każdej funkcji jest odmienne, od tego, które miało miejsce w przeszłości i jest charakterystyczne dla nowego podejścia. Zmiany paradygmatów powodują w konsekwencji nowe widzenie uznanych dotąd faktów, metod zarządzania, dokonują się zmiany kulturowe, pojęciowe i językowe. Fundamentalne przekonania nabierają innego znaczenia. Reasumując, przesunięcie paradygmatu polskiego systemu opieki zdrowotnej powinno polegać na poszukiwaniu nowych paradygmatów, ale w sposób ewolucyjny, przy jednoczesnym wykorzystaniu dotychczasowej wiedzy i doświadczenia.

3.2. Opór wobec zmian – czyli zarządzanie zmianą w kryzysie

Ostatnie lata oddaliły polską służbę zdrowia od tych nowoczesnie zarządzanych na świecie, dlatego też potrzeba zmian w świadomości lekarzy, pacjentów, polityków i naukowców stała się niezbędną i uzasadnioną. Jednak poszczególne ekipy rządzące długo zwlekały z reformą służby zdrowia, ponieważ spodziewały się, iż w porównaniu z innymi reformami wywoła ona największe niepokoje społeczne. W pierwszych miesiącach rozpoczętej reformy nasiliły się niepokoje społeczne i obawy polityków związane ze zmianą podstawowych założeń systemu. Przeniesiony i utrwalony przez wiele lat model funkcjonowania służby zdrowia, mimo wielu podstawowych wad i krytyki miał jedną zasadniczą

zaletę, był znany, więc zapewniał pacjentom poczucie pewnej stabilności i bezpieczeństwa. Opór wobec zmian można zatem określić jako stan psychiczny, który na zewnątrz może się objawiać podejmowaniem działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i utrzymanie zmian. Musimy zdawać sobie sprawę, że w każdy proces zmian o szerokim zakresie wpisany jest konflikt i niepokój ludzi, niezależnie od tego, czy zmiana przynosi pozytywne skutki, czy nie. W przypadku reformy systemu ochrony zdrowia konflikty wzbudzają jeszcze większe zainteresowanie i emocje, ponieważ sposoby ich rozwiązywania mają bezpośredni wpływ na życie każdego z nas. W związku z powyższym w przypadku zmiany organizacji opieki zdrowotnej, która objęła swym zasięgiem całe polskie społeczeństwo, mieliśmy do czynienia z „zarządzaniem zmianą w kryzysie”. W znaczeniu potocznym przez kryzys „...rozumie się punkt zwrotny w jakimkolwiek przebiegu zdarzeń, kluczowy moment, etap lub zdarzenie, po którym następuje zmiana”¹⁶⁰. Jeśli reformę zdrowia będziemy postrzegać w kategoriach permanentnego procesu, to najważniejszym elementem rozwijanych i wdrażanych w życie koncepcji reformatorskich będzie czas wprowadzania zmian, tzn. czynnik czasu. Jeżeli zaś kolejny etap zmian trwa zbyt długo, to sam proces ulega zatrzymaniu lub w najgorszym przypadku wzbudza pragnienie nie ewolucyjnego, lecz rewolucyjnego wprowadzenia zmian. Zdajemy sobie sprawę, że rewolucyjne zmiany w opiece zdrowotnej są nie do zaakceptowania. W tym momencie kryzys będzie oznaczał jedynie przełom między dwoma różnymi fazami tego procesu, kończąc dotychczasowy sposób działania i jednocześnie rozpoczynając nowy etap zmian. W tym znaczeniu kryzys nie musi być zjawiskiem negatywnym, powinien być nawet szansą rozwoju danego systemu, gdyż nasilające się zagrożenia i uciążliwości zmuszają ludzi do wprowadzania zmian¹⁶¹.

Zdaniem P. Sztompki zmiany o szerokim zakresie dotyczące ważnych dziedzin życia społecznego i do tego wprowadzane nagle w bardzo krótkim czasie naruszają zastany, stabilny porządek, podważają nawyki i przyzwyczajenia (np. przełom ustrojowy, reforma zdrowia, reforma samorządowa) i w konsekwencji mają swój ujemny bilans końcowy. Dla uchwycenia negatywnych następstw zmiany społecznej, bez względu na jej treść, wspomniany autor proponuje pojęcie „traumy”¹⁶². Termin ten jest na tyle symptomatyczny, gdyż pierwotnie stosuje się go w naukach medycznych, psychiatrii, czy psychoanalizie, a ostatnio coraz częściej używany jest metaforycznie w publicystyce lub w myśleniu potocznym.

¹⁶⁰ Zarządzanie w kryzysie. Red. B. Wawrzyniak ... s. 10.

¹⁶¹ Por.: *loc. cit.*

¹⁶² Por.: P. Sztompka, *Trauma kulturowa – druga strona zmiany społecznej*. „Master of Business Administration” 2000/ 5, s. 14.

3.3. Controlling zmian – próba diagnozy

„Controlling” rozumiany w nauce organizacji i zarządzania jako wiarygodny system informacji, umożliwiający ścisłą kontrolę realizacji zadań i korygowanie planów, obejmujew szczególności¹⁶³:

- planowanie – ustalenie celów organizacji,
- kontrolę – porównanie stanu faktycznego z zamierzeniami – analiza odchyleń,
- kierowanie – przeprowadzenie działań korygujących.

Cele reformy zdrowia zostały omówione już wcześniej, można więc przejść do weryfikacji najważniejszych, zainicjowanych zmian w systemie. Zatem:

- określono rolę państwa oraz podział zadań i odpowiedzialności pomiędzy organami administracji rządowej, samorządowej i innymi podmiotami funkcjonującymi w sferze zaspokożenia potrzeb zdrowotnych obywateli,
- wprowadzono nowe zasady funkcjonowania niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej,
- zmodyfikowano zasady gospodarki finansowej,
- określono pozycję obywatela, który w znacznym stopniu powinien przyjąć odpowiedzialność za swoje zdrowie, ale którego prawa w zakresie ochrony zdrowia muszą być ściśle określone i chronione.

Warunkiem sprawnej realizacji nowych założeń systemu zdrowia powinno być niezbędne pełnienie względem niego funkcji strategicznych, koordynacyjnych i kontrolnych. W polskim systemie zdrowotnym – jak stwierdzono – żadnej z tych funkcji nie sprawowano w sposób dostateczny. Zdaniem C. Włodarczyka na taki stan rzeczy złożyło się kilka błędów popełnionych przez samych reformatorów, a mianowicie przed przystąpieniem do działań naprawczych brak było precyzyjnego, opartego na rzetelnych danych, bilansu otwarcia reformowanej dziedziny. Nie rozpoznano bardziej szczegółowo, ani stanu posiadania, ani efektów działania systemu. Dane o zachodzących zmianach nie były na bieżąco dostępne i nie poddane merytorycznej ocenie bądź dyskusji. Ponadto od samego początku źle przebiegała współpraca z zapleczem naukowym, co spowodowało, że wiedza na temat organizacyjnych prawidłowości w sektorze zdrowotnym nie miała zbyt silnego potwierdzenia empirycznego. Choć reforma zdrowia – kontynuuje C. Włodarczyk – generalnie była prowadzona pod presją polityczną, to podstawowe warunki sprawnej organizacji prac nie zostały spełnione ani w sensie politycznym, ani merytorycznym. Nie skorzystano również z doświadczeń krajów, które ten trudny etap reformowania swoich systemów zdrowia miały już za sobą i mogły pochwalić się skutecznością w tym zakresie. Uczony podkreślając swoją troskę o przyszłe skutki reformy oraz obserwując poczynania

¹⁶³ Por.: H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993, s. 15.

nia i propozycje różnych partii politycznych, doszedł do pesymistycznego wniosku, iż: „...pula przyszłych błędów [w reformowaniu polskiego systemu zdrowia] nie została jeszcze wyczerpana”¹⁶⁴. Jednak na tle ogólnej dezorganizacji życia społecznego i gospodarczego kraju, obniżenia standardu życia społeczeństwa, wzrastającego bezrobocia, czy niewydolności i niekompetencji służb publicznych, trudno było wymagać, aby polskie społeczeństwo w tych warunkach chciało brać udział w dalszej „wędrowce przez chaos po systemie ochrony zdrowia” i dawać swoje społeczne przyzwolenie kolejnym „wybitnym architektom zmian”. Należy pamiętać, że zarządzanie zmianami to proces, który stale powinien towarzyszyć ludziom i organizacjom w przechodzeniu od starych do nowych sposobów działania. Szczególnie w przypadku zmian zachodzących w otoczeniu systemu opieki zdrowotnej, gwałtownie muszą reagować publiczne (społeczne) organizacje tego sektora. Zmiany powinny dotyczyć ich misji, roli, funkcji i koncentrować się na strategii, strukturze, technice i ludziach. Niestety ostatnio panuje przekonanie, iż wielu przywódców (agentów zmian) społecznych organizacji sektora opieki zdrowotnej jest zbyt zajętych problemami dnia dzisiejszego, co uniemożliwia im spojrzenie w przyszłość i stworzenie systemu opieki zdrowotnej, który lansowałby zasadę ochrony zdrowia dla wszystkich bez wyjątku członków społeczeństwa¹⁶⁵.

Na zakończenie rozważań dotyczących zarządzania zmianą w systemie opieki zdrowotnej należy potwierdzić tezę, iż problemy związane z ochroną naszego zdrowia są naturalnymi elementami współczesnego, rutynowego zarządzania, a zmiany, które do tej pory zaszły w Polsce w tej materii :

„...są jedynie wierzchołkiem góry lodowej w stosunku do tego, co się jeszcze wydarzy. Coraz wyraźniej widać, że przetrwanie na rynku usług zdrowotnych wymaga zdecydowanej zmiany filozofii działania oraz nowego, bardziej przedsiębiorczego podejścia menedżerów i lekarzy zarówno w zakresie zarządzania samą jednostką, jak również do wpływów otoczenia”¹⁶⁶.

Autorem poniżej cytowanej sentencji jest francuski socjolog M. Crozier. Powinni o niej również pamiętać nasi polscy reformatorzy¹⁶⁷ :

„Problem zmiany jest najpierw problemem sposobu myślenia. Jedyłą oczywistą słabością, jaką ujawnia każdy nowy problem społeczny, jest słabość rozumowania. A więc właśnie tą drogą należy wprowadzać reformę”.

¹⁶⁴ Por. C. Włodarczyk, *Międzynarodowe standardy a polska reforma zdrowia*. „Polityka Społeczna” 2001 /10, s. 5.

¹⁶⁵ Por.: J. R. Seffrin, *Społeczna organizacja przyszłości w sektorze ochrony zdrowia*. W: *Organizacja przyszłości*. Red. F. Hesselbein (i in.), Business Press, Warszawa 1998, s. 382–383.

¹⁶⁶ M. Kautsch, M. Whitfield, *Zadania menedżera*. W: *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*. Red. M. Kautsch (i in.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 15.

¹⁶⁷ M. Crozier, *Kryzys inteligencji – szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltext, Warszawa 1996, s. 33.

4. Zmiany instytucjonalne w polskim systemie ochrony zdrowia.

Reforma zdrowia wprowadzona ustawą o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym z dniem 1 stycznia 1999 roku zmieniła diametralnie oblicze systemu opieki zdrowotnej w Polsce. Od początku głównym celem zmian było zapewnienie wszystkim ubezpieczonym równego dostępu do świadczeń zdrowotnych na jak najwyższym poziomie. System pozyskał nowe elementy rynku usług medycznych, co sprawiło, że lekarze i placówki medyczne zaczęły konkurować o pacjenta, który sam wreszcie decydował u którego lekarza chce się leczyć, wybierając najlepszą przychodnię czy szpital. Rola kas chorych jako dysponenta środków finansowych, zmusiła również świadczeniodawców po raz pierwszy w historii powojennej Polski do liczenia kosztów swojej działalności. Jednakże po czterech latach funkcjonowania zreformowanego systemu zdrowia, oprócz pozytywnych odczuć społeczeństwa, pojawiły się również słowa krytyki pod adresem dostępu i jakości usług medycznych. Zarzucono m.in. monopolistyczną pozycję kas chorych w stosunku do pozostałych uczestników systemu. Wskazywano na znaczną dowolność kas w zakresie kontraktowania świadczeń zdrowotnych i sposobu ich finansowania, co powodowało, iż każda z tych instytucji w większym lub mniejszym stopniu prowadziła odrębną politykę zdrowotną wobec swoich ubezpieczonych. Zjawiskiem niewątpliwie negatywnym było nadmierne upolitycznienie kadry menedżerskiej kas chorych. W praktyce wyższa kadra wyłaniana była przez radę, która miała charakter *stricte* polityczny. Niezadowolenie z efektów reformy wymusiło nowe deklaracje polityczne. Pod szyldem likwidacji kas chorych, jako głównego źródła niepowodzeń reformy obudzono nowe nadzieje społeczeństwa, które kolejny raz miało uwierzyć, że priorytetem państwa powinna być troska o zdrowie każdego obywatela bez względu na jego status społeczny, bądź majątkowy.

