

Zarządzanie przedsiębiorstwem w dobie globalnych problemów

pod redakcją Anny Piotrowskiej

SIZ

wydawnictwo

Łódź 2020

Redaktor
Anna Piotrowska
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

Autorzy
Piotr Augustyniak, Dmytro Babukhin, Bożena Czerkawska, Adam Dębiński, Agnieszka Drzazga, Emilian Gwiazdziński, Justyna Jakubowska, Adrianna Jaśkowiak, Marcin Jaworski, Marta Kędzia, Liudmyla Koval, Pavlo Kvasnii, Aleksy Lipiński, Bartłomiej Lisowski, Olena Lyakhovska, Viktoriia Lysa, Agnieszka Olejniczak, Iryna Paslavska, Andriy Pekhnyk, Iryna Snovydyovych, Lyubomyr Sozansky, Monika Strzelecka, Agnieszka Waleniak, Zoryna Yurynets, Daria Zawalska

Recenzja naukowa
dr Monika Fabińska, dr hab. Paweł Głodek, dr Sławomir Jędrzejewski,
dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ, dr Ivanna Myshchysyn, dr doc. Andriy Pekhnyk,
mgr Anna Piotrowska, dr Magdalena Ratalewska, dr hab. Jarosław Ropęga, prof. UŁ,
dr Dorota Starzyńska, prof. Zoryna Yurynets

Projekt typograficzny, skład i łamanie
Katarzyna Ciach

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna
Katarzyna Ciach

Projekt okładki
Amelia Piotrowska Flamid Design
Kamil Dura

© Copyright by the Authors
© Copyright for this edition by Wydawnictwo SIZ, Łódź 2020
Wszelkie prawa zastrzeżone
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie tylko dokładnych (dosłownych) kopii
dzieła. Niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie na jego bazie pochodnych

ISBN: 978-83-65766-35-9

SIZ

wydawnictwo

Wydawnictwo SIZ
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26, pok. 112
tel. 42 635- 47-91
email: biuro@wydawnictwo-siz.pl

Spis treści

Wstęp	5
Część I	
Funkcjonowanie przedsiębiorstw w obliczu kryzysu	
Agnieszka Olejniczak Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie sektora handlu hurtowego w Polsce	11
Daria Zawalska Instrumenty wspomagania MŚP oferowane przez polskie izby przemysłowo-handlowe	25
Adrianna Jaśkowiak, Bartłomiej Lisowski Globalizacja a ujednolicenie sprawozdania finansowego dla mikro i małych przedsiębiorstw	45
Adrianna Jaśkowiak Powszechność stosowania uproszczeń w sprawozdawczości finansowej przez mikro i małe spółki z o.o.	55
Monika Strzelecka, Piotr Augustyniak The Micromobility Sector and Transportation Services in the Times of the Pandemic of COVID-19 in Poland	73
Emilian Gwiazdziński Gotowość cyfrowa organizacji w czasach pandemii COVID-19	85
Andriy Pekhnyk, Dmytro Babukhin Crisis Management Theories as an Instrument of COVID-19 Crisis Solution	99
Marta Kędzia Zarządzanie międzynarodowymi partnerstwami strategicznymi w dobie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19	115
Część II	
Otoczenie współczesnych organizacji	
Justyna Jakubowska, Aleksy Lipiński Polski e-konsument i jego zachowania nabywcze	137

Marcin Jaworski	
Employer branding jako ogniwo łączące biznes i społeczeństwo	149
Adam Dębiński	
Alternatywne źródła finansowania działalności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego	163
Bożena Czerkawska	
Specyfika funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora w Polsce – desk research	177
Agnieszka Drzazga	
Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce	193
Agnieszka Waleniak	
Konwersja i harmonizacja informacji w procesie ich adaptacji do potrzeb menedżerów w zakładzie komunalnym przetwarzania odpadów	203
Bożena Czerkawska, Agnieszka Drzazga	
Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich w Polsce i Kanadzie – analiza komparatywna	219
Część III	
Kierunki rozwoju inwestycji i przemysłu na Ukrainie	
Iryna Paslavska, Pavlo Kvasnii, Viktoriia Lysa	
Analysis and Modelling of the Foreign Direct Investment Impact on the Economy of Ukraine	249
Lyubomyr Sozanskyy, Liudmyla Koval	
Comparison Analysis of Woodworking Industry Trade Trends in Ukraine And EU Countries	265
Zoryna Yurynets, Iryna Snovydyovych	
Development of Higher Education within the Competence Approach	283
Olena Lyakhovska	
Handel zagraniczny Ukrainy produktami mleczarskimi: ogólna charakterystyka i struktura geograficzna	297

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z konglomeratem o zasięgu międzynarodowym, czy też jedno osobową działalnością gospodarczą. Problemy w świecie biznesu mogą mieć charakter zewnętrzny, wynikać z szerszego kontekstu lub sytuacji dotyczącej konkretnej branży. Okres pandemii COVID-19 okazał się niezwykle trudny dla większości przedsiębiorstw, spośród których najbardziej ucierpiały te, których działalność opiera się na bezpośrednich kontaktach z klientami lub których funkcjonowanie uzależnione jest od łańcuchów dostaw i kontaktów z zagranicą. Z kolei organizacje, które mogą funkcjonować w przestrzeni cyfrowej, starały się stworzyć system pracy zdalnej, który pozwoli dostosować ich działalność do sytuacji kryzysowej i zapewni im dalsze funkcjonowanie. Jednak dla większości przedsiębiorców okres obostrzeń i ograniczeń wynikających z pandemii, wiąże się z wysokim poziomem stresu i niepewności, gdy desperacko próbowali utrzymać się na rynku. Dlatego chcąc zmaksymalizować swoje szanse na przetrwanie, nie mówiąc już o sukcesie, przedsiębiorstwa zmuszone są wprowadzić znaczące zmiany. Zrozumienie zarówno szerszego środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jak i jego mocnych oraz słabych strony, daje możliwość przemyślanego planowania i pokonywania pojawiających się przeszkód.

Niezależnie od wielkości działalności gospodarczej na wszystkich przedsiębiorcach ciąży obowiązek przestrzegania zasad i przepisów właściwych dla danej branży, jak również ogólnych wytycznych dotyczących księgowości i zobowiązań podatkowych. Jednak sukces biznesowy zależy przede wszystkim od ludzi, którzy prowadzą działalność gospodarczą. Problemy obejmujące zarządzanie biznesem mogą obejmować zarówno brak odpowiednich kwalifikacji, doświadczenia, brak swobody w podejmowaniu strategicznych decyzji, czy też wybór niewłaściwych osób na stanowiska kierownicze. Trudności może przysporzyć także zatrudnienie wykwalifikowanego personelu i zatrzymanie wartościowych pracowników w przedsiębiorstwie. Z kolei chęć utrzymania konkurencyjnej pozycji wśród rywali biznesowych zmusza do poszukiwania

oszczędności w obszarze siły roboczej i surowców. Ważnym jest również rozwijanie dobrych relacji z interesariuszami, budowanie silnej marki, która pozwoli utrzymać lojalnych klientów w obecnym szumie komunikacyjnym, który utrudnia prowadzenie biznesu i dotarcie do konsumentów z wyłącznie istotnymi informacjami.

Ewolucja technologiczna postępująca w niespotykanym dotąd tempie powoduje konieczność ciągłej adaptacji systemów i procesów do panujących w biznesie trendów, co wywołuje niepewność, a to z kolei sprawia, że planowanie jest niezwykle trudne. Aby poradzić sobie z ciągle zmieniającym się środowiskiem biznesowym, konieczne jest opracowanie konkretnych strategii przy zachowaniu właściwej elastyczności w kwestii szczegółów, aby móc w umiejętny sposób dostosować się do zmieniającego się otoczenia.

Celem monografii jest analiza wybranych zagadnień dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem w dobie globalnych problemów, związanych z problematyką finansowania działalności podmiotów gospodarczych, adaptacją strategii oraz nowego sposobu prowadzenia działalności w erze COVID-19 z uwagi na niepewne prognozy gospodarcze dla wielu krajów w kontekście rygorystycznych obostrzeń ograniczających swobodę prowadzenia działalności.

Niniejsza publikacja stanowi zbiór tekstów autorstwa studentów, doktorantów i pracowników naukowych Uniwersytetu Łódzkiego, Politechniki Łódzkiej, Lwowskiego Narodowego Uniwersytetu im. Iwana Franki oraz Instytutu Badań Regionalnych im. M. I. Doliszniego NAN Ukrainy.

Chęć upowszechnienia wyników badań przeprowadzonych w ramach poszerzania swojej wiedzy i zainteresowań na temat przedsiębiorczości, zarządzania oraz finansów i rachunkowości, jak również potrzeba podzielenia się swoimi spostrzeżeniami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej w dobie ostatnich problemów na świecie przyczyniła się do powstania tego opracowania. Monografia zawiera podzielone tematycznie teksty napisane w języku polskim oraz angielskim.

Pierwsza część monografii dotyczy problematyki związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w dobie kryzysu. W tej części opracowania znaleźć można rozważania dotyczące finansowania działalności gospodarczej w dobie globalnych problemów oraz instrumentów wsparcia oferowanych podmiotom gospodarczym przez państwo. Następnie podjęto tematykę stosowania ujednoliceń sprawozdania finansowego przez mikro i małe przedsiębiorstwa, oraz uproszczeń w sprawozdawczości finansowej przez mikro i małe spółki z o.o. Pierwszą część monografii dopełniają opracowania na temat wpływu światowego kryzysu na sektor mikromobilności oraz usług transportowych,

a także rozważania na temat gotowości cyfrowej organizacji w czasie pandemii. Kolejny rozdział poświęcony został teoriom zarządzania kryzysowego, które dają możliwość identyfikowania i monitorowania zagrożeń oraz reagowania na nie w odpowiednim czasie jako narzędzia rozwiązania kryzysowego COVID-19. W ostatnim rozdziale tej części podjęto tematykę dotyczącą wpływu pandemii na przebieg przedsięwzięć projektowych oraz na zarządzanie nimi realizowane przez międzynarodowe zespoły.

W części drugiej monografii znalazły się rozważania na temat specyfiki funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora w Polsce, podjęto również próbę wskazania alternatywnych źródeł finansowania jednostek samorządu terytorialnego oraz korzyści i zagrożeń związanych z ich wykorzystaniem. Czytelnikom przybliżono również tematykę employer brandingu oraz dokonano próby identyfikacji roli zastosowania CSR w inicjatywach budowania marki pracodawcy. W kolejnym rozdziale przybliżona została także postać e-konsumenta, analizie poddano również zmiany w jego zachowaniu, jakie można zauważyć na przestrzeni ostatnich lat oraz to, czym są podyktowane decyzje zakupowe i z czego wynikają zmiany zachowań konsumentów. W tej części monografii dokonano próby przedstawienia najbardziej prawdopodobnego scenariusza rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce w kontekście najbliższej dekady na podstawie informacji zawartych w dokumentach Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz w raportach tematycznych. Na koniec tej części monografii znajdziemy opracowanie poświęcone problematyce przepływu informacji w zakładzie komunalnym w kontekście ich wykorzystania przez menadżerów wyższego i niższego szczebla do skutecznego planowania strategii działania oraz kontroli wewnętrznej podległych pracowników. W ostatnim rozdziale dokonano identyfikacji i oceny uwarunkowań oraz zasad funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych w Polsce i Kanadzie.

W ostatniej części monografii znajdziemy opracowania dotyczące między innymi problematyki badań nad wpływem inwestycji zagranicznych na rozwój gospodarczy na Ukrainie. Autorzy skonstruowali modele ekonometryczne do badania wpływu relacji wartości czynników w kraju odbiorcy i kraju inwestora na inwestycje zagraniczne. Dokonano także analizy porównawczej trendów eksportowych i importowych przemysłu drzewnego na Ukrainie i w krajach UE. Uzasadniono, że wprowadzenie moratorium na eksport surowego drewna z Ukrainy wpłynęło na pozytywne tendencje (z punktu widzenia produktywności) w handlu zagranicznym krajowymi produktami drzewnymi. Czytelnikom przybliżona została także tematyka międzynarodo-

wych stosunków handlowych Ukrainy na rynku mleczarskim oraz trendów dotyczących rozwoju partnerstw handlowych. Podjęto również próbę zbadania dynamicznych i strukturalnych zmian w eksporcie i imporcie produktów mlecznych, które pozwolą zidentyfikować priorytetowe obszary handlu zagranicznego.

Z uwagi na różnorodność tematyczną obejmującą kwestie funkcjonowania przedsiębiorstw w dobie globalnych problemów, monografia stanowi źródło informacji dla osób zainteresowanych poszerzeniem swojej wiedzy w obszarach ujętych w monografii, choć oczywistym jest, iż zakres tematyczny opracowań nie wyczerpuje wszystkich zagadnień dotyczących kwestii zarządzania przedsiębiorstwem.

Redaktor opracowania pragnie złożyć gorące podziękowania profesor Renacie Lisowskiej, profesorowi Jarosławowi Ropędzie, doktorowi habilitowanemu Pawłowi Głodkowi, doktor Monice Fabińskiej, doktorowi Sławomirowi Jędrzejewskiemu, doktor Ivannie Myshchyshyn, doktorowi Andrzejowi Pekhnykowi, doktor Magdalenie Ratalewskiej, doktor Dorocie Starzyńskiej oraz profesor Zorynie Yurynets za trud zrecenzowania publikacji oraz konstruktywne uwagi i sugestie, które wpłynęły na jej ostateczny kształt.

Anna Piotrowska

Część I

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w obliczu kryzysu

Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie sektora handlu hurtowego w Polsce

Wprowadzenie

Handel jest znaczącym sektorem gospodarki, należącym do szeroko pojmowanej sfery usług. W 2018 r. udział handlu w tworzeniu produktu krajowego brutto wyniósł 15,4%, a w wartości dodanej brutto – 17,6%. Handel, w ujęciu funkcjonalny, dotyczy wszelkich czynności zachodzących pomiędzy podmiotami gospodarczymi, w formie transakcji kupna – sprzedaży. Jest to więc sprzedaż wytworzonych towarów ostatecznym nabywcom. Natomiast handel w ujęciu instytucjonalnym, to ogół przedsiębiorstw, których prowadzona działalność gospodarcza, wyłącznie lub w przeważającej części, polega na zakupie towarów, w celu ich dalszej odsprzedaży¹.

Podstawowym rozróżnieniem handlu w ujęciu instytucjonalnym jest podział na handel hurtowy i detaliczny. Handel hurtowy obejmuje działania związane ze sprzedażą towarów i usług podmiotom, które odsprzedają je na zasadach komercyjnych. Najprostsza definicja handlu hurtowego to handel po cenach hurtowych². Handel detaliczny zaś jako ostatnie ogniwo obrotu towarowego, obejmuje wszelkiego rodzaju działalności, mające na celu sprzedaż towarów i usług bezpośrednio finalnemu konsumentowi, do jego osobistego

* Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 11–12.

² *Biznes*. Tom 9. Słownik pojęć ekonomicznych A-O. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 114.

użytku³. Różnica między handlem hurtowym i detalicznym polega przede wszystkim na ilości sprzedawanego towaru – ten pierwszy nastawiony jest na obrót dużymi partiami towaru, często jednego rodzaju, drugi zaś polega na sprzedaży mniejszej liczby produktów często bardziej różnorodnych.

Handel hurtowy stanowi zakup dużych ilości towarów (ich niewielką obróbkę, np. sortowanie czy paczkowanie), a następnie ich odsprzedaż, najczęściej detalistom przy pomocy odpowiedniej sieci handlowej⁴.

Do jego najważniejszych zadań należy:

- prawidłowe zaopatrzenie placówek detalicznych,
- dbałość o odpowiednią jakość towarów i ochrona ich wartości użytkowych,
- organizowanie przebiegów towarowych,
- wyrównywanie dysproporcji w czasie między wytworzeniem a sprzedażą towarów (m.in. poprzez magazynowanie),
- współpraca z producentami w zakresie kształtowania dostaw zgodnych ze strukturą popytu.

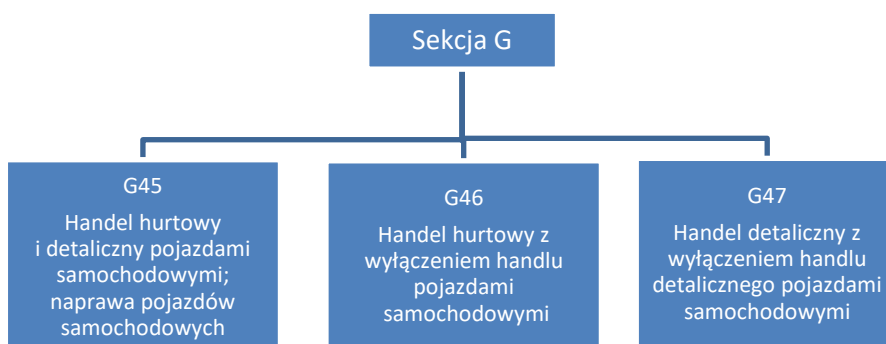
Działalność handlu hurtowego umożliwia znaczne obniżenie kosztów przemieszczania towarów i ich magazynowania, usprawnienie obrotu, a także ułatwia i ożywia kontakty przemysłu, czyli produkcji z handlem detalicznym. Oprócz organizowania sprzedaży hurt często przyjmuje na siebie funkcję bezpośredniego organizatora produkcji. W odniesieniu do wielu tworów masowych hurt skupia portfele zamówień detalicznych i innych odbiorców, a zarazem utrzymuje stałe kontakty z przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Pełniąc taką funkcję odgrywa rolę pośrednika w wymianie, biorąc na siebie ryzyko sprzedaży towarów zamówionych u producenta. Hurt przejmuje towary bezpośrednio z produkcji lub z samodzielnych składnic zbytu oraz z przedsiębiorstw handlu zagranicznego i od organizacji skupiających artykuły rolne. Wprowadza zakupione towary do dalszego obrotu, a także organizuje ich przebiegi, starając się minimalizować koszty i maksymalizować usługi handlowe. Do zadań hurtu należy również dbałość o zachowanie ogólnej równowagi rynkowej i równowag częściowych (asortymentowej, regionalnej i sezonowej). W tym celu bada popyt i planuje działalność zaopatrzeniową, wykorzystując zamówienia i informacje uzyskane od obsługiwanych pomiotów handlu detalicznego. Działalność przedsiębiorstw hurtowych wiąże się także

³ F. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 512–520.

⁴ W. Śmid, *Leksykon przedsiębiorcy*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 2010, s. 73.

z ciągłym poszukiwaniem nowych, korzystniejszych źródeł zakupu. Hurt wpływa również na dostosowanie produkcji do potrzeb rynku, inicjując często wytwarzanie nowych towarów. Hurtownie prowadzą też kontrolę jakości nabywanych towarów, często zatrudniają towaroznawców odpowiedzialnych za eliminowanie towarów złej jakości.

Celem rozdziału jest analiza i ocena wpływu pandemii COVID-19 na sektor handlu hurtowego w Polsce. Przedsiębiorstwa działające w tej branży, zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007), to podmioty gospodarcze realizujące działalność usługową w ramach Sekcji G – handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle. Sekcja ta składa się z trzech działów: dział 45 – handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych; dział 46 – handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi; dział 47 – handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi (por. rys. 1). W opracowaniu wykorzystano dane publikowane przez GUS charakteryzujące funkcjonowanie podmiotów handlu hurtowego (dział 46 wg PKD 2007) w Polsce w latach 2014–2020.



Rys. 1. Sekcja G według PKD 2007

Źródło: opracowanie własne

Metoda badawcza

Analizę branży handlu hurtowego przeprowadzono na podstawie wybranych zmiennych charakteryzujących badane podmioty gospodarcze: wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury, wskaźniki dotyczące bieżącej oraz przewi-

dywanej sytuacji przedsiębiorstw, bariery w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Ponadto analizie zostało poddane przeciętne zatrudnienie oraz wynagrodzenie w handlu hurtowym. Zaprezentowane w opracowaniu dane pochodzą z publikacji GUS.

Koniunktura gospodarcza w handlu hurtowym

Koniunktura w najprostszy sposób odzwierciedla odczucia i nastroje przedsiębiorców działających w danej branży. Pod pojęciem koniunktury gospodarczej rozumie się najczęściej stan aktywności gospodarczej przedsiębiorstw i dokonujące się w niej zmiany, w tym stan głównych czynników ją determinujących (m.in. popytu, podaży, zatrudnienia, inwestycji).

Metodologia badań koniunktury, prowadzonych z wykorzystaniem testu koniunktury, polega na zbieraniu opinii przedsiębiorców na temat bieżącej i przyszłej sytuacji kierowanych przez nich przedsiębiorstw, w zakresie takich elementów prowadzonej działalności gospodarczej, jak: portfel zamówień, produkcja, sytuacja finansowa, zatrudnienie, ceny, działalność inwestycyjna, napotykanne bariery. Udzielając odpowiedzi na ankietę dotyczącą koniunktury, respondenci powinni opierać się na swych ogólnych odczuciach dotyczących bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i przewidywanych możliwościach jego rozwoju, bez odwoływania się do zapisów księgowych⁵.

Badanie koniunktury gospodarczej w handlu realizowane metodą testu koniunktury przez GUS, przeprowadzane jest na próbie ok. 9500 przedsiębiorstw (60% udział handlu hurtowego w handlu ogółem). Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury gospodarczej jest wskaźnikiem złożonym. Obliczany jest jako średnia arytmetyczna sald odpowiedzi na pytania z ankiety miesięcznej dotyczące bieżącej i przewidywanej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa. Przyjmuje on wartości z przedziału -100 do 100, przy czym wartości poniżej zera są oceniane jako negatywne (wskazujące na gorszą koniunkturę), a powyżej zera – jako pozytywne (wskazujące na dobrą koniunkturę). Wskaźnik przyjmujący wartość równą zero oznacza sytuację, gdy koniunktura się nie zmienia⁶.

⁵ *Zeszyt metodologiczny. Badanie koniunktury gospodarczej*, GUS, Warszawa 2018, s. 6.

⁶ *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2020* (czerwiec 2020), GUS, s. 5.

Analizując wskaźnik ogólnego klimatu dla handlu hurtowego należy zauważyć, że w latach 2014-2019, omawiany wskaźnik przyjmował wartości dodatnie, co wskazywało na dobrą koniunkturę w branży. W ciągu pierwszych trzech miesięcy 2020 roku wskaźnik ten także kształtował się powyżej zera, jednakże w kwietniu 2020 roku osiągnął wartość -39,8 pkt. Takie drastyczne pogorszenie nastrojów przedsiębiorców prowadzących działalność w branży było spowodowane wybuchem pandemii COVID-19, zarówno w Polsce, jak i na całym świecie. Nagła, nowa sytuacja w gospodarce wywołała chaos i panikę wśród podmiotów gospodarczych. Szerząca się pandemia doprowadziła do wprowadzenia wielu obostrzeń, które znacząco zaburzały funkcjonowanie wszystkich gospodarek na świecie. Zamknięte granice stały się szansą rozwoju dla lokalnych firm. Brak możliwości wymiany towarowej z innymi krajami zmusił wiele przedsiębiorstw do zakupu produktów od krajowych producentów. Obecnie można mówić o ustabilizowanej sytuacji, częściowym zniesieniu obostrzeń oraz powrocie do funkcjonowania sprzed „czasów pandemii”. O polepszeniu warunków świadczy także wskaźnik ogólnego klimatu, który dla handlu hurtowego w czerwcu 2020 odnotował wartość -16,5 pkt. Najwyższy poziom analizowanego wskaźnika odnotowano w maju 2018 roku – 14,1 pkt. (por. wykres 1).

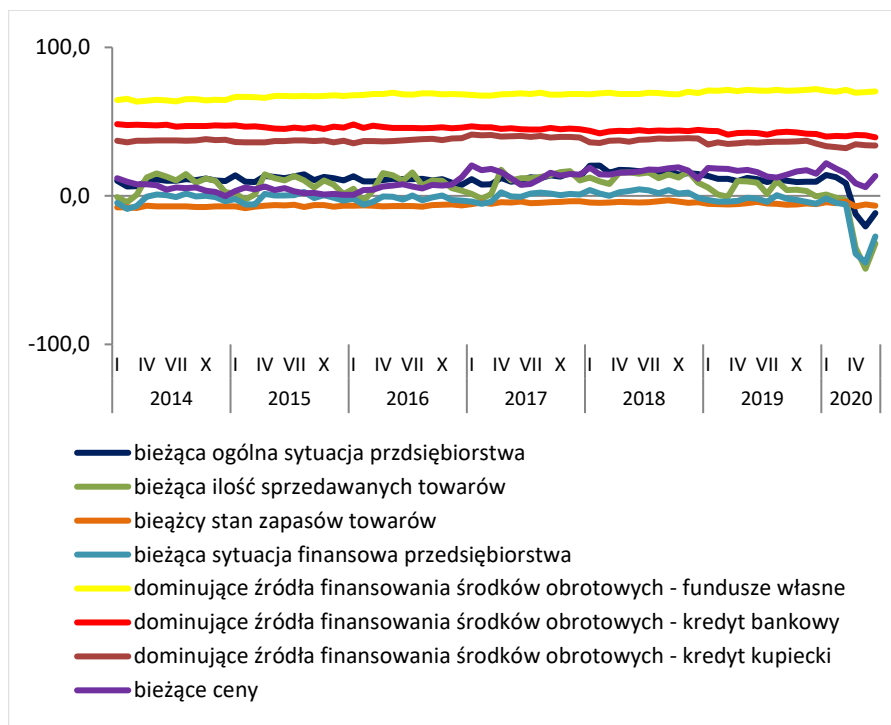


Wykres 1. Wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury dla handlu hurtowego w latach 2014-2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Kolejne analizowane wskaźniki odnoszą się do obecnej oceny przedsiębiorców dotyczącej sytuacji w sektorze. Przedsiębiorcy ocenili swoją ogólną kondycję jako słabą – saldo odpowiedzi na to pytanie w czerwcu 2020 r. wyniosło

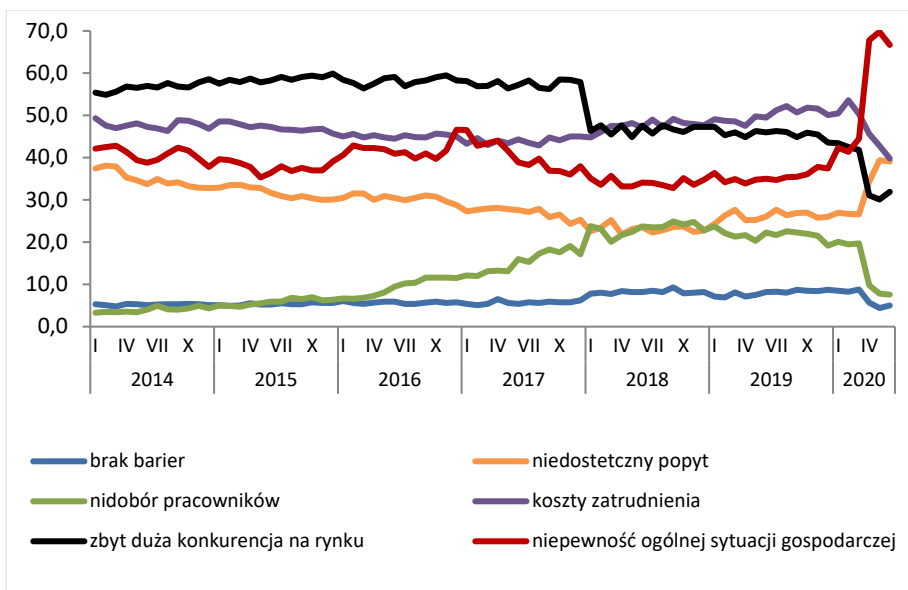
-11,6 pkt, zaś a analogicznym okresie roku poprzedniego 11,3 pkt. Tak duża rozbieżność wynika z trwającej w Polsce pandemii COVID-19. Najlepiej ogólną sytuację w branży, w latach 2014-2020, podmioty oszacowały w lutym 2018 roku – 20,4 pkt. W marcu 2020 roku zauważyć można wyraźny spadek dwóch wskaźników: bieżącej ilości sprzedawanych towarów oraz bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Odnosząc się do tych wskaźników w dłuższej perspektywie zauważyć można sezonowość. Stan zapasów towarów w badanym okresie uznawany jest przez przedsiębiorców za nadmierny. Patrząc na dominujące źródła finansowania środków obrotowych, w analizowanym okresie, dostrzega się stabilizację, zatem można twierdzić, iż udział portfela przedsiębiorstw nie zmienia się. W badanym okresie wskaźnik bieżących cen towarów osiągnął najwyższą wartość w styczniu 2020 roku – 22,0 pkt, stopniowo spadając do poziomu 5,8 pkt w maju 2020. (por wykres 2).



Wykres 2. Bieżąca sytuacja przedsiębiorstw hurtowych w latach 2014-2020

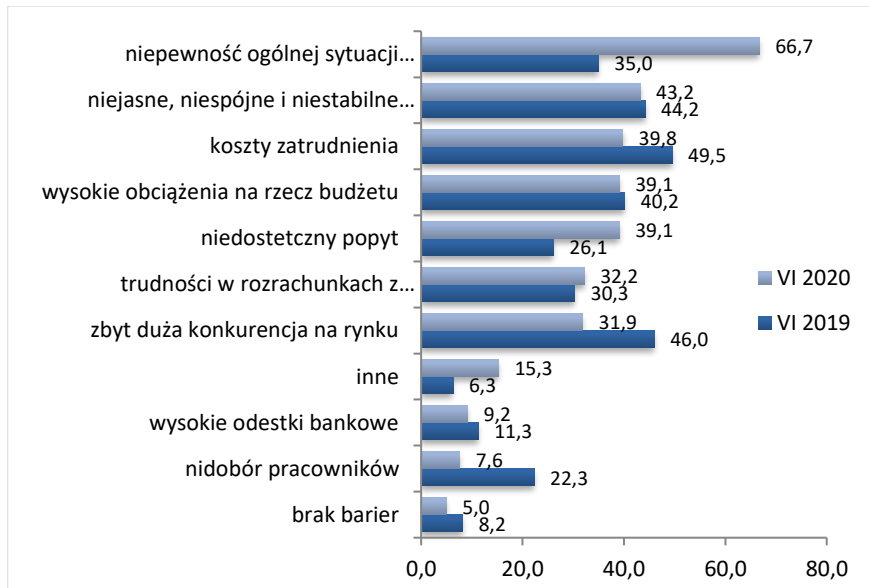
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Od wielu lat Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie prowadzi badania w sferze analizy zmian w sieci magazynowej handlu hurtowego artykułami konsumpcyjnymi. Wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że poczynając od 2002 r. stan magazynów ulegał stałej poprawie jakościowej. Wskazuje na to m.in. rosnąca wielkość obiektów magazynowych. W 2012 r. średnia powierzchnia składowa magazynów zamkniętych hurtu osiągnęła poziom 1048,7 m² i była prawie o 3/4 większa niż w 2002 r. Zwiększanie powierzchni magazynowej przyczynia się także do wprowadzania nowoczesnych technologii, na które wcześniej po prostu nie było miejsca. Przedsiębiorstwa hurtowe otrzymały możliwości zastosowania nowoczesnego sprzętu i urządzeń technicznych oraz rozwiązań technologicznych i funkcjonalno-przestrzennych, opartych na światowych wzorcach. Efektem tego w przyszłości jest poprawa warunków przechowywania zapasów i podniesienia jakości oferowanych usług. Pomimo takiego rozwoju, przedsiębiorstwa funkcjonujące w sektorze handlu hurtowego, ciągle mierzą się z wieloma barierami. Podczas gdy określone bolączki tracą na znaczeniu i są mniej odczuwalne przed firmy, inne odczuwalne są bardziej. Na przestrzeni lat 2014-2017 przedsiębiorcy wskazywali, iż największym problemem w branży jest konkurencja – 57,9 pkt. w grudniu 2017 roku. Początek 2018 roku przyniósł spadek tego wskaźnika i bariera ta zaczęła tracić na znaczeniu, osiągając poziom 31,9 pkt. w czerwcu 2020. Wyraźnie widać, iż w obliczu trwającej w Polsce pandemii, od czerwca 2020 roku bariera stała się mniej ważna dla firm. Obecnie firmy stoją przed innymi barierami. Niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej to teraz największy problem dla przedsiębiorców – 66,7 pkt w czerwcu 2020 r. Strach przed tym co będzie, może znacząco zaburzać funkcjonowanie nie tylko branży, ale całej gospodarki. Możliwości poprawy sytuacji przedsiębiorstw handlowych na przestrzeni lat ograniczają następujące czynniki: koszty zatrudnienia pracowników, niedostateczny popyt (wzrost wartości wskaźnika od kwietnia 2020 r.). W maju 2020, 5,0% przedsiębiorstw handlu hurtowego deklarowało, że nie napotyka na problemy w prowadzeniu bieżącej działalności (8,2% przed rokiem). Zatem możemy tu mówić o wpływie pandemii na ocenę przedsiębiorców (por. wykres 3 oraz wykres 4).



Wykres 3. Wybrane bariery w funkcjonowaniu działalności przedsiębiorstw hurtowych w latach 2014-2020

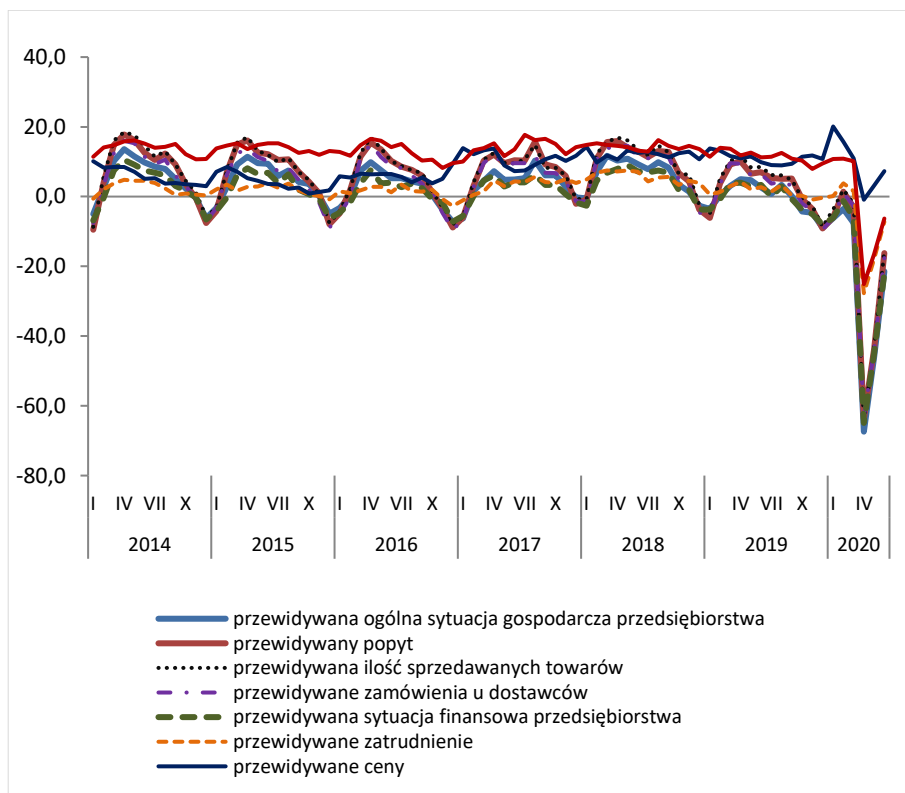
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS



Wykres 4. Bariery w funkcjonowaniu działalności przedsiębiorstw hurtowych w czerwcu 2019 i 2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Kolejnymi analizowanym wskaźnikami opisującymi funkcjonowanie handlu hurtowego są wskaźniki odnoszące się do przyszłości. Patrząc na wskaźnik przewidywanej ogólnej sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw, można zauważyć pewną sezonowość – załamanie w miesiącach zimowych. Jednakże w kwietniu 2020 r. obserwujemy wyraźny spadek tego wskaźnika (- 67,4 pkt.). Przyczyną tak negatywnego prognozowania był wybuch pandemii COVID-19 w Polsce. Również pozostałe wskaźniki prognostyczne zostały ocenione przez przedsiębiorców negatywnie. W czerwcu 2020 r. zauważyć można wzrost mierników. Dostosowanie się do nowych warunków, panujących nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie, pozwoliły podmiotom gospodarczym na bardziej wiarygodne oszacowanie przyszłej sytuacji. Można przypuszczać, iż kwietniowe wyniki wynikały z wywołanej wśród społeczeństwa paniki oraz strachu przed „nowym i nieznanym” (por. wykres 5).



Wykres 5. Przewidywana sytuacja gospodarcza przedsiębiorstw hurtowych w latach 2014-2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Wraz z rozwojem sektora handlowego w Polsce następuje proporcjonalnie szybszy rozwój dużych sieci handlowych, mających znaczną przewagę konkurencyjną nad detalistami. Małe sklepy np. osiedlowe, ze względu na mniejszą różnorodność oferowanego asortymentu, korzystają z innych kanałów dostaw, tj. zmuszone są do zaopatrywania się, w większości przypadków, u pośredników (np. w hurtowniach lub na rynkach hurtowych), a nie jak w przypadku dużych sieci handlowych – bezpośrednio u producentów.

Wyniki badań Głównego Urzędu Statystycznego wskazują na niekorzystne dla hurtu tendencje w zakresie wyboru dostawców. Według danych GUS, zanotowano wzrost udziału zakupów bezpośrednio od producentów oraz z importu, kosztem spadku zakupów w przedsiębiorstwach hurtowych (por. tabela 1). Zmniejszenie zakupów firm detalicznych w przedsiębiorstwach hurtowych wynika z procesów globalizacji handlu i dynamicznego rozwoju w Polsce zagranicznych sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Są to przedsiębiorstwa silne ekonomicznie, nowoczesnie zarządzane i oferujące szeroki zakres usług dla producentów. Dzięki dużej skali zakupów sieci handlowe mogą negocjować, a nawet wymuszać, korzystne dla swojej firmy warunki współpracy z dostawcami towarów⁷.

Tabela 1. Struktura zakupów towarów w firmach detalicznych* (w %)

Wyszczególnienie	Zakupy towarów ogółem		W tym: własność zagraniczna	
	2016	2017	2016	2017
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0
Bezpośrednio od producentów	49,5	49,7	29,0	32,4
U hurtowników	20,6	18,0	14,1	11,5
Bezpośrednio z importu	29,1	30,9	56,1	55,2
Z innych źródeł	0,8	1,4	0,7	0,9

* Dane dotyczą przedsiębiorstw, w których liczba pracujących przekracza 9 osób

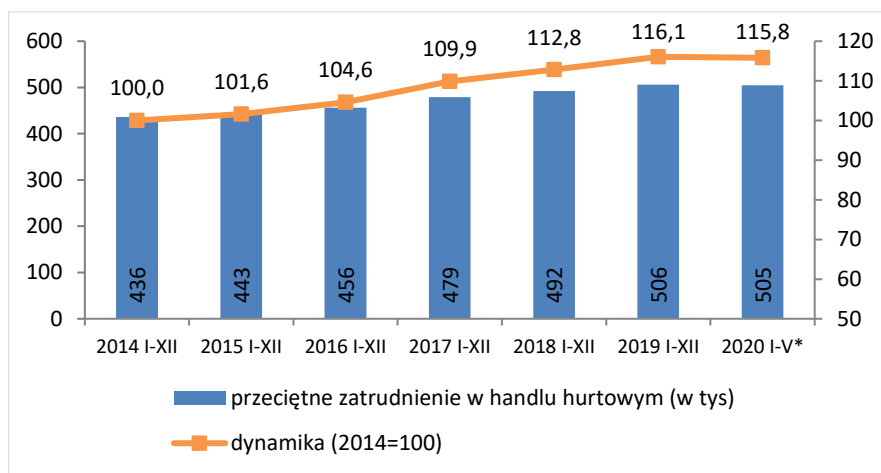
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Bezpośrednie zakupy detalu od producentów (z pominięciem hurtu) skracają przebiegi towarowe i obniżają ich koszty, a także zwiększają wpływ detalu

⁷ K. Kowalska, *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012.

na producentów. Hurt natomiast ułatwia zadanie detalu, koncentrując jego zakupy w jednej lub niewielkiej liczbie hurtowni oraz ułatwia zbyty przedsiębiorstwom produkcyjnym, koncentrując go i eliminując konieczność zawierania transakcji na małe ilości towarów z dużą liczną odbiorców detalicznych. Ograniczenie udziału hurtu w obrocie towarowym nie powinno powodować pogorszenia zaopatrzenia rynku. Hurt, mimo ograniczenia jego zakresu, zajmuje ważne miejsce w przebiegach towarowych (por. tabela 1).

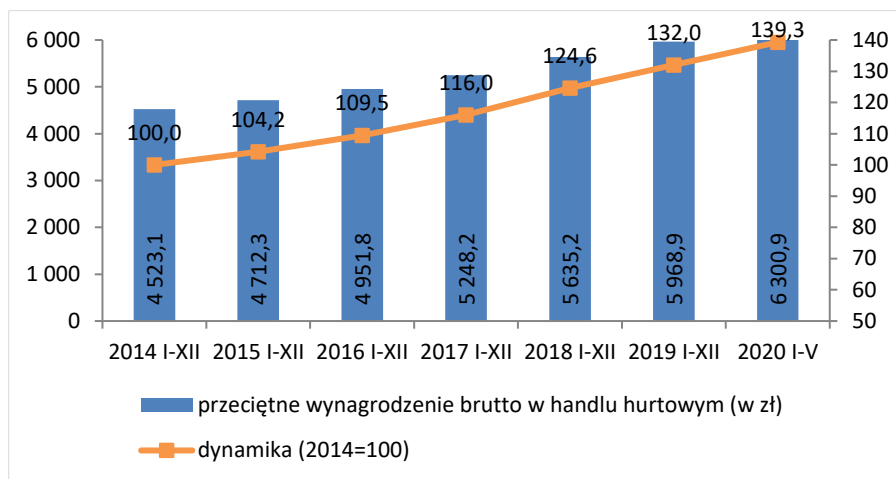
Analizując dane dotyczące przeciętnego zatrudnienia w hurcie zauważyć można, iż z roku na rok w tej branży pracuje coraz więcej osób. Świadczy to o ciągłym rozwoju przedsiębiorstw oraz powstawaniu nowych. W 2019 roku w handlu hurtowym zatrudnionych było 506 tys. osób co stanowiło 7,9% wszystkich pracujących w sektorze przedsiębiorstw. Na przestrzeni badanego okresu odnotowano wzrost o 69 tys. osób. W roku 2019 dynamika wynosiła 116,1%. Patrząc na pierwsze pięć miesięcy 2020 roku można zauważyć spadek liczby zatrudnionych w hurcie. Przyczyn tego należy upatrywać w zwolnieniach pracowników, których były zmuszone dokonać firmy w miesiącach kwiecień-maj, chcąc dalej funkcjonować w nowych warunkach – czasach pandemii. W maju 2020 r., w handlu hurtowym zatrudnionych było 494 tys. osób (por. wykres 6).



Wykres 6. Przeciętne zatrudnienie w sektorze handel hurtowy (w tys.) i dynamika w latach 2014-2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Od 2014 roku wartość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w sektorze przedsiębiorstw odnotowuje systematyczne wzrosty i tym samym w roku 2019 osiągnęła poziom 5 968,9 zł, czyli o 1 445,8 zł więcej niż w pierwszym roku badanego okresu. W roku 2019 dynamika była na poziomie 32,0% (por. wykres 7).



Wykres 7. Przeciętne wynagrodzenie brutto w handlu hurtowym (w zł) w latach 2014-2020 i dynamika

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Podsumowanie

W ostatnich latach można dostrzec rozwój handlu hurtowego w Polsce, o czym świadczy wzrost zatrudnienia o 15,8% w okresie 2014-2020, tj. o 69 tys. osób. Jednakże wybuch pandemii COVID-19 zahamował dalszy wzrost zatrudnienia. Wyniki badań pokazują, iż koronawirus wywołał ogromne zmiany, nie tylko w sektorze handlu hurtowego, ale w całej gospodarce, zarówno polskiej, jak i całego świata. Obecnie polskie przedsiębiorstwa borykają się z wieloma problemami, które wcześniej ich nie dotyczyły. Podczas gdy określone problemy tracą na znaczeniu, inne zaczynają stanowić duże zagrożenie. Niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej, to teraz największy problem dla przedsiębiorców – wskazanie 66,7% badanych w czerwcu 2020 r. Strach przed tym co będzie, może znacząco zaburzać funkcjonowanie, nie tylko branży, ale całej gospodarki. Możliwości poprawy sytuacji przedsiębiorstw

handlowych na przestrzeni lat ograniczają także następujące czynniki: koszty zatrudnienia pracowników, niedostateczny popyt. Bieżąca sytuacja w sektorze jest oceniana przed podmioty negatywnie, prognozy również nie są optymistyczne. Wskaźniki nigdy wcześniej nie osiągnęły tak ujemnych wartości. W tej chwili trudno przewidzieć jak będzie kształtowała się koniunktura w kolejnych okresach – miesiącach czy też latach.

Bibliografia

- Biuletyn statystyczny*, opracowania z roku: 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020.
- Biznes*. Tom 9. Słownik pojęć ekonomicznych A-O. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007, s. 114.
- Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000-2020* (czerwiec 2020), GUS.
- Kotler F., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Kowalska K., *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*, Difin, Warszawa 2012.
- Rynek wewnętrzny w 2018 r.*, GUS, Warszawa 2019.
- Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Śmid W., *Leksykon przedsiębiorcy*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 2010, s. 73.
- Zeszyt metodologiczny. Badanie koniunktury gospodarczej*, GUS, Warszawa 2018.

Daria Zawalska*

Instrumenty wspomagania MŚP oferowane przez polskie izby przemysłowo-handlowe

Wprowadzenie

Rola i znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w gospodarce polskiej i unijnej stale rośnie. Badania wskazują, że systematycznie wzrasta wkład tego sektora w rozwój gospodarki. „Sektor przedsiębiorstw wytwarza blisko trzy czwarte wartości PKB (72,3%), przy czym małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB (49,1%). (...) Udział przedsiębiorstw w tworzeniu PKB od 2008 r. do 2017 zwiększył się on o 1,2 p.p. (z 71,1% do 72,3%), głównie za sprawą małych i średnich firm – ich udział w PKB w tym okresie wzrósł z 47,2% do 49,1%”¹. Nie dziwi więc fakt, że od wielu lat niezmiennie zarówno polityki unijne i krajowe oferują instrumenty wsparcia dla tegoż sektora. Ważną rolę w dystrybucji środków dla MŚP pełnią instytucje rządowe i samorządowe, ale także instytucje otoczenia biznesu. Organizacjami, które działają na arenie biznesowej są także izby gospodarcze.

Celem rozdziału jest analiza wsparcia oferowanego przez polskie izby przemysłowo-handlowe dla firm sektora MŚP na podstawie analizy literatury krajowej oraz informacji prezentowanych przez wybrane izby. Aby ten cel osiągnąć, w pierwszej części artykułu, autorka analizuje podwaliny prawne oraz rozważania na temat kształtu samorządu gospodarczego w Polsce. W dalszej

* Doktorantka, Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Łódzki.

¹ R. Zakrzewski, A. Skowrońska (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, PARP, Warszawa 2020, s. 14.

części opracowania przedstawione zostały kluczowe aspekty działania izb przemysłowo-handlowych, a w ostatniej przeanalizowane instrumenty wspierania MŚP. W artykule autorka stara się odpowiedzieć na pytania: czy izby te mogą zaproponować przedsiębiorcom realną wartość dodaną? Oraz czy i jaką rolę odgrywają we wspieraniu rozwoju MŚP?

Rozwój polskich izb przemysłowo-handlowych

Samorząd będący przejawem decentralizacji władzy, gwarantuje udział obywateli w rządzeniu państwem - jest więc filarem systemu demokratycznego. Najważniejszy w tym zakresie jest, co oczywiste, samorząd terytorialny. Istotną rolę odgrywa także samorząd specjalny - zawodowy oraz gospodarczy, który określa się jako „związki personalne reprezentujące interesy osób wykonujących profesje zaufania publicznego oraz związki ekonomiczne, których zadaniem jest rzecznictwo interesów środowiska gospodarczego”².

Podstawą działalności samorządu gospodarczego w Polsce jest ustawa z dnia 30 maja 1989 o izbach gospodarczych³, gdzie w art. 2 izbę gospodarczą określa się jako organizację „samorządu gospodarczego, reprezentującą interesy gospodarcze zrzeszonych w niej przedsiębiorców, w szczególności wobec organów władzy publicznej”⁴. Biorąc pod uwagę rodzaj podmiotów należących do instytucji samorządu gospodarczego wyróżnia się samorząd przemysłowo-handlowy (izby przemysłowo-handlowe, które reprezentują interesy gospodarcze wszystkich gałęzi gospodarki, z wyjątkiem rzemiosła i rolnictwa⁵), samorząd rzemieślniczy (izby rzemieślnicze, cechy) oraz samorząd rolniczy (izby rolnicze).

Cechą odróżniającą samorząd terytorialny od gospodarczego jest fakt, że ten drugi nie ma charakteru powszechnego, nie reprezentuje wszystkich obywateli zamieszkujących dany teren, a jedynie wybrane jednostki o podobnej aktywności zawodowej. (...) Jego legitymacja do wykonywania zadań nie pochodzi od wszystkich mieszkańców danego obszaru, tylko od ściśle określonej

² R. Kmiecik, P. Antkowiak A. Jaskulski, *Pożądaný kierunek zmian modelu samorządu gospodarczego w Polsce. Rozważania na podstawie projektu ustawy o izbach przemysłowo-handlowych*, Wydawnictwo UAM, Warszawa – Poznań, 2016, s. 13.

³ Dz. U. 2019, poz. 579.

⁴ Ibidem.

⁵ K. Bandarzewski, *Samorząd gospodarczy w prawie polskim. Studium prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014, s. 79.

grupy podmiotów prowadzących działalność gospodarczą⁶. Co prawda warunkiem koniecznym przystąpienia danego przedsiębiorcy do instytucji samorządu gospodarczego jest jego przypisanie do określonego terytorium, jednak ten fakt ma znaczenie drugorzędne⁷. „Samorząd gospodarczy ma charakter nieterytoryalnych, publicznoprawnych związków przymusowych, występujących jako związki ekonomiczne”⁸. Najwcześniejsze definicje samorządu gospodarczego określają go jako „samorząd zorganizowany na zasadach przedstawicielstwa wspólnych, kolektywnych i osobistych interesów osób należących do jednego stanu gospodarczego lub zawodu (np. izby)”⁹. Zgodnie z powyższymi definicjami samorząd, w tym także gospodarczy, powinien mieć charakter obligatoryjny oraz posiadać możliwość sprawowania określonej władzy, podejmowania wiążących decyzji dla określonej grupy osób.

Aby przybliżyć problematykę ich ustroju, warto przyrzeć się doświadczeniom innych krajów europejskich w tej dziedzinie. Państwa dzisiejszej Unii Europejskiej mogą pochwalić się wielowiekową historią samorządu gospodarczego, która doprowadziła do wykształcenia się dwóch modeli izb: modelu francuskiego (zwanego też kontynentalnym) oraz anglosaskiego. Rozróżniającym je kryterium jest charakter przynależności - obligatoryjny w przypadku modelu kontynentalnego, na który zdecydowały się Francja, Niemcy czy Austria oraz model anglosaski, który funkcjonuje m. in. w Belgii, Wielkiej Brytanii, Portugalii, Estonii, a także w Polsce¹⁰. Warto podkreślić, że według szacunków jedynie 10% przedsiębiorców jest zrzeszonych w izbach funkcjonujących wedle modelu anglosaskiego¹¹.

Izby reprezentujące oba modele mają podobny zakres zadań, jednak nie mogą ich wypełniać równie efektywnie. Bez powszechnego charakteru samodzielności w działaniu oraz źródeł dochodu w postaci podatków, izby funkcjonujące według modelu anglosaskiego, w rzeczywistości nie mogą wypowiadać się w imieniu wszystkich przedsiębiorców i nie otrzymują należytej uwagi, ani od instytucji publicznych, ani od środowiska samych przedsiębiorców¹². W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „należy zachować daleko idącą

⁶ K. Bandarzewski, *op. cit.*, s. 42.

⁷ R. Kmiecik, P. Antkowiak, A. Jaskulski, *op. cit.*, s. 14.

⁸ Ibidem.

⁹ J. Hubert, *Samorząd gospodarczy. Skrypt z wykładów w roku akademickim 1925/26*, Poznań 1926, s. 1–2, [w:] K. Bandarzewski, *op. cit.*, s. 80.

¹⁰ R. Kmiecik, P. Antkowiak, A. Jaskulski, *op. cit.*, s. 54–55.

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

powściągliwość przy utożsamianiu stowarzyszeń, reprezentujących wolę najczęściej wąskiej grupy przedsiębiorców, z samorządem gospodarczym¹³. Badacze zwracają uwagę, że związki zdefiniowane w ten sposób mogą być traktowane jedynie jako stowarzyszenia gospodarcze, a nie jako samorząd gospodarczy sensu stricto.

Wspomniana ustawa z dnia 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych (Dz. U. 1989, Nr 35, poz. 195), definiuje izby jako dobrowolne zrzeszenia pracodawców. To właśnie owa dobrowolność sprawia, że polskie izby funkcjonują w modelu anglosaskim, co jak omówiono powyżej, stanowi o ich słabości. Jednocześnie ustawa ta wprowadza pewien zamęt pojęciowy, gdyż z jednej strony definiuje izby gospodarcze jako instytucje samorządu gospodarczego, z drugiej jednak nie przyznaje im kompetencji samorządu, który wyrażałby się w powszechnym i publicznoprawnym charakterze.

Ustawa precyzuje zadania izb, które mają przede wszystkim reprezentować interesy swoich członków wobec instytucji publicznych, upowszechniać zasady etyki w biznesie oraz opiniować zasady tworzenia rozwiązań prawnych dotyczących gospodarki oraz ich wdrażania czy funkcjonowania¹⁴. Szczegółowy katalog możliwych działań izb gospodarczych określa także m.in. wnoszenie wkładu w tworzenie korzystnej atmosfery dla życia gospodarczego, wspieranie kształcenia zawodowego, organizowanie sądów polubownych, zajmowanie stanowiska w sprawach dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej na terenie działania izby¹⁵. Jednocześnie izby powstają z inicjatywy samych przedsiębiorców (minimum 50, a w przypadku firm z więcej niż jednego województwa – 100)¹⁶. Ponadto, co bardzo istotne, izby finansują się we własnym zakresie, głównie ze składek członkowskich, a także z prowadzonej na zasadach ogólnych działalności gospodarczej.

Kluczowe obszary działalności polskich izb przemysłowo-handlowych

Instytucją zrzeszającą polskie izby gospodarcze jest Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), będąca spadkobierczynią Polskiej Izby Handlu Zagranicznego¹⁷. KIG jest stowarzyszeniem, w którym zrzeszać mogą się organizacje, o wspól-

¹³ R. Kmiecik, P. Antkowiak, A. Jaskulski, *op. cit.*, s. 54-55.

¹⁴ Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych (Dz. U. 1989, nr 35, poz. 195).

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Wg ustawy nie przejęła jedynie majątku „Międzynarodowych Targów Poznańskich”, Ibidem.

nym celu jakim jest działanie na rzecz rozwoju gospodarczego. Według oficjalnych informacji¹⁸ KIG skupia w chwili obecnej 67 izb branżowych, 63 izby regionalne, 21 izb bilateralnych oraz 7 organizacji o innym charakterze (np. związki pracodawców). Działalność KIG warta jest przeanalizowania, gdyż prezentuje z pewnością największe spektrum działania na rzecz przedsiębiorców i często stanowi wyznacznik działań prowadzonych przez izby przemysłowo-handlowe w terenie. Wśród swoich strategicznych działań KIG wymienia: wyrażanie opinii na temat działań ustawodawczych, organizację wydarzeń dla społeczności przedsiębiorców takich, jak: Forum Młodych Przedsiębiorców czy Kongres Innowacyjnej Gospodarki¹⁹.

KIG aktywnie działa na polu współpracy gospodarczej, co przejawia się współpracą z organizacjami rządowymi oraz wspieraniem polskiego eksportu poprzez organizowanie konferencji, seminariów czy misji gospodarczych poświęconych konkretnym zagranicznym rynkom zbytu. Legalizacja dokumentów w obrocie międzynarodowym ma także stanowić ułatwienie dla przedsiębiorców, którzy są aktywni na rynkach zagranicznych. Specjalny status KIG, jako izby obejmującej swoim działaniem teren całego kraju, umożliwia szerokie spektrum działania na arenie międzynarodowej – stąd KIG podkreśla, że współpracuje z większością krajowych izb gospodarczych na świecie²⁰. Prowadzi także Sąd Arbitrażowy oraz Centrum Mediacji. Szeroko zakrojona jest także działalność merytoryczna podmiotu, która przejawia się w prowadzeniu szkoleń o różnorodnej tematyce, bliskiej przedsiębiorcom, ale także w wyrażaniu opinii na temat tworzonego prawa, uczestniczeniu w posiedzeniach komisji sejmowych i zbieraniu informacji na temat postulowanych zmian w prawie, z punktu widzenia przedsiębiorców. Działalność merytoryczna jest podzielona na obszary tematyczne związane z różnymi branżami, na przykład: małych i średnich przedsiębiorstwach, gospodarki morskiej czy rozwoju funduszy VC. Ponadto KIG uczestniczy w realizacji projektów, zarówno międzynarodowych, jak i krajowych o różnorodnym charakterze²¹. Wśród nich wiele projektów poświęconych jest kształtowaniu postaw przedsiębiorczych wśród młodych ludzi, a także kształtowaniu ich świadomości zawodowej przez nauczycieli (projekty z serii „Profesjonalny system wspomagania szkół...”). Niektóre z projektów kładą także nacisk na kompetencje cyfrowe mieszkańców określonych gmin, czy też kompetencje zawodowe konkretnych grup docelowych²².

¹⁸ Według oficjalnej strony KIG, <https://kig.pl/o-kig/o-nas/> (dostęp: 12.05.2020).

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

Stosunkowo młodą instytucją na arenie samorządu gospodarczego jest Wielkopolska Izba Gospodarcza z siedzibą w Gnieźnie (WIG), która powstała w 2017 roku. Analiza strony internetowej tej instytucji²³, pozwala stwierdzić, że organizacja ta skupia się przede wszystkim na korzyściach dla organizacji zrzeszonych w izbie, poprzez promowanie produktów i usług członków izby. W tym celu WIG przygotował biuletyn informacyjny. Jego celem jest informowanie potencjalnych inwestorów o oferowanych przez firmy z regionu produktach i usługach. W ramach WIG funkcjonują także tzw. grupy zakupowe, które oferują zniżki na zakup produktów i usług dla członków WIG, gwarantowane poprzez umowę zawartą pomiędzy WIG, a oferującą konkretny produkt firmą.

Doradztwo w prowadzeniu biznesu także jest dostępne jedynie dla firm zapisanych do izby. Izba może opiniować programy i projekty ustaw związane z funkcjonowaniem gospodarki. Przejawem współpracy na rzecz środowiska biznesowego regionu, niekoniecznie zrzeszonego w izbie jest organizacja szkoleń dla pracowników i pracodawców o różnorodnej tematyce, związanej z prowadzeniem działalności gospodarczej (podatki, kadry i płace, zmiany w prawie pracy itd.). Szkolenia te dostępne są zarówno dla firm - członków izby, jak i firm spoza zrzeszenia, choć dla tych ostatnich uczestnictwo w szkoleniach jest odpłatne.

Kolejnym sektorem działalności izby wielkopolskiej są szkolenia zawodowe. WIG aktywnie uczestniczy we wspieraniu szkolnictwa zawodowego poprzez współpracę ze szkołami zawodowymi i tworzenie klas wielozawodowych²⁴. Działalność ta podyktowana jest zaspokojeniem potrzeb firm borykających się z brakami kadrowymi na stanowiskach wymagających praktycznej wiedzy zawodowej. WIG spełnia w tym działaniu rolę pośrednika – z jednej strony mając dostęp do firm - członków zabiegających o pracowników, a z drugiej strony - kontakty ze szkołą zawodową realizującą wspomniany program nauczania.

Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa (ŁIPH) według oficjalnych informacji²⁵ została reaktywowana w 1990 roku, jest więc organizacją o długiej, jak na polskie warunki, historii. Statut ŁIPH podkreśla w szczególności troskę organizacji o interesy zrzeszonych w niej firm (wspieranie inicjatyw gospodarczych, reprezentowanie wobec organów administracji publicznej czy integro-

²³ <http://www.wig-wielkopolska.pl> (dostęp: 15.05.2020).

²⁴ <http://wig-wielkopolska.pl/szkolnictwozawodowe/> (dostęp: 15.05.2020).

²⁵ http://www.izba.lodz.pl/Misja_i_cele/15/ (dostęp: 16.05.2020).

wanie środowiska przedsiębiorców). Izba zobowiązuje się także prowadzić działania promujące zatrudnienie oraz aktywizację zawodową, a także podejmować inicjatywy społeczne służące rozwojowi przedsiębiorczości i społeczności lokalnej²⁶. Statut potwierdza także możliwość prowadzenia przez ŁIPH działalności gospodarczej – w tym przypadku skupia się ona na legalizacji dokumentów w obrocie gospodarczym oraz wydawaniu podpisu elektronicznego.

Aktywność w obszarze rozwoju społeczności lokalnej i rozwoju przedsiębiorczości przejawia się w organizacji, przez ŁIPH, wydarzeń przeznaczonych dla środowiska biznesowego takich, jak: Biznes Mikser, Forum Rekomendacji Biznesowych (FRB) czy śniadania klubowe. Biznes Mikser bazuje na formule szybkiej randki, w tym przypadku biznesowej, podczas której przedsiębiorca ma przedstawić swoją ofertę w ciągu zaledwie 3 minut. Po tym czasie zmienia miejsce, w ten sposób prezentując swój *elevator pitch*²⁷ nawet kilkudziesięciu firmom. Wspólnym celem tych przedsięwzięć jest promowanie działalności poszczególnych firm i ułatwienie w poszukiwaniu partnerów biznesowych. Działania takie bezpośrednio wspierają rozwój firm w regionie; w wydarzeniach mogą brać udział i biorą, nie tylko potężni gracze, ale także młode firmy, dla których może być to nieoceniona szansa na prezentację swojej oferty. Wydarzenia te są skierowane do całego środowiska biznesowego w regionie, choć członkowie izby mają uprzywilejowany dostęp (zniżki za uczestnictwo w przypadku Biznes Miksera czy możliwość nielimitowanego uczestnictwa w przypadku FRB).

ŁIPH organizuje wydarzenia o charakterze integracyjnym, dla przedsiębiorców w regionie takie, jak: Rajd Przedsiębiorców czy Regaty Przedsiębiorców. Wspieranie przedsiębiorców z regionu ma także wydźwięk w organizacji wydarzeń o charakterze międzynarodowym – takich, jak: Most Gospodarczy REGION ŁÓDZKI – UKRAINA 2018 czy Polsko-Gruzińskie Forum Gospodarcze „Doing Business in Georgia”. Jako inicjator nagrody Diament ŁIPH i Super Diament ŁIPH, przyznawanych za szczególne osiągnięcia we wspieraniu życia gospodarczego regionu i poprawy warunków prowadzenia biznesu, odpowiednio w regionie i w ujęciu krajowym, przyczynia się również do konsolidacji środowiska biznesowego.

Łódzka organizacja promuje rozwiązywanie sporów poprzez mediację i arbitraż. W tym celu stworzony został Sąd Arbitrażowy Polski Centralnej przy

²⁶ <http://www.izba.lodz.pl/pliki//2015/Statut%20%C5%81IPH.pdf> (dostęp: 16.05.2020).

²⁷ Z ang. krótka prezentacja siebie, swojego projektu lub firmy potencjalnym kontrahentom, partnerom.

ŁIPH oraz Wojewódzkie Centrum Arbitrażu i Mediacji, którego „priorytetem jest ułatwienie przedsiębiorcom prowadzenia działalności gospodarczej poprzez stworzenie dodatkowego sposobu rozwiązania sporu oraz optymalizacji biznesu, który umożliwi kontynuowanie współpracy pomiędzy skonfliktowanymi dotąd partnerami”²⁸.

Kolejną organizacją wybraną do analizy jest Sudecka Izba Przemysłowo-Handlowa (SIPH) w Świdnicy, która powstała w 1993 roku. Jej działalność skupia się wokół „przedsięwzięć wspierających rozwój przedsiębiorczości oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie”²⁹. Pozwala to przypuszczać, że aktywność tej organizacji jest bardziej ukierunkowana na rozwój podmiotów w regionie, nie tylko firm już zapisanych do izby. Organizacja świadczy usługi komercyjne dla firm, polegające na legalizacji dokumentów w obrocie zagranicznym oraz wydawanie świadectw pochodzenia.

Podobnie jak wspomniana wcześniej izba gnieźnieńska, izba w Świdnicy działa na rzecz szkolenia zawodowego, organizując na przykład Forum Zawodów Ziemi Świdnickiej – spotkania z udziałem zarówno szkół, uczniów oraz, co najważniejsze z punktu widzenia działalności izby, także potencjalnych pracodawców.

SIPH, jako organizacja zlokalizowana z regionie przygranicznym, aktywnie korzysta z funduszy europejskich dedykowanych obszarom przygranicznym, w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Poza projektami bezpośrednio wspierającymi istniejące MŚP, o których mowa będzie w kolejnej części artykułu, SIPH prowadzi także przedsięwzięcia z zakresu szeroko pojętej przedsiębiorczości czy szkolnictwa zawodowego, zachęcając absolwentów szkół zawodowych do zakładania działalności gospodarczej oraz praktyk zawodowych. Mowa o projekcie realizowanym przez SIPH do grudnia 2019 pt. „Przedsiębiorczość i praktyka kluczem do zatrudnienia”. Celem projektu jest zwiększenie szans na zatrudnienie, w tym samozatrudnienie, 150 absolwentów technikum. Projekt realizowany jest w partnerstwie z innymi instytucjami³⁰.

To zresztą nie jedyny projekt koncentrujący się na talentach i umiejętnościach młodych ludzi. Ciekawym projektem w tym obszarze jest np. projekt zatytułowany „Talenty dla firm w czesko-polskim przygraniczu II”, w którym

²⁸ Jego utworzenie zostało dofinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER), <http://www.cam-lodz.pl/o-wcam/> (dostęp: 23.05.2020).

²⁹ <https://www.siph.pl/izba,ap17.html> (dostęp: 15.05.2020).

³⁰ Brak informacji o dofinansowaniu ze środków unijnych, <https://www.siph.pl/przedsiębiorczość-i-praktyka-kluczem-do-zatrudnienia,ap370.html> (dostęp: 16.05.2020).

nacisk kładzie się na wzmacnianie zainteresowania młodych ludzi techniką (w tym przypadku konstruowaniem maszyn), poprzez organizację konkursu w tym zakresie³¹.

Kolejnym projektem, tym razem o charakterze edukacyjnym, ale mającym związek z promowaniem aktywności zawodowej i przedsiębiorczości, jest projekt pt. „Transgraniczne Miasto Dzieci”³², w którym uczestnikami są dzieci w wieku szkolnym. Jego celem jest nie tylko wzajemne poznawanie kultur, ale także umożliwienie uczestnikom poznania różnorodnych możliwości zatrudnienia oraz promowanie szacunku do pracy i jej wartości oraz edukacji obywatelskiej.

SIPH angażuje się także w projekty służące rozwojowi regionu transgranicznego oraz wzmacnianiu współpracy różnorodnych instytucji, w celu zwiększenia jego atrakcyjności dla inwestorów i polepszania warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Projekt „Sieć rozwoju gospodarczego pogranicza polsko-czeskiego”³³ miał za zadanie utworzenie „5 tematycznych transgranicznych grup roboczych (...). Zaplanowane działania projektu wpłyną na zwiększenie intensywności współpracy instytucji i społeczności w regionie przygranicznym w obszarze rozwoju społeczno-gospodarczego”³⁴.

„Doświadczenie – kompetencje – praca”³⁵ to z kolei projekt dofinansowany z programu PO WER i skierowany do osób z tzw. statusem NEET (ang. *Not in employment, education or training* – osoby w wieku 15-24 lata, pozostające poza rynkiem pracy, nie uczące się i nie uczestniczące w szkoleniach), którego celem jest aktywizacja zawodowa grupy docelowej poprzez staże, doradztwo zawodowe, mentoring oraz pośrednictwo w pracy.

Wiele organizacji aranżuje także eventy o charakterze towarzyskim dla swoich członków. Z pewnością służą one zacieśnianiu więzi pomiędzy podmiotami już tworzącymi izby, nie mając jednocześnie przełożenia na działania zwiększające zasięg izby w regionie i działania promujące przedsiębiorczość.

³¹ <https://www.siph.pl/talenty-dla-firm-w-czesko-polskim-przygraniczu-ii,ap467.html> (dostęp: 16.05.2020).

³² Projekt realizowany w partnerstwie z Izbą Gospodarczą Kraju Kralovohradeckiego w Hradec Kralove. Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie <https://www.siph.pl/transgraniczne-miasto-dzieci,ap369.html> (dostęp: 16.05.2020).

³³ Projekt realizowany w partnerstwie od 01.01.2017 r. do 31.12.2018 r. Więcej informacji można znaleźć na stronie <https://www.siph.pl/projekt-siec-rozwoju-gospodarczego-pogranicza-czesko-polskiego,ap368.html> (dostęp: 16.05.2020).

³⁴ Ibidem.

³⁵ <https://www.siph.pl/doswiadczenie-kompetencje-praca,ap25.html>.

Wszystkie omawiane podmioty publikują na swoich stronach internetowych informacje z życia regionu, wspominając także o zmianach w prawodawstwie mających wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej. Wspólną cechą wszystkich analizowanych podmiotów jest pełnienie roli tuby informacyjnej dla przedsiębiorców z regionu, komunikując informacje od instytucji publicznych, jak na przykład ZUS, samorządy regionalne, Urzędy Miasta. Na każdej analizowanej stronie internetowej takie informacje się znajdowały, choć wydaje się, że informacje te trafiają jednak w większości do firm już zaangażowanych, bądź potencjalnie zaangażowanych w działania podmiotu.

Instrumenty wsparcia dla MŚP

Przedsiębiorczość oraz wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw od lat niezmiennie pozostają w centrum zainteresowań decydentów, zarówno na szczeblu krajowym, jak i unijnym. Jest to wyjątkowo istotne, biorąc pod uwagę fakt, że w latach 2014-2020 Polska jest największym beneficjentem funduszy unijnych, których pula wynosi 82,5 mld euro. Środki te rozdysponowane są w ramach Programów Operacyjnych obejmujących całe terytorium kraju oraz szesnastu regionalnych Programów Operacyjnych dla każdego z województw. Każdy z nich przewiduje w dokumentach programowych wsparcie dla MŚP pod różnym kątem. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, będący w dużej mierze spadkobiercą realizowanego w latach 2007-2013 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, koncentruje się na działaniach proinnowacyjnych oraz wspierających działalność badawczo-rozwojową w MŚP³⁶.

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) koncentruje się na zatrudnieniu, edukacji, szkolnictwie wyższym, zdrowiu³⁷, jednak zawiera także działania skierowane do MŚP – jak np. działanie 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku, realizowane w ramach Osi priorytetowej II – Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji.

³⁶ R. Lisowska, J. Filipczak, U. Siuda, *Regionalne Instrumenty wspomagania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2016, s. 31.

³⁷ *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 5.

Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (PO IiS) skupia się w głównej mierze na gospodarce niskoemisyjnej, ochronie środowiska i przeciwdziałaniu zmianom klimatu³⁸. Wsparcie dla przedsiębiorstw w tym programie ogranicza się więc do działań związanych z dofinansowywaniem inwestycji w odnawialne źródła energii (farmy wiatrowe, instalacje na biomasę czy biogaz, panele fotowoltaiczne).

Nacisk na kompetencje cyfrowe, dostęp do szybkiego Internetu oraz rozwój e-administracji to główne cele Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014–2020³⁹. Wnioski w programie mogą składać m.in. przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, w tym małe i średnie.

Dla najsłabiej rozwiniętych polskich regionów: świętokrzyskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego i lubelskiego utworzony został dedykowany Program Operacyjny Polska Wschodnia, który w I osi priorytetowej - Przedsiębiorcza Polska Wschodnia, koncentruje się na podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw⁴⁰.

Konstrukcja Regionalnych Programów Operacyjnych oparta jest na dogłębnej analizie stanu rzeczywistego i diagnozy potrzeb w każdym województwie osobno. Łączą je jednak wspólne cechy, w tym działania skierowane do sektora MŚP, takie jak propagowanie „inwestycji przedsiębiorstw w B+R (...) podnoszenia konkurencyjności sektorów MŚP, rolnego, a także rybołówstwa i akwakultury”⁴¹.

Na poziomie Unii Europejskiej realizowane są programy: Horyzont 2020, koncentrujący się na badaniach i innowacjach, wspierając w tym zakresie także sektor MŚP, oraz 2014–2020 COSME, którego celem jest wzmocnienie konkurencyjności i trwałości unijnych przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, oraz krzewienie kultury przedsiębiorczości, wspieranie tworzenia miejsc pracy oraz wzrostu MŚP⁴².

Warto także wspomnieć o innych programach realizowanych zarówno na szczeblu centralnym UE oraz krajowym takich jak Erasmus Plus czy fundusze norweskie. Program Erasmus Plus jest programem koncentrującym się na edukacji, szkoleniach, sporcie. Tzw. fundusze norweskie to z kolei wsparcie

³⁸ *Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015, s. 5.

³⁹ <https://www.polskacyfrowa.gov.pl/strony/o-programie/zasady/co-mozna-zrealizowac/> (dostęp: 17.05.2020).

⁴⁰ R. Lisowska, J. Filipczak, U. Siuda, *op. cit.*, s. 36.

⁴¹ *Ibidem*, s. 38.

⁴² *Ibidem*, s.

oferowane przez Norweski Mechanizm Finansowy (NMF) i Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (MF EOG), w różnych dziedzinach – t.j. nauka, środowisko, edukacja oraz przedsiębiorczość i innowacje⁴³.

Instrumenty wsparcia dla MŚP oferowane przez izby przemysłowo-handlowe

Pomimo braku kompetencji ustawowych do reprezentowania ogółu przedsiębiorców na danym terenie, w większości przypadków izby wychodzą poza swoje ograniczenia. Wyraża się to przede wszystkim w realizacji projektów, które skierowane są także do przedsiębiorców nie należących do konkretnego zrzeszenia. Zdecydowana większość przedsięwzięć realizowanych przez izby dofinansowana jest ze środków unijnych w ramach różnorodnych Programów, a do współpracy w ramach tych przedsięwzięć, zarówno typowo projektowych, jak i pozostałych, izby przemysłowo-handlowe angażują instytucje partnerskie. Izby wydają się być cenionym partnerem projektowym przede wszystkim ze względu na fakt bycia łącznikiem ze światem biznesu w danym regionie. Bezpośredni dostęp, do zazwyczaj najbardziej aktywnych, przedsiębiorców i jednocześnie pracodawców w regionie, wysoko pozycjonuje izby jako potencjalnych partnerów projektowych. Z drugiej zaś strony, izby aktywnie poszukują partnerów, gdyż jako organizacje o charakterze dobrowolnym, nie reprezentują wszystkich przedsiębiorców na danym terenie, a jedynie ich najbardziej energiczną grupę. Partnerstwo z innymi instytucjami rządowymi, samorządowymi czy stowarzyszeniami, pozwala także na zwiększenie zasięgu działania. Co za tym idzie, potencjalnie może prowadzić również do zdobycia nowych członków, co utrzymującym się ze składek członkowskich organizacjom, jest szczególnie potrzebne.

Krajowa Izba Gospodarcza realizuje wiele projektów służących bezpośrednio MŚP. Wśród nich ważne miejsce zajmują projekty dotacyjne na otwarcie działalności gospodarczej, a także szkoleniowe - skierowane do kadry MŚP z konkretnych branż (np. informatycznej), czy na konkretnych stanowiskach (podniesienie kompetencji menedżerów, czy osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi). Z kolei projekt „INFRASTRUKTURA & ROZWÓJ Laboratorium Funduszy Europejskich 2014-2020” pozwala MŚP na zdobywanie wiedzy o możliwościach wykorzystywania funduszy dla rozwoju przedsiębiorstw. Projekty te realizowane były w poprzedniej perspektywie finansowej

⁴³ <https://www.gov.pl/web/klimat/mf-eog> (dostęp: 23.05.2020).

głównie z Europejskiego Funduszu Społecznego, a w obecnej – środki na ich realizację pochodzą z programu PO WER oraz Programów Operacyjnych poszczególnych województw. Konieczność wdrażania proekologicznych rozwiązań w MŚP znalazła swój wydzźwięk w ramach projektów realizowanych przez KIG w partnerstwie międzynarodowym. Warto wspomnieć o inicjatywie POL-NORECO, która koncentruje się na wdrażaniu w firmach rozwiązań z zakresu efektywności energetycznej i OZE czy projekcie „Europejski Menedżer Energii”⁴⁴. Projekty w ramach programu ERASMUS PLUS (RETAIL – skierowany do doświadczonych i małych sprzedawców detalicznych oraz młodzieży poszukującej przyszłości kariery w tym sektorze⁴⁵) czy funduszy Grupy Wyszehradzkiej (Value Network for SMEs) koncentrujący się na stworzeniu planu wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorców branży samochodowo-motoryzacyjnej⁴⁶, to kolejne próby wspierania MŚP.

KIG jest także jednym z punktów kontaktowych programu „Erasmus dla Młodych Przedsiębiorców”, dzięki któremu możliwa jest wymiana doświadczeń pomiędzy doświadczonymi przedsiębiorcami, a osobami stawiającymi swoje pierwsze kroki w biznesie⁴⁷.

Najwcześniejsza wzmianka o prowadzonych przez izbę w Łodzi projektach dofinansowanych ze środków unijnych pochodzi z 2011 r.⁴⁸. Izba rozpoczęła wtedy prowadzenie projektów w ramach działania 6.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), np. „Przedsiębiorczość dla wiosek, miasteczek i miast siłą naszego regionu” realizowanego na terenie Miasta Łodzi i powiatu łódzkiego wschodniego, zduńskowolskiego, sieradzkiego i wieluńskiego. ŁIPH pełniła w nim rolę Beneficjenta zapewniając wsparcie szkoleniowo-doradcze oraz przekazując bezzwrotne dotacje na otworzenie własnej działalności gospodarczej i wsparcie pomostowe dla osób bezrobotnych⁴⁹. Podobny charakter miały projekty „Rozwój przedsiębiorczości w subregionie piotrkowskim” czy „Biznes

⁴⁴ <https://kig.pl/o-kig/o-nas/projekty-realizowane-przez-kig/projekty-realizowane/polnoreco-polsko-norweska-wspolpraca-na-rzecz-innowacyjnych-rozwiazan-w-ochronie-srodowiska-w-msp/> (dostęp: 23.05.2020).

⁴⁵ <https://kig.pl/uslugi/wspolpraca-miedzynarodowa/projekty-miedzynarodowe/> (dostęp: 23.05.2020).

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ http://www.izba.lodz.pl/Projekty_UE/96/ (dostęp: 16.05.2020).

⁴⁹ Regulamin projektu „Przedsiębiorczość dla wiosek, miasteczek i miast siłą naszego regionu”, http://www.izba.lodz.pl/Projekty/Zdunska_Wola_II_edycja_projektu_Przedsiębiorczosc_dla_wiosek,miasteczek_i_miast_sila_naszego_regionu/7/ (dostęp: 17.05.2020).

jest dla kobiet” – pomimo różnic w grupie docelowej - w pierwszym przypadku były to osoby bezrobotne 45+, w drugim bezrobotne kobiety, również składały się one z komponentu szkoleniowego i dotacyjnego.

W kolejnym okresie programowania ŁIPH także prowadziła projekty dotacyjne dla osób bezrobotnych, finansowane już z Regionalnego Programu Województwa Łódzkiego 2014-2020 (Poddziałanie 8.3.3) jak: Łódzka Rewita, Łódzka Rewita 2, „Prowadzę swoją firmę” czy „Szansa na biznes”. Projekty te realizowane są samodzielnie bądź w partnerstwie z firmami szkoleniowymi, Urzędem Miasta Łodzi czy Regionalnym Związkiem Pracodawców Prywatnych Ziemi Łódzkiej⁵⁰.

Kolejnym typem projektów są projekty typowo szkoleniowe skierowane do firm działających już na rynku MŚP takie, jak np. „Zarządzaj kompetencjami – zdobądź przewagę”, dzięki któremu firmy z sektora MŚP mogły skorzystać ze szkoleń i doradztwa w zakresie wprowadzania i ustrukturyzowania oceny kompetencji pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż⁵¹. Izba w ramach prowadzonych przez siebie projektów umożliwiała uczestnictwo pracownikom MŚP w szkoleniach językowych, z arkusza kalkulacyjnego MS Excel, czy o tematyce ekonomiczno-prawnej. W obecnym okresie programowania ŁIPH jest także partnerem w trzech edycjach projektu „Przepis na rozwój”, gdzie jako partner bierze udział w dystrybucji tzw. bonów szkoleniowych (dofinansowania do usług szkoleniowych, doradczych) dla pracowników MŚP z terenu województwa łódzkiego.