Rząd przyjmując program „Narodowej Ochrony Zdrowia” opowiedział się za likwidacją kas chorych, a w ich miejsce powołał Narodowy Fundusz Zdrowia z 16 oddziałami wojewódzkimi. W ten oto sposób z dniem 1 kwietnia 2003 roku polskie społeczeństwo podlegało już powszechnemu ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia, który stał się prawnym następcą funkcjonujących dotychczas regionalnych kas chorych oraz Branżowej Kasy Chorych dla Służb Mundurowych. Wprowadzenie w życie przepisów ustawy z dnia 23 stycznia 2003 roku o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz.U. z 2003 r. Nr 45, poz. 391), według reformatorów było pierwszym krokiem w kierunku tworzenia efektywniejszego, bardziej przyjaznego dla pacjentów systemu ochrony zdrowia w Polsce. Zadaniem Funduszu była przede wszystkim zmiana zasad zarządzania środkami finansowymi w ramach systemu oraz ujednoczenie sposobu finansowania i rozliczania usług medycznych.

Niestety szybko okazało się, że Narodowy Fundusz Zdrowia nie sprostał tym zadaniom. Nowy „*ład prawny*” wprowadzony z dniem 1 kwietnia 2003 roku został zakwestionowany przez Trybunał Konstytucyjny już 7 stycznia 2004 roku,

który nakazał do końca roku 2004 uchwalić nową ustawę porządkującą powyższą materię. Okazało się, że większość przepisów ustawy o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia było niezgodnych z Konstytucją RP i nie gwarantowało naszym obywatelom równego dostępu do świadczeń zdrowotnych oraz ograniczało kontrolę wydawania pieniędzy uzyskiwanych ze składek podatników. Pacjent, z którego pieniędzy utrzymywał się praktycznie cały system miał znów najmniej do powiedzenia. W związku z tym konieczne stało się podjęcie niezbędnych działań, uwzględniających zalecenia Trybunału Konstytucyjnego i ratowanie ochrony zdrowia przed kolejną klęską zafundowaną przez polityków.

Nakazane więc przez Trybunał Konstytucyjny opracowanie korzystniejszych zasad finansowania opieki zdrowotnej, kłopoty ekonomiczne z jakimi borykały się placówki świadczące usługi medyczne, czy planowane przekształcenie zakładów opieki zdrowotnej w spółki, to namiastka problemów, z którymi mieli się zmierzyć kolejni chętni do porządkowania najważniejszego obszaru działania każdego cywilizowanego państwa. Ostatecznie nowe uregulowania znalazły się w ustawie z dnia 27 sierpnia 2004 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz.U. z 2004 r. Nr 210, poz. 2135).

5. Podsumowanie

W kontekście dyskutowanych wówczas propozycji zmian, coraz częściej spotykało się stwierdzenie, iż likwidacja kas chorych i przekształcenie ich w układ bardziej scentralizowany nie spełniły oczekiwań pacjentów ani zainteresowanych środowisk medycznych. Dodatkowo narażono na ogromne koszty społeczne obywateli, wśród których należało wymienić ten szczególny koszt, jakim była utrata przez polskie rodziny poczucia bezpieczeństwa o dalsze losy ich zdrowej egzystencji.

Koncepcji na uzdrowienie opieki medycznej w Polsce jest wciąż brak i nikt nie potrafił przedstawić rozwiązań, które mogłyby uleczyć niewydolny system ochrony zdrowia.

Trudno jest znaleźć na koniec jakąś generalną konkluzję, dlatego też powyższe rozważania możemy zakończyć sentencją zapożyczoną od M. Kacprzaka z 1931 roku¹⁶⁸:

„...nie można ograniczać reformy, mówiąc językiem utartym, do przeniesienia biur ekz jednego Ministerstwa do drugiego, trzeba żeby jądro było od początku dobrze zorganizowane, tak aby dalsza krystalizacja mogła, idąc w kierunku odśrodkowym, planowo się rozwijać”.

¹⁶⁸ M. Kacprzak, *W sprawie służby zdrowia*. „Zdrowie” 1931/18, s. 3. M. Kacprzak (1888-1968) – lekarz, profesor Akademii Medycznej;

BIBLIOGRAFIA:

1. Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973/2.
2. Crozier M., *Kryzys inteligencji – szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltext, Warszawa 1996.
3. Kacprzak M., *W sprawie służby zdrowia*. „Zdrowie” 1931/ 18.
4. Kautsch, M., Whitfield M. , *Zadania menedżera*. W: *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*. Red. M. Kautsch (i in.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
5. Kolarska – Bobińska L. (red.), *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
6. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
7. Koźmiński A. K. *Zarządzanie systemowe – wydanie drugie*, PWE, Warszawa 1973.
8. Penc J., *Sterowanie procesami zmian w organizacji*. „Humanizacja Pracy” 2002/ 3.
9. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
10. Schlesinger P.F., V. Sathe V (i in.), *Projektowanie organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
11. Seffrin J.R., *Spółeczna organizacja przyszłości w sektorze ochrony zdrowia*. W: *Organizacja przyszłości*. Red. F. Hesselbein (i in.), Business Press, Warszawa 1998.
12. Sztompka P., *Trauma kulturowa – druga strona zmiany społecznej*. „Master of Business Administration” 2000/ 5.
13. *Tendencje w zarządzaniu*, „Zarządzanie na świecie” 1/1998, s. 20.
14. Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993.
15. Wawrzyniak B.(red.), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1985.
16. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa – na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
17. Włodarczyk C. , *Reforma opieki zdrowotnej w Polsce. Studium polityki zdrowotnej*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne „VESALIUS”, Kraków 1998.
18. Włodarczyk C., *Reforma opieki zdrowotnej: strategiczne działania naprawcze*, „Polityka Społeczna” 1999/ 10.
19. Włodarczyk C., *Cele reformy opieki zdrowotnej*. W: *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji*. Red. L. Kolarska – Bobińska, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
20. Włodarczyk C., Poździejch S., *Systemy zdrowotne. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
21. Włodarczyk C., *Międzynarodowe standardy a polska reforma zdrowia*. „Polityka Społeczna” 2001 /10.

П.Ю. Курмасєв, к.е.н., докторант

Науково-дослідний економічний інститут (м. Київ)

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Вступ. Забезпечення сталого розвитку регіонів вимагає, передусім, зміцнення державної влади, підвищення довіри до її інститутів, а також раціоналізації механізмів прийняття рішень і формування виваженої економічної, соціальної та екологічної політики. Як свідчить досвід, у всіх розвинутих країнах ринковий механізм доповнюється інструментами державного регулювання, співвідношення яких залежить від частки державного сектора, традицій, що історично склалися, та тих завдань, які мають бути вирішені на конкретному етапі.

Окремі аспекти регіональної політики України, визначення проблем та стратегічних пріоритетів розвитку регіонів розглядаються в працях Варналія З. С., Долішного М. І., Музиченка А.С., Олійника Я. Б., Павлюк А. П., Пили В. І., Романюка С. А., Симоненка В. К., Стеченка Д. М. та інших дослідників.

Метою даного дослідження є обґрунтування передумов процесу формування економічного механізму державного регулювання регіонального розвитку.

Вклад основного матеріалу. Сучасному регіональному розвитку бракує ефективності використання матеріальних та інтелектуальних ресурсів, рівня прибутковості виробництва, досконалої структури експорту та детінізації економіки. У цьому зв'язку важливим напрямом трансформації регіональних економік є розробка заходів з переходу до інноваційної моделі регіонального розвитку, залучення інвестиційних ресурсів у технічне оновлення виробництва, максимальне використання науково-технічного потенціалу з метою формування інформаційної економіки, нарощування

виробництва високотехнологічної продукції та інтелектуальних послуг, стимулювання несировинного експорту.

Функціонування господарського механізму нового типу передбачає формування оптимальної структури власності у базових галузях економіки, у тому числі галузях-монополістах. У цьому контексті є недоцільним і економічно небезпечним продаж державних часток майна і відповідних прав у базових галузях економіки, що може негативно позначитися на подальшому розвитку регіонів, процесах ціноутворення та конкурентоспроможності продукції.

Вагомими передумовами трансформації регіональних господарських систем є економічні і правові важелі, особливо у сфері диверсифікації капіталу – через формування фінансово-промислових регіональних груп, а також інтенсивне запровадження лізингової системи як інструменту розвитку високотехнологічного виробництва та підвищення інвестиційної активності.

Фактором розвитку виробництва у регіонах виступає наявність та ефективне функціонування організаційного механізму запровадження нових технологій, нагромадження основного капіталу на основі оптимального для кожного регіону співвідношення великих, середніх та малих підприємств з урахуванням регіональної спеціалізації та особливостей виробничого процесу [2, С.10-11].

До базових змін регіональної економіки, які формуватимуть передумови запровадження нових господарських механізмів, слід віднести структурну перебудову промислового виробництва. Аналіз тенденцій промислового виробництва минулих років показує, що структура промисловості в усіх регіонах України зазнала негативних змін. Значні втрати зазнала галузь машинобудування і, особливо, її високотехнологічні виробництва, а також легка промисловість, що обумовлено відсутністю протекціоністських дій на внутрішньому ринку і особливостями зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію. За останні роки не досягнуто покращення міжгалузевої структури промислового виробництва через його незначне зростання у галузях кінцевого попиту.

Саме тому пріоритетами у промислових регіональних комплексах повинні стати: обробна промисловість, гнучкі виробничі системи, високотехнологічна продукція цивільного призначення, енергозберігаючі виробництва. Це дасть змогу підвищити конкурентоспроможність регіональної продукції за рахунок раціонального використання та обґрунтованого залучення ресурсів до господарського обігу.

Поряд з цим, необхідним є створення мережі середніх і малих підприємств, особливо кластерного типу, які відзначаються такими важливими для ринкової економіки характеристиками, як швидке оновлення номенклатури продукції, особливо в секторі товарів споживчого попиту,

а також прискорений обіг капіталу, що дає можливість здійснювати гнучке ціноутворення на продукцію. Незамінною є роль малого підприємництва у інноваційному бізнесі (венчурні підприємства), яка мінімізує ризики, пов'язані з освоєнням нової продукції. Розвинуте мале підприємництво у подальшому сприятиме створенню міжгалузевих, міжрегіональних і, навіть, міждержавних корпорацій, які ефективно використовуватимуть капітал за рахунок об'єднання інвестиційних можливостей і виробництва з прикладною наукою та використанням результатів фундаментальних досліджень. Такі об'єднання можуть виникати також шляхом інтеграції виробничого та банківського капіталу.

Водночас треба врахувати і таку принципову позицію – фундаментом регіонального розвитку повинна стати самостійність регіонів щодо визначення цілей свого розвитку та можливості фінансування заходів для їх реалізації, передусім, за рахунок власних джерел та залучених інвестицій.

Підтримка регіонального розвитку повинна здійснюватися за умов визначення на законодавчому рівні чітких критеріїв її надання, концентрації державних та регіональних ресурсів. При цьому має забезпечуватися координація діяльності різних суб'єктів, зацікавлених у розвитку регіонів.

Формування та реалізація державної регіональної політики передбачає істотне підвищення ролі та відповідальності місцевих органів влади, територіальних громад за розвиток регіонів. Регіональні та місцеві органи влади мають стати центрами організації розвитку території.

Держава має делегувати їм низку повноважень з метою максимального наближення послуг адміністративного та суспільного характеру до населення, підсилення спроможності територіальних громад та їхніх представницьких органів до вирішення місцевих проблем власними силами. Йдеться про створення інституційних умов, які б дозволили регіонам повністю реалізувати наявний у них потенціал, максимально збільшити їхній внесок у національну економіку, здобути конкурентні переваги на світових ринках [1, С.92].

Засоби, якими слід скористатися для вирівнювання соціально-економічного стану окремих регіонів, можна умовно поділити на адміністративні та економічні.

Важливим засобом адміністративного впливу виступає державне програмування. Заслуговує на увагу досвід Німеччини щодо створення сучасних систем програмування розвитку регіонів, які охоплюють більшість її території, при цьому особлива увага приділяється депресивним та слабозрозвиненим її складовим. Ці програми отримують подальшу деталізацію на мікроекономічному рівні через стимулювання економічного зростання в окремих чітко визначених районах. Аналогічні програми регіонального розвитку діють у всіх західноєвропейських країнах.

В арсеналі адміністративних заходів слід відзначити особливу роль власних державних інвестицій і розвиток проблемних регіонів. Вони можуть бути спрямованими на інфраструктурне забезпечення промислових зон, локальний соціальний розвиток депресивних територій, створення державних або змішаних підприємств чи націоналізації існуючих, але неефективно функціонуючих територіальних комплексів.