Ważnym projektem dla regionalnego sektora MŚP był projekt „ŁIPH promotorem potencjału gospodarczego regionu łódzkiego na rynkach Ukrainy” (działanie 2.2. RPO WL), gdyż oferował firmom możliwość udziału w misji gospodarczej na Ukrainę oraz nawiązania relacji handlowych z tamtejszymi podmiotami.

Ciekawym akcentem w działalności projektowej ŁIPH jest projekt realizowany w ramach programu ERASMUS PLUS - INCREMENTA⁵² oraz funduszy norweskich - DARE – Day One Alliance for Employment⁵³. Pierwszy projekt służy stworzeniu materiałów szkoleniowych dla pracowników i właścicieli firm

⁵⁰ http://www.izba.lodz.pl/Projekty_UE/96/ (dostęp: 17.05.2020).

⁵¹ http://www.izba.lodz.pl/Projekty/ZARZADZAJ_KOMPETENCJAMI_ZDOBADZ_PRZEWAGE/18/#ad-image-0 (dostęp: 17.05.2020).

⁵² Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie: <https://www.creativityandcollaboration.com/index.php/pl/> (dostęp: 22.05.2020).

⁵³ Współfinansowany z EEA and Norway Grants for Youth Employment. Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie <https://sealcyprus.org/dare/> (dostęp: 22.05.2020).

z sektora MŚP - w szczególności mikro i małych, z zakresu zarządzania innowacjami i współpracą w firmie. Projekt jest realizowany w partnerstwie międzynarodowym, a po jego zakończeniu przedsiębiorcy będą mogli nieodpłatnie korzystać z materiałów szkoleniowych on-line. Projekt realizowany z funduszy norweskich to projekt, w którym ŁIPH dzieli się swoim wieloletnim doświadczeniem w szkoleniu osób bezrobotnych. W ramach prowadzonych przez wiele lat projektów dotacyjnych, izba przeprowadzała kompleksowe szkolenia z pisanja biznesplanów, prowadzenia działalności gospodarczej i tą wiedzę dzieli się dzisiaj z partnerami projektu, którzy prowadzą działania aktywizujące młodzież o statusie NEET w Grecji, Portugalii, we Włoszech i na Cyprze.

Wielkopolska Izba Gospodarcza w Gnieźnie (WIG) nie prowadzi projektów dofinansowanych ze środków UE, choć ze środków własnych i z pomocą partnerów realizuje działania szkoleniowe i doradcze dla firm z regionu. Pośrednio wspiera więc prowadzenie działalności gospodarczej, także poprzez inwestycje w kadry MŚP oraz szkolenie zawodowe dla osób młodych, które potencjalnie mogą stać się pracownikami regionalnych firm lub przedsiębiorcami. To ważna rola szczególnie w dobie braku wykwalifikowanych pracowników technicznych.

Na stronie internetowej Sudeckiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Świdnicy można odnaleźć informacje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy zrealizowała 233 projekty⁵⁴. Wśród projektów aktywizujących, swoją tematyką wyróżnia się projekt „Aktywizacyjny triathlon – młodzi w edukacji, zatrudnieniu integracji”, który miał na celu wdrożenie dobrych praktyk i rozwiązań niemieckiego partnera w aktywizacji osób o statusie NEET⁵⁵. Konkretnie wsparcie dla regionalnych firm oferował z kolei projekt „Zielone światło” realizowany w latach 2014-2015, będący odpowiedzią na konieczność wprowadzania proekologicznych postaw także wśród przedsiębiorców. Doradztwo w zakresie wprowadzania konkretnych rozwiązań oraz szkolenia pracowników to główne cele projektu⁵⁶. Wspieranie przedsiębiorczości w regionie przygranicznym powinno także uwzględniać potrzeby przedsiębiorców w zakresie ułatwiania prowadzenia biznesu w strefie przygranicznej. Taki był zamysł projektu „Wspieranie rozwoju regionalnych firm na pograniczu czesko-polskim”⁵⁷.

⁵⁴ <https://www.siph.pl> (dostęp: 23.05.2020).

⁵⁵ <https://www.siph.pl/projekt-aktywizacyjny-triatlon,ap27.html> (dostęp: 17.05.2020).

⁵⁶ <https://www.siph.pl/akademia-energii-odnawialnej,ap29.html> (dostęp: 17.05.2020).

⁵⁷ Współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Współpracy Transgranicznej Republika Czeska – Rzeczpospolita Polska 2007-2013. Przekraczamy Granice, <https://www.siph.pl/wspieranie-rozwoju-regionalnych-firm,ap28.html> (dostęp: 17.05.2020).

Instytucje partnerskie, w tym SIPH, stałyby się punktami kontaktowymi transgranicznej współpracy gospodarczej i świadczyłyby usługi informacyjne oraz organizowały „fora gospodarcze, fora dyskusyjne, polsko-czeskie giełdy kooperacyjne, wyjazdy na targi i wystawy odbywające się w Polsce i Czechach, spotkania z ekspertami w zakresie porad prawnych, gospodarczych, podatkowych, wystawy dla firm regionalnych”⁵⁸.

Istotne miejsce, wśród projektów SIPH, zajmują te realizowane w ramach poddziałania 1.3.1. Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020 dotyczące wspierania rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z wyznaczonych Obszarów Strategicznych Interwencji. Projekty realizowane były w partnerstwie i polegały na refundacji części kosztów przeprowadzenia usług doradczych dla MŚP przez Instytucje Otoczenia Biznesu. Tematyka usług doradczych była z góry określona i dotyczyła wykorzystywania technologii informatycznych w firmie, pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania działalności, rozwoju produktów i usług, lub pomocy w tworzeniu nowych, budowaniu relacji z klientami i zarządzaniu nimi⁵⁹.

Podsumowując, przeanalizowane przez Autorkę instytucje, za wyjątkiem WIG, prowadzą projekty skierowane bezpośrednio do istniejących MŚP szczególnie koncentrując się na wymiarze szkoleniowym (szkolenia o określonym charakterze oraz bony szkoleniowe). Poprzez projekty realizują także swój cel statutowy, jakim jest wspieranie przedsiębiorczości w regionie. Udzielanie dotacji na założenie i prowadzenie działalności w regionie oraz kształcenie szeregu nowych przedsiębiorców stanowi duży wkład w tworzenie i kształtowanie regionalnej przedsiębiorczości. W ten sposób izby przemysłowo-handlowe pozwalają także poznać siebie jako instytucje wspierające firmy. Nawiązując kontakt z nowymi potencjalnymi członkami, mają możliwość zaprezentowania swoich usług. Warto jednak przy tym zaznaczyć, że izby są tylko jednymi z wielu podmiotów oferujących takie wsparcie. Realizacja konkretnych projektów wiąże się ze startem w konkursach programowych na takich samych warunkach jak inne podmioty. Pozyskanie więc konkretnego Beneficjenta Ostatecznego, do projektów dotacyjnych czy MŚP, w przypadku projektów szkoleniowych może być więc dziełem przypadku, a nie skutkiem wyjątkowej oferty.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Regulamin udzielania grantów w ramach projektu „Wsparcie rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw Równiny Wrocławskiej”, <https://www.siph.pl/rownina-wroclawska-i-nabor,ap54.html> (dostęp: 17.05.2020).

Podsumowanie

Reasumując dotychczasowe rozważania, w Polsce funkcjonuje wiele organizacji tytułowanych mianem samorządu gospodarczego. Są to między innymi izby przemysłowo-handlowe. Pomimo braku prerogatyw, starają się one działać na rzecz ogółu przedsiębiorców na danym terenie, a nie tylko podmiotów już zrzeszonych w izbie. Prowadzą szereg projektów, które wspierają małe i średnie przedsiębiorstwa od początku drogi, czyli od założenia działalności gospodarczej, poprzez pomoc w jej utrzymaniu, aż po inwestycje w jej rozwój. Wsparcie to ma charakter bezpośredni polegający na przekazywaniu środków finansowych na rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej czy też dofinansowanie konkretnych działań, jak na przykład: szkoleń czy udziału w misjach zagranicznych. W tym wymiarze izby pełnią rolę dysponenta środków, które dystrybuują do Beneficjentów Ostatecznych, jakimi są MŚP. Wsparcie sektora MŚP przez izby odbywa się także w sposób pośredni, który może być trudny do oceny w krótkim czasie. Takim wsparciem są choćby projekty skierowane do dzieci i młodzieży, absolwentów szkół technicznych i zawodowych. Odpowiadają one na palącą potrzebę przedsiębiorców, jaką jest brak pracowników technicznych. Przyczyniają się w ten sposób do tworzenia warunków rozwoju życia gospodarczego w całym regionie.

Celem opracowania było zaprezentowanie udziału izb przemysłowo-handlowych w udzielaniu wsparcia dla MŚP, lecz wnioski wyciągnięte z powyższej analizy nie są jednoznaczne. Z jednej strony bowiem izby przemysłowo-handlowe są jednostkami rozpoznawalnymi w regionie, angażującymi się aktywnie w życie gospodarcze. Są liczącym się partnerem dla wielu instytucji, ze względu na fakt, że zapewniają bezpośredni dostęp do większej grupy przedsiębiorców. Nie są ustawowo zobligowane do działania na rzecz ogółu przedsiębiorców, a jednak prowadzą szereg działań skierowanych do wszystkich firm, w tym z sektora MŚP. Z drugiej jednak strony, wydaje się, że ich zaangażowanie w projekty nie jest tak duże w stosunku do mnogości instrumentów dostępnych dla MŚP, czy tych dotyczących przedsiębiorczości, a realizacja projektów jest inicjatywą własną izb. Kluczową przyczyną tego stanu rzeczy może być rozdrobnienie instytucji odpowiedzialnych za wspieranie MŚP - np. agencje rozwoju regionalnego, centra obsługi przedsiębiorców, których zadaniem jest także wspieranie MŚP. Mają one wielką przewagę nad izbami w postaci przyznanego ogólnie budżetu na funkcjonowanie. Izby natomiast, jak wspomniano wyżej, są organizacjami utrzymującymi się ze składek członkowskich dobrowolnie przystępujących do nich firm. Tym samym izby gospo-

darcze mogą i chcą oferować wartość dodaną dla przedsiębiorców, choć nie w większym stopniu niż inne podmioty działające na rzecz rozwoju MŚP.

Opracowanie, z uwagi na poruszane tematy, stanowi pole do dalszych rozważań. Ciekawym tematem do dalszych prac mogłyby być sposoby (w tym nowe koncepcje zarządzania) na zwiększenie roli i znaczenia izb gospodarczych (w ich obecnym kształcie) we wspieraniu MŚP.

Bibliografia

- Bandarzewski K., *Samorząd gospodarczy w prawie polskim. Studium prawne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2014.
- Centrum Arbitrażu i Mediacji przy ŁIPH, <http://www.cam-lodz.pl/o-wcam/> (dostęp: 23.05.2020).
- http://wig-wielkopolska.pl/szkolnictwo_zawodowe/ (dostęp: 15.05.2020).
- <http://www.izba.lodz.pl/pliki//2015/Statut%20%C5%81IPH.pdf> (dostęp: 16.05.2020).
- http://www.izba.lodz.pl/Projekty/ZARZADZAJ_KOMPETENCJAMI_ZDOBADZ_PRZEWAGE/18/#ad-image-0 (dostęp: 17.05.2020).
- http://www.izba.lodz.pl/Projekty/Zdunska_Wola___II_edycja_projektu_Przedsiębiorczosc_dla_wiosek_miejsczek_i_miast_sila_naszego_regionu/7/ (dostęp: 17.05.2020).
- http://www.izba.lodz.pl/Projekty_UE/96/ (dostęp: 16.05.2020).
- http://www.izba.lodz.pl/Projekty_UE/96/ (dostęp: 17.05.2020).
- <https://kig.pl/o-kig/o-nas/projekty-realizowane-przez-kig/projekty-realizowane/polnorecopolsko-norweska-wspolpraca-na-rzecz-innowacyjnych-rozwiazan-w-ochronie-srodowiska-w-msp/> (dostęp: 12.05.2020).
- <https://kig.pl/uslugi/wspolpraca-miedzynarodowa/projekty-miedzynarodowe/> (dostęp: 23.05.2020).
- <https://www.gov.pl/web/klimat/mf-eog> (dostęp: 23.05.2020).
- <https://www.siph.pl/akademia-energii-odnawialnej,ap29.html> (dostęp: 17.05.2020).
- <https://www.siph.pl/doswiadczenie-kompetencje-praca,ap25.html> (dostęp: 16.05.2020).
- <https://www.siph.pl/projekt-aktywizacyjny-triatlon,ap27.html> (dostęp: 17.05.2020).
- <https://www.siph.pl/projekt-siec-rozwoju-gospodarczego-pogranicza-czesko-polskiego,ap368.html> (dostęp: 16.05.2020).
- <https://www.siph.pl/przedsiębiorczosc-i-praktyka-kluczem-dozatrudnienia,ap370.html> (dostęp: 16.05.2020).
- <https://www.siph.pl/rownina-wroclawska-i-nabor,ap54.html> (dostęp: 17.05.2020).
- <https://www.siph.pl/talenty-dla-firm-w-czesko-polskim-przygraniczu-ii,ap467.html> (dostęp: 16.05.2020).
- <https://www.siph.pl/transgraniczne-miasto-dzieci,ap369.html> (dostęp: 16.05.2020).
- <https://www.siph.pl/wspieranie-rozwoju-regionalnych-firm,ap28.html> (dostęp: 17.05.2020).
- Kmiecik R., Antkowiak P., Jaskulski A., *Pożądaný kierunek zmian modelu samorządu gospodarczego w Polsce. Rozważania na podstawie projektu ustawy o izbach przemysłowo-handlowych*, Wydawnictwo UAM, Warszawa – Poznań, 2016.
- Krajowa Izba Gospodarcza KIG, <https://kig.pl/o-kig/o-nas/> (dostęp: 12.05.2020).

- Lisowska R., Filipczak J., Siuda U., *Regionalne Instrumenty wspomagania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2016.
- Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa, http://www.izba.lodz.pl/Misja_i_cele/15/ (dostęp: 16.05.2020).
- Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.
- Program Polska Cyfrowa, <https://www.polskacyfrowa.gov.pl/strony/o-programie/zasady/co-mozna-zrealizowac/> (dostęp: 17.05.2020).
- Projekt DARE, <https://sealcyprus.org/dare/> (dostęp: 22.05.2020).
- Projekt INCREMENTA, <https://www.creativityandcollaboration.com/index.php/pl/> (dostęp: 22.05.2020).
- Sudecka Izba Przemysłowo-Handlowa, <https://www.siph.pl/izba,ap17.html> (dostęp: 15.05.2020).
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.
- Ustawa z dnia 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych, Dz. U. 1989, nr 35, poz. 195.
- Wielkopolska Izba Gospodarcza, <http://www.wig-wielkopolska.pl> (dostęp: 15.05.2020).
- Zakrzewski R., Skowrońska A., (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2020*, PARP, Warszawa 2020 r.

Adrianna Jaśkowiak*
Bartłomiej Lisowski**

Globalizacja a ujednolicenie sprawozdania finansowego dla mikro i małych przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Globalizacja jest procesem intensywnym i trudnym do zahamowania, istniejącym m.in. dzięki rozwojowi nowoczesnych technik i technologii oraz silnym dążeniom ludzi do lepszego życia. Jest postrzegana jako: (i) proces o charakterze kumulatywnym i trwałym, bądź zjawisko okresowo nasilające się w dziejach ludzkości, którego działanie można ograniczyć poprzez odpowiednie regulacje prawne, (ii) efekt świadomej konsekwencji wzajemnego przeplatania się wpływów różnych cywilizacji i kultur poprzez postęp techniczny, (iii) proces przenikający wszelkie dziedziny życia, (iv) proces żywiołowy, chaotyczny, wymykający się spod kontroli, (v) termin opisujący procesy obiektywne, które wynikają z postępu technicznego, (vi) zagrożenie dla świata, państw oraz ludzi wskutek powiększającej się nierówności pomiędzy obszarami bogactwa i biedy¹.

Najczęściej eksponowanym poziomem globalizacji jest ekonomiczny, który można utożsamić ze swobodnym przepływem kapitału, dostępem do:

* Doktorantka, Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Łódzki,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6329-4144>.

** Doktorant, Interdyscyplinarna Szkoła Doktorska, Politechnika Łódzka,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4943-5692>.

¹ A. Lemańska-Majdzik, A. Sobiegraj, *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, <http://www.sbc.org.pl/Content/80841/Zarz%C4%85dzanie1.2013%20Lema%C5%84ska2.pdf> (dostęp: 15.09.2020).

komunikacji z ponadnarodowymi korporacjami, towarów, wolnych rynków czy masowej kultury. Globalizujące się gospodarki tworzą nową rzeczywistość polityczną, ekonomiczną, technologiczną, społeczną, kulturową i informacyjną, która stanowi wyzwanie dla funkcjonujących na rynku podmiotów gospodarczych, w tym należących do sektora MŚP.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw pełni istotną rolę w polskiej gospodarce wpływając korzystnie na zmniejszenie bezrobocia, świadcząc usługi dla lokalnych społeczności oraz poprawiając dynamikę rozwoju poszczególnych regionów. Jak wskazują dane statystyczne opublikowane przez PARP w 2018 r., w Polsce działało 2,15 mln aktywnych przedsiębiorstw niefinansowych, z tego zdecydowana większość to mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa – 99,8% ogółu. Najliczniejszą grupą, bo liczącą aż 2,79 mln, są mikroprzedsiębiorstwa, a następnie małe przedsiębiorstwa – 52,7 tys. Podmioty te wytwarzają prawie 50% PKB i zatrudniają blisko 68% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw².

Istotne znaczenie sektora MŚP powoduje konieczność zapewnienia mu odpowiednich warunków umożliwiających funkcjonowanie i rozwój. Jednym z nich, mającym na celu zmniejszenie obowiązków administracyjnych dla mikro i małych przedsiębiorstw, było wprowadzenie uproszczeń w ich sprawozdawczości finansowej³. Sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych jest determinowany w dużej mierze przez, wymagany przez prawo bilansowe, zakres sporządzanych sprawozdań finansowych, który powinien odpowiadać szczególnym potrzebom wskazywanym przez te jednostki. Ponadto istotny wpływ na sprawozdawczość finansową mają procesy globalizacji, które przyczyniły się do wielu dyskusji nad modelem sprawozdawczości finansowej w ujęciu międzynarodowym⁴. Dlatego też celem niniejszego opracowania uczyniono ocenę wpływu globalizacji na sprawozdawczość finansową mikro i małych przedsiębiorstw.

² A. Skowrońska, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2020, s. 8-17.

³ Dotyczy ono 10,9% wszystkich mikroprzedsiębiorstw, ponieważ tylko taka grupa tych podmiotów prowadzi księgi rachunkowe. Nadal najpopularniejszą formą ewidencji gospodarczej wśród mikroprzedsiębiorstw jest podatkowa księga przychodów i rozchodów.

⁴ D. Bodek, K. Hajdo, *Przyszłość modelu sprawozdawczego w dobie globalizacji*, [w:] E. Śnieżek, J. Piłacik, S. Doroba (red.), „Różne kraje – ta sama rachunkowość?”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 144.

Globalizacja - charakterystyka, cechy i rola

Zjawisko globalizacji jest pojęciem złożonym, wielowymiarowym i wieloaspektowym, a co za tym idzie, trudnym do zdefiniowania. Globalizacja bowiem nie ogranicza się tylko do ekonomii i finansów, dotyczy także migracji ludności, dokonującej się dzięki przyspieszeniu i rozprzestrzenieniu się środków transportu. Proces taki prowadzi do zniwelowania odległości i wpływa na różne dziedziny życia⁵.

Globalizacja w wielu koncepcjach może być postrzegana zarówno jako postęp, jak i kryzys⁶, może oznaczać potencjalne korzyści i szanse, lub powodować poważne zagrożenia i wyzwania⁷. W literaturze już od kilkunastu lat wskazuje się na procesy globalizacji jako główny czynnik oddziałujący, zarówno na gospodarkę światową, jak i krajową, w radykalny sposób zmieniając jej charakter⁸. Zgodnie z T. Friedmanem „globalizacja oznacza nieuchronną integrację rynków, państw i technologii, dzięki której jednostki, przedsiębiorstwa, państwa mogą docierać do świata szerzej, szybciej, taniej i głębiej, i tak samo świat może docierać do jednostek, przedsiębiorstw i państw szerzej, szybciej i głębiej”⁹. Według Słownika Zarządzania i Finansów globalizacja jest procesem: „upodobania się gustów i oferty produktu na całym świecie, wskutek czego popyt jest zaspokajany produktem globalnym, a nie lokalnym”¹⁰. Natomiast zdaniem J. Stiglitz globalizacja to: „ściślejsza integracja państw i ludzi na świecie, spowodowana ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i ludzi z kraju do kraju (...). Globalizację wydatnie stymulują międzynarodowe korporacje przemieszczające przez granice nie tylko kapitał i towary, lecz również technologie”¹¹. „Tak rozumiana globalizacja prowadzi do

⁵ K. Kucharczyk, P. Łajca, *Zjawisko globalizacji w świecie współczesnym*, „Polonia Journal”, nr 5-6, 2017, <https://poloniajournal.wseh.pl/artukul/numer-5-62017.html> (dostęp: 15.09.2020).

⁶ A. Nobis, *Globalizacja jako postęp i kryzys*, „Kultura i wartość”, nr 2(10), 2014, s. 35.

⁷ T. Sporek, *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, „Ekonomia XXI wieku”, 1(5), Katowice 2015, s. 47.

⁸ S. Miklaszewski, L. Mesjasz i in., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI w.*, Difin, Warszawa 2003, s. 17.

⁹ T. L. Friedman, *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, cyt. za: A. Nobis, *Globalizacja jako postęp i kryzys*, „Kultura i wartość”, nr 2 (10), 2014, s. 36.

¹⁰ R. Koch, *Zarządzania i Finansów, Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 79.

¹¹ J. Stiglitz, *Globalizacja*, cyt. za: A. Jurewicz, *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym w warunkach globalizacji, Wybór strategii internacjonalizacji firmy*

standaryzacji i unifikacji przepisów dotyczących poszczególnych zagadnień gospodarczych na skalę międzynarodową, jednocześnie ma efekty ekonomiczne jak i poza ekonomiczne¹².

Według B. Ślusarczyk za najważniejsze cechy globalizacji można uznać:

- wielowymiarowość – zachodzi ona w wielu różnych dziedzinach,
- złożoność i wielowątkowość – na każdą z dziedzin, w których zachodzi zjawisko globalizacji, składają się subprocesy o wymiarze ogólnosiwiatowym,
- integrowanie działalności różnych podmiotów gospodarki światowej poprzez coraz bardziej intensywną wymianę handlową, kooperację oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
- międzynarodową współzależność – żaden kraj nie może być obojętny na sytuację w innych krajach,
- silny związek z postępem nauki i techniki – należy zauważyć, iż sam proces globalizacji nie byłby możliwy bez coraz szybszego postępu technicznego;
- kompresję czasu i przestrzeni – czas i przestrzeń tracą swój dotychczasowy charakter, nie są już żadną przeszkodą dla człowieka dzięki np. Internetowi;
- dialektyczny charakter – ścieranie się między sobą zjawisk, mających przeciwny charakter, a jednocześnie wzajemnie ze sobą powiązanych, np. globalizacja – regionalizacja;
- wielopoziomowość – wszystkie procesy towarzyszące globalizacji odbywają się na różnych poziomach zagregowania¹³.

Globalizacja w znaczący sposób oddziałuje na gospodarkę krajową, a tym samym na przedsiębiorstwa. Zgodnie z W. Popczyk „globalizujące się otoczenie biznesu zachęca przedsiębiorców do identyfikowania i wykorzystywania szans poza granicami rynku narodowego”¹⁴. W odniesieniu do przedsiębiorstw, globalizacja oznacza m.in.:

i narzędzia kontroli jej realizacji, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), „Problemy współczesnej praktyki zarządzania”, tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej 2007, s. 24.

¹² A. Jurewicz, *op. cit.*, s. 24.

¹³ B. Ślusarczyk, *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 17-18.

¹⁴ W. Popczyk, *Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka”, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 587.

- zarządzanie firmą w globalnym otoczeniu;
- zdobywanie globalnej przewagi konkurencyjnej i dążenie do zrównania się z najlepszymi firmami globalnymi;
- zaangażowanie przedsiębiorstw w operacje na rynkach światowych;
- wykorzystywanie transferów zewnętrznych w zakresie zasobów, technologii, wiedzy oraz innowacji¹⁵.

Tak jak wcześniej wspomniano, globalizację należy postrzegać w kategorii korzyści i zagrożeń w różnych sferach. Na przykład w sferze ekonomicznej jako korzyści tego procesu uznaje się¹⁶:

- wzrost jakości wyrobów i usług,
- spadek kosztów komunikacji i produkcji,
- podniesienie poziomu życia,
- wzrost gospodarczy,
- nowe miejsca pracy,
- pobudzenie eksportu,
- dostęp do nowoczesnych technologii i informacji,
- dopływ kapitału zagranicznego,
- transfer kapitału do słabo rozwiniętych gospodarek.

Z kolei do zagrożeń zalicza się¹⁷:

- prywatyzację problemów społecznych,
- wzrost dystansu pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku pracy,
- szybkie rozprzestrzenianie się kryzysów na zintegrowanych rynkach,
- wzrost bezrobocia,
- zaostrenie agresywnej konkurencji dla państw przyjmujących kapitał zagraniczny,
- niszczenie rodzinnego przemysłu.

Globalizacja jest zatem procesem oddziałującym na różne dziedziny i obszary życia tj.: ekonomia, inwestycje, uregulowania prawne, migracje ludności, kulturę i wiele innych. Proces ten rozpoczął się wiele lat temu i trwa do dzisiaj. Globalizacja wpływa więc bezpośrednio na przedsiębiorstwa, a tym samym na rachunkowość i sprawozdawczość finansową przedsiębiorstw. Sprawozdaw-

¹⁵ M. Kochmańska, *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji*, Przedsiębiorczość – Edukacja, „Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji”, t. 7, 2011, s. 98.

¹⁶ B. Ślusarczyk, *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 27.

¹⁷ Ibidem.

czość finansowa natomiast wciąż ewoluuje dostosowując swoje potrzeby do jej użytkowników¹⁸.

Ujednolicenie wzoru sprawozdania finansowego mikro i małych przedsiębiorstw

Dla rachunkowości XXI wieku niewątpliwym wyzwaniem były procesy globalizacji, które z jednej strony przyczyniły się do rozwoju rachunkowości zarządczej, a z drugiej doprowadziły do powstania globalnego systemu regulacji sprawozdawczości finansowej¹⁹. Pierwszym krokiem, w wolnorynkowej Polsce, ku ujednoliceniu zasad i przepisów było wprowadzenie w 1994 r. ustawy o rachunkowości. Następnie w 2002 r. zostały podjęte działania na arenie międzynarodowej zmierzające do harmonizacji przepisów, dyrektyw i Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR), przyczyniając się do dostosowania polskiej rachunkowości do rozwiązań MSR²⁰. Z punktu widzenia globalizacji i ujednolicenia rachunkowości istotny był także rok 2005, w którym usankcjonowano obowiązek stosowania MSR przez spółki publiczne do sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych²¹. Obecnie sprawozdanie MSSF²² są stosowane w wielu krajach na świecie zapewniając porównywalność sprawozdań finansowych. Celem standaryzacji przepisów rachunkowości w skali światowej było ułatwienie użytkownikom sprawozdań finansowym, w tym przede wszystkim właścicielom i przyszłym oraz obecnym inwestorom, podejmowania decyzji biznesowych²³.

¹⁸ Użytkownikami sprawozdań finansowych są m.in. zarządzający, inwestorzy, banki, pracownicy, urzędy.

¹⁹ E. Walińska, *Rachunkowość w polskiej praktyce gospodarczej XXI wieku – fakty i mity*, Studia Prawno-ekonomiczne, T. CIII, 2017, s. 297.

²⁰ E. Walińska, „Kroki milowe” w rozwoju polskiej regulacji rachunkowości w warunkach gospodarki rynkowej, [w:] J. Sobańska, P. Kabalski (red), „Współczesne nurty badawcze w rachunkowości”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 232.

²¹ *Ibidem*.

²² Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej. W 2001 r. Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (RMSR) wydająca MSR została zastąpiona przez Komitet Standardów Rachunkowości (KSR), który od 2001 r. publikował MSSF. Niektóre ze standardów MSR obowiązują obecnie.

²³ T. Martyniuk, *Czy globalna standaryzacja sprawozdawczości finansowej dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 44(100), Warszawa 2008, s. 143.

Sprawozdawczość finansowa mikro i małych podmiotów (MMP) różni się od sprawozdawczości finansowej dużych jednostek. Akty prawne regulujące rachunkowość i sprawozdawczość finansową MMP na świecie są zróżnicowane. Kraje Unii Europejskiej stosują zasady sprawozdawczości finansowej wynikające z wdrożenia Dyrektywy 2013/34/UE, której implementacja w Polsce skutkowałą wprowadzeniem definicji mikro i małej jednostki, a także opracowaniem osobnych wzorów sprawozdań finansowych²⁴ i wprowadzeniem różnorodnych uproszczeń w rachunkowości dla tych podmiotów. Jednocześnie dyrektywa ta stanowiła regulacje i sugestie umożliwiające dostosowanie ich do własnych aktów normujących rachunkowość i obowiązujących w poszczególnych krajach. Oznacza to, że wprowadzenie powyższej dyrektywy w nieznacznym stopniu wpłynęło na ujednolicenie zasad sprawozdawczości finansowej na arenie europejskiej.

Regulacją pozwalającą na stosowanie międzynarodowych rozwiązań w sprawozdawczości finansowej mikro i małych podmiotów jest MSSF dla MŚP. Potrzeba stworzenia osobnych regulacji była podyktowana faktem, że wcześniejsze regulacje MSSF były kierowane głównie do podmiotów notowanych na giełdzie i nie uwzględniały specyfiki jednostek, nieposiadających swoich instrumentów, znajdujących się w publicznym obrocie²⁵. Zgodnie z J. Filą „MSSF dla MŚP to przyczynek do ujednolicenia sprawozdawczości i odpowiedź na wyzwania globalizacji, w coraz większym zakresie dotyczącej dziś również tego sektora przedsiębiorstw”²⁶.

Należy się jednak zastanowić nad pozytywnymi i negatywnymi skutkami ujednolicenia sprawozdawczości finansowej MMP i dążenia do harmonizacji rachunkowości oraz sprawozdawczości finansowej tych podmiotów na świecie. Bezpośrednim skutkiem ujednolicenia sprawozdawczości finansowej będzie zwiększenie porównywalności, co może przyczynić się do wielu pozytywnych konsekwencji, tj. m.in.: do wzrostu zaufania inwestorów, poprzez ułatwienie analizy sprawozdań finansowych. Dodatkowo podmioty z sektora MMP mogą uzyskać łatwiejszy dostęp do inwestorów i pożyczkodawców zagranicznych, bowiem: „decyzje o udzieleniu pożyczek, kredytów bankowych i kupieckich, zakupie instrumentów dłużnych emitowanych przez daną spółkę

²⁴ W Ustawie o Rachunkowości wzór z załącznika 4 odpowiada zakresowi sprawozdania finansowego dla mikro jednostek, zaś wzór 5 - dla małych jednostek. Podstawowym wzorem sprawozdania finansowego, jest wzór z załącznika 1 do Ustawy o rachunkowości.

²⁵ J. Fila, *Międzynarodowy standard sprawozdawczości finansowej dla MSP wyzwania globalizacji – wybrane problemy*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica 260, 2011, s. 219.

²⁶ Ibidem, s. 232.

są łatwiejsze do podjęcia, jeżeli ich podstawę stanowią zestandaryzowane sprawozdania finansowe”²⁷. Ponad to, monitorowanie kondycji finansowej pożyczkobiorcy w takim przypadku jest skuteczniejsze²⁸.

Obecnie sprawozdawczość finansowa mikro i małych podmiotów jest determinowana przez wymogi prawa podatkowego, które na świecie są zdywersyfikowane. Stosowanie międzynarodowych rozwiązań mogłoby zatem skutkować zwiększeniem nakładu pracy przy sporządzaniu sprawozdań finansowych oraz wyliczaniu zobowiązań podatkowych, co wiązałoby się ze zwiększeniem kosztów prowadzenia księgowości. Można w tym miejscu zastanowić się także, na ile jednostki z sektora MMP działają lokalnie, a na ile globalnie. „Proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw jest w znacznej mierze zależny od sytuacji gospodarczej w UE”²⁹. Dodatkowo wpływ na przedsiębiorstwa może mieć slowbalizacja³⁰, której skutkami jest zmniejszenie znaczenia międzykontynentalnych dostaw, na rzecz wzmocnienia kontaktów handlowych o bliższym zasięgu³¹. Znaczenie również może mieć obecna sytuacja gospodarcza spowodowana COVID-19, która może zmienić oblicze globalizacji³².

Wprowadzona dyrektywa Unii Europejskiej oraz MSSF dla MŚP zasadniczo różnią się pod wieloma względami. Głównym celem wprowadzenia MSSF dla MŚP było zapewnienie porównywalności sprawozdań finansowych dla podmiotów z sektora MŚP na całym świecie, natomiast intencją dyrektywy było uproszczenie sprawozdawczości finansowej i ograniczenie obciążeń administracyjnych. Dodatkowo oba akty prawne w zupełnie odmienny sposób definiują MŚP, dyrektywa zwraca uwagę na cechy ilościowe, natomiast MSSF na cechy jakościowe.

²⁷ J. Gierusz, *Dylematy harmonizacji rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 82(138), 2015, s. 28.

²⁸ Ibidem.

²⁹ A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP Warszawa 2018, s. 29.

³⁰ Termin slowbalizacja został po raz pierwszy użyty w 2015 roku przez Adjiedja Bakasa, holenderskiego analityka trendów, do opisanie reakcji sprzeciwiającej się globalizacji. Szerzej zob.: <https://holistic.news/slowbalizacja-mlodsza-siostra-globalizacji>; <https://www.eida.asn.au/topic/globalisation-is-losing-pace-and-turning-into-slowbalisation/> (dostęp: 12.02.2021).

³¹ <https://holistic.news/slowbalizacja-mlodsza-siostra-globalizacji/> (dostęp: 25.06.2020).

³² <https://holistic.news/pandemia-koronawirusa-moze-zmienic-oblicze-globalizacji/> (dostęp: 25.06.2020).

Podsumowanie

Globalizacja jest wyzwaniem dla rachunkowości, a tym samym dla sprawozdawczości finansowej, która wciąż ewoluuje. Zarówno teoretycy jak i praktycy rachunkowości zadają sobie pytanie, jak będzie wyglądała sprawozdawczość finansowa w przyszłości? Mikro i małe przedsiębiorstwa, są jednak specyficznym sektorem wymagającym szczególnych rozwiązań. Z jednej strony, sprawozdawczość finansowa tych jednostek powinna być dostosowana do ich rozmiarów, zapewniać odpowiednie uproszczenia umożliwiające ograniczenie obciążeń administracyjnych, z drugiej natomiast powinna odpowiadać na specyficzne potrzeby swoich użytkowników. Zdaniem E. Walińskiej „Potrzeby informacyjne użytkowników kształtują nie tylko hierarchię sprawozdań finansowych, ale także ich strukturę i zakres”³³.

Z ujednolicenia sprawozdawczości finansowej, na poziomie międzynarodowym, mogliby skorzystać ci użytkownicy sprawozdań finansowych, którzy szybciej i prościej byłoby w stanie analizować sprawozdania podmiotów MMP. Dodatkowo same podmioty mogłyby skorzystać poprzez otworzenie się na zagranicznych inwestorów i nowe rynki. Jednocześnie stosowanie MSSF dla MŚP wiązałoby się z dodatkowymi nakładami finansowymi na działalność administracyjną, czego przyczyną byłoby rozszerzenie prezentowanych informacji w obecnie sporządzanym sprawozdaniu finansowym. Należy także zastanowić się na ile mikro i małe podmioty przejawiają zainteresowanie rynkami i kapitałami zagranicznymi. Wybór odpowiednich regulacji sprawozdawczości finansowej powinien być zatem zależny od charakteru jednostki, a także od zakresu prowadzonej działalności.

Bibliografia

- Bodek D., Hajdo K., *Przyszłość modelu sprawozdawczego w dobie globalizacji*, [w:] E. Śniezek, J. Piłacik, S. Doroba (red.), „Różne kraje – ta sama rachunkowość?”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
- Fila J., *Międzynarodowy standard sprawozdawczości finansowej dla MSP wyzwania globalizacji – wybrane problemy*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica, 260, 2011.
- Gierusz J., *Dylematy harmonizacji rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 82(138), 2015.

³³ E. Walińska, *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej w kontekście zmian współczesnej rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 18.

- <https://holistic.news/pandemia-koronawirusa-moze-zmienic-oblicze-globalizacji/> (dostęp: 24.06.2020).
- <https://holistic.news/slowbalizacja-mlodsza-siostra-globalizacji/> (dostęp: 24.06.2020).
- Jurewicz A., *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym w warunkach globalizacji. Wybór strategii internacjonalizacji firmy i narzędzia kontroli jej realizacji*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), „Problemy współczesnej praktyki zarządzania”, tom II, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.
- Koch R., *Zarządzania i Finansów, Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Kochmańska M., *Zarządzanie innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Tom 7 „Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji”, 2011.
- Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, <http://www.sbc.org.pl/Content/80841/Zarz%C4%85dzanie1.2013%20Lema%C5%84ska2.pdf> (dostęp: 15.09.2020).
- Lisowska R., *Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Martyniuk T., *Czy globalna standaryzacja sprawozdawczości finansowej dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw?*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 44(100), Warszawa 2008.
- Miklaszewski S., Mesjasz L. i in., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze u progu XXI w.*, Difin, Warszawa 2003.
- Nobis A., *Globalizacja jako postęp i kryzys*, „Kultura i wartość”, nr 2(10), 2014.
- Popczyk W., *Ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka”, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2018.
- Sporek T., *Procesy globalizacji we współczesnej gospodarce światowej*, „Ekonomia XXI wieku”, nr 1(5), Katowice 2015.
- Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- Walińska E., „*Kroki milowe*” w rozwoju polskiej regulacji rachunkowości w warunkach gospodarki rynkowej, [w:] J. Sobańska, P. Kabalski (red.), „Współczesne nurty badawcze w rachunkowości”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Walińska E., *Bilans jako fundament sprawozdawczości finansowej w kontekście zmian współczesnej rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Walińska E., *Rachunkowość w polskiej praktyce gospodarczej XXI wieku – fakty i mity*, „Studia Prawno-ekonomiczne”, T. CIII, 2017.

Powszechność stosowania uproszczeń w sprawozdawczości finansowej przez mikro i małe spółki z o.o.

Wprowadzenie

Mikro i małe przedsiębiorstwa (MMP)¹ odgrywają ważną rolę w polskiej gospodarce - poprawiają dynamikę rozwoju regionów poprzez zmniejszanie bezrobocia, stymulowanie innowacji, zaspokajanie potrzeb społeczności, generowanie większych wpływów do budżetów lokalnych czy poprawę życia mieszkańców². Istotne znaczenie sektora MMP powoduje konieczność zapewnienia

* Doktorantka, Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Łódzki, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6329-4144>

¹ Zgodnie z ustawą Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018, Dz. U. 2018, poz. 646 za „mikro przedsiębiorcę” uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz: (i) osiągnął roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub (ii) suma aktywów w bilansie sporządzonym na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 milionów euro. „Mały przedsiębiorca” to taki, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych średniorocznie powinien zatrudniać mniej niż 50 pracowników oraz (i) osiągnąć roczny obrót netto nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub (ii) suma jego aktywów w bilansie sporządzonym na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 10 milionów euro.

² R. Lisowska, *Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 49.

mu odpowiednich warunków umożliwiających funkcjonowanie i rozwój. Jednym z nich, mającym na celu zmniejszenie obowiązków administracyjnych dla MMP, było wprowadzenie uproszczeń w ich sprawozdawczości finansowej³. Sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych jest determinowany w dużej mierze przez wymagany w prawie bilansowym zakres sporządzanych sprawozdań finansowych, który powinien odpowiadać szczególnym potrzebom wskazywanym przez te jednostki. Powstaje zatem pytanie, czy obecnie obowiązujące uproszczenia w zakresie sporządzania sprawozdań finansowych MMP⁴ odpowiadają ich faktycznym potrzebom, a tym samym, czy korzystanie z nich zostało rozpowszechnione wśród podmiotów sektora MMP.

Celem rozdziału jest identyfikacja stopnia implementacji i powszechności stosowania w praktyce uproszczeń w sprawozdaniu finansowym mikro i małych przedsiębiorstw, zgodnych z polskimi regulacjami - ustawą o rachunkowości.

Sprawozdawczość finansowa mikro i małych jednostek w polskiej ustawie o rachunkowości

Odpowiedzią na potrzeby MMP w zakresie obowiązków sprawozdawczych miała być częściowa implementacja, do polskiego prawa bilansowego, dyrektywy 2013/34/UE, skutkująca wyodrębnieniem, w ustawie o rachunkowości, jednostki mikro w 2014 roku oraz jednostki małej w 2015 roku⁵. Dla obu jednostek zostały przewidziane odpowiednie uproszczenia dostosowane do wielkości przedsiębiorstwa w sprawozdawczości finansowej - głównie zwolnienie z obowiązku sporządzania zestawiania zmian w kapitale własnym i rachunku

³ Dotyczy ono 10,9% wszystkich mikroprzedsiębiorstw, ponieważ tylko taka grupa tych podmiotów prowadzi księgi rachunkowe. Nadal najpopularniejszą formą ewidencji gospodarczej wśród mikroprzedsiębiorstw jest podatkowa księga przychodów i rozchodów.

⁴ Ze wzoru z załącznika 4 i 5 do ustawy o rachunkowości.

⁵ Zgodnie z Ustawą o rachunkowości z dnia 29.09.1994, Dz.U. 1994, Nr 121, poz. 591-podmiotami mikro są jednostki, które w roku, za który mają sporządzić sprawozdanie finansowe oraz w roku je poprzedzającym nie przekroczyły dwóch z trzech poniższych kryteriów: (i) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego – 1 500 000 zł, (ii) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – 3 000 000 zł, (iii) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty – 10 osób. Podobnie, za jednostki małe uznaje się podmioty, które w bieżącym oraz poprzednim roku nie przekroczyły dwóch z poniższych trzech kryteriów: (i) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego – 25 500 000 zł, (ii) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – 51 000 000zł, (iii) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty – 50 osób.

przepływów pieniężnych, ale także zmniejszenie zakresu informacyjnego pozostałych składników sprawozdania finansowego, czyli bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej.

Jednostki mikro mają możliwość sporządzania bardzo syntetycznego sprawozdania finansowego, zgodnie z załącznikiem 4 do ustawy o rachunkowości. Dodatkowo, mogą one nie sporządzać informacji dodatkowej, pod warunkiem, że w sprawozdaniu finansowym zostanie zawarta informacja uzupełniająca do bilansu, zgodna z załącznikiem 4, zawierająca:

- informacje o kwocie wszelkich zobowiązań finansowych, w tym z tytułu dłużnych instrumentów finansowych, gwarancji i poręczeń lub zobowiązań warunkowych nieuwzględnionych w bilansie,
- kwocie zaliczek i kredytów udzielonych członkom organów administrujących, zarządzających i nadzorujących,
- udziałach (akcjach) własnych.

Sprawozdanie finansowe dla jednostek małych składa się z wprowadzenia do sprawozdania, bilansu, rachunku zysków i strat, dodatkowych informacji i objaśnień. Jednostki małe, podobnie jak jednostki mikro, zostały zwolnione z obowiązku sporządzania zestawienia zmian w kapitale i rachunku przepływów pieniężnych. Informacja dodatkowa dla jednostek małych, podobnie jak w załączniku 1, została podzielona na dwie części i składa się z wprowadzenia oraz dodatkowych informacji i objaśnień. Dodatkowe informacje i objaśnienia zostały ograniczone do 18 pozycji, w których nie zostały uwzględnione takie elementy jak m.in.: propozycje co do podziału zysku lub pokrycia strat, dane o stanie rezerw, wraz ze wskazaniem ich przeznaczenia, zwiększeniu, wykorzystaniu, rozwiązaniu i stanie końcowym.

Zarówno bilans jednostek mikro, jak i jednostek małych może być wykazywany w bardzo syntetycznej formie (por. Tabela 1). W bilansie dla jednostek mikro pozycje można wyszczególniać łącznie, odpowiednio je grupując. Po stronie pasywów, jednostki mikro mogą nie ujawniać zysków (strat), które należy wykazać w kapitale (funduszu) własnym. We wzorze do bilansu dla jednostek małych wskazaniu podlega więcej elementów, jednocześnie zakres prezentowanych informacji nadal jest ograniczony, a elementy zagregowane (por. Tabela 1). We wzorze dla jednostek małych zostały uwzględnione przede wszystkim podstawowe pozycje bilansu; wyszczególnieniu nie podlegają natomiast poszczególne składowe elementy składające się m.in. na wartości niematerialne i prawne, środki trwałe, inwestycje długo i krótko terminowe oraz rozliczenia międzyokresowe. Należy podkreślić fakt, że jednostki mają

możliwość poszerzania informacji zawartych we wzorach sprawozdań o dodatkowe elementy.

Tabela 1. Porównanie uproszczonego bilansu mikro i małych jednostek z bilansem w wersji pełnej

Aktywa we wzorze bilansu z załącznika 4	Aktywa we wzorze bilansu z załącznika 5	Aktywa we wzorze bilansu z załącznika 1
A. Aktywa trwałe, w tym środki trwałe	A. Aktywa trwałe I. Wartość niematerialne i prawne II. Rzeczowe aktywa trwałe, w tym: - środki trwałe - środki trwałe w budowie III. Należności długoterminowe IV. Inwestycje długoterminowe, w tym: - nieruchomości - długoterminowe aktywa finansowe V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	A. Aktywa trwałe I. Wartość niematerialne i prawne 1. Koszty zakończonych prac rozwojowych 2. Wartość firmy 3. Inne wartości niematerialne i prawne 4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne II. Rzeczowe aktywa trwałe 1. Środki trwałe a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu) b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej c) urządzenia techniczne i maszyny d) środki transportu e) inne środki transportu 2. Środki trwałe w budowie 3. Zaliczki na środki trwałe w budowie III. Należności długoterminowe 1. Od jednostek powiązanych 2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie kapitałowe 3. Od pozostałych jednostek IV. Inwestycje długoterminowe 1. Nieruchomości 2. Wartości niematerialne i prawne 3. Długoterminowe aktywa finansowe a) w jednostkach powiązanych – udziały lub akcje – inne papiery wartościowe

		– udzielone pożyczki – inne długoterminowe aktywa finansowe
		b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale – udziały lub akcje – inne papiery wartościowe – udzielone pożyczki – inne długoterminowe aktywa finansowe
		c) w pozostałych jednostkach - udziały lub akcje - inne papiery wartościowe - udzielone pożyczki - inne długoterminowe aktywa finansowe
		4. Inne inwestycje długoterminowe
		V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe
		1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego
		2. Inne rozliczenia międzyokresowe
B. Aktywa obrotowe, w tym:	B. Aktywa obrotowe	B. Aktywa obrotowe
- zapasy	I. Zapasy	I. Zapasy
- należności krótkoterminowe	II. Należności krótkoterminowe, w tym:	1. Materiały
	a) z tytułu dostaw i usług, w tym:	2. Półprodukty i produkty w toku
	- do 12 miesięcy	3. Produkty gotowe
	- powyżej 12 miesięcy	4. Towary
	III. Inwestycje krótkoterminowe, w tym:	5. Zaliczki na dostawy i usługi
	a) krótkoterminowe aktywa finansowe, w tym	II. Należności krótkoterminowe
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	1. Należności od jednostek powiązanych
		a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:
		- do 12 miesięcy
		- powyżej 12 miesięcy
		b) inne
	IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale
		a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:
		- do 12 miesięcy

		- powyżej 12 miesięcy b) inne 3. Należności od pozostałych jednostek a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty: - do 12 miesięcy - powyżej 12 miesięcy b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych c) inne d) dochodzone na drodze sądowej III. Inwestycje krótkoterminowe 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe - udziały lub akcje - inne papiery wartościowe - udzielone pożyczki - inne krótkoterminowe aktywa finansowe c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne - środki pieniężne w kasie i na rachunkach - inne środki pieniężne - inne aktywa pieniężne 2. Inne inwestycje krótkoterminowe IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy D. Udziały (akcje) własne	C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy D. Udziały (akcje) własne	C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy D. Udziały (akcje) własne
Aktywa razem	Aktywa razem	Aktywa razem
Pasywa we wzorze bilansu z zał. 4	Pasywa we wzorze bilansu z zał. 5	Pasywa we wzorze bilansu z zał. 1
A. Kapitał (fundusz) własny, w tym: - kapitał (fundusz) podstawowy	A. Kapitał (fundusz) własny I. Kapitał (fundusz) podstawowy II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym: - nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej)	A. Kapitał (fundusz) własny I. Kapitał (fundusz) podstawowy II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym: - nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)

	nad wartością nominalną udziałów (akcji) III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym: - z tytułu aktualizacji wartości godziwej IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe V. Zysk (strata) z lat ubiegłych VI. Zysk (strata) netto VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym: - z tytułu aktualizacji wartości godziwej IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe - tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki - na udziały (akcje) własne V. Zysk (strata) z lat ubiegłych VI. Zysk (strata) netto VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, w tym: - rezerwy na zobowiązania - zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania I. Rezerwy na zobowiązania, w tym: - rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne II. Zobowiązania długoterminowe, w tym: - z tytułu kredytów i pożyczek III. Zobowiązania krótkoterminowe, w tym: a) z tytułu kredytów i pożyczek b) z tytułu dostaw i usług, w tym: - do 12 miesięcy - powyżej 12 miesięcy c) fundusze specjalne IV. Rozliczenia międzyokresowe	B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania I. Rezerwy na zobowiązania 1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego 2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne - długoterminowe - krótkoterminowe 3. Pozostałe rezerwy - długoterminowe - krótkoterminowe II. Zobowiązania długoterminowe 1. Wobec jednostek powiązanych 2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale 3. Wobec pozostałych jednostek a) kredyty i pożyczki b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych c) inne zobowiązania finansowe d) zobowiązania wekslowe e) inne III. Zobowiązania krótkoterminowe 1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych

		a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności - do 12 miesięcy - powyżej 12 miesięcy b) inne 2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności - do 12 miesięcy - powyżej 12 miesięcy b) inne 3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek a) kredyty i pożyczki b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych c) inne zobowiązania finansowe d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności: - do 12 miesięcy - powyżej 12 miesięcy e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi f) zobowiązania wekslowe g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych h) z tytułu wynagrodzeń i) inne 4. Fundusze specjalne IV. Rozliczenia międzyokresowe 1. Ujemna wartość firmy 2. Inne rozliczenia międzyokresowe - długoterminowe - krótkoterminowe
Pasywa razem	Pasywa razem	Pasywa razem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie załącznika 1, 4 i 5 do ustawy o rachunkowości.

Wzór rachunku zysków i strat dla jednostek mikro daje możliwość sporządzenia go wyłącznie w wariantcie porównawczym, a układ rodzajowy kosztów w stosunku do załącznika 1, został ograniczony do minimum (por. Tabela 2). Dodatkowo jednostki mikro mają możliwość prezentowania wyłącznie działalności operacyjnej i pozostałej, czyli w ramach pozycji „pozostałe przychody i zyski” oraz „koszty i straty” może być uwzględniona łącznie pozostała

działalność operacyjna i finansowa. Jednostki mikro jako jedyne mają możliwość wyboru między wykazywaniem zysku/straty netto lub wyniku finansowego z wyszczególnieniem nadwyżki przychodów nad kosztami lub nadwyżki kosztów nad przychodami. Nadwyżki zwiększają odpowiednio przychody/koszty w następnym roku obrotowym lub zwiększają/zmniejszają fundusz statutowy.

W przypadku jednostek małych, wzór przewiduje możliwość sporządzania rachunku zysków i strat, zarówno w wariantcie kalkulacyjnym, jak i porównawczym. Wzór rachunku jest bardziej rozbudowany w stosunku do wzoru dla jednostek mikro, jednak w zaprezentowanym układzie rodzajowym dla jednostek małych brakuje kosztów podatków i opłat, a wartość sprzedanych produktów może być wykazywana w ramach pozostałych kosztów. Dodatkowo w porównaniu ze wzorem w załączniku 1, przychody ze sprzedaży wykazywane są łącznie (por Tabela 2).

Tabela 2. Porównanie wzoru wariantu porównawczego rachunku zysków i strat

Rachunek zysków i strat dla jednostek mikro	Rachunek zysków i strat dla jednostek małych	Rachunek zysków i strat zgodny z załącznikiem 1
A. Przychody podstawowej działalności operacyjnej i zrównane z nimi, w tym zmiana stanu produktów B. Koszty podstawowej działalności operacyjnej I. Amortyzacja II. Zużycie materiałów i energii III. Wynagrodzenia IV. Pozostałe koszty	A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi I. Przychody netto ze sprzedaży II. Zmiana stanu produktów III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki B. Koszty działalności operacyjnej I. Amortyzacja II. Zużycie materiałów i energii III. Usługi obce IV. Wynagrodzenia V. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym: - emerytalne	A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym - od jednostek powiązanych I. Przychody netto ze sprzedaży produktów II. Zmiana stanu produktów III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów B. Koszty działalności operacyjnej I. Amortyzacja II. Zużycie materiałów i energii III. Usługi obce IV. Podatki i opłaty, w tym: - podatek akcyzowy V. Wynagrodzenia

Rachunek zysków i strat dla jednostek mikro	Rachunek zysków i strat dla jednostek małych	Rachunek zysków i strat zgodny z załącznikiem 1
C. Pozostałe przychody i zyski, w tym aktualizacja wartości aktywów D. Pozostałe koszty i straty, w tym aktualizacja wartości aktywów	VI. Pozostałe koszty, w tym: - wartość sprzedanych towarów i materiałów C. Zysk (strata) ze sprzedaży D. Pozostałe przychody operacyjne, w tym: - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych E. Pozostałe koszty operacyjne, w tym: - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych F. Przychody finansowe, w tym: I. Dywidendy i udziały w zyskach od jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym: - od jednostek powiązanych, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale II. Odsetki, w tym: - od jednostek powiązanych	VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym: - emerytalne VII. Pozostałe koszty rodzajowe VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów C. Zysk (strata) ze sprzedaży D. Pozostałe przychody operacyjne I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych II. Dotacje III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych IV. Inne przychody operacyjne E. Pozostałe koszty operacyjne I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych III. Inne koszty operacyjne F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej G. Przychody finansowe I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym: a) od jednostek powiązanych, w tym: - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale b) od jednostek pozostałych, w tym: - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale II. Odsetki, w tym: - od jednostek powiązanych

Rachunek zysków i strat dla jednostek mikro	Rachunek zysków i strat dla jednostek małych	Rachunek zysków i strat zgodny z załącznikiem 1
E. Podatek dochodowy	III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych G. Koszty finansowe, w tym: I. Odsetki, w tym: - dla jednostek powiązanych II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych H. Zysk (strata) brutto I. Podatek dochodowy	III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych V. Inne H. Koszty finansowe I. Odsetki, w tym: - dla jednostek powiązanych II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych IV. Inne przychody operacyjne I. Zysk (strata) brutto J. Podatek dochodowy K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)
F. Zysk/strata netto lub	J. Zysk (strata) netto	L. Zysk (strata) netto
G. Wynik finansowy netto ogółem, w tym:		
I. Nadwyżka przychodów nad kosztami		
II. Nadwyżka kosztów nad przychodami		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie załącznika 1, 4 i 5 do ustawy o rachunkowości.

W załączniku dla jednostek mikro nie został uwzględniony wariant kalkulacyjny rachunku zysków i strat. Wzór dla jednostek małych, w porównaniu do wzoru z załącznika 1, pozwala na wyszczególnienie mniej rozbudowanej analityki w działalności operacyjnej i pozostałej, m.in w przypadku przychodów ze sprzedaży oraz kosztów sprzedaży produktów, towarów i materiałów, jednostki małe mają możliwość wykazywania tych pozycji łącznie (por. Tabela 3). W stosunku do działalności finansowej wariant pełny rozszerza swoje

pozycje o wartości w jednostkach powiązanych, w których posiada zaangażowanie w kapitale.

Tabela 3. Porównanie wzoru wariantu kalkulacyjnego rachunku zysków i strat

Rachunek zysków i strat dla jednostek małych	Rachunek zysków i strat zgodny z załącznikiem 1
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów C. Koszty sprzedaży D. Koszty ogólnego zarządu E. Zysk (strata) ze sprzedaży F. Pozostałe przychody operacyjne, w tym: - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych G. Pozostałe koszty operacyjne, w tym: - aktualizacja wartości aktywów niefinansowych H. Przychody finansowe, w tym: I. Dywidendy i udziały w zyskach od jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale, w tym: - od jednostek powiązanych, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym: - od jednostek powiązanych I. Przychody netto ze sprzedaży produktów II. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów B. Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym: - jednostkom powiązanym I. Koszt wytworzenia sprzedanych produktów II. Wartość sprzedanych towarów i materiałów C. Zysk (strata) brutto ze sprzedaży D. Koszty sprzedaży E. Koszty ogólnego zarządu F. Zysk (strata) ze sprzedaży G. Pozostałe przychody operacyjne I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych II. Dotacje III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych IV. Inne przychody operacyjne H. Pozostałe koszty operacyjne I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych III. Inne koszty operacyjne I. Zysk (strata) z działalności operacyjnej J. Przychody finansowe I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym: a) od jednostek powiązanych, w tym: - w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale b) od jednostek pozostałych, w tym:

Rachunek zysków i strat dla jednostek małych	Rachunek zysków i strat zgodny z załącznikiem 1
II. Odsetki, w tym: - od jednostek powiązanych III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych G. Koszty finansowe, w tym: I. Odsetki, w tym: - dla jednostek powiązanych II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych H. Zysk (strata) brutto I. Podatek dochodowy J. Zysk (strata) netto	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale II. Odsetki, w tym: - od jednostek powiązanych III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych V. Inne K. Koszty finansowe I. Odsetki, w tym: - dla jednostek powiązanych II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym: - w jednostkach powiązanych III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych IV. Inne L. Zysk (strata) brutto M. Podatek dochodowy N. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty) O. Zysk (strata) netto

Źródło: Opracowanie własne na podstawie załącznika 1, 4 i 5 do ustawy o rachunkowości.

Reasumując, wzór sprawozdania finansowego dla mikro jednostek, pozwala na ujmowanie danych majątkowych i finansowych w bardzo syntetycznej formie, wyszczególniając wyłącznie podstawowe dane. W przypadku małych przedsiębiorstw, bilans oraz rachunek zysków i strat został rozbudowany, jednak w porównaniu ze wzorem z załącznika 1, przede wszystkim w bilansie i informacji dodatkowej można zauważyć mniejszą szczegółowość oraz łącznie poszczególnych pozycji w jedną.

Podsumowanie

„Sprawozdania finansowe wszystkich jednostek stanowią najbardziej istotny raport finansowy, który jest końcowym produktem systemu rachun-

kowości”⁶, a przydatność informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym jest cechą zdeterminowaną przez użytkowników⁷. Stanowi ono „kluczowy komunikat o działalności przedsiębiorstwa”⁸, umożliwiający odbiorcom pozyskiwanie informacji o jego sytuacji finansowej i dokonaniach. Sprawozdawczość finansowa „powinna uwzględniać zmiany zachodzące w różnych podmiotach gospodarczych oraz dostarczać interesariuszom rzetelnych, wiarygodnych, porównywalnych informacji «produkowanych» przez rachunkowość możliwie niskim kosztem”⁹. Sprawozdania finansowe dla mikro i małych przedsiębiorstw, mimo stosowanych uproszczeń, nie powinny zmniejszać istotności, a obraz jednostek powinien być przedstawiony zgodnie z zasadą *true and fair view*.

W literaturze przedmiotu można zidentyfikować dwa odmienne poglądy na temat roli uproszczonych sprawozdań finansowych. Zgodnie z E. Piątek i P. Świętokrzyską, ograniczanie danych finansowych w bilansie mikro i małych przedsiębiorstw utrudnia lub nawet uniemożliwia ocenę w zakresie płynności i zdolności do regulowania zobowiązań¹⁰. Należy podkreślić, że mikro i małe przedsiębiorstwa są sektorem wewnątrznie niejednorodnym, a zdywersyfikowana działalność sprawia, że zarówno podmioty jak i użytkownicy mogą wykazywać zupełnie różne oczekiwania względem sprawozdawczości finansowej. Natomiast według E. Nowaka, zapotrzebowanie na

⁶ S. Jędrzejewski, *Mała i mikro spółdzielnia mieszkaniowa na gruncie uproszczeń w prawie bilansowym i stanowiska Krajowego Komitetu Standardów Rachunkowości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 12.2, 2015, s. 61.

⁷ T. Maszczak, *Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics”, nr 440, 2016, s. 457.

⁸ E. Walińska, G. Urbanek, *Sprawozdanie finansowe spółki zorientowane na zarządzanie wartością – propozycje zmian*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 2, 2015, s. 200.

⁹ K. Sawicki, *Podstawowe kierunki zmian w sprawozdaniach finansowych małych jednostek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 77, 2015, s. 583.

¹⁰ E. Piątek, P. Świętokrzyska, *Użyteczność sprawozdawczości małych podmiotów w weryfikacji ich sytuacji finansowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 30, nr 2, 2016, s. 94.

informacje finansowe jest proporcjonalne do skali działalności gospodarczej prowadzonej przez jednostki¹¹.

Dotychczas przeprowadzone badania wskazywały, że implementacja przepisów następowała stopniowo, co jest widoczne m.in. w badaniach J. Chluski przeprowadzonych wśród 37 podmiotów gospodarczych z terenu Częstochowy¹². Analizowano w nich zagadnienia związane ze stosowaniem uproszczeń w zakresie polityki rachunkowości i sprawozdawczości finansowej dla MMP. Wynikało z nich, że uproszczone sprawozdania finansowe sporządzało 8 jednostek. Natomiast badania przeprowadzone przez M. Pilarską, Ł. Bieleckiego, K. Struzik wśród 42 jednostek z sektora MMP, pozyskanych z 3 podmiotów prowadzących usługowo księgi rachunkowe na terenie Śląska, wskazywały, że w badanej próbie 44% jednostek sporządzało sprawozdania finansowe zgodnie ze wzorem przeznaczonym dla mikro lub małych jednostek, natomiast pozostała część – 56% jednostek korzystała ze wzoru z załącznika 1 do ustawy o rachunkowości¹³.

Jak dotąd zrealizowane badania były przeprowadzane na niewielkiej próbie, jednak wskazują one na rosnącą tendencję do stosowania wzorów z załącznika 4 i 5 ustawy o rachunkowości. Powszechność uproszczonych sprawozdań finansowych, w badanych okresach i w badanych próbach, nie przekraczała 50%.

Należy także zastanowić się nad istotą wprowadzonych uproszczeń, a także ich wpływem na prezentowany w sprawozdaniu finansowym ogólny obraz jednostki. Sprawozdanie finansowe jako najszerzej wykorzystywany raport finansowy, stanowiący finalny produkt rachunkowości, powinien bowiem odzwierciedlać rzeczywistość gospodarczą podmiotu, a zawarty w nim obraz prowadzonej działalności powinien być tworzony zgodnie z zasadą *true and fair view*¹⁴.

¹¹ E. Nowak, *Sprawozdawczość finansowa mikrojednostek w świetle regulacji rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 73, 2015, s. 1014.

¹² J. Chluska, *Uproszczenia rachunkowości jednostek mikro i małych – szanse i zagrożenia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 268, 2016, s. 64-73.

¹³ M. Pilarska, Ł. Bielecki, K. Struzik, *Korzystanie z wybranych uproszczeń ewidencyjnych i sprawozdawczych dla małych i mikro przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Teoretyczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 386, 2019, s. 20-29.

¹⁴ E. Walińska, *Doskonalenie sprawozdania finansowego jako narzędzia efektywnego nadzoru korporacyjnego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, nr 93/2014, s. 355.

Zaprezentowane ustalenia posiadają pewne ograniczenia poznawcze, m.in. omawiają przegląd dotychczasowych badań zrealizowanych wśród niewielkiej grupy mikro i małych przedsiębiorstw na podstawie których, trudno jest podjąć dyskusję naukową na temat stopnia wdrożenia i powszechności stosowania uproszczeń w sprawozdaniach finansowych przez te podmioty. Wobec tego przyszłe badania powinny zostać przeprowadzone na reprezentatywnej próbie badawczej i zostać ukierunkowane na głębsze rozpoznanie czynników wpływających na powszechność i zakres stosowanych uproszczeń w sprawozdaniach finansowych mikro i małych przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Chluska J., *Uproszczenia rachunkowości jednostek mikro i małych – szanse i zagrożenia*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 268, 2016.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 r.*, Analiza statystyczna, GUS, Warszawa 2019.
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2018-roku,2,15.html> (dostęp: 02.08.2020).
- Jędrzejewski S., *Mała i mikro spółdzielnia mieszkaniowa na gruncie uproszczeń w prawie bilansowym i stanowiska Krajowego Komitetu Standardów Rachunkowości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 12.2., Wydawnictwo SAN, Łódź 2015.
- Lisowska R., *Specyfika funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] R. Lisowska, J. Ropega (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Łapiński J., *Obraz przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce”, Warszawa 2018.
- Maszczyk T., *Sprawozdanie finansowe jednostki mikro a potrzeby informacyjne użytkowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Research Papers of Wrocław University of Economics”, nr 440, 2016.
- Nowak E., *Sprawozdawczość finansowa mikrojednostek w świetle regulacji rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 73, 2015.
- Piasecki B., *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] B. Piasecki (red.), „Ekonomika i zarządzanie małą firmą”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Piąstek E., Świętokrzyska P., *Użyteczność sprawozdawczości małych podmiotów w weryfikacji ich sytuacji finansowej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, t. 30, nr 2/2016.
- Pilarska M., Bielecki Ł., Struzik K., *Korzystanie z wybranych uproszczeń ewidencyjnych i sprawozdawczych dla małych i mikro przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Teoretyczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 386, 2019.

- Sawicki K., *Podstawowe kierunki zmian w sprawozdaniach finansowych małych jednostek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 77, 2015.
- Ustawa z dnia 29.09.1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591.
- Walińska E., *Doskonalenie sprawozdania finansowego jako narzędzia efektywnego nadzoru korporacyjnego*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, nr 93/2014.
- Walińska E., Urbanek G., *Sprawozdanie finansowe spółki zorientowane na zarządzanie wartością – propozycje zmian*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 74, t. 2, 2015.

Monika Strzelecka*
Piotr Augustyniak**

The Micromobility Sector and Transportation Services in the Times of the Pandemic of COVID-19 in Poland

Introduction

The global crisis caused by the pandemic of COVID-19 affected almost every sector of the industry and people's life. The lasting time of social isolation and quarantine has a highly disruptive effect on both societies and individual units. Locked down dwellers and chaos within economy sectors – this is what depicts this day and age. Consequently, these circumstances contributed to the destabilization of capital markets, business management, limitation of the possibilities of development and progress within the companies. Due to the occurring global crisis, companies, thoroughly their Management Boards, had to implement significant changes to their operational and financial activities. This includes a distinctive mechanism of decision making or flow of information, based on changes in the company's values and priorities, also, building a functioning framework. Extraordinary times require bizarre actions. The restrictions launched by the government concerning the prohibitions of assemblies forced many companies to change their work structure into the digital one. This way they can still act on the market and pursue the objectives but in remarkably different dimensions. Because of this fact, some

* Studentka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Student, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

of the company's Management Authorities have decided to limit their expenses and reduce expenditures.

These are the reasons why today's management differs from the previous one. In this paper, the authors analyzed how the management has changed in times of pandemic of COVID-19 in reference to the micromobility sector and transport services in Poland. This article will apply a special focus on the modifications implemented in the organizations' operational activities and their influence on the Polish customers' behavior, by studying the monography of chosen companies.

Analysis of changes in profitability and working policy in the micromobility sector in the times of the pandemic of COVID-19 in the chosen companies

Neutron Holdings, Inc.¹

According to the scientist's predictions, eco-friendly companies will become the future of the whole business industry. Some of the companies, which belong to the micromobility sector understand it well and decided to create or recreate their work structure as a green one. One of the examples can be Lime, formerly known as LimeBike. This is an American transportation company, which has electric vehicles, eco-friendly for rent in its wide offer.

The innovation of the product is well-fitting to the multi-million cities. A thoroughgoing analysis of Lime's business model allows one to recognize that the technology and value, which a company uses, is the biggest coefficient of success. Moreover, Lime has only one, but very important source of income – renting green vehicles. This solution is highly risky and may bring many unexpected complications. One of the possible causes of the issues, which can occur in a properly operating work structure, can be the current pandemic of COVID-19. As Lime officially reported, keeping the social distance and people's fear of the virus contributed to the huge decline of the "active" users. Millions of customers stayed at home and ceased spending their free time outside. One of the examples can be Paris, where within 3 days the rental of

¹ [https://en.wikipedia.org/wiki/Lime_\(transportation_company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Lime_(transportation_company)) (accessed on 23.06.2020).

vehicles decreased by 98%². This is the reason why the circumstances forced Lime to suspend its service in over 20 countries all over the world, including Poland³. The rental company emphasizes that the decision was tough, as the result, it deprived Lime of their source of income. According to Bloomberg, when the global crisis has started, Neutron Holdings, Inc. had reserves of money for only 12 upcoming weeks. Moreover, the company had to take into consideration the mass displacements of the employees⁴.

The analysis of the level of the COVID-19 pandemic in Poland allowed Lime to restore its service on the 22nd of April, after a month of stagnation. However, Lime was forced to launch some changes. Only the reduced number of scooters re-entered Warsaw's streets. Then, the area, where vehicles were available, significantly decreased⁵. The biggest positive change is introducing the availability of vouchers for the medical service and police officers, which entitles them to have 30 minutes of a free ride. Moreover, Lime wanted to enhance and possess more customers in Warsaw and decided to implement a special code for all the new clients. While registering, they can obtain a disposable coupon for a 14-minute free transit⁶. At the same time, Neutron Holdings, Inc. reminds about keeping at least 2 meters of distance, wearing protective gloves, and disinfection of the hands both before, and after using the vehicle. Moreover, the company promised to increase the frequency of cleaning and sterilizing its scooters. Lime also admitted that when the demand for vehicles increases, the number of vehicles in Warsaw will rise too.

²<https://napradzie.pl/2020/03/30/bloomberg-lime-moze-zbankrutowac-w-ciagu-12-tygodni/> (accessed on 22.06.2020).

³ A. Cyganek, *Lime i Bird zawieszają usługi w Polsce. Elektryczne hulajnogi pokonał koronawirus*, <https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/sprzet/lime-i-bird-zawieszaja-uslugi-w-polsce-elektryczne-hulajnogi-pokonal-koronawirus/p9zy7yl>, March 2020.

⁴ <https://smartride.pl/bloomberg-lime-przetrwa-12-tygodni-potem-grozi-bankructwo-beda-zwolnienia/> (accessed on 21.06.2020).

⁵ M. Duszczyk, *Pandemia przetrzebiła e-rowery i e-hulajnogi. Od środy wraca Lime*, <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/46229-pandemia-przetrzebila-e-rowery-i-e-hulajnogi-od-srody-wraca-lime>, April 2020.

⁶ https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/elektryczne-hulajnogi-firmy-lime-wracaja-na-ulice-warszawy-64456.html?fbclid=IwAR18d-L_daO5Z7Q7aD4_k5qv4qSLQO_2uZ1tXn2DHwmMZvMs-rXrQ2AThY (accessed on 23.06.2020).

Nextbike Poland, Inc.

On the 19th of May 2020, the management of the company informed that they had decided to apply for opening accelerated arrangement procedure and declaring bankruptcy. In their announcement, they had added that the possibility of insolvency is the direct and indirect result of the COVID-19 pandemic. Moreover, the Management Board submitted a restructuring application⁷.

The times of quarantine did not encourage Polish people to spend time outside their dwelling places. Because of restrictions issued by the Polish government, the physical activity of citizens was limited. The reasons seem to be quite obvious – the preparation of health services for the inflow of patients and flattening the disease curve. The effect of these provisions affected the largest Polish operator of urban bike rentals – Nextbike Poland Inc. Before the pandemic, their vehicles were visible in most huge cities in Poland, almost 8 million Polish people had access to them⁸. The easy-to-use application enables users to rent bikes and take a ride through the cities. Prices are also quite affordable for young people, especially students. Even though nowadays new regulations are suitable for the company, because the government has restored the possibility of bicycle rentals functioning, still many people have some doubts about Nextbike's vehicles. For some of them, public bikes are not the safest means of transport. They take into account that previous users have touched steering wheels that they later are forced to use while driving. Nextbike is trying to face up to these concerns. Public bikes are disinfected twice a day, users are informed to disinfect the handlebar before sitting on the bike, wear gloves while riding a bike, and after a trip, then disinfect once again a handlebar and a bike saddle⁹. Unfortunately, every step depends on the client, whether he or she wants to and will follow the Nextbike's regulations. This is why people are not willing to trust in the realization of these provisions.

Taking into account these circumstances, we can elucidate why Nextbike's Management Board submitted a restructuring application. They believe that its positive acceptance will result in concluding agreements and signing the new contacts with creditors. This will enable the company to continue operating, generate revenue and acquire new customers. Now, it is up to the

⁷ <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/veturilo-nextbike-sklada-wniosek-o-upadlosc-przez-koronawirusa/rmyvpgv> (accessed on 26.06.2020).

⁸ <https://nextbike.pl/> (accessed on 27.06.2020).

⁹ <https://nextbike.pl/rower-miejski-powraca-po-majowce/> (accessed on 26.06.2020).

creditors whether the company will go bankrupt or restructure and continue to provide its existing services¹⁰.

Depiction of the transport industry and the precautions implemented to its operational activities, to survive on the market in the times of COVID-19 pandemic

Panek CarSharing

The transport industry is constantly developing. However, not each member of society can afford a private car or using a cab as the main mode of transport. Hopefully, there are many alternatives. One of the examples can be Panek CarSharing, a polish car rental, which offers vehicles for rent, both for minutes, hours, days, and even months. The company divided its wide fleet into 6 groups: S, M, L, XL, RETRO (historic cars, which an expert or just a person who was born in these times would appreciate) and UNIQUE (vehicles like Corvette or Range Rover for significantly more demanding clients). In total, Panek CarSharing offers 20 different cars, which means that an average person can find something adequate for himself or herself¹¹.

The cost of service depends on the type of car and the length of use. Aside from this expense, each customer has to add the cost of fuel, which is retrieved from each driven kilometer. However, the pandemic of COVID-19 created a sort of stagnation in the car rental industry, because many citizens have lost a part of their need to leave their houses. This is the main reason why Panek CarSharing decided to reduce the prices of its service. As a result, 4 main groups of cars (S, M, L, and XL) were considered by the company to decrease the prices for daily and weekly rentals. The company did not change the prices of cars only from RETRO and UNIQUE groups. The reason can be exclusiveness, rareness, and costs of maintenance of these particular vehicles. The cheapest proposed option in times of pandemic was a hybrid, tiny city car – Toyota Yaris. The charge for a 24 hours rental totals 39 PLN, while the weekly one was stated as 239 PLN, plus the cost of each traveled kilometer, which is 0,60 PLN. However, this cost also decreased by 0,10 PLN. The purpose of such

¹⁰ S. Radzewicz, *Koronawirus wykańcza rowery miejskie. Nextbike Polska zgłasza wniosek o upadłość*, <https://spidersweb.pl/2020/05/rowery-nextbike-polska-upadlosc.html>, May 2020.

¹¹ <https://panekcs.pl/flota> (accessed on 20.06.2020).

a procedure was to enhance more potential customers to try Panek CarSharing's service. The company knew that a smaller number of people would need to rent a car, however, it could not agree to stop its operational activities. According to the Polish website, Autonaminuty.org, another provided option was a car for more demanding customers. The clients can also choose a Mercedes GLA, which belongs to the XL group. The daily cost of rental of this fancy car was lowered to 99 PLN, while the weekly one was 599 PLN¹². However, in this case, the customers also have to add the cost of the fuel for the number of driven kilometers. The noteworthy aspect is the fact that the prices were applied to each, out of 21 Polish cities, where Panek CarSharing provides its rental services.

Uber Technologies, Inc.

From the 1st of April in Poland, the legalization of Uber was to apply. This means that only taxi drivers with special licenses are allowed to drive. The pandemic of COVID-19 has made it impossible to enter into force. "Lex Uber", this is how this legalization is named, will not take effect until September 2020¹³. This breeds discontent among other taxi drivers, who for years have been demanding the elimination, in their opinion, of unfair competition¹⁴.

Although the company has decided to drastically reduce costs, because their activity has become unprofitable and orders for taxi services decreased, Uber demonstrates an empathetic approach towards their clients. They have decided to introduce new rules to increase safety while using their services. Every client, driver, and supplier before the transaction gets special information from the company about safety during the service. Uber drivers in Poland are equipped with special screens in cars, masks, disinfectant sprays and wipes, hand sanitizer, and gloves. The cost of purchasing or installation of this equipment is in Uber's

¹² https://autonaminuty.org/oferty-w-czasie-koronawirusa-atrakcyjne-jak-nigdy-wczesniej/?fbclid=IwAR0Wc_YOC3RoH_FQVa3-_zCOJeq-qkqh0MvEi4JBuCuhp5TrIjFYRe6ixuY (accessed on 20.06.2020).

¹³ M. Klimkowski, *Koronawirus przesunął wejście w życie „Lex Uber”. Taksówkarze nie kryją złości*, <https://www.msn.com/pl-pl/wiadomosci/polska/koronawirus-przesun%C4%85%C5%82-wej%C5%9Bcie-w-%C5%BCycie-%E2%80%9Elex-uber%E2%80%9D-taks%C3%B3wkarze-nie-kryj%C4%85-z%C5%82o%C5%9Bci/ar-BB12ofyl>, April 2020.

¹⁴ K. Wytwicka, *Lex Uber. Kierowcy mogą jeździć bez licencji do końca września*, <https://biznes.radiozet.pl/News/Covid-19.-Uber-i-Bolt-nadal-moga-jezdzic-bez-licencji-taksowkarskich>, April 2020.

hands and the company has announced that they will spend almost \$50 million on security measures globally and this amount will include the purchase of over 7 million protective masks. What is more, whenever the drivers switch on Uber's application, they are forced to confirm that they have taken appropriate security measures, such as covering the mouth and nose, maintaining hygiene, or keeping the vehicle clean. Uber announced that starting from the 18th of May 2020, only three passengers can participate in the ordered course, all of them are obligated to sit at the backseat of the car¹⁵. Moreover, Uber temporarily blocks the client's and driver's accounts, who are infected or had direct contact with a person that has caught COVID-19. These drivers will receive financial assistance from the company for 14 days¹⁶.

In the time of the pandemic, Uber has introduced two more new services – Uber Direct and Uber Connect. According to this fact, it can be said that nowadays Uber has become a courier company in many countries such as the USA, Portugal, Mexico, or Australia. Uber Direct is based on the service which is familiar in Poland – UberEats. This service enables customers to quickly deliver a package, usually from a shop to a customer's house. Whereas, Uber Connect is a service that allows transporting small consignment within the city. It is a great opportunity to pass on something to friends or family. These above-mentioned amenities will likely appear in Poland. Uber admitted that both Uber Direct and Uber Connect were introduced mainly for drivers to have a job for them in times of COVID-19 pandemic¹⁷.

Bolt

In this tough and demanding time of the COVID-19 pandemic Bolt has decided to enter new service in some of the biggest polish cities – Wrocław¹⁸,

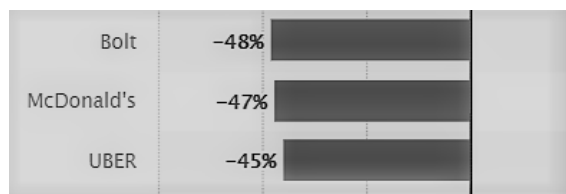
¹⁵<https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/przegrody-w-autach-ubera-kierowcy-i-pasazerowie-w-maseczkach-tylko-trzech-pasazerow-na-tylnym-siedzeniu-jak-korzystac-z-ubera-w-pandemii> (accessed on 25.06.2020).

¹⁶ A. Sieńko, *To nie lex Uber wykończy taksówkarzy. COVID-19 już zdziesiątkował kierowców*, <https://spidersweb.pl/bizblog/taksowki-epidemia-koronawirus/>, April 2020.

¹⁷<https://portaltechnologiczny.pl/2020/04/20/uber-direct-i-uber-connect-dwie-nowe-uslugi-w-czasach-koronawirusa/> (accessed on 23.06.2020).

¹⁸ Ł. Kuczera, *Koronawirus. Wrocław. Bolt uruchomił elektryczne hulajnogę. Medycy mogą jeździć za darmo*, <https://wroclaw.wp.pl/koronawirus-wroclaw-bolt-uruchomil-elektryczne-hulajnogę-medycy-moga-jezdzic-za-darmo-6511518769743489a>, May 2020.