Доцільно також спрямовувати інвестиції у регіони, потреби яких обґрунтовані належним чином. Такий механізм використовується, наприклад, у Франції, де запроваджено систему державних сертифікатів на розширення діючих підприємств поза проблемними регіонами. На усій території цієї країни запроваджено дотримання спеціальних умов, якщо будівництво того чи іншого об'єкта суперечить планам територіального розвитку. Аналогічні заходи діють у Великій Британії, Данії, Італії, Нідерландах, Норвегії та інших державах [3, С. 125-126].

Для прискореного розвитку проблемних територій доцільно ефективніше використовувати механізми інвестиційних преференцій. В Україні, починаючи з 1995 року, запроваджені території пріоритетного розвитку (ТПР), вільні та спеціальні економічні зони (ВЕЗ і СЕЗ), але їх функціонування обмежується складними процедурами визначення і затвердження пріоритетних видів економічної діяльності, обмеженнями в податкових пільгах, нестабільністю законодавства.

Завданням удосконалення та реформування системи адміністративно-територіального устрою є її відповідність з Конституції України та критеріїв ЄС, що з урахуванням національного та передового міжнародного досвіду дозволить оптимізувати систему адміністративно-територіального устрою України, сприятиме укрупненню адміністративно-територіальних одиниць, підвищенню на цій основі рівня соціально-економічного розвитку країни, ефективності управління територіями, зниженню витрат на утримання державних органів та органів місцевого самоврядування, а також поліпшенню якості надання послуг населенню на рівні загально-державних соціальних стандартів, незалежно від місця проживання.

Оптимізація територіальної організації державної влади та місцевого самоврядування має забезпечити підвищення ефективності управління процесами регіонального розвитку шляхом децентралізації та деконцентрації повноважень центральних органів виконавчої влади.

Подальше їх реформування пов'язане з тим, що вони зосереджуватимуться на формуванні політики та стратегії розвитку у відповідних галузях, правовому та нормативному їх забезпеченні. Частина повноважень центральних органів виконавчої влади з урахуванням динаміки процесів реформування передаватиметься місцевим органам влади.

Треба сформувати досить прозоре і чітке правове поле і, таким чином, втримувати слаборозвинені регіони в цілому та точкові проблемні зони в окремих містах та районах.

Але для чіткого регулювання всього комплексу адміністративних заходів слід вибудувати чітку схему управління цими процесами. В нинішніх умовах в Україні необхідно створити Національне агентство регіонального розвитку, наділивши його повноваженнями центрального органу виконавчої влади. Відповідно, в областях повинні функціонувати агентства регіонального розвитку із відділеннями чи представництвами на місцях. Причому створюватись вони можуть на асоціативних засадах за участю органів місцевого самоврядування, бізнесових та інших структур.

Багаторічний досвід роботи на регіональному рівні дозволяє зробити висновок, що без таких формувань зрушити з місця проблему гармонізації національних і територіальних інтересів неможливо. Про це свідчить також досвід європейських та інших держав, зокрема Великої Британії, Бельгії, Італії, Франції, США, Японії.

Серед економічних засобів, перш за все, визначальний вплив мають фінансові і грошово-кредитні методи. Зміст їх зводиться до надання одноразових, тимчасових і постійних субсидій, дотацій, позик, кредитів, премій, грантів, податкових пільг для зниження витрат по виготовленню продукції, наданню послуг у проблемних регіонах з метою нагромадження власних інвестиційних ресурсів та підвищення привабливості залучення інвестицій із зовнішніх джерел [4, С. 154-155].

Це вимагає реформування міжбюджетних відносин, які не відповідають умовам регіонального і місцевого розвитку.

Поетапне реформування міжбюджетних відносин повинно здійснюватися на основі моделі бюджетного унітаризму в поєднанні з елементами бюджетної децентралізації, що передбачає [1, С.95]:

- розширення податкової бази місцевих бюджетів;
- забезпечення на конкурсній основі процедур фінансування регіональних програм;
- запровадження формульної системи розподілу державних централізованих капітальних вкладень (інвестиційних субвенцій) за визначеними критеріями;
- удосконалення системи фінансового вирівнювання, яка має ґрунтуватися на об'єктивних критеріях, гарантованих державою соціальних стандартах, нормативах мінімальної бюджетної забезпеченості, законодавче визначеному переліку завдань місцевого значення, виконання яких є обов'язковим для органів місцевого самоврядування на всій території України;
- розроблення та впровадження бюджетних трансфертів та механізму їх надання, які охоплюватимуть трансферти на

виконання функцій центральних органів виконавчої влади місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

- посилення зацікавленості органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у зміцненні доходної бази місцевих бюджетів;
- розвиток системи місцевих податків і зборів, збільшення їх частки у загальних надходженнях до місцевих бюджетів.

Висновки. З урахуванням зазначеного, стратегічними орієнтирами здійснення активної державної регіональної політики в Україні на найближчі роки мають стати:

- зміцнення потенціалу розвитку регіонів та їхньої конкурентоспроможності;
- подолання соціально-економічних диспропорцій у регіональному розвитку;
- вдосконалення міжбюджетних відносин;
- розвиток транскордонного і міжрегіонального економічного співробітництва;
- проведення адміністративно-територіальної реформи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: Монографія /За ред. професора Варналія З. С. – К., 2005. – С.8-102
2. Бутко М.П. передумови трансформації та механізми регулювання регіональних економік //Економіка і прогнозування. – 2004. - №5. – С.10-20
3. Рогачова О.В. Бюджетная политика: проблемы России и мировой опыт //Мировая экономика и международные отношения. – 1994. - №4. – С.111-126
4. Ларина Н.И. Задачи и методы региональной политики субъектов Федерации в странах рыночной экономики //Регион: экономика и социология. – 1994. - №4. – С.152-168

A.C. Музиченко

директор Інституту економіки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

The Role of Banking Capital in Activating the Investment Process in Ukraine

The articles research the banking capital role in the process of technical renewing the main funds in Ukraine. It makes a complex analysis of the process of foreign investment in Ukraine's economy, displays its main trends and contradictions. It analyses the theoretical and methodological principles of the mechanism of state investment processes regulation. It defines the main driving forces of effective foreign investment in the process of technical modernizing functioning enterprises. It offers the ways of activizing the process of involving foreign investments in Ukraine's economy.

Key words: banking capital, main funds, investments, crediting.

РОЛЬ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ А АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ

У статті досліджено роль банківського капіталу в процесі технічного оновлення основних фондів в Україні. Проведено комплексний аналіз процесу іноземного інвестування економіки України, виявлено його основні тенденції та суперечливості. Проаналізовано теоретичні та методологічні положення механізму державного регулювання інвестиційних процесів. Визначено основні важелі ефективного

іноземного інвестування в процесі технічного переоснащення діючих підприємств. Запропоновано напрями активізації процесу залучення іноземних інвестицій в економіку України.

Ключові слова: банківський капітал, основні фонди, інвестиції, кредитування.

Вступ. Інвестиції є основою розвитку підприємств, галузей та економіки країни в цілому. Саме тому, в сьогоdnішній економічній ситуації, питання пошуку інвесторів є актуальним не тільки для держави, а й для окремого підприємства. В цьому контексті для підприємства-реципієнта дуже важливо розробити комплекс заходів щодо підвищення своєї інвестиційної привабливості для потенційного інвестора.

Метою даної статті є визначення ролі банківського капіталу а активізації інвестиційного процесу в Україні.

Виклад основного матеріалу. В останній час проблема інвестиційного регулювання знаходиться в полі зору багатьох вчених економістів, але багатоаспектність та складність об'єкту регулювання потребує розробки такої інвестиційної політики, котра спиралася б на науково обґрунтовану методичну базу, дослідження та апробовані методи регулювання, що дасть змогу уникнути стратегічних помилок у розбудові економіки держави. Важливим напрямком державного регулювання залучення інвестицій є створення дієвого комплексного механізму з метою удосконалення ефективності поглинання їх економікою, збільшення корисного економічного та соціального ефектів від залучення вітчизняних та іноземних інвестицій.

За оцінками експертів, для нормального розвитку економіки України потрібно додаткових інвестицій від 80 до 100 млрд. дол. США. Водночас, прями іноземні інвестиції за тринадцять років незалежності становили лише 5,3 млрд. дол. США. Цифра більш ніж скромна. Наприклад, Чехія за такий час отримала понад 20 млрд. дол. США Щорічні інвестиції в Польщу становлять 4-5 млрд. дол. США, тоді як в Україну – 0,5 млрд. За обсягами іноземних інвестицій на душу населення Україна поступається навіть Албанії та Казахстану. За даними американської асоціації Economist Group, за рівнем інвестиційної привабливості Україна знаходиться в сьомому десятку країн. Згідно з офіційною статистикою, щорічний приріст іноземного капіталу, інвестованого в країну, становить близько 15%, але це без урахування грошей, що вивозяться нерезидентами з України. Зараз на кожні три долари вкладених інвестицій припадає один долар офіційно вивезеного капіталу. Це пояснюється розірванням інвестиційних договорів через підвищення інвестиційних ризиків у країні.

Економічні тенденції. За попередніми даними, темпи зростання реального ВВП у січні-серпні 2005 року становили 2,8%. Головною

причиною сповільнення економіки є спад інвестицій і погіршення зовнішньоекономічної кон'юнктури. На нашу думку, зменшення інвестицій зумовили такі чинники:

- зростання політичних ризиків наприкінці 2004 - початку 2005 року змусило інвесторів відстрочити ухвалення інвестиційних рішень;
- внаслідок збільшення соціальних видатків бюджету скоротилися державні інвестиції;
- збільшення податкових відрахувань призвело до зменшення власних коштів підприємств;
- відсутність чіткої позиції уряду щодо критеріїв перегляду приватизаційних конкурсів змусило власників багатьох приватизованих підприємств відстрочити ухвалення інвестиційних рішень.

Погіршення зовнішньоекономічної кон'юнктури спричинило суттєве сповільнення у промисловості та спад у торгівлі. Зменшення світових цін на метали призвело до скорочення фізичних обсягів експорту металопродукції та, відповідно, попиту на коксівне вугілля та залізорудну сировину. Спад у торгівлі відбувається внаслідок скорочення вартісних обсягів оптової торгівлі металопродукцією та нафтою.

У 2005 році в Україні зібрано високий урожай зернових. Утім, з огляду на високу базу минулого року та повільні темпи відновлення у тваринництві сільськогосподарське виробництво зросте лише на 3%.

За підсумками січня-серпня 2005 року споживчі ціни зросли на 6,7% до грудня 2004 року. Внаслідок подорожчання цукру в червні-липні не відбулося сезонної дефляції. Темпи інфляції залишаються високими, внаслідок швидкого зростання доходів громадян та високих інфляційних очікувань населення. Натомість, зростання цін виробників суттєво сповільнилося через спад цін на українську продукцію на зовнішніх ринках і сповільнення економічного зростання.

Національний банк України здійснює жорсткішу монетарну політику, намагаючись приборкати інфляцію через зменшення емісії. Незважаючи на дефіцит зовнішньої торгівлі товарами в березні-червні 2005 року, пропозиція валюти на міжбанківському валютному ринку перевищує попит. Утім, темпи зростання резервів НБУ нижчі, ніж навесні 2005 року, коли НБУ вдався до ревальвації гривні.

Рік ще не закінчився, а в ділових колах 2005-й дедалі частіше називають роком інвестиційного „голоду”. Попри те, що ледь не кожен виступ керівників держави з економіко-політичної проблематики містить привабливі пропозиції до інвесторів усього світу, капітали досі обминають нашу країну десятою дорогою. За даними Держкомстату, поточні надходження прямих іноземних інвестицій скоротилися майже удвічі порівняно з минулим роком. Невтішну динаміку підтверджує і Міністерство економіки: чистий

приріст прямих іноземних інвестицій за 6 міс. 2005 р. становив 491,3 млн. дол. США (573,7 млн. дол. США торік). Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, внесених в економіку України, на 01.07.2005 р. становив 9,1 млрд. дол. США (192 дол. США на одну особу) проти 7,3 млрд. дол. США (154 дол. США на 1 особу) станом на 01.07.2004 р. Крім того, зменшення капіталу нерезидентів становило 176,3 млн. дол. США, що на 31,5 відсотка більше, ніж у I півріччі 2004 року.

Суттєво уповільнились темпи приросту інвестицій в основний капітал – з 32,2% і I півріччі 2004 до 8,5 відсотка у січні-червні 2005 р. З цих інвестицій 62,6% надійшло з Кіпру та Віргінських островів. В структурі інвестицій за джерелами фінансування значно зменшилась (на 6,7 відсоткового пункту) питома вага коштів державного та місцевих бюджетів на капіталовкладення. А як могло бути інакше, коли будь-якому студенту західного університету відомо, що головним критерієм доцільності економічних проєктів є не їхня прибутковість, а безпека капіталовкладень, мінімізація всіляких ризиків?

В той же час, не дивлячись на обмеженість інвестиційних можливостей підприємств, збільшилась (на 1,8 відсоткового пункту) частка власних коштів підприємств та організацій, що залишається основним джерелом інвестицій.

Згідно зі статтею 1 Закону України „Про інвестиційну діяльність” інвестиціями є не тільки грошові кошти, а й всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об’єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями можуть бути: кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери; рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності); майнові права інтелектуальної власності; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих (ноу-хау)....

Зрозуміло, що будь-який інвестор передусім має намір отримати прибуток і, звісно, розраховує повернути вкладене. Проте з цим, як свідчить практика, виникають труднощі.

Якщо вірити заявам влади, в Україні створено правовий режим, який усіляко заохочує інвестування з-за кордону. Частково це так: внесення іноземної інвестиції не пов’язане з особливими поневіряннями і, як і раніше, супроводжується низкою пільг. Зрозуміло, наша держава і тут залишилася вірною собі, ускладнивши життя інвестора безліччю дрібних, але неприємних бюрократичних перешкод. Однак той, хто справді має намір інвестувати в Україну, має можливість це зробити.

Закон України „Про режим іноземного інвестування” встановлює гарантію повернення інвестиції на випадок припинення інвестиційної діяльності (ст. 11), а також гарантію безперешкодного перерахування прибутків (доходів), отриманих інвестором (ст. 12). Питання лише в тому, чи зможе інвестор цими гарантіями скористатися.

Здебільшого і вилучення доходу, і припинення інвестиційної діяльності в Україні передбачають переведення іноземної валюти за кордон. І тут інвестори стикаються з вимогами валютного законодавства України, передусім з положеннями нормативно-правових актів НБУ. Наприклад, переведення грошей може бути здійснене лише через уповноважені банки України і лише за наявності пакета документів, визначеного НБУ. Крім того, не завжди вдається зрозуміти, який документ потрібен у тому чи іншому випадку.

Якщо українське підприємство з іноземними інвестиціями (ШІ) нарешті отримало прибуток, а його учасники вирішили виплатити дивіденди, то справа, здавалося б, за малим — купити валюту і зробити виплату на користь іноземного інвестора. Але не все так просто.

Перелік документів, необхідних для купівлі інвалюти з метою виплати дивідендів, встановлено у п.п. „г” п. 2.13 Правил. Перше, що відразу привертає увагу, — необхідність надання копії декларації з податку на прибуток ПП. За задумом НБУ, декларація має підтвердити отримання цим підприємством прибутку, з якого виплачуються дивіденди. На перший погляд, все логічно: розподіляєш прибуток — доведи його наявність. Однак, насправді, вимога НБУ не ув’язується з податковим і корпоративним законодавством України.

По-перше, базою для нарахування дивідендів є прибуток, розрахований відповідно до правил бухгалтерського обліку, а правила розрахунку бухгалтерського і податкового прибутку суттєво різняться. Різняться правила розрахунку — різний і результат. Тобто в більшості випадків податковий прибуток з бухгалтерським не збігатиметься (про спробу пов’язати ці два обліки див. Контракти, №44). Цілком можливо, що податковий прибуток, зазначений у декларації, виявиться меншим, ніж сума дивідендів, що розподіляються.

По-друге, навіть цілковита відсутність податкового прибутку в жодному разі не є перешкодою для виплати дивідендів, про що прямо й недвозначно зазначено в п.п. 8.2.1 Закону України „Про оподаткування прибутку підприємств”.

Тому залишається загадкою, що ж саме, за задумом НБУ, має зробити з податковою декларацією уповноважений банк. Звірити податковий і фінансовий результати, визначити різницю (а з цим непростим завданням не кожен бухгалтер впорається в строк)? Або прийняти декларацію для галочки, просто щоб „була у файлі”? Тоді суть контролю втрачається.

Ситуація видається ще цікавішою, якщо підприємство з іноземними інвестиціями створене у формі акціонерного товариства. У цьому випадку застосовуватиметься п.п. „г” того самого п. 2.13 Правил. Цей підпункт, зокрема, встановлює, що покупка валюти для виплати інвестору отриманого ним прибутку може бути зроблена лише з власного рахунка нерезидента-інвестора. По суті, це означає, що підприємство з іноземними інвестиціями не може платити дивіденди інвестору прямо за кордон. Такий інвестор має відкрити інвестиційний рахунок в українському банку й отримувати дивіденди лише на цей рахунок. Надзвичайно зручно для інвестора, чи не так? Чесно кажучи, важко зрозуміти, з яких міркувань НБУ ввів таке обмеження.

Не виключено, що знесилений від безплідних спроб отримати дивіденди інвестор ухвалить рішення припинити свою діяльність в Україні й продати акції українського підприємства, які йому належать, іншому інвестору. Таким інвестором може бути й український резидент. З погляду вітчизняного законодавства резидент України може придбати акції українських емітентів у будь-якої особи, зокрема в іноземного інвестора. Основна проблема тут — чи зможе останній отримати оплату за продані акції?

Резидент може розрахуватися за акції українських підприємств, придбані в нерезидента, двома способами. По-перше, покупець може сплатити за акції в іноземній валюті іноземному інвестору безпосередньо за кордон. У цьому випадку резидент має отримати індивідуальну ліцензію НБУ. По-друге, резидент може зробити оплату в гривнях на рахунок інвестора, який той відкриє в українському банку. Тут ліцензія не потрібна, однак, щоб конвертувати отриману гривню в іноземну валюту і перерахувати її за кордон, іноземний інвестор має надати в банк документи, зазначені в п.п. „г” п. 2.13 Правил.

Як для отримання ліцензії, так і для купівлі валюти з рахунка в українському банку іноземний інвестор має надати документ, який підтверджує фактичне надходження інвестиції в Україну. Звісно, якщо він брав участь у створенні українського підприємства й інвестував в безпосередньо у статутний фонд, то отримати необхідне підтвердження буде не надто складно. Але що робити, якщо згадані акції інвестор купив не при емісії, а на вторинному ринку, наприклад, в іншого нерезидента? У цьому випадку розрахунки за акції могли бути проведені між нерезидентами за кордоном і грошові кошти в Україну не надходили.

В описаній ситуації в інвестора є два виходи. Він може спробувати знайти першого власника акцій, який придбав їх ще при емісії і тому перерахував гроші в Україну. А потім переконати першого власника поділитися документами. Погодьтеся, процедура не з найлегших і найприємніших.

Простіший спосіб — виключити резидентів України з числа можливих покупців акцій і спробувати продати акції іншому нерезиденту. Звуження

кола можливих покупців, природно, не поліпшує настрою іноземних інвесторів. А перешкоди, які чинить держава, створюють враження, що українська влада не знайома з терміном „портфельна інвестиція” і не бажає бачити таких інвесторів у своїй країні.

Черговим бар’єром на шляху до заповітних грошей стає інший документ – довідка податкового органу про сплату в Україні податку на доходи нерезидентів. Адже в деяких випадках об’єкта оподаткування може й не бути (наприклад, якщо, придбавши акції, інвестор поніс витрати, що перевищують доходи від їхнього продажу). А отже, не може бути й довідки про сплату податку.

Крім того, не зрозуміло, на підставі чого комерційні банки взагалі мають контролювати сплату інвестором податків. Може, НБУ хоче наділити банки функцією агента податкового контролю? Але в тенетах українського оподаткування (та ще й з іноземним елементом, оскільки залучено нерезидента-інвестора) розібратися зовсім непросто. Для виконання такої функції банкам треба або залучати сторонніх консультантів, або створювати власну інфраструктуру, що призведе до додаткових витрат як банків, так і їхніх клієнтів.

Нарешті, ще одне нововведення НБУ – проведення обов’язкової ринкової оцінки акцій. Враховуючи, скільки може коштувати така процедура щодо промислового підприємства, інвесторам залишається лише поспівчувати, особливо тим, хто володіє невеликими пакетами акцій.

Доволі часто інвестори роблять свій внесок до статутного фонду українських підприємств майном (зазвичай основні фонди). У цьому випадку інвестор може зекономити на сплаті ввізного мита і ПДВ. Однак, якщо він вирішить позбутися інвестиції, зробленої у такий спосіб, нудьгувати також не доведеться.

Законодавство України надає інвестору право вивезти інвестоване майно в натуральній формі. Зрозуміло, що більшість інвесторів вважатимуть за краще повернути вкладене грошми, а не натурою. Хоча б тому, що майно зазвичай зношується. Тому інвестор, наприклад, може продати свої корпоративні права в українському підприємстві. У цьому випадку перерахування коштів за кордон підпадає під дію п.п. „д” п. 2.13 Правил.

Цей пункт передбачає вже звичний набір документів, необхідних для купівлі іноземної валюти. Сюди ж слід віднести акт оцінки інвестованого майна, документ, який підтверджує фактичне внесення інвестиції в Україну та інші документи, які не без зусиль, але все-таки отримати можна.

На думку НБУ, повернути інвестицію грошовими коштами, якщо спочатку було інвестовано майно, можна лише в тому випадку, коли це передбачено міжнародною угодою між Україною і країною інвестора. Легалізовану копію такої міжнародної угоди слід подати обслуговуючому банку.

Бажання НБУ обмежити вплив коштів з України і перекрити тіньові схеми ухиляння від сплати податків зрозуміле. Водночас нескладно уявити, до чого можуть призвести встановлені Нацбанком обмеження. Першою жертвою, вочевидь, стане інвестиційна привабливість української економіки. Навряд чи хтось захоче купувати цінні папери підприємств і взагалі вкладати кошти в Україну з огляду на те, що перспективи повернення інвестиції і прибутку вельми туманні. Водночас тіньові „ділки” обов’язково знайдуть інший спосіб досягнення своїх цілей.

З метою утвердження інноваційної моделі розвитку у 2006 р. головним завданням, на нашу думку, повинні бути створення необхідних умов для закріплення позитивної динаміки відтворювальних процесів, започаткування активної структурної перебудови через реалізацію інноваційних проектів. Для його вирішення доцільно:

- фінкальну політику узгоджувати з монетарними заходами підтримки фінансової стабільності та інноваційного розвитку; передбачити надання значних пільг інституційним одиницям, які створюють інноваційний продукт;
- забезпечити розвиток внутрішнього ринку на основі підвищення якісних характеристик продукції за умов посилення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників;
- стабілізувати цінові умови господарювання через зниження темпів інфляції;
- змінити акценти у напрямках грошових потоків та в структурі внутрішнього попиту на користь обслуговування інноваційних процесів. Грошові потоки можуть спрямовуватись у спеціальні позабюджетні фонди, венчурні фонди, використання яких є ефективним за умов сприятливої державної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

1. Беседін В.Ф., Музиченко А.С., Рибчак В.І., Курмаев П.Ю. Інвестиційна політика в Україні. Регіональні аспекти. Монографія. – Черкаси: „Ваш дім”, видавець Дикий О.О., 2005. – 292 с.
2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Учеб. Курс.- К.: Эльго-Н, Ника –центр, 2001.
3. Бойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації. – Київ: ВІРА-Р, 1999. – с.320
4. Василик Д.О. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. // Фінанси України. – 2005. – №6. – с.93-102.
5. Гальчинський А., Львовичкін С. – Становлення інвестиційної моделі економічного зростання України. // Економіка України. - 2004. - №6. - с.4-12
6. Закон України „Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991р. №1560-ХІІ.

7. Кізіма Т.О. Іноземне інвестування в умовах інтеграції України в світову економіку // Фінанси України. - 2001.- №10.- С.121.
8. Лукинов И., Мельник В. Перспективы экономического роста в Украине и проблемы инноваций. // Общество и экономика. - 2001. - №9. с. 28-58.
9. Пересада А.А. Инвестиционный процесс в Украине. - К.: „Наукова думка”, 1998,- 128с.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь - 2-е изд., исправ. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 479 с.
11. Саблук П.Т. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні // Економіка АПК. - 2004. - №12. - С.3-15.

P.I. Рибчак

викладач кафедри економічної теорії

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Monitoring of Privatizing Processes in Ukraine

The article researches privatizing processes in Ukraine. The monitoring of privatized objects has been carried out. Legislative and organizational regulating of privatizing processes in Ukraine has been analyzed. The main problems of privatizing development in the state have been substantiated

Key words: privatizing, the process of privatizing, competing, property, market area.

МОНІТОРИНГ ПРИВАТИЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

У даній статті досліджуються приватизаційні процеси в Україні. Здійснено моніторинг приватизованих об'єктів. Висвітлюються питання організаційно-правового забезпечення приватизації в країні. Обґрунтовано основні проблеми розвитку приватизації в державі. Проаналізовано законодавчо- організаційне регулювання процесів приватизації в державі.

Ключові слова: приватизація, роздержавлення, конкуренція, власність, ринкове середовище.

Вступ. За роки незалежності в Україні відбувся масштабний перерозподіл власності. Так за даними Державною комітету статистики, із 1992р. форму

власності в Україні змінили майже 90,5 тис. підприємств. Цей процес приватизації торкнувся передусім промисловості, де станом на 1 жовтня 2003р. у державній власності залишилося лише 15% підприємств. Сьогодні недержавний сектор є переважним в усіх сферах економічної діяльності. Частка приватного сектору складає в середньому 60%. під 40% у виробництві електроенергії до 98-99% у хімічній і легкій промисловості.