Warsaw¹⁹, Lublin²⁰, and Cracow²¹. Bolt's clients can rent their electric scooters, which were designed specially by the company. It is one of the most modern and ecological scooter models on the market. Bolt ensures their clients that the vehicles are sanitized every day and checked in technical terms. Moreover, before using this device, the customers are asked to disinfect their hands and wear protective gloves while using the scooter²². Despite all precautions provided by Bolt, the demand for their services, the number of courses, hence the number of drivers has outstandingly decreased.



Pict. 1. Changes in purchasing preferences in chosen companies due to the pandemic of COVID-19 in 2020 in Poland²³

Source: A. Sas, *Change in purchasing habits based on Revolut payments due to COVID-19 in Poland 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1110185/poland-purchasing-habits-based-on-revolut-payments-due-to-covid-19/>, April 2020.

Similar to Uber, according to the previous assumptions, the drivers who work in Bolt company were to adapt to the new regulations, meaning obtaining a taxi license, by the 1st of April 2020. The new rules extend the transitional period until the end of September 2020. According to statements presented in Rzeczpospolita newspaper; "Still a problem for carriers is the lack of regulations that allow them to use the statutory option to replace the taximeter and

¹⁹ <https://nowawarszawa.pl/bolt-uruchamia-elektryczne-hulajnogi-w-krakowie-i-warszawie-akcja-bohaterowie-nie-placa> (accessed on 23.06.2020).

²⁰ <https://lublin.gosc.pl/doc/6287107.Lublin-Elektryczne-hulajnogi-za-darmo-dla-pracownikow-szpitali> (accessed on 28.06.2020).

²¹ A. Sieńko, *Bolt uruchamia elektryczne hulajnogi. W środku pandemii i przy pustych ulicach*, <https://spidersweb.pl/bizblog/bolt-elektryczne-hulajnogi-cena/>, April 2020.

²² <https://fintek.pl/w-lublinie-pojawia-sie-hulajnogi-od-bolt/> (accessed on 24.06.2020).

²³ A. Sas, *Change in purchasing habits based on Revolut payments due to COVID-19 in Poland 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1110185/poland-purchasing-habits-based-on-revolut-payments-due-to-covid-19/>, April 2020.

cash register with an application”²⁴. As a reminder, users of Uber or Bolt hire a taxi and pay for the passage using a special application. Drivers also use it while performing a service. The necessity of waiting for the end of the transitional period can assure us that the chaos between Uber, Bolt, and other taxi drivers will still last, hopefully only till the end of September 2020.

Taxi industry

Public transportation is mostly associated with buses, subways, and trams, however, there is also a cab industry. The convenience and time of the ride is its main advantage, thus influences the relatively high price. However, together with the global crisis caused by the COVID-19 pandemic, both the number of drivers and clients has decreased. One part of the customers was too afraid to use any type of public transport or did not have any need to use a cab, for another the cost became unaffordable. As a result, in 2020 the percentage of taxi companies, which had to suspend their activities has increased, in comparison to 2019.



Pict. 2. Comparison of 2019 and 2020 in the reference to the number of suspended companies in the taxi industry in Poland.

Source: M. Duszczyk, *Taksówki w kryzysie. Uber, hulajnogi, a teraz pandemia.*, https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/49702-taksowki-w-kryzysie-uber-hulajnogi-a-teraz-pandemia?utm_source=rp&utm_medium=teaser_redirect, June 2020.

Usually, the number of people, who can be in a cab at the same time is limited and it depends on the type of car. However, the taxi industry was also forced to fight the pandemic of COVID-19 and provide some important changes to their work structure. After announcing the regulation of the social

²⁴ K. Wytwicka, *Lex Uber. Kierowcy mogą jeździć bez licencji do końca września*, <https://biznes.radiozet.pl/News/Covid-19.-Uber-i-Bolt-nadal-moga-jezdzic-bez-licencji-taksowkarskich>, April 2020.

distance and the decisions provided to the remote working, people started creating speculations that Uber will not be the biggest danger for the taxi industry, as it was hitherto. The pandemic of COVID-19 was going to destroy many companies and workplaces.

This is the reason why many companies decided to start working on solutions for such a problem and then selling it to the cab enterprises. The first and the most popular one was a transparent foil. However, it had to be replaced with the new one every day. Another one, but a more durable proposition was the plastic compartment. The purpose of both solutions is to separate the “zone” of the driver from the passenger section. In contradistinction to the foil, a divider is significantly easier and faster in sanitizing, its material is less prone to damages and smudges. Moreover, apart from protecting the driver from the virus transmitted via droplets, it decreases the probability of the attack on the taximan. The manufacturer claims that the installation of the plate should not take more than 10 minutes, also it can be done independently, so there is no need to visit the specialized workshop²⁵. Moreover, after each finished ride, the taxi driver is obliged to disinfect the seat, doorknob, windows – all the parts of the car, which could have physical contact with the clients. What is more, payments for the service via mobile application or with a credit card became the most desirable ones. Thanks to these precautions, the probability of getting infected declined. The pandemic has a flagrant influence on the standard of living, according to the *rmf24.pl* and the Polish National Debt Register, the number of taxi users decreased in Poland by 70%, and the debt of the industry came to 119.5 million PLN. The most indebted was Mazovia and Pomerania with 12 and 4 million PLN.²⁶

Conclusion

The pandemic of COVID-19 has abruptly affected the Polish micromobility and transport services sector. Judging on the examples of the companies’

²⁵ M. Klimkowski, *Antywirusowe przegrody dla taksówkarzy. Stworzyła je polska firma*, <https://auto.wprost.pl/nowe/10309177/antywirusowe-przegrody-dla-taksowkarzy-stworzyla-je-polska-firma.html>, March 2020.

²⁶ M. Nycz, *Taksówkarze boleśnie odczuli skutki pandemii. "Nie poddają się"*, <https://www.rmf24.pl/raporty/raport-koronawirus-z-chin/polska/news-taksowkarze-bolesnie-odczuli-skutki-pandemii-nie-poddaja-sie,nId,4515279>, May 2020.

management described above, it is indispensable for the companies to determine their way to acclimate to an utterly new, untested before situation.

A scooter rental companies, such as Lime, have the only source of income, which is providing rental services, so the pandemic, consequently a lockdown and decreasing amount of time spent outside, deprived the possibility of making profits. This is why special financial reserves have been touched and the management board decided to reduce the number of employees. Uber Technologies, Inc. has adopted new conditions by implementing two new services and has become not only the transportation but also the courier company. This phenomenon enabled Uber to expand its services and drivers to keep their position. Whereas, in the taxi industry, the decreasing amount of rides and increasing costs of precautions caused huge financial problems in one-third of the companies. Also, the lower number of clients and the aspects mentioned above forced Panek CarSharing to reduce its prices of renting vehicles.

Due to the pandemic of COVID-19, companies had to adapt and create their own, new reality and rearrange the structure used before. However, apart from obstacles, those actions can be followed and applied in the future as beneficial aspects.

References

- Cyganek A., *Lime i Bird zawieszają usługi w Polsce. Elektryczne hulajnogi pokonał koronawirus*, <https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/sprzet/lime-i-bird-zawieszaja-uslugi-w-polsce-elektryczne-hulajnogi-pokonal-koronawirus/p9zy7yl>, March 2020.
- Duszczyk M., *Pandemia przetrzebiła e-rowery i e-hulajnogi. Od środy wraca Lime*, <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/46229-pandemia-przetrzebila-e-rowery-i-e-hulajnogi-od-srody-wraca-lime>, April 2020.
- Duszczyk M., *Taksówki w kryzysie. Uber, hulajnogi, a teraz pandemia.*, https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/49702-taksowki-w-kryzysie-uber-hulajnogi-a-teraz-pandemia?utm_source=rp&utm_medium=teaser_redirect, June 2020.
- https://autonaminuty.org/oferty-w-czasie-koronawirusa-atrakcyjne-jak-nigdy-wczesniej/?fbclid=IwAR0Wc_YOC3RoH_FQVa3_zCOJeq-qkqh0MvEi4JBuCuhp5TrIjFYRe6ixuY (accessed on 20.06.2020).
- <https://blog.bolt.eu/pl/page/3/> (accessed on 24.06.2020).
- <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/veturilo-nextbike-sklada-wniosek-o-upadlosc-przez-koronawirusa/rmyvpgv> (accessed on 26.06.2020).
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Lime_\(transportation_company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Lime_(transportation_company)) (accessed on 23.06.2020).
- <https://fintek.pl/w-lublinie-pojawia-sie-hulajnogi-od-bolt/> (accessed on 24.06.2020).
- <https://lublin.gosc.pl/doc/6287107.Lublin-Elektryczne-hulajnogi-za-darmo-dla-pracownikow-szpitali> (accessed on 28.06.2020).

- <https://napradzie.pl/2020/03/30/bloomberg-lime-moze-zbankrotowac-w-ciagu-12-tygodni/> (accessed on 22.06.2020).
- <https://nextbike.pl/> (accessed on 27.06.2020).
- <https://nextbike.pl/rower-miejski-powraca-po-majowce/> (accessed on 26.06.2020).
- <https://nowawarszawa.pl/bolt-uruchamia-elektryczne-hulajnogi-w-krakowie-i-warszawie-akcja-bohaterowie-nie-placa> (accessed on 23.06.2020).
- <https://panekcs.pl/flota> (accessed on 20.06.2020).
- <https://portaltechnologiczny.pl/2020/04/20/uber-direct-i-uber-connect-dwie-nowe-uslugi-w-czasach-koronawirusa/> (accessed on 23.06.2020).
- <https://smartride.pl/bloomberg-lime-przetruwa-12-tygodni-potem-grozi-bankructwo-beda-zwolnienia/> (accessed on 21.06.2020).
- https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/elektryczne-hulajnogi-firmy-lime-wracaja-na-ulice-warszawy-64456.html?fbclid=IwAR18d-L-_daO5Z7Q7aD4_k5qv4qSlQO_2uZ1tXn2DHwmMZvMs-rXrQ2AThY (accessed on 23.06.2020).
- <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/przegrody-w-autach-ubera-kierowcy-i-pasazerowie-w-maseczkach-tylko-trzech-pasazerow-na-tylnym-siedzeniu-jak-korrzystac-z-ubera-w-pandemii> (accessed on 25.06.2020).
- Klimkowski M., *Antywirusowe przegrody dla taksówkarzy. Stworzyła je polska firma*, <https://auto.wprost.pl/nowe/10309177/antywirusowe-przegrody-dla-taksowkarzy-stworzyla-je-polska-firma.html>, March 2020.
- Klimkowski M., *Koronawirus przesunął wejście w życie „Lex Uber”. Taksówkarze nie kryją złości*, <https://www.msn.com/pl-pl/wiadomosci/polska/koronawirus-przesun%C4%85%C5%82-wej%C5%9Bcie-w-%C5%BCyie-%E2%80%9Elex-uber%E2%80%9D-taks%C3%B3wkarze-nie-kryj%C4%85-z%C5%82o%C5%9Bci/ar-BB12ofyl>, April 2020.
- Kuczera Ł., *Koronawirus. Wrocław. Bolt uruchomił elektryczne hulajnogi. Medycy mogą jeździć za darmo*, <https://wroclaw.wp.pl/koronawirus-wroclaw-bolt-uruchomil-elektryczne-hulajnogi-medycy-moga-jezdzic-za-darmo-6511518769743489a>, May 2020.
- Nycz M., *Taksówkarze boleśnie odczuli skutki pandemii. "Nie poddają się"*, <https://www.rmfm24.pl/raporty/raport-koronawirus-z-chin/polska/news-taksowkarze-bolesnie-odczuli-skutki-pandemii-nie-poddaja-sie,nId,4515279>, May 2020.
- Radziewicz S., *Koronawirus wykańcza rowery miejskie. Nextbike Polska zgłasza wniosek o upadłość*, <https://spidersweb.pl/2020/05/rowery-nextbike-polska-upadlosc.html>, May 2020.
- Sas A., *Change in purchasing habits based on Revolut payments due to COVID-19 in Poland 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1110185/poland-purchasing-habits-based-on-revolut-payments-due-to-covid-19/>, April 2020.
- Sieńko A., *Bolt uruchamia elektryczne hulajnogi. W środku pandemii i przy pustych ulicach*, <https://spidersweb.pl/bizblog/bolt-elektryczne-hulajnogi-cena/>, April 2020.
- Sieńko A., *To nie lex Uber wykończy taksówkarzy. COVID-19 już zdziścił kierowców*, <https://spidersweb.pl/bizblog/taksowki-epidemia-koronawirus/>, April 2020.
- Wytwicka K., *Lex Uber. Kierowcy mogą jeździć bez licencji do końca września*, <https://biznes.radiozet.pl/News/Covid-19.-Uber-i-Bolt-nadal-moga-jezdzic-bez-licencji-taksowkarskich>, April 2020.

Emilian Gwiazdziński*

Gotowość cyfrowa organizacji w czasach pandemii COVID-19

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w czasach globalnego problemu związanego z wirusem SARS-Cov-2 okazało się znaczącym wyzwaniem dla kadr menedżerskich. Firmy niedziałające dotąd w Internecie mimowolnie stanęły przed decyzją – czy zaakceptować stan, poddać się transformacji cyfrowej i przenosić ofertę do sieci, czy liczyć się ze stratą, a co za tym idzie z zamknięciem działalności biznesowej czy ogłoszeniem upadłości.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie, na podstawie analizy danych zastanych sytuacji epidemiologicznej w Polsce, charakterystyki zagadnienia pomiaru dojrzałości cyfrowej organizacji oraz jej poziomu wśród przedsiębiorstw. Analiza danych zastanych oparta została na raportach, artykułach naukowych oraz danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce, dostępnych na dzień 13.07.2020.

Współczesne środowisko biznesu

Współczesny ekosystem biznesowy determinowany jest obecnie przez transformację cyfrową, proces globalizacji, nowego konsumenta na rynku oraz sytuację epidemiologiczną.

* Asystent, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Samo zjawisko transformacji cyfrowej w literaturze zostało opisane już dość obszernie, m.in. w pracach G. Mazurka¹, P. Adamczewskiego², B. Gregora i D. Kaczorowskiej-Spychalskiej³ oraz B. Ocickiej⁴ i dalsze jego wyjaśnianie nie jest konieczne. Proces globalizacji definiowany jest najczęściej w kategorii tworzenia się jednego wielkiego rynku pozbawionego granic terytorialnych, dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz powszechnemu dostępowi do Internetu⁵. Nowy konsument natomiast, jest tworem rynkowym będącym pokłosiem współdziałania powyżej opisanych zjawisk. Jest wymagający, zorientowany na technologię, posiada wysokie kompetencje technologiczne⁶. Jest także współkreatorem oferty rynkowej⁷ oraz otwarcie komunikuje za pośrednictwem mediów społecznościowych opinie na temat produktów czy usług⁸.

Sytuacja epidemiologiczna, związana z koronawirusem SARS-CoV-2 oraz chorobą go wywołującą COVID-19, zaczęła się w Polsce wraz z pierwszym zgłoszonym przypadkiem w dniu 04.03.2020 (por. wykres 1).

¹ G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.

² P. Adamczewski, *Transformacja cyfrowa podmiotów gospodarczych w konkurencyjnym środowisku*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2019, nr 58, s. 105-116; P. Adamczewski, *Organizacje inteligentne wobec wyzwań transformacji cyfrowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2017, t. 1, nr 126, s. 9-18.

³ B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych – nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

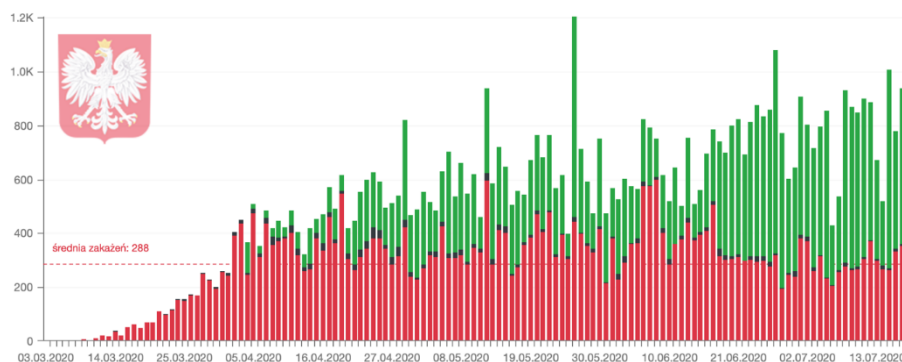
⁴ B. Ocicka, *Cyfrowa (r)ewolucja w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 337, s. 94-108.

⁵ A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji* [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), „Zachowania konsumentów, globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 16.

⁶ K. Stopczyńska, *Wykorzystanie influencer marketingu w kreowaniu relacji z klientami pokolenia Y*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2018, nr 5, vol 6, s. 107.

⁷ K. Jasińska, *Prosument w gospodarce cyfrowej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 2017, nr XXVI, s. 45-46.

⁸ E. Gołąb-Andrzejak, *Konsument pokolenia Y – nowe wyzwania dla komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, nr 2(361), s. 142.



Wykres 1. Liczba nowych zakażeń, zgonów i wyleczeń

Źródło: Medycyna Praktyczna, *COVID-19: zachorowania w Polsce – aktualna mapa*, <https://www.mp.pl/pacjent/choroby-zakazne/koronawirus/koronawirus-warto-wiedziec/230267,covid-19-zachorowania-w-polsce-aktualna-mapa> (dostęp: 13.07.2020).

Wraz z rosnącą liczbą osób zakażonych (czerwone wskaźniki), rosła również liczba zgonów (czarne wskaźniki), a od kwietnia również liczba ozdrowieńców (zielone wskaźniki). Ze względu na coraz większe tempo nowych zachorowań rząd wprowadził następujące obostrzenia:

- wprowadzenie przygranicznych kontroli sanitarnych⁹ – od 9 marca 2020;
- zawieszenie zajęć dydaktyczno-wychowawczych¹⁰ – od 12 marca 2020;
- ograniczenie funkcjonowania sklepów, punktów usługowych (restauracje i lokale gastronomiczne), galerii handlowych i ośrodków rekreacji (m.in. baseny i siłownie) i kultury (m.in. teatry, filharmonie)¹¹ – od 13.03.2020;
- zakaz zgromadzeń¹² – od 13.03.2020;

⁹ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Premier: Wdrożymy kontrole sanitarne m.in. na granicy z Niemcami i Czechami*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/premier-wdrozymy-kontrole-sanitarne-min-na-granicy-z-niemcami-i-czechami> (dostęp: 13.07.2020).

¹⁰ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Zawieszenie zajęć w szkołach, przedszkolach, żłobkach*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zawieszenie-zajec> (dostęp: 13.07.2020).

¹¹ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Ograniczenia działalności gastronomicznej, rozrywkowej oraz funkcjonowania galerii handlowych*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/ograniczenia-dzialalnosci-gastronomicznej-rozrywkowej-oraz-funkcjonowania-galerii-handlowych> (dostęp: 13.07.2020).

¹² Ibidem.

- zamknięcie granic i wprowadzenie obowiązkowej 14 dniowej kwarantanny¹³ – od 15 marca;
- ograniczenia związane z transportem publicznym i przemieszczaniem się¹⁴ – w związku z ogłoszeniem stanu epidemii w dniu 23 marca 2020;
- ograniczenie przemieszczania się osób nieletnich oraz restrykcyjne ograniczenia w kwestii korzystania ze sklepów, parków i plaż¹⁵ – od 1 kwietnia 2020 wprowadzono między innymi ograniczenia dotyczące liczby osób, które jednocześnie mogą przebywać na terenie sklepu;
- wprowadzenie godzin dla seniora oraz ograniczenie funkcjonowania hoteli oraz miejsc pracy¹⁶ – od 1 kwietnia 2020;
- obowiązek zasłaniania nosa i ust¹⁷ – od 16 kwietnia 2020;

Od 4 maja, pomimo wysokiego stanu dziennych zachorowań, wprowadzono harmonogram stopniowego redukowania ograniczeń w gospodarce.

Sytuacja epidemiologiczna znacząco wpłynęła na wiele obszarów gospodarki w tym m.in. na sprzedaż detaliczną (por. tabela 1).

W miesiącach od marca do maja 2020 r., odnotowano spadek sprzedaży detalicznej w stosunku do takiego samego okresu w roku poprzednim. Najniższa wartość sprzedaży występowała w kwietniu – w miesiącu, w którym obowiązywało najwięcej obostrzeń. Największe spadki sprzedaży detalicznej występowały wśród przedsiębiorstw zakwalifikowanych przez GUS jako firmy działające w obszarze tekstyliów, odzieży i obuwia, pojazdów samochodowych, motocykli i części oraz paliw stałych, ciekłych i gazowych. Najlepiej poradziły sobie firmy działające w obszarze żywności, napojów i wyrobów tytoniowych.

¹³ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Zamykamy granice przed koronawirusem*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zamykamy-granice-przed-koronawirusem> (dostęp: 13.07.2020).

¹⁴ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Wprowadzamy stan epidemii w Polsce*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce> (dostęp: 13.07.2020).

¹⁵ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Kolejne kroki w walce z koronawirusem – w sklepie mniej osób, ograniczenia w poruszaniu nieletnich, a parki, plaże i bulwary zamknięte*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/kolejne-kroki> (dostęp: 13.07.2020).

¹⁶ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Funkcjonowanie hoteli i zakładów pracy – korekty w rozporządzeniu*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/funkcjonowanie-hotel-i-zakladow-pracy-korekty-w-rozporzadzeniu> (dostęp: 13.07.2020).

¹⁷ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Wychodzisz z domu? Zasłoń usta i nos!*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zaslon-usta-i-nos> (dostęp: 13.07.2020).

Tabela 3. Sprzedaż detaliczna towarów wg rodzajów działalności przedsiębiorstw
(dane miesięczne 2019-2020, dynamika
– analogiczny miesiąc poprzedniego roku = 100).

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj
Ogółem	105,7	109,6	93,0	77,4	91,4
pojazdy samochodowe, motocykle, części	101,6	104,4	67,3	45,2	65,3
paliwa stałe, ciekłe i gazowe	104,9	106,8	85,6	57,8	67,8
żywność, napoje i wyroby tytoniowe	105,7	110,5	109,9	90,9	97,7
pozostała sprzedaż detaliczna w niewyspecjalizowa- nych sklepach	Brak da- nych	Brak da- nych	Brak da- nych	Brak da- nych	Brak da- nych
farmaceutyki, kosmetyki, sprzęt ortopedyczny	105,2	114,9	111,6	86,2	88,6
tekstylia, odzież, obuwie	108,8	111,9	49,5	35,4	88,3
meble, RTV, AGD	105,8	109,2	83,5	83,4	114,6
prasa, książki, pozostała sprzedaż w wyspecjali- zowanych sklepach	96,3	102,2	79,2	71,6	100,8
pozostałe	101,9	106,5	93,5	76,4	87,1

Źródło: Opracowane na podstawie danych z GUS: Główny Urząd Statystyczny, *Sprzedaż detaliczna towarów wg rodzajów działalności przedsiębiorstwa (dane miesięczne)*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020 r).

Kolejnym obszarem, na który wpływ miała pandemia COVID-19, jest liczba przedsiębiorstw w Polsce, zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym (por. tabela 2).

Tabela 4. Podmioty nowo zarejestrowanych i wyrejestrowanych w Polsce w 1 kwartale 2019 i 2020 roku

		Ogółem	Publiczne	Prywatne
Podmioty nowo zarejestrowane	I kwartał 2019	102 454	227	89 387
	I kwartał 2020	89 285	314	75 544
	Różnica	-13 169	87	-13 843
	Wskaźnik dynamiki ¹⁸	0,87	1,38	0,85
	Wskaźnik tempa wzrostu w % ¹⁹	-12,85	38,33	-15,49
Podmioty wyrejestrowane	I kwartał 2019	57 057	136	56 664
	I kwartał 2020	61 906	282	61 253
	Różnica	4 849	146	4589
	Wskaźnik dynamiki	1,08	2,07	1,08
	Wskaźnik tempa wzrostu w %	8,50	107,35	8,10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS: Główny Urząd Statystyczny, *Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020); Główny Urząd Statystyczny, *Podmioty wyrejestrowane wg sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020).

W powyższej tabeli zostały ujęte dane za 1 kwartał 2020 r. i analogicznie ten sam okres za rok 2019. Ze względu na brak danych w bazach GUS, analiza i interpretacja odnoszą się tylko do tego okresu. Biorąc pod uwagę podmioty nowo zarejestrowane, w 2020 roku ogółem zarejestrowano o 13 169 podmiotów mniej niż w roku poprzednim. Stanowiło to spadek o prawie 13%. Porównując zmiany przedsiębiorstw w kategoriach prywatne a publiczne, ponad

¹⁸ Wartość wskaźnika dynamiki została wyznaczona na podstawie wzoru $I=(x/y)$, gdzie x oznacza liczbę podmiotów z 1 kwartału roku 2020, natomiast y oznacza liczbę podmiotów z 1 kwartału roku 2019 – H. Mruk, *Mierniki statystyczne* [w:] H. Mruk (red.), „Analiza rynku”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 59.

¹⁹ Wartość wskaźnika tempa wzrostu została wyznaczona na podstawie wzoru $t=(I*100)-100$, gdzie I oznacza wartość wskaźnika dynamiki – H. Mruk, *op. cit.*, s. 60.

15% mniej przedsiębiorstw w sektorze prywatnym zarejestrowało swoją działalność, natomiast w sektorze publicznym odnotowano wzrost o ponad 38%. Analiza wyrejestrowanych podmiotów wykazała, że ich liczba ogółem wzrosła o 8,5% (w sektorze prywatnym zanotowano wzrost o ponad 8%, w publicznym – wzrost o ponad 107%). Zwracając uwagę na fakt, że okres epidemiologiczny w Polsce nie występował przez cały 1 kwartał, tylko przez jego część, w której dopiero wprowadzano obostrzenia (głównie w marcu), można przypuszczać, że tendencja spadkowa się utrzyma, a jej dynamika może być większa.

Takie warunki mogą świadczyć o sytuacji kryzysowej w gospodarce. Aby uniknąć konieczności zamykania działalności biznesowej, przedsiębiorstwa powinny skupić się na znalezieniu nowej możliwości rynkowej, nowej formuły działania biznesu. Taką możliwością m.in. jest przeniesienie oferty rynkowej do Internetu i świadczenie usług za jego pośrednictwem. Jednakże pojawia się tutaj pytanie – czy przedsiębiorstwa są gotowe, aby poddać się takiej cyfrowej transformacji? Biorąc pod uwagę perspektywy oddziaływań transformacji cyfrowej: klientocentryczną, operacyjną, efektywnościową oraz strategiczną, przedsiębiorstwo ma kilka możliwości reagowania na obecną sytuację²⁰. Zgodnie z pierwszym obszarem – klientocentryzmem, rola konsumenta wzrasta, w szczególności w obszarach odpowiadających za obustronną komunikację przyczyniającą się do współtworzenia oferty rynkowej. W celu zdobywania wiedzy o konsumencie, firma może skorzystać z możliwych narzędzi służących do monitorowania Internetu w zakresie opinii na temat działania przedsiębiorstwa oraz projektowania jego wartości dla klienta i na podstawie tych danych oraz informacji ulepszyć swój produkt, co przełożyć się może na jego sprzedaż. Z perspektywy operacyjnej i efektywnościowej, przedsiębiorstwo może szukać rozwiązania w postaci zamiany swoich fizycznych dóbr i usług na cyfrowe odpowiedniki, które będzie można dystrybuować np. za pośrednictwem globalnej sieci informacyjnej oraz wdrożenie rozwiązań automatyzujących procesy, które po optymalizacji zredukują zbędne wydatki na działania firmy. Z perspektywy strategicznej przedsiębiorstwo może przeformułować cały koncept biznesowy w celu zmiany jego sposobów działania. Przedsiębiorstwo zajmujące się np. sprzedażą detaliczną, może uruchomić sprzedaż internetową z możliwością bezpośredniej dostawy do klienta. Z drugiej strony bezpośrednią obsługę w jednostce stacjonarnej można zamienić na obsługę

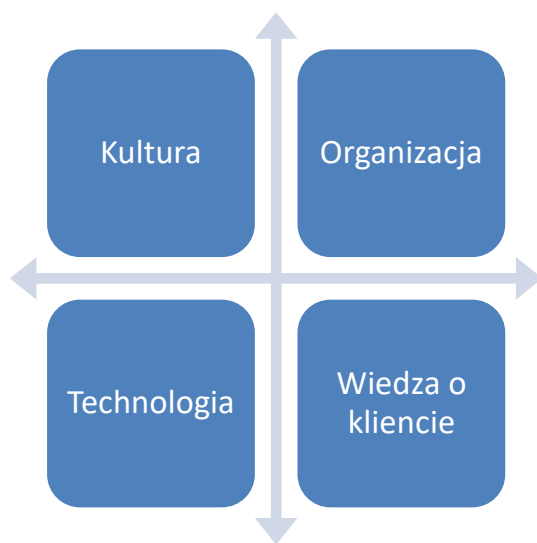
²⁰ H. Niedźwiedzińska, *Stosowanie zasad usability w internetowych serwisach kurierskich*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 5, s. 214; G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 83-84.

wirtualną poprzez wideo-rozmowy np. w sektorze bankowości. Ważny jest więc stan początkowy, a więc aspekt gotowości organizacji do wdrożenia takich rozwiązań, czyli tzw. dojrzałość cyfrowa organizacji.

Dojrzałość cyfrowa organizacji

Dojrzałość cyfrową organizacji mierzy się na podstawie modelu. Dane do walidacji pozyskiwane są z badań przeprowadzanych za pomocą kwestionariusza, który zawiera pytania dotyczące wielu obszarów działania organizacji. Dojrzałość cyfrowa nie odnosi się tylko działań zewnętrznych przedsiębiorstwa, ale również do procesów wewnętrznych²¹.

Model dojrzałości cyfrowej zaproponowany przez Forrester Research w swojej strukturze zawiera 4 wymiary/obszary, które poddawane są weryfikacji pod kątem gotowości transformacyjnej (por. wykres 2).



Wykres 2. Obszary wpływu transformacji cyfrowej według modelu dojrzałości cyfrowej organizacji Forrester Research

Źródło: M. Gill, S. VanBoskirk, *The Digital Maturity Model 4.0, Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*, <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (dostęp: 13.07.2020).

²¹ G. Mazurek, *op. cit.*, s. 78.

Pierwszy obszar wpływu – Kultura – odnosi się do podejścia firmy do innowacji cyfrowych oraz do możliwości skorzystania z technologii cyfrowej jakiej firma daje pracownikom. Drugi wymiar – organizacja – definiuje poziom cyfrowej strategii i zarządzania organizacją. Kolejny obszar – technologia – odnosi się do wykorzystania oraz gotowości do korzystania z technologii cyfrowych, w szczególności technologii informacyjno-komunikacyjnych. Ostatnim wymiarem jest wiedza o kliencie (*insight*). Ten obszar pokazuje stopień wykorzystania danych dotyczących biznesu, środowiska uwarunkowań oraz klientów w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Z kolei model dojrzałości zaproponowany przez naukowców z Uniwersytetu St. Gallena uwzględnia dodatkowo wymiary takie, jak²²:

- doświadczenie klienta – zawierające projektowanie procesu doświadczeń klienta z marką oraz ich analizę,
- współpraca – odnosi się do współpracy między pracownikami firmy z wykorzystaniem technologii cyfrowych, wiedzy na temat zarządzania oraz elastycznej pracy,
- zarządzanie transformacją – odnosi się do stopnia pomiaru wydajności biznesowej i wsparcia tymi danymi procesu zarządzania.

Wyniki z narzędzia pomiarowego zawierającego pytania ze wskazanych wymiarów określają tzw. Poziom dojrzałości cyfrowej w skali 5 stopniowej²³. Poziom pierwszy charakteryzuje organizacje, które posiadają spójne doświadczenie klienta w wielu kanałach, pracownicy są zaznajomieni z dostępnymi w ofercie firmy produktami cyfrowymi, firma dzięki infrastrukturze i kulturze korzysta z pracy w formie zdalnej (*home office*), dział IT nadzoruje i wprowadza technologie cyfrowe. Kolejny poziom charakteryzuje organizacje, które wprowadzają innowacje produktowe oparte o technologie cyfrowe, rozwijane są kompetencje cyfrowe wśród pracowników, organizacja zaczyna współpracować z podmiotami zewnętrznymi takimi, jak start-upy czy uczelnie. Poziom

²² S. Berghaus, A. Back, *Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*, Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Paphos, Cyprus, September 2016, https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&=&context=mcis2016&=&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com%252Fscholar%253Fhl%253Dpl%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Ddst%252Bgallen%252Bdigital%252Bmaturity%252Bmodel%252B%2526btnG%253D#search=%22st%20gallen%20digital%20maturity%20model%22 (dostęp: 13.07.2020).

²³ Ch. Perera, R. Ranjan, L. Wang, S. Khan, A. Zomaya, *Privacy of Big Data in the Internet of Things Era*, „IEEE IT Professional Magazine” 2015, PrePrint (Internet of Anything), Retrieved 1 February, s. 188.

trzeci opisuje organizacje, które zmieniły strukturę organizacyjną pod wpływem transformacji cyfrowej, eksperymentują z technologiami cyfrowymi; transformacja ma wpływ na kulturę organizacji oraz coraz większe znaczenie mają dane o sytuacji rynkowej, ponieważ na ich podstawie organizacje podejmują decyzję oraz analizują swoje sukcesy i porażki. Poziom 4 definiuje organizacje, które stawiają konsumenta w centrum zainteresowania. Przedsiębiorstwo oferuje mu coraz bardziej spersonalizowane i dopasowane do jego preferencji i gustu oferty, a na podstawie pozyskiwanych danych, dokonuje się również coraz głębszych analiz behawioralnych klientów, co pozwala na lepszą i bardziej bezpośrednią komunikację. Przedsiębiorstwa wyznaczają mierzalne cele za pomocą zaawansowanych wskaźników efektywności. Ostatni i najwyższy poziom dojrzałości (5) charakteryzuje przedsiębiorstwa, które całą swoją działalność napędzają danymi dostępnymi w czasie rzeczywistym, są cyfrowymi innowatorami oraz wykorzystują zaawansowane technologie ICT²⁴.

Badania nad dojrzałością cyfrową

Z badań P. Adamczewskiego przeprowadzonych na 120 wybranych przedsiębiorstwach z sektora MŚP²⁵ w latach 2014-2017 wynika, że tylko 5% podmiotów z województw: mazowieckiego i wielkopolskiego osiągnęło poziom 4, około 28% - poziom 3, ponad 50% poziom 2, natomiast reszta podmiotów została skategoryzowana jako poziom 1²⁶. Według raportu „DESI Report 2019 – Integration of Digital Technology” ponad 50% przedsiębiorstw w Polsce posiada 1 poziom dojrzałości cyfrowej, ponad 30% poziom 2, około 10% poziom 3 i reszta poziom 4. Wyniki polskiej gospodarki są poniżej średniej dla całej Europy²⁷. Z kolei na świecie według raportu MIT i Deloitte „Accelerating, Digital Innovation Inside and Out Agile Teams, Ecosystems, and Ethics”, 32%

²⁴ G. Mazurek, *op.cit.*, s. 83-84.

²⁵ Wybrane przedsiębiorstwa znajdujące się w próbie badanej zarejestrowane były na terenie dwóch województw: mazowieckiego i wielkopolskiego. Dobór jednostek do badanej próby odbywał się za pomocą metody doboru wygodnego.

²⁶ P. Adamczewski, *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2018, z. 161, Szkoła Główna Handlowa, s. 75.

²⁷ European Commission, *Integration of Digital Technology – Digital Economy and Society Index Report 2019 Integration of Digital Technology*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 13.07.2020).

badanych firm posiada poziom 4 lub 5, reszta przedsiębiorstw posiada poziom od 1 do 3²⁸.

Z przedstawionych badań wynika, że większość przedsiębiorstw w Polsce nadal znajduje się na poziomie 1 lub 2 – łącznie ponad 80%. Oznacza to, że są oni dopiero w fazie pojmowania czym jest transformacja cyfrowa oraz potrzebie jej akceptacji. Ze względu na obecny stan gospodarki, przedsiębiorstwa mimowolnie skazane będą na procesy transformacyjne, nie tylko ze względu na redukcję kosztów, zwiększenie zysku, budowanie przewagi, ale aby w ogóle utrzymać się na rynku.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wpływ sytuacji pandemicznej w Polsce związanej z koronawirusem SARS-Cov-2, wywołującym chorobę COVID-19 oraz niski stopień gotowości przedsiębiorstw do cyfrowej transformacji, można przypuszczać, że charakter wskaźników wyrejestrowań oraz zarejestrowań podmiotów będzie się pogłębiać. Prawdopodobnie coraz mniej firm w kolejnym okresie będzie rozpoczynało i coraz więcej będzie kończyło działalność gospodarczą. Polskie przedsiębiorstwa jeszcze nie są w pełni gotowe, aby przenieść całą swoją działalność do Internetu, nie tylko ze względu na poziom dojrzałości cyfrowej, ale także na środki finansowe, które firma mogłaby zainwestować w działania zwiększające poziom dojrzałości i otwarcie się na transformację cyfrową. Ze względu na te bariery najczęściej zamykać działalność będą mniejsze firmy, które nie mają wystarczających środków na rozwój oraz nie mają możliwości doinwestowania ze środków zewnętrznych.

Bibliografia

- Adamczewski P., *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa 2018, z. 161.
- Adamczewski P., *Organizacje inteligentne wobec wyzwań transformacji cyfrowej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2017, t. 1, nr 126.

²⁸ G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, N. Buckley, *Accelerating Digital Innovation Inside and Out Agile Teams, Ecosystems and Ethics*, https://img06.en25.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7Baaaf7c49-25a2-40f5-b145-f15a02a62247%7D_pl_Accelerating_Digital_Innovation_C-RG-CON-06783_2019.pdf (dostęp: 13.07.2020).

- Adamczewski P., *Transformacja cyfrowa podmiotów gospodarczych w konkurencyjnym środowisku*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 2019, nr 58.
- Berghaus S., Back A., *Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*, Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Paphos, Cyprus, September 2016, https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1022&=&context=mcis2016&=&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.com%252Fscholar%253Fhl%253Dpl%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dst%252Bgallen%252Bdigital%252Bmaturity%252Bmodel%252B%2526btnG%253D#search=%22st%20gallen%20digital%20maturity%20model%22 (dostęp: 13.07.2020).
- European Commission, *Integration of Digital Technology – Digital Economy and Society Index Report 2019 Integration of Digital Technology*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 13.07.2020).
- Gill M., VanBoskirk S., *The Digital Maturity Model 4.0, Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*, <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (dostęp: 13.07.2020).
- Główny Urząd Statystyczny, *Podmioty nowo zarejestrowane wg sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020).
- Główny Urząd Statystyczny, *Podmioty wyrejestrowane wg sekcji i działów PKD 2007 oraz sektorów własnościowych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020).
- Główny Urząd Statystyczny, *Sprzedaż detaliczna towarów wg rodzajów działalności przedsiębiorstwa (dane miesięczne)*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 13.07.2020 r).
- Gołąb-Andrzejak G., *Konsument pokolenia Y – nowe wyzwania dla komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny”, 2016, nr 2(361).
- Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych – nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Jasińska K., *Prosument w gospodarce cyfrowej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 2017, nr XXVI.
- Kane G.C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N., *Accelerating Digital Innovation Inside and Out Agile Teams, Ecosystems and Ethics*, https://img06.en25.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7Baaaf7c49-25a2-40f5-b145-f15a02a62247%7D_pl_Accelerating_Digital_Innovation_C-RG-CON-06783_2019.pdf (dostęp: 13.07.2020).
- Linkiewicz A., Bartosik-Purgat M., *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji* [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), „Zachowania konsumentów, globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Medycyna Praktyczna, *COVID-19: zachorowania w Polsce - aktualna mapa*, <https://www.mp.pl/pacjent/choroby-zakazne/koronawirus/koronawirus-warto-wiedziec/230267,covid-19-zachorowania-w-polsce-aktualna-mapa> (dostęp: 13.07.2020).
- Mruk H., *Mierniki statystyczne* [w:] H. Mruk (red.), „Analiza rynku”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Niedźwiedzińska H., *Stosowanie zasad usability w internetowych serwisach kurierskich*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2018, t. XIX, z. 5.