На нашу думку, поява нових приватних власників стала одним із чинників подолання глибокої системної кризи 1990-х років. За 2000-2003 рр. реальний ВВП в Україні зріс на 31,5%, обсяг продукції промисловості – на 59,0%. сільського господарства – на 10,0%, експорт товарів і послуг – на 79,7%, доходи населення – на 120,8%; вартість основних засобів в економіці протягом 2000-2002рр. збільшилася на 23,3%.

З іншого боку, відзначаються і недоліки та негативні наслідки процесу приватизації. У результаті широкомасштабної сертифікатної (ваучерної) приватизації мільйони громадян України, всупереч сподіванням, не стали реальними власниками. Більшість, понад 19 млн. акціонерів, стали власниками лише номінально, оскільки, беручи участь, у сертифікатному аукціоні та отримуючи витяг з протоколу про його результати, вони надалі навіть не оформляли право власності на акції. Експерти наголошують, що не досягнута одна із головних цілей приватизації - створення масового власника. Майже 7,8млн. громадян України відмовилися від участі в сертифікатній приватизації. Більшість із тих, хто отримали акції і формально є власниками, часто не мають доступу ні до установчих документів, ні до достовірної інформації про те, хто є справжнім власником підприємства. Несформований значимий прошарок малого та середнього підприємництва, який у розвинутих країнах є підґрунтям формування крупної власності і найбільшою мірою сприяє становленню середнього класу, культури приватної власності, громадянського суспільства. Так, на початок 2003 р. в Україні було зареєстровано лише 253,8 тис. малих підприємств, тобто 53 на 10 тис. населення, або на порядок нижче, ніж у країнах з розвинутою економікою (500-700 підприємств на 10 тис. населення). Частка продукції малих підприємств у загальних обсягах виробництва продукції (робіт, послуг) в Україні складає лише 7,3%, тоді як у розвинутих країнах – 50-60%. Приватизація не стала потужним джерелом надходжень до державного бюджету, а отже – фінансової підтримки соціально-економічного розвитку країни. За оцінкою колишнього віце-прем'єра України М. Азарова, за 11 років бюджет України отримав лише 6 млрд. грн.

Викладення основного матеріалу. У статті йдеться про становлення української економіки через призму приватизації. Зміна власності і захист конкуренції – це ті ключові позиції, які здатні забезпечити нормальний розвиток ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у яких започатковане розв'язання даної проблеми, показує, що на користь приватизації висувається, як правило дві групи аргументів:

1. Ідеологічні: ринкова економіка повинна базуватися на приватній власності.
2. Економічні: державні підприємства недостатньо легко реагують на зміну ринкової ситуації, є бюрократизованим, економічно неефективні.

Питання становлення приватизації в Україні висвітлюється у працях українських і закордонних економістів: : М. Чечетов, В. Бесєдін, О. Гош, Д. Богиня, В. Акімова, М. Вагєвська, І. Ждан, В. Бабич, В. Геєць, А. Гош, Г.Задорожний, Я. Корнаї, Р. Коуз, М. Мессенгіссер, Д. Сакс та інші. Але проблема приватизації в регіонах України є недостатньо розробленою: все це говорить про актуальність теми статті.

На сучасному етапі стан економіки України характеризується спадом виробництва, збільшенням бюджетного дефіциту, поглибленням кризи неплатежів та соціального розшарування населення. Економіка України не зможе розвиватися, якщо не стабілізувати валютно-фінансове та кредитне становище, не зупинити інфляційні процеси. Одним із напрямків подолання кризових явищ є подальше реформування економіки, трансформація форм власності на основі приватизації та роздержавлення.

Для нашої країни зараз особливо важливо, щоб приватизаційні процеси не супроводжувалися спадом виробництва, а навпаки, забезпечували більш високу продуктивність праці, зниження собівартості продукції, покращення якості випущених товарів. Для цього необхідно, щоб процес приватизації супроводжувався детальним вивченням наслідків приватизації, порівнянням на основі точних розрахунків роботи приватизованих і державних виробництв.

Кризове положення поставило проблему трансформації форм власності як одну із центральних. Згідно з програмою дій Уряду України на 1996 рік малу приватизацію передбачалося завершити в I півріччі минулого року. Офіційно було повідомлено що масова приватизація в Україні завершилася, що вона заклала підґрунтя для формування дрібного власника. Але враховуючи те, що багато областей ще не повністю завершили „малу” приватизацію, що дуже багато об'єктів малої приватизації є в таких галузях, як залізничний транспорт, вугільна промисловість тощо, які не підлягають приватизації, то можна стверджувати, що „мала” приватизація буде тривати ще декілька років.

В зв'язку з цим залишаються актуальними вивчення економіко-правових основ приватизації, механізму та шляхів її проведення в інших країнах.

Процеси приватизації вимагають реальної оцінки засобів виробництва.

Занижена оцінка майна підприємств, що приватизуються спричиняє зловживання, зростання соціальної напруженості, дискредитацію

приватизації та економічних реформ в цілому, тому і надалі важливим залишається питання вивчення та вдосконалення діючих методик оцінки вартості об'єктів приватизації, в тому числі і об'єктів незавершених будівництвом. Процес „малої” приватизації завершується, але аналіз фактичного матеріалу її проведення дасть змогу запобігти негативним тенденціям при формуванні недержавного сектору економіки в майбутньому. При цьому необхідно вчасно виявляти недоліки в приватизаційному процесі і усувати їх, перетворювати приватизаційний процес у дійовий фактор економічного зростання.

Підсумки реалізації програми „малої” приватизації були і залишаються темою для наукових політичних дискусій. В зв'язку з цим аналіз формування недержавного сектору національної економіки набуває особливого соціально-економічного та політичного значення. Роздержавлення і приватизація державного майна в Україні здійснюються із 1992 року. Цей рік ознаменував початок першого етапу приватизації в Україні. З самого початку процес роздержавлення і зміни форми власності йшов достатньо тяжко і повільними темпами. Це обумовлювалося цілим рядом негативних чинників, що мали місце в суспільстві в період переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки: політичними протиріччями і непослідовністю в здійсненні ринкових перетворень, недостатньою методологічною і методичною обґрунтованістю приватизації, надмірною політизованістю підходів до її здійснення, прагненням галузевих міністерств і місцевих органів влади вивести за межі приватизації якнайбільше об'єктів, що представляли собою відомчий, місцевий, а часом і особистий інтерес для окремих керівників, і т. д. Необхідно також відзначити і стан чинного законодавства, у котре часто вносилися зміни і доповнення, тобто постійно змінювалися правила гри.

Внаслідок цих та інших труднощів і непогодженостей терміни підготовки і проведення роздержавлення істотно затяглися, по оцінці Фонду державного майна України – приблизно в 2-2,5 рази проти тих, що були встановлені урядом.

Проте, незважаючи на вплив негативних чинників, що стримували процес роздержавлення, держава цілеспрямовано тримала курс на створення ринкової економіки, заснованої на рівноправному функціонуванні усіх форм власності. За 1992-1995 рр. в Україні змінили організаційно-правову форму господарювання близько 28 тис. об'єктів, причому більше половини з них – у 1995 р. За цей період частка державних основних фондів скоротилася до 62%, що характеризує визначене просування на шляху до формування ринкової економіки.

Крім того, в кінці першого етапу приватизації розпочалося створення корпорацій в Україні. 15 червня 1993 року був опублікований Указ Президента України “Про корпоратизацію”, під якою мається на увазі перетворення державних підприємств у відкриті акціонерні товариства.

Сутність другого та третього етапу приватизації в Україні — знайти “стратегічного інвестора”. Це, в першу чергу, пов’язано з зміною методології оцінки державних активів, що підлягають приватизації, яка повинна базуватись на тому, що поряд з визначенням купівельної ціни чітко визначаються зобов’язання покупця по інвестиціям, створенню додаткових робочих місць, фінансовій участі у зменшенні екологічного навантаження в рамках подальшої роботи підприємства тощо. По-друге, купівельна ціна повинна визначатись не за жорсткою методикою, як це практикувалось у нас до останнього часу. Виходячи з особливостей третього етапу приватизації, для якого характерне переміщення центру ваги від одержання максимальних грошових надходжень з метою поповнення державного бюджету на одержання “стратегічного інвестора” з метою модифікації і підняття виробництва до конкурентноспроможного рівня, необхідно пріоритетне значення надавати концепції подальшої діяльності підприємства. Ця концепція має включати в себе плани інвестиційної, фінансової та комерційної діяльності підприємства, зв’язків з постачальниками і замовниками, тощо. Тобто ціна виступає не єдиним критерієм продажу. Поряд з нею важливим критерієм стає продаж майна інвестору, який пропонує особливо перспективні плани розвитку підприємства. Для такого інвестора ціна знижується в порівнянні з первинною, до того ж може передбачатися надання за певних умов деяких пільг.

Крім цього необхідно констатувати факт, що ціла низка негативних соціально-економічних наслідків в процесі роздержавлення і приватизації в Україні є результатом недосконалого управління з боку держави. Цей пункт роботи присвячений розбору основних причин незадовільних результатів роздержавлення та приватизації на Україні.

Викладені загальні підходи до приватизації державного майна в Україні не базуються на досвіді приватизації розвинутих країн, теоретичних обґрунтуваннях ефективності використання об’єктів власності, а виражають лише вузькі приватно-корпоративні інтереси. Все це призводить до того, що національно орієнтовані сили, пріоритетно зупиняючись на питаннях національно-державного устрою, своїх програм приватизації, як правило, не підтримують більш або менш послідовно ту чи іншу соціальну групу.

Ще з проголошенням незалежності України треба було проголосити принцип формування високоефективної економіки, який вимагає швидкої приватизації тих виробництв, де найшвидше вона дасть віддачу, зокрема у сфері сільського господарства.

Основний негативний вплив на темпи і напрямки роздержавлення і приватизації здійснювали політичні причини. Достатньо пригадати і мораторій, що накладався на роздержавлення взагалі, і пристрасті навколо об’єктів агропромислового комплексу. Перешкождали ефективному

розвитку і хиби організаційного характеру. Це проявилось насамперед у пасивній позиції галузевих міністерств і відомств, місцевих органів влади. Значна кількість галузевих і регіональних програм затверджувалося з запізненням, а самі програми містили занижені завдання в порівнянні з тими, що передбачалися. На органи роздержавлення здійснювався тиск із боку місцевих органів влади з метою призупинити роздержавлення тих або інших об'єктів або взагалі вилучити об'єкти з відповідних переліків. Не рідкими були випадки, коли процес роздержавлення окремих підприємств штучно стримували самі їхні керівники, виходячи з особистих інтересів.

У той же час органи роздержавлення виявляли недостатню активність, принциповість і вимогливість. Перешкодою служили також малий досвід і невисокий рівень кваліфікації робітників як центрального, так і особливо регіональних органів роздержавлення, для яких реформування власності в країні було справою новим і незнайомим.

Очевидно, що відсутність добре розвинутої теорії власності та її пропаганди в Україні, поєднання реалізації державних і приватних інтересів практично неухильно створюють негативні уявлення про приватизацію як про фактор виходу з економічної кризи.

Зараз на Україні, на загальному фоні зниження рівня життя народу і глибокої економічної кризи виділяється невелика кількість людей, у багатстві яких власність (а точніше, недосконале законодавство по власності) відіграла не останню роль. Тому дуже важливо при проведенні реформ власності не припустити накопичення величезних матеріальних благ в і без того “не дуже бідної” категорії людей, тому що це ще більш згубно відіб'ється на більшості населення України.

Основною метою конкурсних торгів було залучення якомога більших коштів до державного бюджету. Проте на конкурси виставлялися непривабливі для стратегічних інвесторів пакети акцій. Після їх проведення держава отримувала грошові кошти за продані цінні папери, однак подальша доля приватизованих підприємств залишалась невизначеною. Якщо пакет купував портфельний інвестор, він не мав на меті виконувати інвестиційні зобов'язання і перепродавав пакет за вищу ціну іншому покупцеві. Останній мав брати на себе відповідальність за внесення інвестицій, однак контролювати ці процеси вже складніше, ніж у першому випадку.

Також на першому етапі спостерігалася тенденція звести всі соціально-економічні перетворення лише до чергової зміни вівіски – замість міністерства, комітету з'являється концерн або асоціація, а по суті справи нічого не змінюється. До того ж в Україні корпоратизація, акціонування, приватизація здійснюється багато в чому по шаблону без врахування галузевих та регіональних особливостей економіки країни, принципи обґрунтованості, врахування конкретних умов, досягнення реального ефекту мають бути покладені в основу вибору: чи залишити

той чи інший об'єкт в державній власності, чи обрати одну з конкретних форм приватизації, якими можуть бути і акціонування, і викуп, а у певних умовах – пільгова і навіть безкоштовна передача власності у руки трудових колективів.

Висновки. Аналіз теорії і практики роздержавлення і приватизації в Україні дають підстави зробити наступні висновки на цей рахунок.

- 1) Практика роздержавлення власності і створення на її основі інших форм господарювання не довела своїх переваг як по економічним, так і по соціальних показниках. Це пояснюється, по-перше, тим, що роздержавлення проходить на фоні негативної господарської кон'юнктури, загального спаду виробництва, інфляції, безробіття і т. д., по-друге, серйозними недоліками в здійсненні даного процесу: слабкою методологічною і методичною обґрунтованістю роздержавлення, надмірною політизованістю підходів до її здійснення, недостатньо розробленою законодавчою базою й ін.
- 2) У зв'язку з економічним становищем, яке змінилося, і погіршенням психологічної настроєності населення в порівнянні з початковим періодом здійснення політики роздержавлення:
 - а) **економічно та соціально доцільне встановлення мораторію на процес роздержавлення в сформованих формах і теперішніх методах – необхідно відійти від формального роздержавлення і здійснити додаткові дослідження ефективності підприємств після здійснення роздержавлення;**
 - б) **після підтвердження даних додатковими зведеннями про зниження ефективності приватизованих об'єктів і погіршенні рівня життя, пов'язаних із цими процесами, відмовитися від “ваучерної приватизації”, яка скомпрометувала себе, і поширювати ефективні різноманітні форми господарювання;**
 - в) **при проведенні роздержавлення власності варто виходити з рівня розвитку продуктивних сил і ступеня усупільнення в тій або іншій сфері народного господарства.**
- 3) В Україні необхідно створити регульовану ринкову економіку, у якій будуть діяти як потужний державний, так і недержавний сектори, що підпорядковані загальнодержавним цілям.
- 4) Вихід із кризового становища України пов'язаний із визначенням орієнтації на методологічні позиції, розробкою ефективних наукових методів господарювання.
- 5) Попередній висновок не свідчить про негативне відношення до закордонного досвіду взагалі, а тільки акцентує увагу на необхідність його творчого застосування.
- 6) Акцентується увага на важливості наукових оцінок значення відносин власності при здійсненні політики роздержавлення.

- 7) Дані досліджень свідчать, що здійснення процесу роздержавлення в Україні не проходить гладко, роздержавлення призводить до появи визначених соціальних проблем: посилення соціальної поляризації, росту диференціації прибутків населення й ін.

Важливе місце в подоланні негативних наслідків, породжених необ'єктивною оцінкою державного майна, що підлягає приватизації, які спостерігалися протягом здійснених етапів приватизації, займає формування кваліфікованих кадрів, створення в країні системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, які необхідні для здійснення приватизаційного процесу, зокрема, оцінників. В країні існує комерційна структура, яка готує ці кадри для всіх регіонів України – Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту імені Конрада Аденауера. В цьому центрі після прослуховування лекцій з проблем оцінки та складання іспиту людина може одержати сертифікат оцінника.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Голиков В. Приватизація як фактор переходу України до ринкової економіки. /Економіка України, 2004. - №6. - С.18.
2. Гош О. Теорія і практика приватизації постсоціалістичної державної власності /Економіка України, 2003. - №8. - С.42-60.
3. Державна програма приватизації на 1994 рік /Збірник законодавства з питань приватизації Т.1. - К.: Юридичне видавництво „Руська правда”, 2004 р. - 544 с.
4. Єхануров Ю.. Стан приватизації в Україні: проблеми і шляхи їх вирішення. /Економіка України, 2005. - №6. - С.5-17.
5. Закон України „Про внесення змін і доповнень до Закону України „Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)” /Урядовий кур'єр, 2003. - №157-158. - С.7-8.
6. Кошик О. Приватизація та проблема формування ефективного власника. /Приватизація в Україні, 2004. - №3/17. - С.1-4.
7. Лукінов І. Ринкові реформи у подоланні кризи. /Економіка України, 1996. - №1. - С.4-20.
8. Мэтью С.Р., Галнер. Приватизация в Украине, право и политика. Экономическая реформа: антология в 3 томах /ПЭРУ. - С.55.
9. Неофіт-Зарубанський О., Єхануров Ю. Масова приватизація в Україні вже завершилася /Галицькі контракти, №32 - 2005. - С.14.
10. Оцінка вартості об'єктів приватизації: методологія та аудит /Під ред. Буденко Л.М. - К.: Знання, 2004. - 19 с.
11. Приватизація державного майна в Україні в 1995 році /Державний інформаційний бюлетень про приватизацію, 2004. - №1. - С.13-16.
12. Указ Президента України „Про деякі питання прискорення процесу малої приватизації в Україні” від 02.06.04. - №417.95 /Бізнес, 1995. - №23.129.

Г.І. Серета,

Уманський державний аграрний університет

А.М. Сурженко,

Уманський державний аграрний університет

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

В статті розглянуто ряд позитивних та негативних тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні, та наведено методи державного впливу на його функціонування

Малий і середній бізнес поряд з великою індустрією став останнім часом важливим джерелом економічного росту в найбільш розвинених країнах з ринковою економікою. В Україні, Росії й Казахстані, СНД в цілому значне підвищення ефективності суспільного виробництва неможливо без децентралізації її структури, збільшення числа господарюючих суб'єктів, створення високопродуктивної малої економіки, що гнучко реагує на вимоги НТР.

Малі підприємства не тільки доповнюють діяльність великих фірм, але й не дозволяють їм розслабитися, конкуруючи у постійній готовності до розробки й освоєння нових видів продукції, до надання нових видів послуг. Досвід свідчить про те, що малі підприємства мають більші переваги й володіють конкурентоздатністю, тому що в них система керування більше гнучка й економічна, більше оперативна, що особливо вигідно для організації тих видів виробництва, які не вимагають великих фінансових коштів, великої чисельності працюючих, значного відновлення виробничих фондів. Господарські дії малих підприємств зв'язані з меншими втратами у випадку економічного ризику, що не виправдався.

В зв'язку з цим досвід ряду країн з розвинутою ринковою економікою й найбільш успішних східно-європейських держав показує, що найбільше ефективно державна політика підтримки й розвитку малого підприємництва реалізується за умови спеціалізованої урядової організації, що має достатні ресурсні можливості й повноваження. У Великобританії, наприклад, у цій рулі виступає «Національне агентство по обслуговуванню малого бізнесу», створене в 2000р. у складі Міністерства торгівлі й промисловості, у Німеччині в складі Федерального міністерства економіки й технологій створений Генеральний директорат малого й середнього бізнесу, ремісництва, послуг і вільних, професій, у Японії – агентство малого й середнього підприємництва, в Угорщині – Національна рада по розвитку підприємництва, у Польщі – Департамент ремісництва, малого й середнього підприємництва в складі Міністерства економіки. Частина виконавчих повноважень може делегувати іншим організаційним структурам (профільним міністерствам, контрольно-ревізійним службам, департаментам, банкам, фондам і т.п.). Функції всіх перерахованих організацій багато в чому схожі, відмінності – у формах підпорядкування, принципах взаємодії з іншими відомствами, з партнерськими й суспільними архіваціями, масштабах діяльності.

Досвід закордонних країн показує успішність функціонування системи однорідних елементів інфраструктури в рамках цілісної загальнодержавної або міжнародної мережі. Наприклад, створення в рамках ЄС єдиної мережі інноваційних підприємницьких центрів (ВІС), дозволило застосовувати при створенні центрів єдині методики й подібні вимоги до підприємницьких проектів, що відбираються, а також ефективно використовувати фінансові ресурси, що розподіляються в рамках програм ЄС. Входження в таку мережу відкриває, таким чином, багато можливостей, як перед самим інноваційним центром, так і перед його користувачами. Зокрема, виключається необхідність створення в кожному центрі власних інформаційних банків в усіх напрямках діяльності, полегшуються їхня актуалізація й доступ підприємців до інформації, з'являються додаткові можливості в проведенні наукових розробок, акумулюванні ресурсів. Підприємці, що користуються послугами центрів, одержують можливість участі в різних програмах ЄС і встановлення ділових зв'язків з партнерами в інших європейських країнах, що істотно підвищує конкурентоспроможність малих підприємств у рамках загального ринку.

Виходячи з статистичних даних Великої Британії [1] за результатами 2005 року з 4.3 мільйонів бізнес-структур (99.3%) були маленькими фірмами з менш ніж 50 працівниками, 0.6% (біля 27000) були середніми фірмами з 50-249 працівниками, і лише 0,1% (біля 6000) були великими фірмами.

Для порівняння в Україні, відповідно до Закону «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19 жовтня 2000 року №2063-III,

поле малого підприємництва вужче за аналогічне поле у Великій Британії приблизно у 20 разів.

Але, не зважаючи на таку різницю, за результатами 2005 року мале підприємництво України визначається наступними статистичними показниками [2].

Основні показники розвитку малого підприємництва в Україні за 2005 рік

	Кількість суб'єктів		Середня кількість зайнятих працівників, тис. осіб		Обсяг реалізованої продукції (робіт, посліг), млн. грн.
	тисяч одиниць	на 1 тис. осіб наявного населення, одиниць	всього	середня кількість найманих працівників	
Суб'єкти малого підприємництва – всього	2253,7	47,8	5277,6	3247,3	177860,3
в т.ч.:					
малі підприємства*	337,1	71	1994,7	1881,0	85086,1
у % до підсумку	15,0	-	37,8	57,9	47,8
фізичні особи-підприємці**	1916,6	407	3282,9	1366,3	92774,2
у % до підсумку	85,0	-	62,2	42,1	52,2

* Дані наведено з урахуванням фермерських господарств, обсяг реалізованої продукції (робіт, посліг) наведено без ПДВ та акцизу.

** Статистичну інформацію сформовано на підставі даних ДПА України.

Виходячи з наведених даних можна зробити висновок, що кількісний стан розвитку малого підприємництва в Україні в загалі знаходиться майже на одному рівні розвитку малого підприємництва у Великій Британії (47,8 суб'єктів малого підприємництва на 1'000 наявного населення в Україні проти 59 суб'єктів малого підприємництва на 1'000 наявного населення у Великобританії [3]). Якщо ж брати якісний стану розвитку малого підприємництва, то необхідно спочатку узгодити критерії порівняння (наприклад, обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, посліг) 500 тис. € в Україні проти 10 млн. € у ЄС).

Однак, на ряду з деякими позитивними результатами господарської діяльності малого бізнесу в Україні існує ряд негативних тенденцій в їх розвитку.

Такими негативними тенденціями є:

1. Недосконала законодавча база щодо державної підтримки малого підприємництва, неоднозначне ставлення до підприємців з боку місцевих органів влади та несприятливе регуляторне середовище.
2. Не дивлячись на загальну тенденцію до збільшення кількості малих підприємств (з 7,2% у 2001 році до 8,6% у 2002 та 7,5% за 2003 рік), у 2004 році темпи приросту знижено майже у 2 рази, а в 2005 році відновили рівень 2003 року, і в середньому по Україні вони становлять 3,9% у 2005 році по відношенню до 2004 року.
3. Питома вага обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) малими підприємствами у загальних обсягах по Україні протягом останніх років залишається невисокою та має тенденцію до скорочення.
4. Має тенденцію до зниження зайнятості у промисловості (на 8,8%), будівництві (на 3%), готельному та ресторанному бізнесі (на 1,7%).
5. Загальні показники зайнятості у малому підприємстві в 2006 році залишилися майже без змін по відношенню до попереднього.
6. Кількість малих підприємств, що випускали продукцію та надавали послуги, від загальної кількості зареєстрованих малих підприємств у 2005 році складає 72,2% або 204,675 тис. одиниць. Це на 2,6% менше, ніж було таких підприємств у 2001 році.
7. Середня питома вага кількості малих підприємств з чисельністю до 10 осіб найманих працівників дорівнює 79,8% від загальної кількості малих підприємств у 2004–2005 роках. А от розмір середньомісячної заробітної плати 1 найманого працівника у цієї групи малих підприємств менше від того, який сплачується на малих підприємствах з чисельністю працюючих більше 10 осіб.
8. Тільки 7 регіонів мають середньомісячну заробітну плату 1 найманого працівника на малих підприємствах вищу від середнього її значення по Україні, а 20 регіонів – нижчу.
9. Витрати на одиницю виробленої продукції на малих підприємствах у 2004 році становили 102,9 коп/грн., що свідчить про збитковість виробництва. Ситуація значно не покращилась і в 2005 році.
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування за основними видами економічної діяльності малих підприємств у 2004 році становив “-“1344,1 млн. грн. (сальдо), що на 110,5 млн. грн. збитків більше, ніж у 2003 році, та на 1249,4 млн. грн. збитків більше, ніж у 2001 році. Найбільш збитково працювали малі підприємства приватної форми власності (79,2% від загального збиткового сальдо за 2004 рік) [4].

Зупинити негативний вплив таких тенденцій в розвитку малого підприємництва можливо при втручанні держави, наприклад широкі перспективи для розвитку малого підприємництва дають затверджені

Кабінетом Міністрів України заходи Національної програми розвитку малого бізнесу. Зокрема, ними передбачено:

- розширення можливостей доступу малого підприємництва до позабюджетних фінансових джерел;
- залучення широких верств населення до набуття знань, необхідних для започаткування та ведення власної справи, підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва;
- збільшення кількості суб'єктів малого підприємництва серед незахищених верств населення, створення нових робочих місць, усунення соціальної напруженості;
- розвиток системи інформаційного забезпечення та надання інформаційних послуг суб'єктам малого підприємництва і т.д.