- Ocicka B., *Cyfrowa (r)ewolucja w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 2017, nr 337.
- Perera Ch., Ranjan R., Wang L., Khan S., Zomaya A., *Privacy of Big Data in the Internet of Things Era*, „IEEE IT Professional Magazine”, 2015, PrePrint (Internet of Anything), Retrieved 1 February.
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Funkcjonowanie hoteli i zakładów pracy – korekty w rozporządzeniu*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/funkcjonowanie-hotel-i-zakladow-pracy-korekty-w-rozporzadzeniu> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Kolejne kroki w walce z koronawirusem – w sklepie mniej osób, ograniczenia w poruszaniu nieletnich, a parki, plaże i bulwary zamknięte*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/kolejne-kroki> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Ograniczenia działalności gastronomicznej, rozrywkowej oraz funkcjonowania galerii handlowych*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/ograniczenia-dzialalnosci-gastronomicznej-rozrywkowej-oraz-funkcjonowania-galerii-handlowych> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Premier: Wdrożymy kontrole sanitarne m.in. na granicy z Niemcami i Czechami*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/premier-wdrozymy-kontrole-sanitarne-min-na-granicy-z-niemcami-i-czechami> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Wprowadzamy stan epidemii w Polsce*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/wprowadzamy-stan-epidemii-w-polsce> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Zamykamy granice przed koronawirusem*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zamykamy-granice-przed-koronawirusem> (dostęp: 13.07.2020).
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Zawieszenie zajęć w szkołach, przedszkolach, żłobkach*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/zawieszenie-zajec> (dostęp: 13.07.2020).
- Stopczyńska K., *Wykorzystanie influencer marketingu w kreowaniu relacji z klientami pokolenia Y*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2018, nr 5, Vol. 6, s. 104-115.

Andriy Pekhnyk*
Dmytro Babukhin**

Crisis Management Theories as an Instrument of Covid-19 Crisis Solution

Introduction

In the spring of 2020 COVID-19 epidemic has spread around the world. In the beginning, it was affecting people, they got sick, some of them dead. In a short period, it went far beyond the public health and health sector. The virus started to impact national economies and further spread upon the global economy, trade, security market – to say shortly, it affected all the fields of business and life. The COVID -19 attacked everyone without any exception, from average citizens to Hollywood stars and influential people listed in the Forbes rankings. It paralyzed the work of all companies, from private micro-enterprises to global corporations. The epidemic has become an unexpected and overwhelming factor that has disrupted economic stability and significantly impacted business relations around the world.

Due to the explosion of the COVID-19 epidemic in the world's most populous country namely in China, the negative effects might be seen anywhere on the planet by the chain. It is like that because China's role in the global economy is hard to overestimate, as the country's GDP is second after the USA in the world ranking.

* Ph.D. Faculty of International Relations, Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine).

** Student, Institute of Graduate Studies, Department of Business Administration, Istanbul Aydin University (Turkey).

The economic shock of COVID-19 is unique. These days both supply and demand suffer. On the one hand, consumers refuse to travel and limit their costs. On the other hand, consumers create deficits of certain categories of goods. Manufacturers are also affected by problems in their logistics chains. Companies that depend on Chinese suppliers especially those who have been remarkably successful now suffer most, because many factories in this country are still closed due to the COVID-19. But there is another interesting side of this event namely, companies that could not compete with China's low prices temporarily increasing their profits and returned to the markets. A business that is somehow related to China was likely to review business connections relations and spent budgets and try to retain existing customers and attract new ones by transferring advertising budgets to the Internet, to stabilize their business situation and income level. From this point of view, it is clear that CEOs and high-level managers should be ready for a crisis and know how to manage it to save the company.

Moreover, the global spread of the virus might be interpreted as a test that will show if employers are ready to respond quickly to unexpected changes or not. The coronavirus epidemic in the world can change entire industries and old behavior models and management of companies and consumers. Up to the present we have already adapted to online educations, including online classes and exams through diverse internet platforms. Also, nowadays it is widespread to do the shopping online and to transfer employees to a remote mode of operation by companies, which in turn has changed the human resource management. As a result, now it is possible to compare their advantages and disadvantages, as we have experienced both of them. It is thought by many that this shift from face to face and live actions to online and remote activities can be a long-term trend. As it might be seen COVID-19 has brought many changes and challenges to society, government, business, their interaction, and the relationships among them. That's why change management is indisputably important today. Following Şen E.¹, it is vital and necessary to conduct an analysis and consider related variables according to Crisis management and Self-management especially nowadays under the COVID-19 conditions.

The global economy is more affected by the number of people who are afraid of the COVID-19 than the number of sick ones, though the number of real victims is growing rapidly. Fear changes people's behavior. And it changes

¹ E. Şen, *Global Virus of the Digital Village Covid-19 and Senism*, "Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)", 2020, p. 183.

the behavior of those who make decisions. That is why both customers and managers should be more careful and understand clearly what they are doing and why. As the most important issue, they have to disengage from the panic and actions based on fear and unreasonable expectations. Therefore, the self-management is significantly important these days.

The theoretical background of Crisis Management

Up to now, there were a lot of researches conducted about crisis and crisis management, with a diverse interpretation of the terms, their features, components, and approaches. Nowroozi A. et al.² determines Crisis as a dangerous state that, if it is not managed appropriately within operational contexts (resource and time constraints) by emergency services namely, by police, fire service, and ambulance service, might sharply shift into a more complicated position with many losses, damages, and deaths. The researcher also adds that any crisis regularly includes difficult, unpredictable, and changeable circumstances and it is inconstant and unforeseen. To get out of crisis and to stabilize the situation that happened, the crisis has to be managed in a certain needed way.

Looking at the previous literature it might be understood that Crisis management is thought not to be like a one-shot action, it is related to the complete and systematic process³. The term "Crisis management" might arise in two situations: either to manage the crisis that has already occurred to stabilize the present situation or to manage the situation in a way preventing the crisis from emerging in the first place⁴. Crisis management is a collection of organizational steps to restrict crisis growth, reduce the loss generated by the crisis, and post-

² A. Nowroozi, T. Peyman, T. Ramezanifarkhani, M. Besharati, M. Izadi, *A Crisis Situations Decision-Making Systems Software Development Process with Rescue Experiences*, ACCESS, 2020, p. 59599

³ L. Cioccio, E. J. Michael, *Hazard or Disaster: Tourism Management for the Inevitable in Northeast Victoria*, "Tourism Management", 2007.

⁴ B. W. Blanchard, *Guide to Emergency Management and Related Terms, Definitions, Concepts, Acronyms, Organizations, Programs, Guidance, Executive Orders & Legislation: A Tutorial on Emergency Management, Broadly Defined, Past and Present*, U.S. Federal Emergency Manage. Agency, United States. Federal Emergency Manage. Agency, Washington, DC, USA, 2008.

crisis recovery of the regular functioning of diverse social and economic systems⁵.

In quite an old study Fink⁶ defined that Crisis management as the plan for, reacting toward and reconstructing from a crisis situation. It is the occupation of eliminating a major part of the risk and unpredictability intrinsic in low-probability and high influence cases so that executives and business leaders are enabled to reach more control over administration processes. Crisis management, in its most elementary sense, means being ready before the critical situations, efficiently completing the crisis management program throughout the whole crisis, and fast reconstructing to regular conditions when the crisis ends⁷.

The most remarkable difference between crisis management and regular management is the uncertainty and vulnerability of the system resources and the strong need for immediate decisions to be made. Not obtaining data and knowledge while crises occur is a quite widespread thing⁸.

When it comes to the elements of Crisis management Southorn⁹ defines five basics of successful Crisis management in a modern digital era.

1. The primary stage is to get ready before the crisis has augmented. An against crisis policy should be prepared, and the organization should contemplate all worst-case situations that the company may face, as this will make coping with crisis and decreasing its harmful consequence less complicated to handle. She also figures that businesses should listen for and observe the people's thoughts, opinions, and reactions regarding their brand in social media. There are various social media controlling instruments that a firm can use namely, Social Mention is one of them.
2. The second vital step is ascertaining the source of a crisis, with further questions like how and where it started and in which social networks the most active crisis-related discussions are based. Later on, when the

⁵ Y. Gorbunov, A. Gorbunova, I. Solskaia, *The Use of Crisis Management in Ensuring Sustainable Food Production by Organizations of Border Areas*, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 2019, Vol. 395, p. 2.

⁶ S. Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, "American Management Association", New York 1986.

⁷ L. Yu, G. Stafford, A. K. Armoo, *A Study of Crisis Management Strategies of Hotel Managers in the Washington, D. C. Metro Area*, "Journal of Travel and Tourism Marketing", 2005, Vol. 19, Issue 2/3, pp. 91-105.

⁸ A. Nowroozi, T. Peyman, T. Ramezanifarkhani, M. Besharati, M. Izadi, *op. cit.*, p. 59610.

⁹ I. Southorn, *Crisis Management in Social Media: The Importance of Social Media and How Companies Utilize Social Media in Crisis Situations*, Hawaii Pacific University, ProQuest Dissertations Publishing, 2015, p. 33-34.

- company learned the origin of the happened crisis, the organization is able to act forward to design and conduct an appropriate reaction to it.
3. The third element is an evaluation of the influence of the crisis. The degree of firm's reaction speed might be impacted by the next circumstances: the number of comments on social media, a significant rise of calls to the customer service department, a decrease in sales, increase the media requests, issues with the board of directors, pressure from government officials, and likely trials.
 4. The fourth stage is softening the crisis. The quicker the answer time is, the better. Later on, when the crisis team has reacted to the occurred circumstances, the firm should focus on communicating with the target audience through traditional and social media. Moreover, the company should keep on observing the discussions on social media with the help of listening tools considered before.
 5. The fifth element is to get a lesson from the crisis. Our witnessing the crisis enables us to get knowledge about what a crisis is and how to deal with it to be ready when the future crisis occurs again. Post-crisis discussions, case studies, and situation analyses should be done to understand what a firm did well or bad, how it might be improved, and how the company may anticipate a future crisis.

Situational Crisis Communication Theory

The “Crisis management” term appeared in the 1980s in connection with large-scale industrial and environmental disasters. One of the most discussed and mentioned Crisis management theories is Situational Crisis Communication Theory (SCCT). The theory was created and developed by W. Timothy Coombs in 2007. The mentioned theory is based on attribution theory and neo-institutionalism theory. Attribution theory states that when something happens, especially when it is unexpected and negative, people attribute the cause of the crisis to some external or internal factors. The theory of Neo-institutionalism dictates that organizations will act following social norms and expectations¹⁰. In accordance with Coombs W.¹¹, SCCT consists of three main elements:

¹⁰ W. Coombs, S. Holladay, *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*, “Journal of Public Relations Research”, 1996, 8(4), p. 279–295.

¹¹ W. Coombs, *The Protective Powers of Crisis Response Strategies*, “Journal of Promotion Management”, 2006, 12(3), p. 249.

1. Crisis;
2. Strategy containing a response to the crisis;
3. Systems, combinations of both elements.

Image Restoration or Repair Theory

The next Crisis management theory might be interpreted by W. L. Benoit¹², who proposed a theory of image restoration. It is based on the concept of apologies and messages, using which an organization or authority seeks to explain the situation and protect the reputation. Benoit has developed three image restoration strategies, involving:

1. Negation;
2. Evasion of responsibility;
3. Reducing the negativity of the event.

In order to effectively use the various image restoration strategies, W. L. Benoit provides some tips. He emphasizes that it is important not to make false statements and denials but to accept responsibility when the accusations are true.

During a crisis, the initial response of a company is to provide so-called coaching information. It includes three types of data. First, the fundamentals of the crisis: information about what happened. Second, protection, information support: how interest groups can protect themselves from harm. Third, correction: communicate how the organization plans to correct the current situation and convince that this will not happen again. For managers in crisis, communication must be aware that guidance information is mandatory and must be provided before further strategies are used answer¹³.

Theory of Apology

According to management science, apologies and the Theory of Apology play an important role in crisis management. This theory explains how rhetoric helps to protect one's reputation when describing a crisis. There is a three-

¹² W. L. Benoit, *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, "Public Relations Review", 1997, 23, p. 177-190.

¹³ W. Coombs, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, "Corporate Reputation Review", 2007, 10(3), p. 247.

response-options denial of responsibility, replacing the responsibility, or taking full responsibility with an apology within this theory.

Structural-Functional Theory in Crisis Management

This theory comes from sociology. Spencer H. developed Functionalism based on the thought that society and the human body are similar in the way how different parts and organs of the body, as well as different institutions and people of one society, work together, how they cooperate to maintain and keep the body of society functioning.

Chaos theory

Chaos theory arises from mathematics and says that a few structures are so complex that even little contrasts in beginning states can make them act exceptionally in an unexpected way and erratically. Within the corporate world, Chaos theory can appear the restrictions of controlling unstable public perception of a crisis.

Resilience Theory and Business Continuity Planning

Resilience Theory has its origins in child psychology. The theory of resilience has helped lead to business continuity planning, which aims to make businesses more resistant to failure. P. M. Buzzanell¹⁴, determines adaptive-transformative processes caused by failure or disturbance, the scientist theorized resilience and involved five sub-processes:

1. Designing modern normalcy;
2. Affirming or tying down vital personalities amid troublesome times;
3. Using and/or keeping up notable communication networks;
4. Looking beyond the traditional ways of thinking and doing life by putting elective rationales to work;
5. And foregrounding beneficial activity whereas backgrounding useless behaviors or negative sentiments.

¹⁴ P. M. Buzzanell, *Resilience: Talking, Resisting and Imagining New Normalcies into Being*, "Journal of Communication", 2010, 60, p. 1–14; P. M. Buzzanell, *Communication Theory of Resilience: Enacting Adaptive -Transformative Processes when Families Experience Loss and Disruption*, [in:] D. Braithwaite, E. Suter, & K. Floyd (eds.), "Engaging Theories in Family Communication", New York, NY: Routledge 2018, 2nd ed, pp. 98–109.

Contingency theory

Contingency theory has a slightly different way of managing the company in the crisis period. The above-mentioned theory declares that there is no single perfect way for an enterprise to be overseen or driven, and choices ought to be taken agreeing to circumstances.

Diffusion of Innovation Theory

This theory was born thanks to the efforts of E. M. Rogers¹⁵ in 1962. Diffusion of Innovation (DOI) Theory explains how new approaches emerge and spread, and shift to be embraced. By influencing attempts to shift actions and behaviors in crises, this idea has impacted crisis management. The initiative by public health officials to get citizens to wear masks after a pandemic is a recent example of the use of this principle.

Theory of Human Capital

The human capital theory comes from economics and outlines individual characteristics such as education, health, and the place of birth as variables leading to the productivity and income of a person. In crisis management, human resource inequalities, such as lack of educational and health care, and unequal distribution of wealth between groups and races, can contribute to or worsen crises.

Looking at Y. C. Huang¹⁶ study it can be seen that the 11 crisis management models might be interpreted as 4 principle methods of crisis management:

1. Life cycle method. In the beginning, it was a three-stage method including pre-event, within the crisis period, post-event crisis management. Later on, it was reorganized into a six-element crisis management plan which involves preventive, prodromal, crash, medium, prolonged, and determination.
2. Strategic approach. The approach includes the creation, establishment, and assessment of crisis management.

¹⁵ E. M. Rogers, *Diffusion of innovations*, Free Press of Glencoe, New York 1962.

¹⁶ Y. C. Huang, Y. P. Tseng, J. F. Petrick, *Crisis Management Planning To Restore Tourism After Disasters: A Case Study From Taiwan*, "Journal of Travel & Tourism Marketing", 2008, Vol. 23, Issue 2–4, p. 207.

3. Action-oriented technique. This approach (also named as the Four Rs) describes the variety of operations and movements that might be used to recover the business after crises. The considered technique divides crisis management into four or more separate states involving: reduction, readiness, response, and recovery.
4. Integrated method. It includes both proactive and reactive strategies to support the crisis management team in reacting to a crisis before, during, and after. On the one hand, the integrated management method is proactive by providing the softening, getting ready, and recommendations for emergency cases before they occur. On another hand, it is reactive by involving the evaluation of results after a crisis has gone. Consequently, the integrated method is the most relevant crisis management method to be established.

If taking the Chinese crisis 2020 under consideration, it might be seen that the crisis has three reasons regarding to Y. Wang and D. Laufer¹⁷. Their study was aimed to indicate the cause of the occurred crisis and the crisis management strategies implemented in China. According to the scientists' results the reasons for the Chinese crisis 2020 include:

1. Critical opinions of the Chinese spread online.
2. Government-regulated media in crisis reporting.
3. Low social trust and strong distrust toward governmental regulatory institutions.

Later on, the above-mentioned study provides information about the crisis management strategies conducted by companies in China to get rid of the occurred crisis and to persevere in their activity. The strategies are listed as follows:

1. Generating a strong person's social network of connections with the Chinese government.
2. Escaping the Public Apologies.
3. Selecting the barnacle strategy and shifting the problem discussion.
4. Running the crisis managing in a cute way including a sense of humor (p. 6-8).

It is clear that there is a significant difference between China and western countries. It applies to choosing the crisis management strategy as well. The

¹⁷ Y. Wang, D. Laufer, *How Does Crisis Management in China Differ from the West?: A Review of the Literature and Directions for Future Research*. "Journal of International Management", 2020, Vol. 26, 100708, p. 2.

main aspects which explain why it is not possible and not effective to implement west crisis management strategies in the Chinese environment are listed below:

1. The existence of an authoritarian Chinese government, which has the ultimate power in the decision-making process, which has a strong influence on business bodies, can support or punish them in the crisis period.
2. Chinese governmental regulations and laws are quite ambiguous and subjective, which engender the lack of clarity and certainness.
3. China is considerably high in government distance and collectivism, due to China's long-lasting imperial culture and Confucianism impact on the Chinese community (p. 7).

If looking at today's situation, authorities utilize Crisis management practices with mostly positive results. According to E. Şen E.¹⁸, governments should have their activities against the COVID-19 more clear practices, reliable and valid data provided to avoid misconceptions and misunderstanding of the current situation with COVID-19 by the public.

Business response to coronavirus crisis within Crises Management

Digitalization

It worth saying that the most remarkable, common, and challenging activity towards the response to the COVID-19 crisis made by companies and businesses was the digitalization of business processes. Digitalization of business processes involves shifting to the digital or machine production of goods, providing services employing using internet via online platforms and devices, remote work or work from home, online branding, marketing, and sales, online business meetings, conferences, employment, and recruiting and other events conducted within the online environment. Some of the companies shifted to be 100% digital, some of them partially digitalized their activity, and some of them stayed the same in regards to the business field they are inclined to and their ways of producing goods/services, selling, and maintaining their work.

¹⁸ E. Şen, *op. cit.*, p. 200.

Workforce

The next stage in the response set of businesses and authorities toward the COVID-19 crisis is dealing with workforce issues. This topic combines five approaches in order not only to stabilize the workforce maintenance but also to manage it productively and efficiently under rough COVID-19 crisis conditions. This set of approaches includes:

1. Protecting people. The task of companies is to trigger ways in order to support the physical, mental, and income well-being of workers, whether at the workplace or homes.
2. Effective communications. Within the worldwide uncertainty, firms should build efficient connections. When communicating with employees or clients the messages sent should be delicate, empathic, and designs that make the business' stakeholders feel calm, informed and empowered.
3. Manage the quality of work. Within the COVID-19 crisis and its consequences, it is vital to provide the instruments of remote work and enable employees to be productive especially at the time of transition to work from home.
4. Estimate labor expenditures. Examine employment tools to help stabilize the potential demand to reduce spending with the ability to retain employees working.
5. Planning the restoration. The company should plan and manage the preparation of workers with the company agenda and be ready to shift the sector and focus of activity.

Operations and supply chains

The negative outcomes of the COVID-19 pandemic are difficult to draw and evaluate, as it has been thought that the number of COVID disease cases is going to reduce but on the contrary, it is increasing day by day, with the new waves in the future.

Therefore world businesses might begin to change supply chain distributions. To do so companies have found various approaches and employed them, they involve:

1. Identify alternative supply chain outlines. It is particularly necessary as new cases of the virus emerge in various regions and it is impossible to

import from the country closed due to the rise of the number of cases of the virus.

2. Initiate raw-material substitutions. It means that a business which activity is related to the processing of raw materials if needed should look for substitutions in order to replace the previously utilized raw material within some unexpected situations and scenarios.
3. Modify allocations to buyers and pricing policies. It should be understood by the company that its customers may not be able to buy its products/services due to some issues regarding the COVID-19 pandemic and crises. So the enterprise is advised to carefully plan and rethink its pricing strategies if needed.

Finance and liquidity

It is clear that business activities slow, so some organizations are facing lower profits following by less cash flow. Throughout the economic contingency, maintaining cash and liquidity states is thought to be essential in the following time. Business managers prepared a must-do list within the COVID-19 crisis. This list contains four levers that can help to sustain and improve the financial situation of the company.

1. Imagine worst-case scenarios to estimate the influence on cash position, and review often.
2. Recognize the financial and operational tools that can be utilized to save and generate cash, and likely raise the possibility to access funding.
3. Learn and prepare financial reporting regarding results from COVID-19.
4. Evaluate chances of relief from the tax provisions or other local measures.

Brand Management

There are two new trends within the Brand Management topic within the COVID-19 crisis. They are somehow related to the digitalization challenge mentioned above.

1. Moving to remote working gaps in IT infrastructure, workforce planning, and digital upskilling situation planning
2. Pay extra attention to customers, thinking within longer-term considerations.

Conclusions

The given study was conducted based on a content analysis of the literature regarding the main topic. The main source of the study was the article named “Global Virus of the Digital Village Covid-19 and Senism” written by E. Şen¹⁹ (2020). This research was utilized to find future research variables for the present paper and as a rich source of information about COVID-19 and its effects on diverse life spheres and business dimensions.

The present study is based on the literature overview regarding the topics including Crisis management and the COVID-19 impacts were considered in the paper. To sum up, it should be said that most countries have introduced quarantine due to the coronavirus, despite the great damage to the economy by means of Crisis management. The great quarantine is not something new. The world has already “paused” life one hundred years ago, when the deadly flu, known as “Spanish flu”, was widespread on the planet. It took 50 million lives, more than World War I did; almost every third person on the planet was sick, every tenth patient died. Similar to our days, in 1918 the answer was self-isolation, masks, closed shops, factories, and companies. For now, some countries have introduced quarantine before, some were waiting, and some have not implemented quarantine. It turned out later that the winners were those who cared for the population, not the economy. At first, every country was equally ill, but the return to normal after the flu was faster where quarantine was immediately announced, physical contact was limited, and hygiene was improved.

A complete cease of life in the country has serious impacts on the economy. So far it might be seen that there are some negative sides, which have arisen immediately, as well as positive aspects. Active social life is the basis of consumption in the modern economy. By introducing quarantine and self-isolation, the authorities suppress supply and demand. Both the labor force (people stay at home, get sick more often, and, unfortunately, die more) and the production of goods and services are reduced. As a result, businesses stop investing in development, which undermines future wealth formation. Also, the number of bankruptcies is growing, not only companies but also people became poor and broken. It pushed them up for utilizing and implementing Crisis management and Self-management techniques.

¹⁹ E. Şen, *op. cit.*

When it comes to the banking system, the financial crisis, the collapse of securities, bank losses, reduced liquidity, and the availability of credit might be seen nowadays. On one hand, demand for non-essential goods and services has fallen - from furniture and cars to beach tours and music lessons. As a result, the suppression of consumption for a long time has appeared.

On the other hand, unemployment has risen sharply in recent months, and the economies of some countries have declined. And once again, being in the trenches pushed people up to use Crisis management, Change management, and Self-management. But all these changes will eventually make humanity stronger and smarter.

Owners are forced to take drastic steps and be flexible in their thinking. Businesses have to optimize all types of costs, reorient production, change the direction of activity, continue to go online, etc. New habits are formed among consumers that will remain for a long time, or maybe forever. Therefore, it is important to follow trends not only during the crisis but also after it.

In addition, virologists predict a second wave of coronavirus, or rather, the continuation of the first with new outbreaks of disease as it can be seen now the number of coronavirus cases is increasing. All types of businesses should prepare for the problems and obstacles that may appear in the winter. Of course, it is not a fact that people will have to self-isolate again. But if the saddest predictions come true, the isolation will last.

The crisis is not only a difficult period but also a time of changes and new opportunities. Moreover, it doesn't last forever. The epidemic and crisis will end, but the behavior and habits of buyers will remain the same. Consumers will not stop shopping online, and many businesses will continue to work remotely. Especially if the second wave of the pandemic hits. Consider this when developing a company's development strategy.

References

- Benoit, W. L., *Image Repair Discourse and Crisis Communication*, "Public Relations Review", 1997, Vol. 23, Issue 2, pp.177-190.
- Blanchard, B. W., *Guide to Emergency Management and Related Terms, Definitions, Concepts, Acronyms, Organizations, Programs, Guidance, Executive Orders & Legislation: A Tutorial on Emergency Management, Broadly Defined, Past and Present*, U.S. Federal Emergency Manage. Agency, Washington, DC, USA, 2008.
- Buzzanell, P. M., *Resilience: Talking, Resisting and Imagining New Normalcies Into Being*, "Journal of Communication" 2010, Vol. 60, Issue 1, pp. 1-14. DOI: 10.1111/j.1460-2466.2009.01469.x.

- Buzzanell, P. M., *Communication Theory of Resilience: Enacting Adaptive-Transformative Processes when Families Experience Loss and Disruption*, {in:] D. Braithwaite, E. Suter, & K. Floyd (eds.), "Engaging Theories in Family Communication, New York, NY: Routledge 2018, 2nd ed, pp. 98–109.
- Cioccio, L., Michael, E. J., *Hazard or Disaster: Tourism Management for the Inevitable in North-east Victoria*, "Tourism Management" 2007, Vol. 28, Issue 1, pp. 1–11.
- Coombs, W., *The Protective Powers of Crisis Response Strategies*, "Journal of Promotion Management" 2006, Vol. 12(3), p. 249.
- Coombs, W., *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*, "Corporate Reputation Review" 2007, Vol. 10(3).
- Coombs, W., Holladay S., *Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*, "Journal of Public Relations Research" 1996, 8(4). p. 279–295.
- Fink, S., *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York 1986.
- Gorbunov, Y., Gorbunova, A., Solskaia, I., *The Use of Crisis Management in Ensuring Sustainable Food Production by Organizations of Border Areas*, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science 2019, Vol. 395.
- Huang, Y. C., Tseng, Y. P., Petrick, J. F., *Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters: A Case Study from Taiwan*, "Journal of Travel & Tourism Marketing" 2008, Vol. 23, Issue 2–4, pp. 203–221.
- Nowroozi, A., Peyman, T., Ramezanifarkhani, T., Besharati, M., Izadi, M., *A Crisis Situations Decision-Making Systems Software Development Process with Rescue Experiences*, ACCESS 2020, pp. 59599–59617.
- Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe, New York 1962.
- Şen, E., *Global Virus of the Digital Village Covid-19 and Senism*, "Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE)" 2020, pp. 176–204.
- Southorn, I., *Crisis Management in Social Media: The Importance of Social Media and How Companies Utilize Social Media in Crisis Situations*, Hawaii Pacific University, ProQuest Dissertations Publishing, 2015.
- Wanga, Y., Laufer, D., *How Does Crisis Management in China Differ from the West?: A Review of the Literature and Directions for Future Research*, "Journal of International Management" 2020, Elsevier, Vol. 26(1), pp.1–10.
- Yu, L., Stafford, G., Armoo, A. K. (2005). "A study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, D. C. Metro Area". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 19, Issue 2/3, pp. 91–105.

Zarządzanie międzynarodowymi partnerstwami strategicznymi w dobie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19

Wprowadzenie

W dzisiejszym, globalnym ekosystemie biznesu, zarządzanie międzynarodowymi projektami staje się coraz ważniejsze. Rozwój technologii i powszechny dostęp do Internetu sprawiły, że świat, jako taki, stał się areną potencjalnej współpracy między organizacjami, niezależnie od ich lokalizacji. Sprawna komunikacja, wynikająca z łatwego dostępu do informacji oraz szybkości ich wymiany, czyli porozumiewania się, sprzyja intensyfikacji działań między podmiotami, które wcześniej nie miały możliwości kontaktu¹. Współdziałanie i utrzymywanie relacji kooperatywnych sprzyja uzyskaniu przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji². Formą organizacyjną sprzyjającą międzynarodowej współpracy, pomiędzy różnymi aktorami rynku, są sieci. Sieć jest zbiorem wzajemnie powiązanych punktów (węzłów), którymi mogą być jednostki, zespoły lub organizacje, pomiędzy którymi zachodzą połączenia (relacje, więzi)³. Rozwinięte technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają korzystanie

* Doktorantka, Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Łódzki, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9682-5856>.

¹ J. Bienkowska, C. Sikorski, *Ewolucja zarządzania: Dyktat struktury, strategii i kultury*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2016, s. 80.

² A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji: Od systemu do sieci*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2011, s. 123.

³ Ibidem, s. 128.

z rozproszonych geograficznie węzłów. Elastyczność struktury sieciowej pozwala na ich łatwą wymianę, co sprzyja zawiązywaniu międzynarodowych partnerstw, realizujących w ramach sieci wspólne projekty. Zespoły te tworzą do-
rażne organizacje powołane do realizacji określonego celu, składające się z za-
sobów wielu organizacji. Sieci są strukturami dynamicznymi, otwartymi i inte-
grującymi nowe węzły tak długo, dopóki nie dzielą tych samych kodów ko-
munikacyjnych⁴. Takimi kodami mogą być wspólne cele i działania w ramach
określonego projektu. Organizacje mogą być jednocześnie węzłami wielu sieci,
przy czym obecność w sieci nie jest grą o sumie zerowej i może być korzystna
dla wszystkich jej uczestników⁵. Organizacje konkurują zatem o dostęp do
atrakcyjnych sieci. Synergia wynikająca ze współpracy pomiędzy organizacjami
o zdywersyfikowanych i uzupełniających się kompetencjach, zasobach, kultu-
rach i doświadczeniach sprzyja przedsiębiorczości i innowacyjności.

Jedną z form współpracy międzyorganizacyjnej, wspierającą proces budo-
wania przewagi konkurencyjnej, jest współpraca partnerska. Idea partnerstwa
nie jest nowa, bo już w starożytności odnajdujemy nawiązania do współpracy
partnerskiej, czego przykładem są zapisy zawarte w Kodeksie Hammura-
biego⁶, jednak w ostatnich dekadach zainteresowanie współpracą partnerską
istotnie przybiera na sile. Podstawą współpracy partnerskiej są partnerzy ro-
zumiani jako organizacje lub podmioty, którzy współpracują, aby osiągnąć
określone cele. W efektywnej współpracy partnerskiej ważne jest zbudowanie
pomiędzy partnerami relacji opartych na zaufaniu, otwartości, dążeniu do do-
skonalenia⁷, tolerancji oraz respektowaniu autonomii partnerów⁸. Współ-
praca partnerska jest przedmiotem wielu badań naukowych, a jej interdyscy-
plinarny charakter prowadzi do wielowątkowości definicyjnej⁹. Biorąc pod
uwagę perspektywy badawcze w naukach o organizacji, partnerstwo można

⁴ M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, s. 468.

⁵ J. Bieńkowska, C. Sikorski, *op. cit.*, s. 85.

⁶ D. Clifford, R. Warner, *Form a Partnership: The Complete Legal Guide*, Berkeley, CA: NOLO 2012, Issue 9th ed., s. 7.

⁷ J. Bennett, S. Jayes, *Trusting the Team: The Best Practice Guide to Partnering in Construc-
tion*. University of Reading, Centre For Strategic Studies In Construction, 1995.

⁸ Z. Lew-Starowicz, *Miłość i seks: słownik encyklopedyczny*. Wydawnictwo „Europa” 1999.

⁹ Więcej na temat przeglądu definiowania partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw,
w literaturze krajowej i zagranicznej, można znaleźć w pracy A. Adamik A., *Partnerstwo
strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe Po-
litechniki Łódzkiej”, nr 1199, seria: Rozprawy Naukowe, z. 484, Wydawnictwo Politech-
niki Łódzkiej, Łódź, s. 116-120.

analizować z perspektywy podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej oraz sytuacyjnej¹⁰.

Perspektywa podmiotowa partnerstwa określa parametry formalne, tożsamościowe, strukturę wzajemnych powiązań, a także stopień zaufania między partnerami. W perspektywie czynnościowej nacisk położony jest na działania i procesy niezbędne do zaistnienia współpracy partnerskiej. Podejście atrybutowe akcentuje cechy współpracujących ze sobą partnerów, a tym samym pozwala określać skuteczność dopasowania. Ujęcie systemowe odnosi się do systemu społeczno-technicznego i określa spójność współpracujących ze sobą obszarów operacyjnych i funkcjonalnych organizacji partnerskich. Z kolei istotą partnerstwa z perspektywy sytuacyjnej, jest zdolność do odnalezienia się organizacji w turbulentnym otoczeniu i budowanie wspólnej rzeczywistości przez, zróżnicowanych kompetencyjnie i zasobowo, partnerów¹¹. Ten typ współpracy jest odpowiedzią na potrzebę zachowania równowagi i proporcjonalności między stabilnością organizacji a zmianami implikowanymi przez otoczenie¹².

Szerokie spektrum aspektów uwzględnianych w analizie partnerstw powoduje, że termin „partnerstwo” jest nieostry i szeroki znaczeniowo. Ma to swoje uzasadnienie w kontekście ujęcia partnerstwa przedsiębiorstw jako zjawiska społecznego, które ze swojej istoty nie jest precyzyjne¹³. Dodatkowo wyrażenie „partnerstwo” ma wiele synonimów. Jednym z nich jest „wspólne przedsięwzięcie”, które określa formę współpracy podejmowaną dla osiągnięcia wspólnego celu i korzystnej dla obu stron wymiany. Charakterystyczne jest tu uzupełnianie się umiejętności i zasobów partnerów¹⁴.

Specyficzną formą współpracy partnerskiej jest partnerstwo strategiczne, określane jako „oparta na dobrowolnej współzależności specyficzna forma współpracy celowo dobranych, w ustalonym stopniu autonomicznych, kompatybilnych organizacyjnie i kulturowo, komplementarnych zasobowo, a przy tym symetrycznie zaangażowanych w realizację wspólnych zadań i wzajemnych korzyści synergicznych, dwóch lub więcej, szeroko pojętych, partnerów”¹⁵.

¹⁰ A. Adamik, *op. cit.*, s.120.

¹¹ A. Adamik, *Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, 420, s. 14-16.

¹² V.-C. Ionescu, V. Cornescu, *The Sustainable Enterprise at the Beginning of the 21st Century*, „Manager”, 11, 207–214, 2012, s. 213.

¹³ E. Gummesson, *Quality Management in Service Organizations*, „ISQA International Service Quality Association”, 271, 1993, s. 234.

¹⁴ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE 1996, s. 21.

¹⁵ A. Adamik, *Partnerstwo strategiczne...*, *op. cit.*, s. 115.

Komisja Europejska zachęca organizacje do tworzenia międzynarodowych partnerstw strategicznych, mających na celu wymianę doświadczeń i współtworzenie innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych, istotnych dla Unii Europejskiej. Zainteresowanie organizacji z krajów UE udziałem w partnerskich przedsięwzięciach systematycznie rośnie. Przykładem może być uczestnictwo w Programie Erasmus+, jednym z kluczowych programów Komisji Europejskiej w dziedzinie edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu. Poza mobilnością edukacyjną, wspieraniem reformowania polityk, programem Jean Monet oraz promowaniem inicjatyw związanych ze sportem, istotnym elementem Programu Erasmus+ jest współpraca na rzecz innowacji i wymiany dobrych praktyk (FRSE, n.d.), określana jako Akcja2¹⁶. W okresie od 2015 do 2019 roku ilość organizacji realizujących międzynarodowe projekty w ramach tego działania, wzrosła z 10 988 do 22 350, co stanowi przyrost o 116%. W Polsce wzrost ten jest jeszcze większy i osiągnął poziom 156%. W 2015 r. w partnerstwach strategicznych Akcji 2 uczestniczyły 632 organizacje z Polski, a w 2019 było to już 1621 instytucji¹⁷. Zainteresowanie organizacji udziałem w międzynarodowych partnerstwach projektowych wzrasta, a odpowiedź na ten pozytywny trend jest coraz bogatsza oferta programowa instytucji wspierających przedsięwzięcia międzynarodowe, ukierunkowane na realizację projektów wpisujących się w priorytety Unii Europejskiej.

Geograficznemu rozproszeniu zespołów partnerstw strategicznych sprzyja wysoki stopień wirtualizacji pracy, który uzupełniany jest komponentem komunikacji w rzeczywistości realnej, poprzez organizację transnarodowych spotkań. Są one ważnym aspektem projektów realizowanych przez organizacje wchodzące w skład partnerstwa powołanego do realizacji określonego projektu. Na skutek światowej pandemii COVID-19 spotkania międzynarodowych zespołów projektowych zostały przeniesione do przestrzeni wirtualnej, wymuszając zmianę w sposobie komunikacji partnerów projektu.

Celem artykułu jest identyfikacja trudności jakie może nieść pełna wirtualizacja prac projektowych w partnerstwach zróżnicowanych geograficznie i kulturowo, dla zarządzania międzynarodowym partnerstwem strategicznym.

¹⁶ ang. *Key Action 2 - KA2*.

¹⁷ Analiza własna na podstawie danych statystycznych Programu Erasmus + za lata 2015-2019, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/statistics_en (dostęp: 12.03.2021).

Komunikacja w międzynarodowym partnerstwie strategicznym

Komisja Europejska partnerstwem strategicznym określa współpracę organizacji publicznych, prywatnych i pozarządowych w ramach międzynarodowego projektu. Projektem określa się sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie i budżecie oraz zgodnie z założonymi wymaganiami¹⁸.

Przedmiotem projektu realizowanego przez partnerstwo strategiczne może być opracowanie i upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań oraz wspieranie współpracy, wzajemnego uczenia się i wymiany doświadczeń w dziedzinie kształcenia, szkolenia i młodzieży¹⁹. Przedsięwzięcia projektowe tego typu mogą trwać od 6 do 36 miesięcy i podejmować różne działania, w zależności od tematu którego dotyczą. Warunkiem niezbędnym jest obecność w partnerstwie instytucji pochodzących z co najmniej trzech różnych krajów uczestniczących w Programie. Organizacje wchodzące w skład zespołów partnerstw strategicznych działają w ramach utworzonej w celu realizacji projektu sieci, w której są węzłami, pomiędzy którymi zachodzą relacje. Współistnienie, w ramach jednego partnerstwa, członków zespołu z różnych organizacji i kultur sprzyja dyfuzji kulturowej. Współpraca kulturowa zakłada oddziaływanie kultur na siebie, a tym samym sprzyja generowaniu nowych wartości i rozwiązań²⁰.

Rozproszenie geograficznie członków zespołu projektowego, przebywających w różnych strefach czasowych oraz ich różnorodność językowa i kulturowa, stanowią dodatkowe wyzwanie dla zarządzających zespołem projektowym. Formą organizacyjną, ułatwiającą współpracę w partnerstwach zdywersyfikowanych geograficznie, są zespoły wirtualne. Definicja zespołu wirtualnego ewoluje od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to pojawiły się pierwsze badania różnic między wynikami uzyskiwanymi przez zespoły tradycyjne i wirtualne. Definicja zaproponowana przez Karoui, Guerkan

¹⁸ R. K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion 2018, s. 38.

¹⁹ Komisja Europejska, *Erasmus+ Partnerstwa Strategiczne*. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/strategic-partnerships-field-education-training-and-youth_pl (data dostępu: 12.03.2021).

²⁰ B. Kaczmarek, *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] B. Glinkowska (red.), „Internacjonalizacja Przedsiębiorstw. Uwarunkowania – Procesy – Wyniki Badań”, 2016, s. 87-95.

i Dudezert²¹ (w oparciu o analizę prac m.in. Bell, Kozlowsky, 2002; Johnson et al., 2002; Chinowsky, Rojas, 2003; Zigurs, 2003; Sarker, Sahay, 2003; Kirkman, Mathieu, 2005; Hertel, Geister, Konradt, 2005; Lee-Kelley, Sankey, 2008), zespołem wirtualnym określa grupę osób o uzupełniających się kompetencjach, która może być rozproszona geograficznie i czasowo, komunikującą się za pomocą technologii informacyjnych oraz wykonującą jednocześnie i oparte na współpracy działania, zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu.

Jednym z fundamentalnych wyzwań związanych z wirtualnością jest komunikacja zespołowa²², która w dużej mierze opiera się na komunikacji werbalnej. Brak niewerbalnych wskazówek komunikacyjnych oraz możliwości korzystania z nieformalnych metod komunikacji zespołowej, w większości wirtualnej²³, może sprzyjać nieporozumieniom i konfliktom w zespole. Organizowane regularnie bezpośrednie (ang. *face-to-face*) interakcje ułatwiają współpracę w wirtualnych zespołach²⁴. Możliwość bezpośrednich spotkań z pozostałymi członkami rozproszonego zespołu sprzyja nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji społecznych w zespole. Jest to szczególnie istotne w początkowym okresie realizacji projektu²⁵ oraz w partnerstwach wielokulturowych, gdzie bezpośrednie poznanie partnerów pochodzących z innych kultur może mieć kluczowe znaczenie dla jakości współpracy partnerskiej, a tym samym dla powodzenia projektu. Bezpośrednie spotkania sprzyjają budowaniu zaufania w zespole działającym w ramach sieci projektowej, a zaufanie jest podstawą efektywnego funkcjonowania w sieci. Ułatwia ono porozumienie, zacieśnia relacje i podnosi jakość zarządzania²⁶.