Отже, в розвитку малого підприємництва в Україні є і позитивні і негативні тенденції. Однак вчасне втручання держави повинно позитивно вплинути на його розвиток і принести гарні результати в найближчий час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <http://www.sbs.gov.uk>
2. <http://www.ics.org.ua/ua/news.php?id=237&start=2>
3. http://www.eim.nl/observatory_7_and_8/en/stats/2001/var1/1cou_size.html
4. http://ufpp.kiev.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=94&lang=ua
5. П.А.Лайко, В.М.Алексійчук, О.Є.Гудзь, Г.П.Лайко. Кредитування малих та середніх підприємств у сільській місцевості через кооперативну кредитну систему з урахуванням досвіду держав – членів ЄС. //Облік і фінанси АПК.-№3.- 2005.

В. С. Костюк,

кандидат економічних наук, доцент

Уманський державний аграрний університет

РЕФОРМУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

Українські вчені виявляють неабиякий інтерес до проблем європейської інтеграції, насамперед тим економічним вимогам, яким повинна відповідати Україна, аби стати навіть асоційованим членом ЄС. Проте вивчаючи моделі майбутнього розширення ЄС, вітчизняні вчені мало уваги звертають на соціальні стандарти в умовах європейської інтеграції, і, насамперед, в сфері охорони здоров'я. Сьогодні напрями діяльності ЄС в соціальній сфері такі: сприяння вирішенню специфічних соціальних проблем, які погіршують становище певних груп населення – непрацевдатних, жінок, молоді, етнічних меншин, іммігрантів, людей похилого віку, сприяння охороні праці і здоров'я, підвищення рівня життя, сприяння поступовому зближенню національних соціальних систем завдяки розробці загальних соціальних нормативів, що включаються в право ЄС і в законодавства країн-членів.

Проблема людини та її здоров'я – одвічна проблема, стрижнем якої є шлях до вільного гармонійного розвитку людини. Здоров'я – поняття багатопланове. Це не лише відсутність хвороб, а й високий рівень благополуччя, не тільки матеріального, а й духовного, комфортне психологічне самопочуття, добрі соціальні взаємини. Проблема здоров'я належить до глобальних проблем, вирішення яких сприяє подальшому розвитку нашої держави. Особливої уваги потребує усвідомлення кожним цінності здоров'я, розуміння визначальної ролі здорового способу життя та формування на цих засадах індивідуальної поведінки.

А тим часом українців стає все менше і менше. Останні повідомлення Держкомстату засвідчують, що нас уже навіть не 47 млн. Загальні людські втрати за останні 10 років склали майже 4 млн. чоловік. Однією з причин негативних демографічних процесів є підвищення смертності населення, динаміка якої порівняно із 1999 роком зросла більш ніж на 33 відсотки. Показово, що динаміку тривалості життя визначають зміни у смертності людей працездатного віку.

Стан здоров'я українського населення є критичним, він загрожує майбутньому української нації, адже хворі покоління сучасників не зможуть відтворити здорове населення у майбутньому. Загальна захворюваність порівняно з 1990 р. зросла на 8%. Епідемічного характеру набула захворюваність на туберкульоз (нині хворі становлять 1,3% населення, тоді як епідемія настає при показнику 1%), на кожні сто тисяч населення маємо 80 хворих на туберкульоз. Україна належить до держав, які мають найвищі темпи поширення СНІДу. Найбільшу групу ВІЛ-інфікованих становлять молоді люди віком до 40 років. Уперше ВІЛ-інфіковані були виявлені у нас в 1987 р., а темпи зростання їх кількості дають підстави прогнозувати, що вже в 2016 р. цією хворобою буде уражено практично кожного 20-го жителя.

Нині в Україні чоловіки живуть на 13-17 років менше, ніж у високо розвинутих країнах, а жінки – на 7-13 років. Якщо ж проаналізувати стан охорони здоров'я на селі, то, на жаль, дослідження, проведені в сільській місцевості, вказують на те, що тут її рівень нижчий не лише в порівнянні з Європою. Не дивлячись на закріплену законодавством рівність прав різних соціальних груп в суспільстві, сільські жителі мають обмежений доступ до медичного забезпечення порівняно з міськими. У більшості сільських закладів охорони здоров'я незадовільна матеріально-технічна база, забезпечення медичною технікою, лікарськими засобами. Не всі ФАПи мають центральне опалення, каналізацію, водопровід. Більша половина з них потребує капітального ремонту. Із-за низької оплати праці робота сільських медиків є непривабливою.

Найбільш поширеною причиною погіршення здоров'я населення в першу чергу прийнято називати дуже низький рівень фінансування галузі охорони здоров'я. Фінансова система охорони здоров'я – це сукупність форм і методів формування, розподілу та використання грошових коштів для медичного обслуговування населення. В основі цієї системи повинен бути надійно забезпечений доступ до ресурсів. Обов'язковою умовою такого доступу є наявність фінансових коштів, що вкладаються в будівлі та обладнання, в заробітну плату персоналу, оплату ліків та інших продуктів, які витрачаються. Організація збору доходів, створення фондів і управління ними – це завдання, що розв'язується політиками шляхом створення відповідної системи фінансування охорони здоров'я.

У світі існує кілька моделей організації охорони здоров'я. Одна з них передбачає обов'язкове соціальне медичне страхування: все населення відраховує певну частку доходів на медицину, оплачуючи таким чином лікування тих, хто його потребує. За іншою моделлю, яка діє у таких країнах, як Великобританія, Ірландія, Данія, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Португалія, потребу громадян у медичній допомозі повністю задовольняє держава. Так поки що і в Україні, де медицина фінансується з держбюджету. Та оскільки робиться це за залишковим принципом, все частіше звучать пропозиції переглянути статтю Конституції про безоплатність лікування і перекласти утримання медичної галузі на суспільство, як це давно зроблено у Німеччині, Франції, Бельгії, Нідерландах. Але чи коректне зрівнювання можливостей нашої держави із країнами, де валовий внутрішній продукт і доходи громадян, а отже, і відрахування на медицину, неспівмірно більші?

ВООЗ визначено, що на охорону здоров'я має виділятися 8% ВВП, а в країнах з низьким рівнем доходів – не менше 4%. В Україні ж у 2004 р. загальні витрати на охорону здоров'я, фізичну культуру, соціальне забезпечення становили менше 6% ВВП. За обсягами витрат на охорону здоров'я в розрахунку на одного жителя Україна посідає 111-те місце серед 189 країн ООН і 8-ме – серед країн колишнього СРСР.

Сьогодні вчені і практики все більше схиляються до запровадження медичного страхування. Аби допомогти запровадити його, Євросоюз навіть розпочав проект „Фінансування та управління у сфері охорони здоров'я в Україні”. Проте цей процес досить тривалий і повинен відповідати ряду необхідних умов:

- законодавче визначення порядку здійснення соціального обов'язкового медичного страхування;
- обов'язковість страхування всіх працюючих на умовах трудового договору;
- надання права участі в соціальному обов'язковому медичному страхуванні особам, зайнятим підприємницькою, творчою діяльністю тощо;
- державна гарантованість щодо реалізації застрахованими громадянами своїх прав на безоплатну медичну допомогу;

На відміну від європейських країн, на пострадянському просторі історично склалася система надання медичних послуг з перевагою вторинної, спеціалізованої допомоги у лікарнях, коли хвороба вже серйозно запущена і потребує спеціалізованого лікування. Чим більше хворіють люди, тим більшими є доходи системи з усіх джерел: державних, спонсорських та неофіційних. Тому, скільки не вкладай грошей в систему охорони здоров'я, що базується на вторинному рівні надання медичних послуг, результат буде мізерний, а може навіть і зворотній.

Досвід переважної кількості європейських країн розглядає сімейну медицину як таку, що забезпечує тривалу опіку здоров'ям людини та всіх членів її родини незалежно від характеру захворювання, стану органів та систем організму у всі періоди її життя.

Ще у 1978 році в Алма-атинській декларації ВООЗ було ініційовано проведення реформ у галузі охорони здоров'я з пріоритетним розвитком первинної медико-санітарної допомоги у багатьох країнах світу, зокрема й в Україні. Процес впровадження на наших теренах сімейної медицини тривалий і непростий і розпочався він з експерименту в Дрогобичі Львівської області, коли тут у 1987 році було відкрито першу амбулаторію загальної практики – сімейної медицини. І лише з 1995 р. розпочато підготовку сімейних лікарів за програмою, затвердженою міністерством охорони здоров'я України.

Так уже склалося в Україні з радянських часів, що 80 відсотків які виділяються на утримання медицини, потрапляє до вторинної, вузькоспеціалізованої ланки галузі. Її фахівцям вигідно лікувати якомога більшу кількість пацієнтів, адже чим більше хворих проходить через стаціонар, тим соліднішу фінансову підтримку з боку держави отримує медичний заклад. З таким затратним принципом розподілу можна було б і погодитися, якби не інша важлива деталь. Річ у тім, що 80 відсотків загальної кількості пацієнтів, які щомісяця звертаються до лікарень, отримують допомогу не в стаціонарах чи вузько профільних клініках, а саме на рівні первинної медицини у дільничного терапевта, педіатра, або того ж таки сімейного лікаря. Але ця ланка системи фінансується на рівні 5–7 відсотків державного медичного бюджету. Виходить, що держава виділяє кошти з розрахунку на квадратні метри стаціонарного закладу, а не на конкретну людину, яка потребує абсолютно конкретної фахової допомоги. Тому за останні кілька років розмір бюджетного фінансування галузі в Україні виріс вдвічі, але тривалість життя її громадян продовжує залишатися однією з найнижчих у Європі. При цьому країна й надалі б'є найсумніші рекорди з кількості хворих на рак, СНІД і туберкульоз.

Для удосконалення фінансової системи охорони здоров'я України напрошуються два висновки – по-перше, впровадити систему охорони здоров'я на засадах сімейної медицини, провівши таким чином, переорієнтацію з високо-витратних лікувальних заходів на вторинному рівні на значно більш фінансово ефективні профілактично-лікувальні заходи на первинному рівні; і по-друге, матеріальна винагорода лікаря сімейної практики повинна прямо залежати від результатів його роботи, а саме, від покращення стану здоров'я населення і від задоволення людей кількістю та якістю надання послуг.

Реалізація таких підходів повинна ґрунтуватись на побудові нової системи організації закупівлі послуг первинної медико-санітарної

допомоги, що пропонується для впровадження проектом Європейського Союзу „Профілактичні та первинні заходи охорони здоров'я України, Києва та ряду областей”. Саме закупівлі послуг, а не фінансування, до якого ми за багато років так звикли. Дійсно, праця лікаря, матеріалізована в медичній послугі, це товар, який має свою ціну, тому, незалежно від термінології, цей товар купується. На сьогодні лікар поставлений в такі умови, коли він не має можливості вести переговори – держава, в особі місцевих рад, одночасно виступає органом фінансування і, в той же час, органом, який надає медичні послуги. Тому нова модель функціонування первинної медико-санітарної допомоги передбачає розподіл функцій надавача та покупця медичних послуг, що означає створення незалежних суб'єктів господарчої діяльності різних форм власності, які будуть надавати медичні послуги населенню певної адміністративно-територіальної одиниці на конкурсній основі, і створення компетентного органу по закупівлі цих послуг від імені громади, що мешкає на цій території.

Сьогодні в Україні станом охорони здоров'я незадоволені всі – і громадяни, і медичні працівники, і Уряд, і Верховна Рада. Найбільш поширеною причиною погіршення здоров'я населення в першу чергу прийнято називати дуже низький рівень фінансування галузі охорони здоров'я. Проте протягом останніх чотирьох років значно збільшені видатки на охорону здоров'я, а от значного покращення роботи галузі не відбулося. Це вказує на те, що потрібно шукати шляхи удосконалення фінансової системи охорони здоров'я. І першочерговим є запровадження обов'язкового медичного страхування та впровадження системи охорони здоров'я на засадах сімейної медицини.

В.І. Рибчак,

к.е.н., доцент
завідуючий кафедрою маркетингу
Уманської державної аграрної академії

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У РЕГІОНАХ

Вступ. Побудова в Україні соціально орієнтованої ринкової економіки європейського типу неможлива без підвищення підприємницької активності її громадян. Особливе місце в економічній системі держави і в житті суспільства відводиться малому підприємництву. Це зумовлено тим, що мале підприємництво є одним з провідних секторів ринкової економіки і значною мірою впливає на темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику внутрішнього валового продукту, структурну перебудову економіки, характеризується швидкою окупністю витрат. Мале підприємництво відіграє важливу роль у насиченні ринку споживчими товарами та послугами повсякденного попиту, реалізації інновацій, створенні додаткових робочих місць.