²¹ M. Karoui, A. Gürkan, A. Dudézt, *Virtual Team Collaboration: a Review of Literature and Perspectives*, AMCIS 2010: Sixteenth Americas Conference on Information Systems, Lima Peru 2010.

²² M. Alsharo, D. Gregg, R. Ramirez, *Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust*, "Information and Management" 2017, Vol. 54(4), s. 479–490.

²³ S. A. Newman, R. C. Ford, G. W. Marshall, *Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality*, "International Journal of Business Communication" 2020, Vol. 57(4).

²⁴ G. Cundill, B. Harvey, M. Tebboth, L. Cochrane, B. Currie-Alder, K. Vincent, J. Lawn, R. J. Nicholls, L. Scodanibbio, A. Prakash, M. New, P. Wester, M. Leone, D. Morchain, E., Ludi, J. DeMaria-Kinney, A. Khan, M. Landry, *Large-Scale Transdisciplinary Collaboration for Adaptation Research: Challenges and Insights*, "Global Challenges" 2019, 3(4), s. 2.

²⁵ W. J. Orlikowski, *Knowing in Practice: Enacting A Collective Capability in Distributed Organizing*, "Organization Science" 2002, 13(3), s. 259.

²⁶ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2006, nr 715, s. 113–130.

Komisja Europejska zachęca organizacje, realizujące projekty w ramach partnerstw strategicznych Erasmus+, do mobilności i organizowania w krajach partnerów, cyklicznych spotkań zespołów projektowych. Planując budżet należy zaplanować i uzasadnić planowaną liczbę spotkań oraz uczestników. Partnerstwa, projektów zatwierdzonych do realizacji, korzystają z tej możliwości. Pierwsze wspólne spotkanie rozpoczynające projekt, organizowane jest najczęściej w siedzibie lidera projektu, a organizatorem następnych spotkań są pozostałe organizacje wchodzące w skład partnerstwa. Kolejne międzynarodowe spotkania stanowią okazję do omówienia stanu realizacji zadań projektowych, rozwiania wątpliwości i wyjaśnienia ewentualnych nieporozumień, które mogły się pojawić w procesie współpracy wirtualnej.

Wyzwania dla zarządzania partnerstwami strategicznymi spowodowane pandemią

Na początku 2020 roku, na skutek obostrzeń związanych z przeciwdziałaniem skutkom pandemii COVID-19, w Europie wprowadzono ograniczenia dotyczące min. możliwości podróżowania, a część krajów zamknęła swoje granice. Działania te spowodowały, że partnerstwa strategiczne zostały pozbawione możliwości bezpośrednich spotkań. W tej sytuacji pełna wirtualizacja współpracy okazała się niezbędna, aby prace projektowe mogły być kontynuowane.

Aby poznać bezpośrednio specyfikę współpracy międzynarodowego partnerstwa oraz zidentyfikować trudności w zarządzaniu, spowodowane pełną wirtualizacją prac, autorka przeprowadziła obserwację uczestniczącą pięciu partnerstw strategicznych realizujących międzynarodowe projekty w ramach programu Erasmus+, w okresie od listopada 2019 do listopada 2020. Charakterystyka obserwowanej zbiorowości została przedstawiona w Tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka obserwowanej zbiorowości

Sektor realizacji projektu partnerskiego w Programie Erasmus+	edukacja dorosłych	edukacja dorosłych	edukacja dorosłych	szkolnictwo wyższe	szkolnictwo zawodowe
Data rozpoczęcia projektu	2019.09	2019.10	2019.10	2019.11	2019.09
Czas trwania projektu w miesiącach	24	24	30	26	34
Ilość organizacji uczestniczących	6	6	6	5	6
Kraje organizacji uczestniczących w projekcie	Estonia, Cypr, Włochy, Polska, Bułgaria	Bułgaria, Polska, Czechy, Cypr, Włochy, Wielka Brytania	Turcja, Włochy, Bułgaria, Czechy, Polska	Rumunia, Chorwacja, Bułgaria, Polska, Wielka Brytania	Grecja, Polska, Cypr, Węgry, Austria
Ilość zaplanowanych stacjonarnych spotkań partnerskich w badanym okresie	2	2	2	3	2
Ilość spotkań stacjonarnych zrealizowanych do wybuchu pandemii	1	1	1	1	1

Źródło: opracowanie własne

W procesie obserwacji badane były aspekty dotyczące m.in. zrealizowanych mobilności (tj. międzynarodowe spotkania partnerów oraz szkolenia), kluczowe ograniczenia projektu (obejmujące czas, zakres, budżet), komunikacji oraz wybranych zagadnień związanych z zarządzaniem zespołem. Poniższa tabela przedstawia uzyskane wyniki.

Tabela 2. Wyniki obserwacji pięciu partnerstw strategicznych Erasmus+

Analizowany czynnik		Wynik obserwacji
Realizacja zaplanowanych w projekcie międzynarodowych wydarzeń	Międzynarodowe spotkania partnerskie	– pięć z sześciu transnarodowych spotkań partnerskich przeniesione zostały do przestrzeni wirtualnej; – jedno spotkanie nie odbyło się w żadnej formule;
	Międzynarodowe szkolenia z udziałem grup docelowych	– odwołano zaplanowane na ten okres dwa szkolenia międzynarodowe;
Trójkąt ograniczeń projektu	Czas	– opóźnienia od 1 do ponad 7 miesięcy; – przedłużenie projektu planowane w dwóch z pięciu projektów;
	Zakres	– uległ nieznacznym zmianom (głównie poprzez eliminację mobilności); – partnerstwa nie planują wnioskowania o formalną zmianę zakresu działań;
	Budżet	– oszczędności w kategorii podróże zagraniczne; – zwiększone wydatki na infrastrukturę do pracy zdalnej;
Komunikacja w zespole	Metody i narzędzia	– brak komunikacji bezpośredniej (<i>face-to-face</i>); – intensyfikacja komunikacji on-line; – najczęściej wykorzystywane oprogramowanie do spotkań on-line: Skype, Zoom oraz BigBlueButton;
	Intensywność	– intensyfikacja korespondencji e-mail; – częstsze spotkania <i>ad-hoc</i> z wykorzystaniem video komunikatorów; – spotkania on-line całego partnerstwa krótsze niż analogiczne spotkania w formule stacjonarnej;
	Spotkania robocze zespołu	– formuła: spotkania przeniesione do przestrzeni wirtualnej; – organizacja: potrzeba uwzględnienia różnych stref czasowych z których pochodzą partnerzy, skrócona agenda, – przebieg: zakłócenia techniczne, koncentracja na przekazie werbalnym, omówienie zagadnień ściśle związanych z projektem i ujętych w agendzie; rezygnacja z wizyt studyjnych w kraju organizatora spotkania; – zachowanie uczestników: mniejsza otwartość i spontaniczność, brak komunikacji niewerbalnej;
	Potrzeby komunikacyjne	– większe zapotrzebowanie informacyjne zespołu;

Analizowany czynnik		Wynik obserwacji
		– częstsze kontakty on-line lidera projektu z zespołem; – zwiększenie ryzyka niepowodzenia projektu przy zawieszeniu komunikacji;
	Nieporozumienia/konflikty	– zwiększone ryzyko wystąpienia nieporozumień i sytuacji konfliktowych w zespole; – trudności w osiąganiu porozumienia;
Wybrane aspekty zarządzania zespołem	Rozwój zespołu	– zespoły projektowe znajdowały się w fazie docierania się lub w początkowej fazie normalizacji modelu rozwoju zespołu wg. Tuckmana²⁷; – brak działań ukierunkowanych na budowanie zespołu (ang. <i>teambuilding</i>); – spowolniony proces budowania zaufania;
	Nastroje w zespole	– chaos, niepewność, obawa o możliwość dalszej realizacji projektu, frustracja, zmęczenie intensyfikacją spotkań on-line, stres związany z obsługą programów do spotkań wirtualnych/komunikatorów; – zespoły, które znały się wcześniej łatwiej kontynuowały w pełni zvirtualizowaną współpracę;
	Motywacja	– obniżona u osób, które lepiej odnajdują się w kontaktach rzeczywistych lub nie posiadają rozwiniętych umiejętności komunikacji on-line; – osłabiona na skutek zakłóceń komunikacyjnych oraz w przypadku braku informacji i ograniczonej aktywności lidera; – nieporozumienia, które bez możliwości kontaktu osobistego dłużej pozostają niewyjaśnione, mogą działać demotywująco;
	Rola lidera	– koordynacja działań projektowych; – zarządzanie komunikacją w zespole; – oczekiwanie wsparcia ze strony lidera, zapewnienia ciągłości komunikacji, zrozumienia;

Źródło: opracowanie własne

²⁷ B. W. Tuckman, M. A. C. Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, "Group & Organization Management", 1977, 2(4), s. 44.

W wyniku ograniczenia możliwości podróżowania, spowodowanego wybuchem pandemii COVID-19, pięć z sześciu transnarodowych spotkań partnerskich zostało przeniesionych do rzeczywistości wirtualnej, a jedno nie odbyło się w żadnej formule. Odwołano oba zaplanowane na badany okres szkolenia z udziałem grup docelowych, które miały być zorganizowane w formule stacjonarnej przez partnera włoskiego i austriackiego. Program szkoleń przewidywał również wizyty studyjne w lokalnych organizacjach, które nie zostały zrealizowane.

Kluczowymi ograniczeniami, mającymi istotny wpływ na sukces projektu są czas, koszt i zakres²⁸. Są one określane w literaturze mianem trójkąta zarządzania projektem lub trójkąta ograniczeń projektu. W analizowanej próbie pandemia wpłynęła na każdy z powyższych czynników. Opóźnienia odnotowane zostały we wszystkich analizowanych projektach. Średni planowany czas trwania obserwowanych projektów wynosił 27,6 miesiąca. W analizowanym okresie, jeden projekt odnotował miesięczne opóźnienie. Najczęściej pojawiało się opóźnienie od 2 do 3 miesięcy (3 projekty), natomiast w przypadku innego projektu opóźnienia wyniosły ponad 7 miesięcy. Dwa spośród pięciu badanych partnerstw rozważało ubieganie się o zgodę na formalne przedłużenie czasu realizacji projektu.

Zakres projektu, czyli praca niezbędna do wykonania aby dostarczyć zaplanowany rezultat o określonych cechach i funkcjonalnościach²⁹, w przypadku wszystkich analizowanych partnerstw projektowych, uległ zmianie na skutek ograniczeń związanych z pandemią. W szczególności dotyczyło to eliminacji z planu działań, aktywności związanych z mobilnością geograficzną. Wydarzenia wymagające uczestnictwa osobistego nie mogły być realizowane zgodnie z planem. Ograniczona w całej Europie możliwość podróżowania spowodowała potrzebę odwołania lub zmiany formuły części międzynarodowych wydarzeń z udziałem uczestników, z krajów partnerskich, o czym zostały poinformowane instytucje nadzorujące realizację właściwych projektów. Nie odbyły się oba międzynarodowe szkolenia z udziałem beneficjentów, zaplanowane w ramach dwóch analizowanych projektów we Włoszech i Austrii. Transnarodowe spotkania partnerskie, które miały być zorganizowane w siedzibach wybranych partnerów, zostały przeniesione do rzeczywistości wirtualnej i odbyły się za pośrednictwem narzędzi do wideokonferencji. Rezultaty intelektualne, zaplanowane w badanych projektach, nie uległy istotnym zmianom

²⁸ Project Management Institute, PMBOK Guide - 6th Edition, 2017, s. 34.

²⁹ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 86.

i partnerstwa zgłosiły możliwość zrealizowania ich zgodnie z założeniami sprzed pandemii.

W budżecie zaobserwowano oszczędności w kategorii podróże zagraniczne (planowane na pokrycie kosztów spotkań i szkoleń w siedzibie partnerów projektowych). Oszczędności te wynikają z eliminacji działań mobilnościowych. Zwiększeniu uległy natomiast wydatki na infrastrukturę do pracy zdalnej (m.in. laptop, kamera, płatna wersja oprogramowania wideokonferencyjnego).

Wybuch pandemii COVID-19 wymusił rezygnację z komunikacji bezpośredniej (ang. *face-to-face*) podczas spotkań partnerskich oraz intensyfikację komunikacji on-line z wykorzystaniem e-maila i komunikatorów. W badanej próbie pięciu partnerstw, najczęściej wykorzystywanym oprogramowaniem do spotkań on-line był program Skype (6 spotkań), Zoom (4 spotkania) oraz BigBlueButton (1 spotkanie). Brak możliwości organizowania spotkań na żywo (*face to face*), podczas których międzynarodowi partnerzy projektu spotykają się na 2-3 dni w siedzibie jednego z nich, omawiając szczegółowo postępy i plany projektowe, spowodowało konieczność zmiany formuły spotkań ze stacjonarnej na on-line. Porównując międzynarodowe spotkania partnerskie przed i po wybuchu pandemii, odnotowuje się zauważalne ograniczenie ich czasu trwania. Agenda została skrócona z dwóch pełnych dni typowego spotkania, w obowiązującym do wybuchu pandemii wariancie stacjonarnym, do kilku godzin jednego dnia, w przypadku spotkania wirtualnego. Zaobserwowano również zwiększenie częstotliwości krótkich spotkań *ad-hoc* z wykorzystaniem wideo komunikatorów. Spotkania on-line zakłócane były często problemami technicznymi spowodowanymi niską jakością Internetu, niesprawną kamerą i/lub mikrofonem. Zauważalna była również koncentracja uczestników na przekazie werbalnym. Utrudniona komunikacja niewerbalna wraz z ograniczeniami technicznymi zmniejszała otwartość i spontaniczność w dyskusji, stanowiła również czynnik utrudniający obserwację i wzajemne uczenie się od przedstawicieli reprezentujących odmienne kultury.

Przed wybuchem pandemii członkowie międzynarodowych zespołów projektowych przyzwyczajeni byli do cyklicznych kontaktów bezpośrednich w ramach transnarodowych spotkań. Przeniesienie współpracy całkowicie do rzeczywistości wirtualnej było również wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Ograniczone zostały możliwości prowadzenia działań teambuildingowych, sprzyjających budowaniu potencjału zespołu, co w kontekście wielokulturowego i rozproszonego geograficznie zespołu wydaje się być kluczowe. Spotkania on-line ograniczone zostały do omawiania zagadnień ściśle związanych z projektem, bez możliwości dyskusji w nieformalnej atmosferze, podczas

przerw kawowych czy wspólnie spędzonego czasu wolnego od zajęć/spotkań. Spotkaniom w przestrzeni realnej, do wybuchu pandemii, często towarzyszyły wizyty studyjne zorganizowane przez partnera goszczącego. Przeniesienie spotkań do przestrzeni wirtualnej uniemożliwiło ich organizację, a tym samym ograniczyło uczestnikom, reprezentującym różne kraje, możliwość doświadczenia odmiennych kultur, wymiany dobrych praktyk i *know-how*.

Ograniczenia spowodowane pandemią, a co za tym idzie, brak możliwości spotkań stacjonarnych, spowodowały większe zapotrzebowanie informacyjne partnerów w zakresie samego projektu oraz spraw związanych z sytuacją poza projektową, które mogą wpływać na projekt, jak np. sytuacja zdrowotna w danym kraju, czy w organizacji wybranego partnera. Część koordynatorów projektów zintensyfikowała częstotliwość spotkań roboczych on-line, mających na celu zacieśnienie współpracy wirtualnej partnerów i kontrolę postępów w realizacji zadań projektowych oraz diagnozowanie ewentualnych trudności w zespole. W przypadku jednego projektu odnotowano niemal całkowite ograniczenie komunikacji koordynatora z partnerami. Brak regularnych, stacjonarnych spotkań partnerów pochodzących z różnych organizacji, często reprezentujących odmienne kultury, wartości i systemy organizacji pracy, może zwiększać ryzyko nieporozumień i wystąpienia konfliktów w zespole. Dodatkowo spotkania stacjonarne partnerów stanowią dobrą okazję do wyjaśnienia nieporozumień między partnerami oraz stwarzają szanse na budowanie otwartości w dialogu pomiędzy skonfliktowanymi stronami. Brak bezpośredniego kontaktu i możliwości wzbogacenia komunikacji o jej niewerbalne aspekty, utrudnia osiąganie porozumienia w zespole zróżnicowanym kulturowo i geograficznie.

Pandemia wybuchła w czasie, kiedy obserwowane zespoły projektowe znajdowały się w fazie „docierania się” lub w początkowej fazie „normowania” według modelu Tuckmana³⁰. W czterech z pięciu obserwowanych projektów liderzy dbali o efektywną komunikację między członkami zespołu. Pierwsze spotkania w każdym projekcie odbyły się w formule stacjonarnej, przed wybuchem pandemii. Stanowiło to ważny czynnik poznawczy dla partnerów powołanych do realizacji zadań projektowych, w zespole zróżnicowanym organizacyjnie, kulturowo i geograficznie. Zabrakło jednak dalszych działań integrujących i budujących siłę zespołu, które realizowane były dotąd, w dużej mierze, podczas kolejnych międzynarodowych spotkań partnerów, a na skutek pandemii zostały przeniesione do przestrzeni wirtualnej.

³⁰ B. W. Tuckman, M. A. C. Jensen, *op. cit.*, s. 44.

Początkowy chaos informacyjno-organizacyjny, związany z ograniczeniami spowodowanymi rozprzestrzeniającym się wirusem SARS-CoV-2 w Europie i na świecie, wprowadził do partnerstw niepewność i obawę o możliwości dalszej realizacji projektu. Część członków zespołów przejawiała oznaki frustracji spowodowanej koniecznością pracy z domu, w obecności pozostałych domowników, często realizujących równoległe własne obowiązki edukacyjne lub zawodowe. Zauważalne było zmęczenie nagłą intensyfikacją spotkań on-line (*'It's as if everyone is feeling insecure without the face to face meetings and are trying to substitute them with never-ending online ones. I admit I'm exhausted'*³¹ – powiedział partner w jednym z analizowanych projektów). Część zespołu odczuwała również stres spowodowany deficytem umiejętności związanych z obsługą komunikatorów i oprogramowania do spotkań on-line, wymaganych w partnerstwach. Zespoły projektowe, które znały się wcześniej łatwiej kontynuowały, w pełni zvirtualizowaną, współpracę. W przypadku zespołów projektowych, nie mających wcześniejszych, wspólnych doświadczeń, proces budowania zaufania został utrudniony przez brak możliwości osobistego kontaktu podczas spotkań stacjonarnych.

Motywacja zespołu malała, jeśli zespół projektowy nie wypracował skutecznego modelu komunikacji i współpracy w nietypowej sytuacji, jaką jest pandemia. Narastające nieporozumienia, przy jednoczesnym braku możliwości ich rozwiązania podczas spotkań realizowanych w formule stacjonarnej, negatywnie wpływają na motywację członków zespołu projektowego. Pełna wirtualizacja prac może obniżać motywację osób, które preferują współpracę opartą na kontaktach rzeczywistych i nie odnajdują się w komunikacji zdalnej (np. mają niższe kompetencje związane z prezentowaniem i sztuką komunikacji w trybie on-line).

Niespodziewana i turbulentna sytuacja jaką dla międzynarodowych partnerstw, realizujących projekty unijne, był wybuch pandemii, wzmocniła rolę lidera projektu, od którego partnerzy oczekiwali wzmożonego wsparcia, zrozumienia, a także ciągłości w procesie komunikacji. Formuła partnerska analizowanych projektów Erasmus+ sprzyja rozwojowi strategii *empowermentu*³²,

³¹ W tłumaczeniu na język polski: „*To tak, jakby wszyscy czuli się niepewnie bez rzeczywistych spotkań i próbowali zastąpić je niekończącymi się spotkaniami on-line. Przyznaję, że jestem wyczerpana*”.

³² „wydobywanie z pracowników entuzjazmu i zaangażowania przez przekazanie im prawa do autonomii i kontrolowania działania”, R. Zeffane, H. A. Mohammed Al Zarooni, *The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction and Trust on Perceived Managers' Performance*, „International Journal of Business Excellence”, 2008, 1(1/2).

w miarę wzrostu zaufania do partnerów. Pełna wirtualizacja i brak możliwości kontaktów osobistych lidera z partnerami projektu może stanowić czynnik spowalniający budowanie zaufania oraz ograniczający proces *empowermentu*.

Ograniczenia związane z pandemią COVID-19 wpływają na realizację projektów oraz na ich zarządzanie. Komisja Europejska, która jest odpowiedzialna za realizację programu Erasmus+, podejmuje działania ułatwiające partnerstwom kontynuowanie współpracy w tej bezprecedensowej sytuacji. Pomoc dotyczy wsparcia informacyjnego, doradczego a także upraszczania, w razie potrzeby, zasad i wprowadzania procedur dostosowawczych, we współpracy z agencjami krajowymi programu Erasmus + oraz Agencją Wykonawczą ds. Edukacji, Kultury i Sektora Audiowizualnego (EACEA).

Mobilność nadal pozostaje ważnym elementem projektów w ramach programu Erasmus+, a Komisja Europejska i Narodowa Agencja programu w Polsce proponują katalog ułatwień, mający na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu pandemii na realizację projektów w ramach partnerstw strategicznych. Przykładem udogodnień, z których skorzystały analizowane partnerstwa jest możliwość prowadzenia działań w sposób wirtualny oraz zwiększenie elastyczności w przesuwaniu środków finansowych między różnymi kategoriami budżetu w ramach projektu.

Oferując wsparcie, dla realizowanych już w trakcie pandemii projektów, Komisja Europejska zintensyfikowała jednocześnie zaproszenie do nawiązywania nowych, międzynarodowych partnerstw, które wspólnie odpowiedziałyby na wyzwania spowodowane pandemią COVID-19. W świetle niecodziennej sytuacji pandemicznej, w sierpniu 2020 r. Komisja Europejska ogłosiła dwa dodatkowe nabory, wspierające innowacje w obszarze kształcenia, szkolenia, młodzieży i sportu. Projekty mogą być realizowane przez międzynarodowe partnerstwa na rzecz gotowości do edukacji cyfrowej oraz partnerstwa na rzecz kreatywności. Oba nabory mają przyczynić się do stworzenia międzynarodowych partnerstw i uzyskania synergii pomiędzy organizacjami edukacyjnymi, szkoleniowymi i młodzieżowymi z organizacjami kultury i sektora kreatywnego. Konkurs ten zapewnia 100 milionów euro na reakcję na pandemię COVID-19³³, plasując Program Erasmus + wśród głównych instrumentów UE wspierających innowacje w sektorze edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu, a także stwarzając możliwości rozwoju osobistego, społeczno-edukacyjnego i zawodowego mieszkańców Europy i poza nią.

³³ Komisja Europejska, *Coronavirus Impact*, 2020, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/coronavirus-impact_en.

Wnioski

Pandemia spowodowała liczne trudności i wyzwania dla międzynarodowych partnerstw strategicznych (m.in. opóźnienia w realizacji projektów, zmiany zakresu prac, odwołanie wizyt studyjnych i spotkań w siedzibie partnerów, utrudnienia w komunikacji i budowaniu zaufania w zespole, obniżona motywacja, niepokój w partnerstwie).

Komisja Europejska wspiera organizacje partnerskie dostosowując zasady i procedury do nowej rzeczywistości, związanej z obostrzeniami, jakie zostały wprowadzone w krajach Unii Europejskiej. Jest to wsparcie proceduralno-formalne, umożliwiające ciągłość realizacji projektów w sytuacji, kiedy część zaplanowanych w projektach działań nie może być zrealizowana. Współpraca wewnątrz partnerstw projektowych wymagała dostosowania się do funkcjonowania w nowych okolicznościach. Niezbędna okazała się adaptacja dotychczasowych podejść zarządczych, bardziej intensywne monitorowanie potrzeb komunikacyjnych w partnerstwie i ich skuteczne zaspokajanie oraz wzmożone wykorzystanie technik ICT do skutecznej komunikacji i współpracy zespołem międzykulturowym. Pewne zmiany w organizacjach, jakie zostały spowodowane pandemią, mogą być nieodwracalne, czego przykładem jest wirtualizacja komunikacji.

Pełna wirtualizacja międzynarodowych zespołów projektowych ma wiele korzyści, do których należy efektywność kosztowa związana z ograniczeniem poróżowania członków zespołów, czy profesjonalizacja komunikacji i zdalnej współpracy w zespole projektowym. Może się zatem okazać, że w przypadku zespołów rozproszonych geograficznie, lecz działających w ramach tej samej organizacji, wypracowane lub udoskonalone podczas pandemii formy komunikacji zdalnej zastąpią praktykowane wcześniej podróże służbowe i związany z nimi kontakt osobisty.

W przypadku partnerstw strategicznych uczestnictwo w spotkaniach, organizowanych w formule stacjonarnej, ze współpracownikami projektowymi z innych regionów świata, umożliwiające wzajemną wymianę doświadczeń i obserwację innych kultur w ich naturalnym otoczeniu, są istotne dla innowacyjności rozwiązań opracowanych w projektach europejskich. Wydaje się zatem, że trwała eliminacja międzynarodowych spotkań organizowanych przez partnerów w ich środowisku kulturowo-organizacyjnym, na rzecz pełnej wirtualizacji pracy zespołowej, byłaby w sprzeczności z ideą tego typu wielokulturowych przedsięwzięć, angażujących zróżnicowane typy organizacji,

na rzecz ponadnarodowej współpracy w ramach wyzwań podejmowanych przez Unię Europejską.

Mobilność geograficzna i związana z nią wymiana kulturowa są jednymi z kluczowych filarów programu Erasmus+, który jest flagowym programem Unii Europejskiej w dziedzinie edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu. Wydaje się zatem, że scenariusz, na stałe zakładający pełną wirtualizację prac projektowych partnerstw strategicznych realizujących projekty UE i odwrót od spotkań stacjonarnych jest mało prawdopodobny.

Doświadczenia partnerstw strategicznych, zdobyte podczas pandemii, wzbogacą natomiast umiejętności ich członków w zakresie wykorzystywania technik ICT do skutecznej współpracy i komunikacji on-line, lepszej organizacji własnego warsztatu pracy, czy utrzymywania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. To bardzo wartościowe doświadczenia, potrzebne również po zakończeniu pandemii, kiedy otworzą się na nowo możliwości podróżowania, doświadczania innych kultur i interakcji z partnerami projektowymi reprezentującymi odmienne kręgi kulturowe i organizacyjne.

Z uwagi na małą i niereprezentatywną próbę, wyniki przeprowadzonego badania nie mogą być uogólnione na całą populację, lecz mają charakter wstępnej eksploracji zjawiska, wskazującej dalsze kierunki poszukiwań badawczych.

Po blisko roku od wybuchu pandemii, jej koniec wciąż pozostaje odległy, a świat nadal dotknięty jest jej skutkami, które zmieniają otaczającą rzeczywistość biznesową i wpływają na sposób współpracy międzyorganizacyjnej. W świetle powyższego wskazane byłoby kontynuowanie badań kwestionariuszowych na reprezentatywnej próbie i wypełnienie powstałej luki badawczej, związanej z eksploracją czynników sukcesu międzynarodowych partnerstw projektowych, w kontekście ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 oraz analiza skuteczności partnerstw strategicznych w popandemicznej rzeczywistości.

Bibliografia

- Adamik A., *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1199, seria: Rozprawy Naukowe, z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015.
- Adamik A., *Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MSP*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2016, nr 420, <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.01>
- Alsharo M., Gregg D., & Ramirez R., *Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and*

- Trust, „Information and Management”, 54(4), 2017, <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Bennett J., & Jayes S., *Trusting the Team: The Best Practice Guide to Partnering in Construction*, University of Reading, Centre for Strategic Studies in Construction, 1995.
- Bieńkowska J., & Sikorski C., *Ewolucja zarządzania: Dyktat struktury, strategii i kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Clifford D. & Warner R., *Form a Partnership: The Complete Legal Guide*, 9th ed., Berkeley, CA: Nolo, 2012.
- Cundill G., Harvey B., Tebboth M., Cochrane L., Currie-Alder B., Vincent K., Lawn J., Nicholls R. J., Scodanibbio L., Prakash A., New M., Wester P., Leone M., Morchain D., Ludi E., DeMaria-Kinney J., Khan A., & Landry M., *Large-Scale Transdisciplinary Collaboration for Adaptation Research: Challenges and Insights*, „Global Challenges”, 2019, 3(4), <https://doi.org/10.1002/gch2.201700132>
- FRSE, *Informacje o programie*. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu Erasmus+ i Europejskiego Korpusu Solidarności, <https://erasmusplus.org.pl/strony-informacyjne/informacje-o-programie/> (data dostępu: 12.03.2021).
- Kaczmarek B., *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty*, [w:] B. Glinkowska (red.), „Internacjonalizacja Przedsiębiorstw. Uwarunkowania – Procesy – Wyniki Badań”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, <https://doi.org/10.18778/8088-492-2.08>
- Gummesson E., *Quality Management in Service Organizations*, „ISQA International Service Quality Association”, 1993, 271.
- Ionescu V.-C., & Cornescu V., *The Sustainable Enterprise at the Beginning of the 21st century*, „Manager”, 2012, 11, 207–214.
- Karoui M., Gürkan A., & Dudézert A., *Virtual Team Collaboration: a Review of Literature and Perspectives*, „AMCIS 2010: Sixteenth Americas Conference on Information Systems”, 2010, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509753/document>
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa, 1996.
- Komisja Europejska, *Erasmus+ Partnerstwa Strategiczne*. https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/strategic-partnerships-field-education-training-and-youth_pl (data dostępu: 12.03.2021).
- Komisja Europejska, *Coronavirus Impact*, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/coronavirus-impact_en
- Koźmiński A. K., & Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji: Od systemu do sieci*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, 2011.
- Lew-Starowicz Z., *Miłość i seks: słownik encyklopedyczny*. Wydawnictwo „Europa”, 1999.
- Mikuła B. & Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2006, 715, 113–130.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W., *Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality*, „International Journal of Business Communication”, 2020, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Orlikowski W. J., *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*, „Organization Science”, 2002, 13(3), 249–273, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006.
- Project Management Institute, *PMBOK Guide - 6th Edition*, 2017.

- Simpson D., *Advantages and Disadvantages of International Virtual Project Teams*, „International Business And Global Economy”, 2017, 36(1), 275–287, <https://doi.org/10.4467/23539496ib.17.019.7467>
- Tuckman B. W. & Jensen M. A. C., *Stages of Small-Group Development Revisited*, „Group & Organization Management”, 1977, 2(4), 419–427, <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Wysocki R. K., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, 2018.
- Zeffane R. & Mohammed Al Zarooni, H. A., *The Influence of Empowerment, Commitment, Job Satisfaction and Trust on Perceived Managers' Performance*, „International Journal of Business Excellence”, 2008, 1(1/2), <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017574>

Część II

Otoczenie współczesnych organizacji

Justyna Jakubowska*
Aleksy Lipiński**

Polski e-konsument i jego zachowania nabywcze

Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy i prężne rozpowszechnienie Internetu na świecie doprowadziło do rewolucji w procesie zakupowym wśród konsumentów. Bardzo szybko zmienił się sposób nabywania dóbr przez klientów. Z tradycyjnego przebiegania i porównywania cen w lokalnych sklepach, przekształciło się to w nieograniczone możliwości wyboru dóbr w Internecie. Taka sytuacja jest następstwem tego, że światowa gospodarka wkroczyła w nową epokę¹. W obecnym czasie prawie każdy obywatel Polski posiada dostęp do sieci internetowej. A sam XXI wiek to czas rewolucji informatycznej i rozwoju e-handlu. Dzięki internetowej dystrybucji konsumenci zmienili swoje preferencje i dokonują innych wyborów nabywczych niż społeczeństwo żyjące w poprzednim wieku. Postępująca cyfryzacja oraz wirtualizacja procesów gospodarczych, w tym handlu detalicznego, doprowadziła do fundamentalnych zmian w zachowaniu współczesnych konsumentów. Skupili oni swoje zainteresowania głównie w sieci. Doprowadziło to do pojawienia się dwóch rodzajów zachowań konsumenckich. Pierwsze z nich to efekt ROPO² oznaczający (ang. *research online, purchase offline* czyli wyszukaj online, kup w sklepie).

* Studentka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Student, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Ph. Kotler, J. A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2013, s. 21.

² K. Tobąła, *Odwrócony efekt ROPO zwiększa sprzedaż w sklepie internetowym*, Blog Sky-shop.pl, <https://blog.sky-shop.pl/odwrocony-efekt-ropo-zwieksza-sprzedaz-w-sklepie-internetowym/> (dostęp:11.07.2020).

Zjawiskiem odwrotnym do efektu ROPO jest SOPO (ang. *see offline, purchase online*, czyli wyszukaj stacjonarnie, kup online). Jak donosi portal Infact: „rośnie wskaźnik odwróconego efektu ROPO, a to znaczy, że coraz częściej Polacy wybierają się do tradycyjnych sklepów stacjonarnych po to, by zobaczyć dany produkt, dowiedzieć się o nim więcej, ale zakupu dokonują już online. Widać to szczególnie po branży odzieżowej (41% w niej kupujących przyznaje się do tego), obuwniczej (40%) i w sklepach sprzedających RTV i AGD (38%)³”. Świadomy klient wykorzystuje zróżnicowane formy sprzedaży i decyduje się na zakup w miejscu, gdzie otrzymuje największe korzyści.

Ważnym czynnikiem, decydującym o zmianach w postawach klientów wywołanych przez rozwój technologii teleinformatycznych, jest wytworzenie się całkowicie nowej przestrzeni wirtualnej wykorzystywanej jako kanały marketingowe. Z tego powodu zmienił się prawie całkowicie proces składania zamówienia, forma opłaty za produkty, a także przemodelowane zostało postrzeganie danych kanałów dystrybucji (m.in.: znaczne skrócenie transportu produktu od producenta do konsumenta zawierające się w zakresie logistyki i dystrybucji).

Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie czytelnikowi postacie konsumenta, zmian jakie można zauważyć w jego zachowaniu na przestrzeni ostatnich lat oraz jego decyzji zakupowych. Ponadto w artykule pojawią się podstawowe statystyki związane e-konsumentami i e-zakupami w Polsce. Jednym z bardzo ważnych czynników, który przyczynił się do zmiany zachowań konsumentów, była prawie całkowita likwidacja barier dostępu do informacji. Klienci obecnie bez ograniczeń mogą przeszukiwać sklepy i porównywać ceny w błyskawicznym tempie. Często o wyborze danej firmy decydują opinie konsumenckie, które zostały zamieszczone w portalach społecznościowych.

Charakterystyka e-konsumenta

W dynamicznie rozwijającej się światowej gospodarce pojawił się nowy typ konsumenta. Nabywca przestał być ostatnim ogniwem ekonomicznego procesu, czyli osobą jedynie posługującą się wyprodukowanym produktem⁴, a stał się ważnym graczem decydującym o trendach na rynku. Organizacja obecnie

³ Shoper, *Co najlepiej sprzedaje się w polskim internecie*, Warszawa 2019, <https://www.infakt.pl/blog/co-najlepiej-sprzedaje-sie-w-polskim-internecie/> (dostęp: 11.07.2020).

⁴ E. Łętowska., *Ochrona niektórych praw konsumentów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 52.

jest bardziej zależna od jego preferencji, ponieważ konsument jest „częścią sieci wartości, jednostką współkreującą wartość⁵”, tworzącą przedsiębiorstwo. Nowoczesny konsument funkcjonuje w społeczeństwie skupionym na zaspokojeniu potrzeby osiągnięcia zysku oraz ogromnej chęci nabywania i posiadania dóbr (kierując się przy tym zasadą: „Jestem tym, co posiadam, i tym, co konsumuję⁶”. Współczesny konsument głównie korzysta z nowoczesnych technologii (m.in. telefon, komputer, tablet) i koncentruje swoją uwagę w przestrzeni wirtualnej. Osoba wykorzystująca te informatyczne nowinki do zakupów w sieci jest określana mianem e-konsumenta.

Pojęcie e-handlu czy e-zakupów nie budzi żadnych wątpliwości co do znaczenia, jednak zagadnienie e-konsumenta jest definiowane na różne sposoby. W prostym opisie można przyjąć go jako osobę dokonującą zakupu przez Internet w celu zaspokojenia swoich potrzeb czy pragnień. Natomiast można spojrzeć na to zagadnienie z szerszej perspektywy zakładając, że e-konsumentem jest każdy kto wykorzystał sieć internetową na jakimkolwiek etapie procesu nabywczego i niekoniecznie chodzi o samo dokonanie zakupu w Internecie, ale również sprawdzanie innych ofert online, opinii o produkcie zamieszczanych przez użytkowników w mediach społecznościowych czy kontaktowaniu się ze sprzedawcami⁷.

Interpretując zachowania e-konsumentów, nakładają się one, ogólnie mówiąc, na powszechnie znane zachowania nabywców. Jednak w ostatnim czasie, wyszczególniono w nauce odrębną kategorię nabywców skupiających swoje zainteresowanie w sieci internetowej. Pomimo, że historia takiego zjawiska nie jest zbyt długa, ponieważ sięga dopiero dwóch dekad wstecz, to rozwija się bardzo dynamicznie i szybko ewoluuje dzięki najnowszym technologiom pojawiającym się na rynku w każdym roku.

W tej części artykułu przedstawione zostaną tabele z podstawowymi informacjami o e-konsumencie i zmiany jakie dokonały się na przestrzeni kilku lat. Różnice dotyczą zachowań nabywców, m.in.: sprzętów jakich używają do zakupów, wartości wydanych pieniędzy na nabywane online dobra. Zauważalnej zmianie uległ także dostęp do sieci internetowej. Z tabeli 1 odczytać można, że w roku 2007 taką możliwość miało tylko 41% gospodarstw domowych w Polsce, a dane w roku 2019 wskazują na wzrost wskaźnika do 86,7% (GUS 2007,

⁵ G. Maciejewski, *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa. Konsument i Rozwój*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 37–46.

⁶ E. Fromm, *Mieć czy być?*, Rebis, Poznań 2003, s. 60–72

⁷ M. Jaciow, R. Wolny., *Polski e-konsument. Typologia, zachowania*, OnePress, Gliwice 2011, s. 130.

2019). Przyrost jest ogromny i bardzo dynamiczny, w przeciągu zaledwie 12 lat ponad dwukrotnie zwiększyły się punkty procentowe odnoszące się do dostępu sieciowego przez społeczeństwo. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku dokonywania zakupów online. Tutaj również wzrost jest gigantyczny w dosyć krótkim czasie. Dane wskazują, że odsetek osób dokonujących zakupy poprzez sieć internetową w 2007 wynosił tylko 16%, natomiast najnowsze dane pokazują, że obecnie ten odsetek jest już na poziomie 62%.

Ponadto warto zwrócić uwagę na fakt, że znacznie szybciej od ilości klientów dokonujących zakupu produktów w Internecie rośnie łączna wartość takich zakupów. Od roku 2007 do 2019 wskaźnik ten wzrastał średnio o 40% przy dwuletnich odstępach między pomiarami, osiągając w najnowszym zestawieniu wynik 52 mld złotych. Nauka o e-konsumencie prężnie się rozwija i następują ciągłe zmiany w zachowaniach tego typu nabywcy. Dlatego ważne jest, aby nieustannie monitorować pojawiające się przemiany.

Tabela 1. E-nabywcy i e-zakupy w Polsce – podstawowe dane statystyczne

Wyszczególnienie:	2019	2017	2015	2013	2011	2009	2007
Dostęp do sieci	87%	82%	76%	72%	67%	59%	41%
Odsetek osób dokonujących zakupy online	62%	54%	48%	32%	30%	23%	16%
Wartość e-zakupów netto (mld zł)	52	38	23,6	16,4	11,8	8,6	5,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz Euromonitor.

Warto również skupić uwagę na tym z jakich urządzeń konsumenci korzystają przy dokonywaniu zamówień. Kilka lat temu dominującym przedmiotem służącym do zakupów online był komputer stacjonarny czy laptop, obecnie na popularności zyskują urządzenia mobilne. Zjawisko dokonywania zakupów w sieci przez telefon rozwija się zdecydowanie dynamiczniej, niż to związane z komputerami (tabela 2). Przykładowo między rokiem 2015 a 2019, procent użytkowników laptopów jest na podobnym poziomie, zauważyć można tylko niewielkie skoki czy spadki wskaźnika. Natomiast przy telefonach sytuacja wygląda inaczej. Dostrzegalna jest znacząca różnica od początku badania do najnowszych wyników i ich popularność ciągle rośnie. Bardzo prawdopodobne jest to, że urządzenia mobilne wyprzedzą laptopy i komputery stacjonarne w najbliższych latach.