Дослідженню різних аспектів регулювання підприємницької діяльності присвячені праці багатьох вчених-економістів: А. Гальчинського, К. Кривенка, Ю. Палкіна, Ю. Пахомова, В. Савчука, М. Чумаченка та ін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування регіонального механізму активізації діяльності малих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Регіональну політику сприяння розвитку малого підприємництва необхідно розглядати як один з найбільш пріоритетних напрямів діяльності місцевих органів влади із забезпечення динамічного соціально-економічного розвитку територій. Важливість врахування регіональних особливостей при виробленні політики підтримки підприємництва пов'язана з тим, що воно переважно

зорієнтоване на місцеві ринки, а також допомагає задіяти підприємницький потенціал як вагомий ресурс регіонального розвитку.

Під регіональною політикою розвитку підприємництва слід розуміти, з одного боку, чітко опрацьовану в законодавчому аспекті практичну діяльність центральних органів виконавчої влади і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в усіх регіонах країни, спрямовану на створення необхідних умов розвитку підприємництва, а з іншого - соціально-економічні заходи, здійснювані на базі загальнодержавної політики, закріпленої у законодавстві, самими регіонами для досягнення тих чи інших регіональних і місцевих цілей і завдань [1].

До основних завдань регіональної політики підтримки малого підприємництва належать: забезпечення активної участі суб'єктів малого підприємництва у розв'язанні соціально-економічних проблем регіонів, вдосконаленні та диверсифікації структури економіки регіонів, запровадженні інноваційної моделі розвитку регіональних економік; створення нових робочих місць та зниження рівня безробіття; формування соціального прошарку власників і підприємців.

Останніми роками в державі було створено умови для якісних позитивних змін у сфері малого підприємництва. Зокрема врегульовано процедуру державної реєстрації. Відповідно до законодавства термін реєстрації не повинен перевищувати 5 днів, запроваджено прискорену реєстрацію (протягом одного дня, але за вищу плату); при порушенні терміну реєстрації підприємцю повертається 20 % реєстраційного збору за кожен прострочений день; уніфіковано вимоги до ведення документації до всіх реєстраційних органів.

Відповідно до ст.10 Закону України від 19.10.2000 р. №2063-III "Про державну підтримку малого підприємництва" передбачено подальше формування інфраструктури підтримки і розвитку малого підприємництва, перш за все, шляхом створення та забезпечення діяльності мережі бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів. Разом з тим, в Законі України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2004 року N 40-IV не досить чітко визначені поняття бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів інноваційного спрямування.

Проте, на сьогодні існує тенденція збільшення кількості таких елементів інфраструктури підтримки підприємництва майже в усіх регіонах України.

В цілому по Україні кількість бізнес-центрів за 2005-2006 роки збільшилася на 64 одиниці. Так, порівняно із 2004 роком значне збільшення таких закладів відбулося в 5 регіонах, а саме в місті Києві (на 14 од.), Івано-Франківській (на 13 од.), Житомирській (на 6 од.), Луганській (на 6 од.) областях та АР Крим (на 5 од.). По 1 бізнес-центру протягом дії регіональної

програми розвитку малого підприємництва за 2005-2006 роки створено в Донецькій, Запорізькій, Київській, Рівненській областях.

Зменшення бізнес-центрів протягом 2005-2006 років простежується в Дніпропетровській (-2 од.), Закарпатській (-1 од.), Чернігівській (-1 од.) та Черкаській (-3 од.) областях. Жодного такого закладу інфраструктури підтримки підприємництва за 2 останні роки не створено в Кіровоградській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Полтавській областях та м. Севастополі.

Загальна кількість бізнес-інкубаторів протягом 2005-2006 років зростає лише на 12 одиниць. Таке не значне зростання відбулося за рахунок Дніпропетровської, Запорізької, Полтавської, Рівненської, Вінницької, Миколаївської, Хмельницької, Чернівецької областей та м. Києва, де кількість бізнес-інкубаторів зростала від 1 до 3 одиниць. В Житомирській та Черкаській областях жодного бізнес-інкубатора протягом зазначеного періоду не створено. В Одеській області кількість таких закладів порівняно із 2004 роком зменшилася на 1 одиницю.

За даними місцевих органів виконавчої влади на кінець 2006 року загальна кількість технологічних парків складала 19 одиниць, що порівняно з 2004 роком на 4 одиниці більше. На даний час в м. Києві їх діє 9, у Вінницькій та Донецькій областях – по 2, в Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Харківській, Хмельницькій областях та м. Севастополі – по 1. Кількість технопарків порівняно з 2004 роком в Донецькій області та місті Києві збільшилась на 2 одиниці, тоді як у Полтавській області та місті Севастополі зменшилась на 1 одиницю.

Слід зазначити, що на сьогодні інноваційна діяльність є однією із основних умов створення конкурентного середовища в Україні, а також впровадження інновацій у виробництво. Але кількість інноваційних фондів і компаній за останні два роки дещо зменшилась. У 2004 році їх загальна кількість становила 217 одиниць, станом на 01.01.06 р. їх нараховувалося 189, що на 28 одиниць менше. Це зумовлено, перш за все, відсутністю досконалого законодавства у сфері технологічного бізнесу та системи прямого інвестування в Україні.

У 2006 році найбільша кількість інноваційних фондів і компаній нараховувалося в місті Києві (131), Одеській (47), Вінницькій (23), Дніпропетровській (8) областях. Жодного такого закладу інфраструктури підтримки підприємництва протягом 2005-2006 років не створено в Житомирській, Запорізькій та Київській областях. В інших областях їх налічується від 1 до 3 одиниць.

Фінансово-кредитна підтримка малого підприємництва здійснюється фінансовими установами різних видів. Все більше значення набувають регіональні фонди підтримки підприємництва, створені в регіонах виконавчою владою, Українським фондом підтримки підприємництва або міжнародними донорськими організаціями.

Загальна кількість фондів підтримки підприємництва порівняно з 2004 роком зросла на 40 одиниць. Всього на 01.01.06 р. нараховувалося 151 фонд, із яких кількість регіональних фондів підтримки підприємництва налічує 82 одиниці, що порівняно з 2004 роком на 13 одиниць більше. Найбільша кількість регіональних фондів підтримки підприємництва налічується в Полтавській (17) та Львівській (13) областях. Протягом 2005-2006 років жодного регіонального фонду підтримки підприємництва не створено у м. Києві.

Значна увага приділялася збільшенню кількості кредитних спілок, які можуть надавати частину кредитів малим підприємствам та відіграють велику роль у кредитуванні суб'єктів малого підприємництва. У 2006 році кредитними спілками надано кредитів на суму 150 млн. грн.

Порівняно з 2004 роком кількість кредитних спілок зросла на 112 одиниць. Найбільша кількість зареєстрованих таких фінансово-кредитних установ діє у м. Києві (130), Луганській (64), Донецькій (43), Львівській (42), Закарпатській (34) та Дніпропетровській (32) областях, найменша кількість таких установ діє у Миколаївській області (8).

Загальні кількості інвестиційних фондів і компаній на сьогодні складає 818 одиниць, що на 65 одиниць більше ніж у 2004 році. В м. Києві діє 423 інвестиційні фонди, в Дніпропетровській області – 54, в Донецькій – 52, в Одеській – 47. В Чернівецькій області протягом 2005-2006 років не створено жодного інвестиційного фонду, по 1 такому закладу діє в Житомирській, Закарпатській, Київській, Рівненській, Тернопільській областях.

Фінансово-кредитна підтримка суб'єктів підприємницької діяльності здійснювалась також за рахунок банківського кредитування через комерційні банки та за рахунок коштів міжнародних фінансових установ.

Суттєво зростає загальна кількість громадських організацій підприємців: від 1266 на початок 2006 року до 1683 на початок 2005 року, тобто на 417 одиниць. Так, станом на 01.01.06 р. найбільша кількість таких елементів інфраструктури підтримки підприємництва діє в м. Києві – 140, в областях Хмельницькій – 105, Дніпропетровській – 103, Житомирській та АР Крим – по 97. Найменша кількість громадських організацій підприємців діє на сьогодні в місті Севастополь (15) та Тернопільській області (9).

Протягом останніх двох років значно збільшилась кількість громадських організацій підприємців в АР Крим – на 83 одиниці, порівняно з 2004 роком, на 77 одиниць в Житомирській області, але відбулося й зменшення таких закладів інфраструктури у Вінницькій області – на 16 одиниць, Волинській, Одеській та Чернігівській областях – на 4 одиниці. Кількість громадських організацій підприємців протягом 2005-2006 років не змінилася в Дніпропетровській, Сумській, Херсонській областях та м. Севастополі.

В регіонах створюються та працюють соціальні служби для молоді, молодіжні центри праці, молодіжні бізнес-центри, реалізуються Програми

підтримки жінок, жіночі бізнес-клуби, центри підтримки жіночого підприємництва, що свідчить про розширення мережі інфраструктури підтримки підприємництва, що надавала послуги для незахищених верств населення. Міжрегіональними центрами професійної перепідготовки звільнених в запас військовослужбовців проводилася робота з надання їм консультацій щодо працевлаштування.

З метою здійснення моніторингу розвитку мережі окремих елементів інфраструктури підтримки малого підприємництва Держпідприємництвом розроблено регіональні паспорти, в яких відображено процеси утворення таких закладів та основні напрями їх роботи.

Так, наприклад, в м. Києві був створений та активно працює Київський міський бізнес-центр. Спільно з Українською Асоціацією бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів було підписано Меморандум про розвиток програми “ІКТ бізнес-інкубаційна мережа”. Інформація про діяльність бізнес-центру розміщується в газетах та на Веб-сторінці “Інформаційно-консультативного центру”, створеного на базі Київського міського бізнес-центра.

Фінансування суб'єктів малого бізнесу здійснювалося через надання уповноваженими комерційними банками кредитів, зокрема за рахунок коштів НУФ та ЄБРР у Дніпропетровській, Житомирській, Кіровоградській, Полтавській та Сумській областях.

В Київській, Сумській, Тернопільській, Хмельницькій, Волинській областях, АР Крим та м. Севастополі на умовах лізингу підприємствам малого бізнесу надавалися значна кількість устаткування, сільськогосподарської техніки, запчастин, посівних матеріалів тощо.

Слід звернути увагу, що в умовах глобалізації місцеві органи влади вимушені виконувати нові, раніше не притаманні для них функції формування в регіонах сприятливого підприємницького середовища і справедливих умов конкуренції на ринку.

Проте не кожному регіону України вдається створити ефективну модель розвитку малого підприємства, здатну генерувати нові технології, ноу-хау, відкриття, а також зуміти адаптуватися до розроблених в інших країнах нових процесів, технологій, товарів.

Моделі інноваційних промислових кластерів працюють в АР Крим, Вінницькій, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Миколаївській, Одеській, Рівненській, Тернопільській, Херсонській, Хмельницькій, Чернівецькій областях та м. Севастополі.

Разом з тим, незважаючи на невпорядкованість правового поля та нерозвинену ділову інфраструктуру в Україні відбувається впровадження нових форм господарювання, заснованих на мережевій моделі організації виробництва та адаптації до економіки країни, що трансформується. Так, наприклад, створення і розвиток кластерної моделі господарювання

в Хмельницькій області стало можливим завдяки ініціативі людей, які побажали зайнятися підприємницькою діяльністю на основі своєї професійної майстерності й ефективного використання природних ресурсів регіону, а також зацікавленості органів влади, що прагнули знайти вихід з кризового стану регіону. Значну допомогу цьому забезпечили науковці місцевих ВНЗ.

Слід відмітити, що збільшення кількості таких елементів інфраструктури підтримки підприємництва та створення в майбутньому їх єдиної мережі дозволить більш ефективно розвинути інноваційну діяльність в регіонах України.

На даний час в Україні особлива увага приділяється питанням швидкої інтеграції в ЄС. Приклад функціонування ЄвроІнфоЦентрів в Республіці Болгарія є цікавою формою вирішення проблем малого і середнього підприємництва у здійсненні бізнесу з контрагентами єдиного ринку ЄС. Тому, доцільно було б вивчити більш детально досвід створення мережі ЄвроІнфоЦентрів в країнах – членах Європейського Союзу.

Висновки. На підставі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. За останні роки процес формування інфраструктури підтримки малого підприємництва в Україні характеризується стрімким розвитком. Однак, до цього часу значною залишається диспропорція в розвитку малого підприємництва та формуванні окремих елементів інфраструктури підтримки підприємництва в більшості регіонів України.
2. Законодавча неврегульованість функціонування бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів та тих послуг, які вони повинні надавати, призводить до відсутності чіткого уявлення про специфіку їх діяльності.
3. Протягом 2005-2006 років зросла кількість майже всіх елементів інфраструктури підтримки підприємництва. Завдяки роботі закладів інфраструктури підтримки малого підприємництва в регіонах створюються нові малі підприємства та додаткові робочі місця, а також залучаються представники малого та середнього бізнесу до участі у регіональних програмах соціально-економічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: Монографія /За ред. професора Варналія З. С. – К., 2005. – С.8-102