Tabela 2. Dane statystyczne dotyczące użytkowników mobilnych i komputerowych

Odsetek osób wykorzystujących:	2015	2016	2017	2018	2019
Odsetek osób wykorzystujących telefon do e-zakupów	37%	41%	47%	59%	62%
Odsetek osób wykorzystujących laptop/komputer do e-zakupów	78%	75%	80%	82%	74%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Gemius.

W 2018 roku z badań wynika, że aż 64% Polaków kupujących online to osoby poniżej 34 roku życia (tabela 3).

Tabela 3. Polski kupujący w sieci w przekroju wybranych cech socjodemograficznych i ekonomicznych (struktura w %)

Cecha e-konsumenta		2014	2015	2016	2018	2019
Płeć	Kobieta	53	53	52	54	50
	Mężczyzna	47	47	48	46	50
Wiek	15-24	26	26	30	31	20
	25-34	37	34	26	33	22
	35-49	26	28	30	25	32
	50+	11	12	14	12	26
Wykształcenie	Podstawowe/zasadniczo zawodowe	19	24	23	24	28
	Średnie	44	44	42	44	38
	Wyższe	35	32	35	31	34
Wielkość miejsca zamieszkania	Wieś	24	29	25	29	24
	Miasto do 200 tys. mieszkańców	40	39	40	37	45
	Miasto powyżej 200 tys. mieszkańców	36	32	35	34	32
Sytuacja materialna gospodarstwa domowego	Dobra	-	41	46	54	42
	Średnia	-	50	46	40	52
	Zła	-	9	8	6	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gemius.

Co ciekawe w najnowszych statystykach grupę tę stanowiło już mniej niż połowa wszystkich użytkowników - tylko 42% (spadek aż o 22 punktów

procentowych). Z badań wynika także, że znacznie wzrosło zainteresowanie internetowymi sklepami wśród osób starszych. Społeczność powyżej 50 roku życia stanowi już ponad jedną czwartą wszystkich osób kupujących online (wynik 26%, to wzrost o 14 punktów procentowych, w porównaniu z rokiem poprzednim). E-zakupy niezmiennie pozostają najczęściej wybieraną opcją wśród osób z przynajmniej średnim wykształceniem (72%), którzy mieszkają w miastach do 200 tys. mieszkańców (45%). Ponadto ponad połowa e-nabywców cechuje się średnimi zarobkami (52%), a swoją sytuację finansową jako dobrą określa 42% respondentów. Udział w e-zakupach pod względem płci podzielił się idealnie na pół między kobietami, a mężczyznami.

Zachowania e-nabywców i ich determinanty

W przypadku badań charakterystyki podejmowanych przez klientów decyzji, wyróżnia się zachowania konsumenckie jako racjonalne i irracjonalne. Przyjęto, że nabywca zachowuje się racjonalnie wtedy, gdy przy danym dochodzie stara się kupić takie ilości dóbr, które sprawią mu największe zadowolenie. W przypadku zachowań irracjonalnych, konsument charakteryzuje się postępowaniem niespójnym, sprzecznym z jego najlepszym możliwie pojętym interesem. Podjęte decyzje podyktowane są najczęściej nie chłodną kalkulacją, a na przykład naśladownictwem, snobizmem, impulsem lub motywami mogącymi tkwić głęboko w świadomości danej jednostki, z których sam konsument nie musi zdawać sobie sprawy⁸.

Rewolucja komunikacyjno-informacyjna odgrywa główną rolę w e-zachowaniach konsumentów, które są dodatkowo zdeterminowane wieloma czynnikami o charakterze gospodarczym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym czy demograficznym, które z kolei wpływają na tzw. wykluczenie cyfrowe⁹. Powstała luka pomiędzy częścią ludności, która posiada dostęp do infrastruktury sieci internetowej, nowinek cyfrowych czy innych narzędzi komunikacyjnych, a tą częścią z brakiem możliwości korzystania z globalnych nowości. Zatem zachowania e-konsumentów w znacznym stopniu podyktowane są finansowymi zdolnościami gospodarstw domowych i posiadaniem urządzeń

⁸ L. Rudnicki, *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Wyd. I, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.

⁹ C. M. Olszak, E. Ziemia, *Kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy w świetle uwarunkowań regionalnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2010, s. 17–27.

umożliwiających zakupy online. Dotyczy to przede wszystkim wyposażenia ich domostw w komputery stacjonarne bądź przenośne, telefony komórkowe i przede wszystkim sieć internetową.

Współcześni konsumenci bardzo różnią się w podejmowanych wyborach od swoich poprzedników sprzed kilkudziesięciu lat. Obecnie zachowania ludzi charakteryzują się ogromnym dynamizmem, oddaniem „*tyranii chwili*”¹⁰, niecierpliwością, ciągłym poszukiwaniu wrażeń oraz krótkotrwałych wrażeń, które popychają do coraz częstszych wydatków. Głównie „młode osoby spełniające się zawodowo zauważają w swojej codzienności ciągłe zmniejszanie się ilości wolnego czasu i deklarują, że nie wystarcza im czasu w ciągu tygodnia, aby odpocząć czy nawet wypełnić wszystkie obowiązki”¹¹. Ponadto powszechny staje się konsumpcjonizm. Ludzie czują silną potrzebę zaspokajania swoich żądz, wywołanych krótkotrwałą fascynacją danym dobrem, która szybko przemija i pojawia się kolejne zainteresowanie. Ekspresowe tempo i konsumpcyjne podejście do życia, determinuje ludzi do częstszego korzystania z Internetu i szybkiego kupowania produktów za jego pośrednictwem.

Osoby, komunikujące się ze sobą w wirtualnym środowisku, dzięki temu zaspokajają swoje potrzeby społeczne. Relacje międzyludzkie, przeradzające się w silniejsze i bliższe więzi, dają poczucie wsparcia i zaspokojenia potrzeby afiliacji - przynależności do danej grupy społecznej. Kolejną ważną sprawą jest chęć „dołożenia własnej cegiełki” poprzez dodanie swojej opinii w kreowaniu ocen oraz wizerunku przedsiębiorstwa czy produktów. Internet wykorzystywany jest przez użytkowników sieci, do dzielenia się swoimi doświadczeniami oraz wiedzą konsumencką z innymi internautami. Czasami niektóre osoby mogą poczuć się jako eksperci w danej dziedzinie związanej z swoją specjalizacją zawodową lub w innych obszarach dobrze znanych tej osobie z racji głębokiemu zainteresowaniu danym tematem czy posiadanym hobby. Zachowania e-konsumentów zdeterminowane są chęcią posiadania pewności słusznego zakupu. Chodzi tutaj przede wszystkim o poszukiwanie informacji o produkcie oraz chęć zapoznania się ze zdaniem jakie posiadają inni użytkownicy na temat danego dobra czy firmy. Możliwość uzyskania informacji o produkcie, wymiany poglądów na forach czy przeczytanie rekomendacji innych konsumentów, pozwala zmniejszyć ryzyko popełnienia błędnej decyzji i poczucia rozczarowania w przyszłości podczas użytkowania produktu.

¹⁰ T. H. Eriksen, *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa 2003.

¹¹ CBOS, 2010, s. 12.

Następnym istotnym determinantem przy podejmowaniu decyzji zakupowych, przez konsumentów wykorzystujących Internet, jest utrzymanie poczucia zaufania wśród społeczeństwa do takiej formy handlu. Aby e-nabywca mógł czuć się bezpiecznie przy nabywaniu produktów online muszą zostać spełnione następujące kryteria: ochrona prywatności e-konsumenta, poczucie pewności przy uzyskaniu informacji, przyzwyczajenie do błędów, łatwy kontakt z firmą w celu uzyskania pomocy, anulowania i cofnięcia operacji, zaufanie do sklepu internetowego, serwisu aukcyjnego oraz sprzedawcy w serwisie internetowym umotywowane możliwością prawnego wyegzekwowania odpowiedzialności za ewentualne szkody¹².

Ponadto e-klienci charakteryzują się nie tylko wykorzystaniem Internetu do zakupu danego dobra, ale także sprawdzeniem produktu w sklepie, a następnie nabycia go online. Bardzo często takie zachowanie ma miejsce w przypadku dóbr, których konsumenci nie są pewni, jak np. rozmiar butów, czy odzieży. Przymierzenie takich produktów stacjonarnie, zapewnia dobór odpowiedniego rozmiaru oraz upewnia konsumenta czy na pewno chce się ten zakup zdecydować. Późniejsze zamówienie w sklepie internetowym umożliwia wybór najtańszej opcji. E-konsumenci potrafią korzystać z możliwości jakie otrzymują i poszukują najlepszych alternatyw. Nie jest to proste, aby sprostać ich wymaganiom, a przedsiębiorstwa tracą swoje dochody przez pojawienie się zjawiska ROPO.

Niezwykle istotną rolę w podejmowaniu decyzji e-nabywczych odgrywają czynniki obiektywne jak: zarobki, cena i grupy odniesienia oraz subiektywne m.in.: poglądy, odczucia danego klienta, potrzeby czy oczekiwania względem produktu. Ciągły wzrost liczby osób posiadających dostęp do sieci internetowej oraz coraz większe umiejętności użytkowników przy obsłudze stron internetowych, sprawia, że na popularności zyskuje e-handel

Decyzje zakupowe polskich e-konsumentów w dobie globalnych problemów

Sytuacja na świecie, związana z wybuchem pandemii COVID-19 na początku roku 2020, zaskoczyła większość przedsiębiorców i prawie wszystkich konsumentów. W przeciągu zaledwie kilku dni większość firm została zmuszona do zaprzestania sprzedaży produktów w sklepach stacjonarnych.

¹² A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.

Nowo powstałe okoliczności wymusiły na przedsiębiorcach potrzebę przeniesienia swojej oferty do Internetu, na stałe bądź na czas wprowadzonych obostrzeń przez rząd. Bardzo ważnym aspektem, w czasie gdy wprowadzano szereg zakazów, była umiejętność szybkiej reakcji i dynamicznego wprowadzenia zmian w formie sprzedaży oraz dystrybucji. Nowa rzeczywistość przyniosła wiele wątpliwości i podejrzliwości wśród klientów. Wzrosła wrażliwość konsumentów na kraj pochodzenia oraz jakość oferowanego przedmiotu.

Należy wspomnieć zaskakujący fakt, że niektóre jednak branże odnotowały rekordowe zyski. Wśród nich znalazły się apteki, e-grocery i suplementy. Natomiast firmy oferujące ubrania czy biżuterię musiały skupić się na minimalizowaniu strat. Według raportu przeprowadzonego przez e-izbę w marcu 2020, o połowę wzrosło zainteresowanie e-commerce. Firmy również zauważyły znaczny wzrost sprzedaży internetowej od czasu wybuchu epidemii. Klienci przenieśli swoje zainteresowanie do sieci i zaczęli kupować więcej w takiej formie.

Produktami jakie e-konsumenci wybierali najczęściej podczas kwarantanny to¹³:

- Laptopy - umożliwiające pracę lub nauczanie zdalne;
- Kamerki internetowe - służące głównie jako niezbędny element odbycia wideokonferencji (przyrost sprzedaży nastąpił aż o 1300% względem marca 2019¹⁴);
- Książki i multimedia - wszystkie dotychczasowe formy rozrywki stały się niemożliwe, więc polscy konsumenci postawili na zakup muzyki, książek, platform streamingowych, gier planszowych i komputerowych.
- Artykuły higieniczne i kosmetyki.

Natomiast produkty, które odnotowały drastyczne spadki sprzedaży to głównie dobra luksusowe. E-konsumenci zrezygnowali z zakupu zegarków, biżuterii czy bielizny na czas epidemii i skupili się na oszczędzaniu, aby przygotować się na możliwy kryzys gospodarczy.

Bardzo ważna dla e-nabywców podczas epidemii COVID-19, okazała się dostępność i dostawa towarów. Największą popularnością cieszyła się możliwość odbioru paczki z paczkomatu czy bezkontaktowe przekazanie jedzenia pod drzwi klientów. Według raportu „E-commerce w czasie kryzysu 2020”¹⁵ konsumenci oceniają dostępność towarów w 59% jako złą lub bardzo złą, a

¹³ G. Brajewski, *Rynek e-commerce podczas koronawirusa*, Wrocław 2020, <https://mamstartu.pl/rynek-e-commerce-w-czasie-koronawirusa-czesc-i> (dostęp: 11.07.2020).

¹⁴ Dane z raportu Ceneo, <https://biznes.ceneo.pl/decyzje-zakupowe-podczas-pandemii> (dostęp 11.07.2020).

¹⁵ <https://eizba.pl/raport-e-izby-e-commerce-w-czasie-kryzysu-2020/> (dostęp: 11.07.2020).

56% badanych przyznaje, że opisy produktów wprowadzają w błąd. Strach przed możliwym zagrożeniem wynikającym z możliwości zarażenia się wirusem, wywołał w większości Polaków całkowite ograniczenie opuszczania miejsca zamieszkania. Dlatego pojawiło się tak wielu konsumentów, którzy zmienili swoje tradycyjne metody zakupów. Okres epidemii można uznać jako czas, który zmienia zachowania klientów i w którym dominować zaczynają e-konsumenci. Ich decyzje zakupowe oraz opinie stają się priorytetowym czynnikiem do podejmowania działań przez przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Badania dotyczące decyzji zakupowych e-nabywców charakteryzują się ogromnym dynamizmem, w swojej relatywnie krótkiej historii. Wynalezienie Internetu, umożliwiło użytkownikom czerpanie wiedzy z nieograniczonych źródeł i wywarło ogromny wpływ na ich funkcjonowanie. W dużej mierze to właśnie rozwój technologii sprawił, że obraz współczesnego konsumenta znacznie różni się od tego obserwowanego w poprzednich wiekach. Do cech charakterystycznych nowego konsumenta należą: niecierpliwość, dynamizm oraz ciągle odczuwanie zbyt małej ilości wolnego czasu.

W pracy przedstawiono statystyki podstawowych danych odnoszących się do e-konsumenta, z których wynika, iż wraz ze wzrostem popularności korzystania z sieci internetowej, równolegle szybko wzrasta wartość e-zakupów, oraz że zmieniło się znaczenie Internetu w procesie podejmowania decyzji nabywczych. E-konsument korzystający z udogodnień dostarczanych przez współczesne narzędzia ICT ma ułatwiony i przyśpieszony proces komunikacji oraz konsumpcji. Warto zauważyć błyskawiczny rozwój technologii mobilnych, które stają się coraz popularniejsze i przewidywać można, że zakupy зробione za pomocą telefonu staną się częstsze od tych na komputerze.

W artykule przedstawione zostały również poszczególne determinanty, które wpłynęły na niektóre zachowania e-konsumentów. Ponadto ostatnia część pracy odnosi się do zmian jakie dokonały się w procesie nabywczym wywołanym przez globalne zagrożenie, jakim okazał się COVID-19. W tym czasie nastąpił ogromny przyrost osób kupujących w sieci. Do takiego sposobu nabywania przekonały się nawet takie jednostki, które nigdy nie wykorzystywały urządzeń mobilnych do zakupów. W kryzysowym czasie zmieniły się również dobra najbardziej pożądane przez e-konsumentów. Zauważyć można ostrożność w zachowaniu nabywców i skupienie się na zakupie wyłącznie

produktów niezbędnych, porzucając zainteresowanie tymi luksusowymi, jak np. biżuteria, zegarki, itp.

Nauka skupiona na badaniu zachowań e-konsumentów posiada krótką przeszłość. Dlatego jeszcze nie wszystkie aspekty zostały zbadane. Jednak rozwój technologii i zmiany zachowań e-nabywców są tak dynamiczne, że trudno przewidzieć co przyniesie przyszłość. Przewidywać można, że przedsiębiorcy będą kładli większy nacisk na spełnianie pragnień internetowych konsumentów niż tradycyjnych.

Bibliografia:

- Brajewski G., *Rynek e-commerce podczas koronawirusa*, Wrocław 2020,
<https://mamstartu.pl/rynek-e-commerce-w-czasie-koronawirusa-czesc-i> (dostęp: 11.07.2020).
- CBOS, 2010, s.12 https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_079_10.PDF, dostęp (11.07.2020)
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009
- Dąbrowski J., *Portret polskiego e-konsumenta i jego zachowania*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 875, T. 2, Szczecin 2015, s. 61-70.
- E-commerce w Polsce 2014, Gemius Polska, Warszawa 2014.
- E-commerce w Polsce 2015, Gemius Polska, Warszawa 2015.
- E-commerce w Polsce 2016, Gemius Polska, Warszawa 2016.
- E-commerce w Polsce 2017, Gemius Polska, Warszawa 2017.
- E-commerce w Polsce 2018, Gemius Polska, Warszawa 2018.
- E-commerce w Polsce 2019, Gemius Polska, Warszawa 2019.
- Eriksen T. H., *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa 2010.
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Rebis, Poznań 2003.
- Jaciow M., Wolny R., *Polski e-konsument. Typologia, zachowania*, Gliwice 2011.
- Kotler Ph., Caslione J. A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- Maciejewski G., *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*. „Konsument i Rozwój”, Warszawa 2012, s. 37–46.
- Łętowska E., *Ochrona niektórych praw konsumentów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Olszak C. M., Ziemby E. (red.), *Kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy w świetle uwarunkowań regionalnych*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010.
- Pacut M., *Zachowania nabywcze polskich e-konsumentów na rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 43/3, t. 3, Szczecin 2016.
- Pluta A., *Zachowania współczesnych konsumentów a funkcjonowanie organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 43/3 Tom 3, Szczecin 2016.

- Rudnicki L., *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2004.
- Shoper, *Co najlepiej sprzedaje się w polskim Internecie*, Warszawa 2019 <https://www.in-fakt.pl/blog/co-najlepiej-sprzedaje-sie-w-polskim-internecie/> (dostęp: 11.07.2020)
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2007 roku, GUS, Warszawa 2007.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2009 roku, GUS, Warszawa 2009.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2011 roku, GUS, Warszawa 2011.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 roku, GUS, Warszawa 2013.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 roku, GUS, Warszawa 2015.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2017 roku, GUS, Warszawa 2017.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2019 roku, GUS, Warszawa 2019.
- Tobała K., *Odwrócony efekt ROPO zwiększa sprzedaż w sklepie internetowym*, BlogSky-shop.pl, Warszawa 2018 <https://blog.sky-shop.pl/odwrocony-efekt-ropo-zwieksza-sprzedaz-w-sklepie-internetowym/> (dostęp 11.07.2020)

Marcin Jaworski*

***Employer branding* jako ogniwo łączące biznes i społeczeństwo**

Wprowadzenie

Współczesne organizacje coraz bardziej konkurują o pozyskanie wysoko wykwalifikowanego personelu w różnych sektorach i zawodach. Ponieważ pracownicy zapewniają ogromną przewagę konkurencyjną oraz niezbędne źródło sukcesu w biznesie, kluczowe znaczenie dla organizacji ma tworzenie relacji z obecnymi i potencjalnymi pracownikami.

Odzwierciedlając wymagania i oczekiwania pracowników w wysoce konkurencyjnym środowisku biznesowym, procesy rekrutacji i selekcji w organizacjach uległy zmianie¹. W niektórych sektorach, takich jak branża IT konkurencja o najlepszych pracowników jest jeszcze bardziej intensywna, niż konkurencja o klientów, przewiduje się jednocześnie, że rozszerzy się ona na inne branże. Organizacje zdolne przyciągnąć najlepsze kreatywne umysły będą miały potężną przewagę konkurencyjną, a menedżerowie muszą skupić się nie tylko na tym, jak mogą zaspokoić potrzeby pracowników, których umiejętności są kluczowe dla przetrwania firmy, ale na tym jak pozyskać nowych².

* Doktorant, Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Łódzki

¹ C. P. Theurer, A. Tumasjan, I. M. Welp, F. Lievens, *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2016, nr 20(1), s. 1–25.

² P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *Human Resource Management. Scope, Analysis, and Significance*, [w:] Boxall P., Purcell J., Wright P. (red.), "The Oxford Handbook of Human Resource Management", Oxford University Press, s. 34.

W wyniku zmian oczekiwań pracowników i potencjalnych nowych pracowników opracowano nowe strategie rekrutacyjne. *Employer branding* (EB) jest jednym z działań, które stanowią pomost między wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami organizacji. W ramach EB głównym zadaniem menedżerów marek pracodawców jest budowanie świadomości i zainteresowanie firmą zarówno wśród obecnych, jak i przyszłych pracowników. EB stał się popularny wśród firm, szczególnie dużych, w których specjaliści ds. zasobów ludzkich (HR) wykorzystują go jako dodatkowy program.

Firmy już dawno rozszerzyły swoją odpowiedzialność poza miary zysku³ i starają się wzmocnić relacje z interesariuszami, którzy coraz częściej zdają sobie sprawę z roli, jaką odgrywają przedsiębiorstwa w społeczeństwie⁴. Jednym z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest sposób, w jaki firmy powinny spełniać oczekiwania i wymagania swoich wszystkich interesariuszy, a nie tylko tych, którzy są istotni dla osiągnięcia ich celów ekonomicznych. Coraz częściej CSR jest postrzegany jako sposób na uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz zdobycie zaufania i akceptacji społeczeństwa poprzez tworzenie wspólnych wartości⁵. Koncepcja CSR wyraża, w jaki sposób organizacje muszą nauczyć się reagować na dynamikę dzisiejszych społeczeństw i gospodarek, aby uchronić konkurencyjność. Oprócz tego, CSR oznacza, że organizacje przejmują odpowiedzialność za swoje działania i starają się stosować względy etyczne w swoich codziennych decyzjach biznesowych.

Niniejszy rozdział ma na celu poddanie pod dyskusję praktyk budowania marki pracodawcy w świetle rosnącego nacisku na CSR, dogłębniej przyglądając się, czy i jak przedsiębiorstwa uwzględniają wymagania bycia odpowiedzialnym społecznie, tym samym przechodząc od funkcjonalistycznego spojrzenia na *employer branding* do bardziej integracyjnego podejścia, poprzez proces budowania relacji. Autor identyfikuje rolę zastosowania CSR w inicjatywach budowania marki pracodawcy.

W celu lepszego zgłębienia tematu konieczne jest przywołanie dwóch koncepcji teoretycznych, a mianowicie CSR i *employer branding*. Bissola

³ J. Ropega, R. Lisowska, *Współczesna przedsiębiorczość a rozwój małych i średnich firm*, Wydawnictwo UŁ 2016, s. 32.

⁴ T. S. Johansen, A. E. Nielsen, *Strategic Stakeholder Dialogues: a Discursive Perspective on Relationship Building*, "Corporate Communications: An International Journal" 2011, nr 16(3), s. 204-217.

⁵ M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review" 2011, nr 89(1/2).

i Imperatori⁶ zakładają, że wprowadzając elementy CSR w *brandingu* pracodawcy, perspektywa EMB na temat komunikacji z obecnymi i potencjalnymi pracownikami zmienia się, a to z kolei zmienia formalne granice organizacyjne firmy. Zmiany w formalnych granicach organizacyjnych są szczególnie widoczne w działaniach komunikacyjnych, takich jak budowanie marki pracodawcy i społeczna odpowiedzialność biznesu, gdzie pracownicy są głównym łącznikiem między organizacją a zewnętrznymi interesariuszami. Jasne rozróżnienie między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną oraz sztywne, sformalizowane granice organizacji są kwestionowane przez badaczy naukowych od ponad trzech dekad. Michael Reddy sformułował metaforę przewodnika funkcjonującą w praktyce komunikacji organizacyjnej, metafora odwołuje się do założenia, że udana komunikacja jest łatwa i wymaga niewielkiego wysiłku. Metafora przewodnika⁷, przez długi czas była wspierana przez „regulacje działań i powiązane media”⁸. Ta metafora zakłada, że komunikacja w organizacji jest ograniczona do precyzyjnie nakreślonych granic. Z tej perspektywy argumentuje się, że komunikacja może rozszerzyć granice organizacji. Jak twierdzą Schoeneborn i Trittin⁹, „granica organizacyjna nie jest podana, ale musi być (ponownie) ustalana poprzez komunikację”. Integrując wewnętrzny i zewnętrzny wymiar działalności, firmy mogą przekroczyć formalne granice i zlecić pracownikom bezpośrednią komunikację z zewnętrznymi interesariuszami, a także włączyć tych ostatnich w proces tworzenia kultury organizacyjnej i tożsamości firmy¹⁰.

⁶ R. Bissola, B. Imperatori, *Social Media in Human Resources Management*, “Advanced Series in Management” 2013, Vol. 12, Bingley: Emerald Group Publishing.

⁷ S. R. Axley, *Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor*. “The Academy of Management Review”, 1984, nr 9(3), s. 428.

⁸ G. Cheney, L. T. Christensen, S. Dailey, *Communicating Identity and Identification In and Around Organizations*. [w] Putnam, L. L., and Mumby, D. K., *SAGE Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications, Incorporated, s. 695-716.

⁹ D. Schoeneborn, H. Trittin, *Transcending Transmission: Towards a Constitutive Perspective on CSR Communication*, “Corporate Communications: An International Journal” 2013, Vol. 18, nr 2, s. 193-211.

¹⁰ G. Cheney, L. T. Christensen *In Organizational Identity*. [w] F. M. Jablin, L. L. Putnam (red.), “The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods”, Sage Publications 2001, Vancouver, s. 231-269.

Przyciąganie i zatrzymywanie talentów - rozwój koncepcji budowania marki pracodawcy (EB)

Koncepcja *brandingu* pracodawcy obejmuje heterogeniczne dyscypliny (tj. zarządzanie zasobami ludzkimi czy marketing)¹¹. Analizy empiryczne koncentrowały się np. na pomiarze poziomu atrakcyjności marki pracodawcy, wiedzy osoby poszukującej pracy, na temat marki pracodawcy i zapatrywań dotyczących wizerunku organizacji¹². Zróżnicowany pod względem zakresu i funkcji *brandingu* pracodawcy, jest w zależności od strumienia badawczego, częścią procesu zarządzania¹³. Działalność w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) a nawet część strategii zrównoważonego rozwoju, wykazują istnienie trzech fal budowania marki pracodawców, od „sprzedaży miejsc pracy”, poprzez integrację kultury korporacyjnej aż po zrównoważony *employer branding*¹⁴. Jest to jednak model oparty na teorii, który wymaga empirycznego potwierdzenia. Ewolucja od pierwszej do trzeciej fali *brandingu* odzwierciedla nową relację między firmą a jej obecnymi i potencjalnymi pracownikami.

Pierwsza fala jest postrzegana jedynie jako przekazanie zestawu wartości obecnym i przyszłym pracownikom, gdzie są oni postrzegani jako „surowiec” który odbiera i interpretuje komunikat zgodnie z jego przeznaczeniem¹⁵. Na początkowym etapie *brandingu* pracodawcy został oparty na modelu komunikacji Shannona i Weavera. Ten aspekt przekazu jest łatwy do zidentyfikowania w wielu późniejszych definicjach. W 2004 r. Backhaus i Tikoo¹⁶ zdefiniowali

¹¹ G. Edlinger, *Employer Brand Management as Boundary-work: a Grounded Theory Analysis of Employer Brand Managers' Narrative Accounts*, "Human Resource Management Journal" 2015, Vol. 25, nr 4, s. 443-457.

¹² L. Aiman-Smith, T. N. Bauer, D. M. Cable, *Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-capturing Study*, "Journal of Business and Psychology" 2001, Vol. 16, nr 2, s. 219-237.

¹³ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons Ltd 2005.

¹⁴ K. H. Aggerholm, S. Esmann, Andersen, C. Thomsen, *Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations*, "Corporate Communications: An International Journal" 2011, Vol. 16, nr 2, s. 105-123.

¹⁵ S. E. Andersen, M. G. Ditlevsen, A. P. D. M. Nielsen, I. Pollach, I. Rittenhofer, *Sustainability in Business Communication: An Overview*, [w:] S. E. Andersen, M. G. Ditlevsen, A. P. D. M. Nielsen, I. Pollach, I. Rittenhofer, "Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: eine Einführung", s. 9-18.

¹⁶ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, "Career Development International", 2004, Vol. 9 No. 5, s. 501-517.

branding pracodawców jako „proces budowania identyfikowalnej i niepowtarzalnej tożsamości pracodawcy, a markę pracodawcy jako koncepcję firmy, która odróżnia ją od konkurencji”, podkreślając ideę zbudowania tożsamości i marki, którą firma (nadawca) przekazuje pracownikom i potencjalnym pracownikom (odbiorcom) w celu ich identyfikacji. Na podstawie tej identyfikacji obecni i potencjalni pracownicy odróżniają firmę od konkurencji.

Przyjmując podobne podejście Edwards¹⁷ dokonuje analizy *brandingu* pracodawcy i teorii zachowań organizacyjnych, opisując *branding* pracodawcy jako kadrę organizacji, w której potencjalni pracownicy są uważani za „cel działań *brandingowych*”. Marka pracodawcy jest porównywana z marką produktu, ponieważ jest tworzona aby zaspokajać potrzeby tylko zewnętrznych interesariuszy. Wewnętrzni interesariusze (pracownicy), jeśli są zaangażowani w *branding* pracodawcy, mają szansę być niczym więcej niż tym, co Mosley¹⁸ nazywa „kanałem dotarcia na rynek”.

Druga fala oddala się od perspektywy marki produktu. Opiera się na *brandingu* korporacyjnym, w którym integracja i dostosowanie komunikacji marki pracodawcy odgrywają ważną rolę. Ta integracja jest wykrywana na poziomie granic organizacyjnych firmy, ponieważ nie ma już ścisłego rozróżnienia między interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Koncentruje się raczej na ujednoliceniu wizji, kultury i wizerunku organizacji, z wyraźnym celem stworzenia trwałych relacji ze wszystkimi interesariuszami. W tym sensie kultura organizacyjna obejmuje wszystkich członków organizacji i może, z teoretycznego punktu widzenia, zostać zdefiniowana jako „symboliczny kontekst, w którym kształtują się interpretacje tożsamości organizacyjnej i formułowane są zamiary wpływania na wizerunek organizacji”¹⁹.

Trzecia i ostatnia fala pozostawia za sobą podejście do marki i produktów oraz „reinterpretuje rolę biznesu w społeczeństwie jako transcendentalną do odpowiedzialności ekonomicznej”²⁰. Ze względu na istotną zmianę perspektywy w trzeciej fali, *branding* pracodawcy został ponownie zdefiniowany jako „strategiczny proces budowania marki, który tworzy, negocjuje i wprowadza trwałe relacje między organizacją i jej potencjalnymi a obecnymi pracow-

¹⁷ M. R. Edwards, *An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory*, „Personnel Review” 2009, Vol. 39, nr 1, s. 5-23.

¹⁸ R. Mosley, *Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand*, „Journal of Brand Management”, nr 15(2), s. 128.

¹⁹ M. J. Hatch, M. Schultz, *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*, „European Journal of Marketing” 1997, nr 31(5/6), s. 356-365.

²⁰ S. E. Andersen, M. G. Ditlevsen, A. P. D. M. Nielsen, I. Pollach, I. Rittenhofer, *op. cit.*, s. 28.

nikami pod wpływem różnych kontekstów korporacyjnych w celu współtworzenia trwałych wartości dla jednostki, organizacji i społeczeństwa jako całości²¹. Na tym poziomie marka pracodawcy skupia się na integracji firmy ze społeczeństwem, odchodząc od modelu transmisji do współtworzenia wartości między organizacją i jej interesariuszami, a także na treściach *brandingu* pracodawcy, koncentrując się na wartościach CSR w celu przyciągnięcia talentów oraz zmotywowania i utrzymania obecnych pracowników.

CSR w kontekście marki pracodawców jako łącznik między biznesem a społeczeństwem

Odpowiedzialność korporacyjna i zrównoważony rozwój zyskały na znaczeniu w organizacjach jako ważny element strategii komunikacyjnej. Podstawą teoretycznych podejść do CSR jest pojęcie oczekiwań interesariuszy. Angażując się w działania CSR i komunikując je, organizacje mogą uzyskać więcej korzyści biznesowych, takich jak: pozytywne skojarzenia lub większa integracja pracowników. Golob i in.²² zidentyfikowali, na podstawie literatury, trzy obszary tematów w zakresie komunikacji CSR: (1) ujawnienie/rozliczalność, (2) proces oraz (3) wyniki/konsekwencje. Jak pokazuje przegląd Golob i in., najnowsze trendy badawcze koncentrowały się głównie na komunikacji zewnętrznej i pomijały znaczenie wewnętrznych procesów komunikacji. Mimo to komunikacja CSR może, nie tylko poprawić zewnętrzny wizerunek organizacji, ale także wpłynąć na zachowanie pracowników w stosunku do organizacji. W związku z tym, niektóre organizacje zaczęły promować swoje zaangażowanie w CSR, w celu przyciągnięcia wysokiej jakości pracowników, co z kolei może wpływać na postawy i zachowania pracowników już zatrudnionych. Dlatego organizacje muszą komunikować swoje działania i wyjaśniać, co robią w zakresie CSR i dlaczego to robią.

CSR, jako podstawa wszystkich działań biznesowych, zgodnie z koncepcyjnym modelem trzech fal *brandingu* pracodawców przedstawionych przez Andersena²³ ma potencjał do zintegrowania, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej komunikacji podczas tworzenia wizerunku organizacji. CSR może

²¹ K. H. Aggerholm, S. Esmann Andersen, C. Thomsen, *op. cit.*, s. 128.

²² U. Golob, K. Podnar, W. J. Elving, A. Ellerup Nielsen, C. Thomsen, *CSR Communication: Quo Vadis?*, "Corporate Communications: An International Journal" 2013, Vol. 18, nr 2, s. 176-192.

²³ S. E. Andersen, M. G. Ditlevsen, A. P. D. M. Nielsen, I. Pollach, I. Rittenhofer, *op. cit.*, s. 31.

budować i podtrzymywać długoterminowe relacje z interesariuszami organizacji oraz budować ich wizerunek publiczny. Ponadto, biorąc pod uwagę wymiary psychologiczne, wizerunek publiczny wydaje się być istotnym predykatorem związanym z percepcją komunikacji CSR²⁴. Badania nie tylko pokazują, że organizacje mogą generować korzystne postawy zainteresowanych stron i lepsze zachowania wspierające, ale także wykazują, że istnieje pozytywny związek między postrzeganiem przez pracowników zasad CSR organizacji, a ich efektywnym zaangażowaniem organizacyjnym²⁵. Organizacje, które prowadzą długoterminowe działania, wykazując zaangażowanie w CSR, mogą prowadzić do kwestionowania wcześniejszych negatywnych przekonań i kreowania pozytywnego wizerunku wśród pracowników. Zaangażowani pracownicy dobrze odzwierciedlają ogólny wizerunek organizacji, a CSR ma bezpośredni wpływ na efektywne zaangażowanie pracowników za pośrednictwem zaufania organizacyjnego i identyfikacji organizacyjnej²⁶.

Badania realizowane przez Greening'a wykazały znaczący, pozytywny związek między działaniami CSR, a zaangażowaniem organizacyjnym pracowników i wydajnością organizacyjną. Zbadano, w jaki sposób organizacje, z wyższymi wynikami społecznymi w przedsiębiorstwach, są bardziej atrakcyjnymi pracodawcami, oraz że poszukiwanie pracy przez potencjalnych kandydatów jest również pozytywnie związane z wynikami społecznymi organizacji²⁷. Ponieważ pracownicy są postrzegani jako ważni interesariusze, w odniesieniu do CSR, uczeni uznają również, że istnieje pilna praktyczna potrzeba skutecznych strategii budowania marek pracodawcy, które integrują kwestie CSR²⁸. Badacze zajmujący się tematyką CSR i *employer branding* poszukują szczegółowego uzasadnienia, w jaki sposób organizacje - w ramach działań związanych z budowaniem marki pracodawcy - tworzą, wzmacniają lub

²⁴ T. S. Mueller, *Consumer Perception of CSR: Modeling Psychological Motivators*, "Corporate Reputation Review" 2014, Vol. 17, nr 3, s. 195-205.

²⁵ S. Brammer, A. Millington, B. Rayton, *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment*, "The International Journal of Human Resource Management" 2007, Vol. 18, nr 10, s. 1701-1719.

²⁶ O. Farooq, M. Payaud, D. Merunka, P. Valette-Florence, *The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms*, "Journal of Business Ethics", Vol. 125, nr 4, s. 563-580.

²⁷ D. W. Greening, D. B. Turban, *Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, "Business and Society" 2010, Vol. 39, nr 3, s. 254.

²⁸ N. Ellemers, L. Kingma, J. van de Burgt, M. Barreto, *Corporate Social Responsibility as a Source of Organizational Morality, Employee Commitment and Satisfaction*, "Journal of Organizational Moral Psychology" 2011, Vol. 1, nr 2, s. 97-124.

rozszerzają swoje powiązania z obecnymi i potencjalnymi pracownikami, a także ze społeczeństwem poprzez komunikację CSR. Można zaobserwować, że za pomocą łącznej komunikacji działań CSR i *brandingowych* pracodawców, organizacje tworzą interfejs dostosowany do potrzeb społecznych, a jednocześnie przyciągają potencjalnych pracowników oraz zapewniają długoterminowe relacje z obecnymi pracownikami. W ten sposób organizacja rozszerza formalne granice organizacyjne i otwiera się na społeczeństwo. W rezultacie, opracowując każdą falę strategii budowy marki pracodawcy, organizacja rozpoznaje nowych interesariuszy i integruje ich z działaniami komunikacyjnymi. Należy zauważyć, że zgodnie z koncepcją teoretyczną trzech fal strategii budowania marki pracodawcy, niekoniecznie fale zachodzą sekwencyjnie, ale mogą również występować jednocześnie. W konsekwencji mamy do czynienia z formalnym zacieraniem się granic organizacyjnych.

Upadek formalnych granic organizacyjnych

Nie tylko relacje pomiędzy organizacją a interesariuszami zmieniają się, z pierwszej fali *brandingu* pracodawcy na następną, ale także formalne granice organizacji. W związku z tym przedsiębiorstwo zmienia się w trzech etapach. W pierwszej fali *brandingu* pracodawcy, interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni są wyraźnie zróżnicowani i są biernymi odbiorcami przekazanych komunikatów²⁹. Komunikaty są jednokierunkowe i mają zakres wezwania do działania, np. przekierowanie czytelników z platformy mediów społecznościowych na stronę internetową firmy lub zwykłego rozpowszechniania pożądanych komunikatów. Podstawą tego jednokierunkowego przepływu informacji jest raczej koncentracja przedsiębiorstw na przekazywaniu informacji, niż na tworzeniu długoterminowych relacji.

W drugiej fali *employer branding* analizy przeprowadzone przez Schultz'a i Antoriniego³⁰ wykazują, że organizacja staje się bardziej integracyjna, dążąc do nawiązania dialogu z obecnymi i przyszłymi pracownikami. Nacisk kładzie się tutaj na spójność wewnętrznych i zewnętrznych komunikatów oraz

²⁹ H. Hubner, *The Communicating Company: Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*, 2017, Springer Science and Business Media.

³⁰ M. Schultz, Y. M. Antorini, *Principles for the Second Wave of Corporate Branding*, [in:] M. Schultz, Y. M. Antorini & F. F. Csaba (eds.), "Corporate Branding, Purpose/People/Process: Towards the Second Wave of Corporate Branding" (pp. 219-232), Copenhagen Business School Press, 2005.

zaangażowanie zarówno obecnych, jak i przyszłych pracowników w tworzenie wartości, tożsamości i kultury korporacyjnej. Przedsiębiorstwa są zainteresowane, nie tylko sprzedażą miejsc pracy i obsadzaniem wolnych stanowisk, ponieważ nie chcą być wybierane tylko ze względu na swoje pakiety wynagrodzeń, a raczej ze względu na swoją tożsamość i kulturę pracy. Relacje stają się na tym etapie coraz ważniejsze. Przedsiębiorstwa decydują się na skoncentrowanie swoich działań związanych z marką pracodawcy na studentach, oferując im możliwość i zasoby do pracy nad projektami lub wspólne rozwiązywanie realnych problemów występujących w organizacji, gdyż zdają sobie sprawę, że studenci będą realnymi kandydatami dopiero za kilka lat.

Programy ambasadorskie i programy absolwentów stają się częścią strategii *brandingu* pracodawcy, w celu stworzenia pomostu i nawiązania silniejszych relacji między interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, tj. obecnymi i przyszłymi lub byłymi pracownikami. Zdaniem Aggerholma, Andersena i Thomsena³¹ trzecia fala kreowania marki pracodawcy jeszcze bardziej otwiera formalne granice organizacyjne przedsiębiorstwa postrzegając społeczeństwo jako znaczącego interesariusza w komunikacji marki pracodawcy. CSR odgrywa ważną rolę na tym etapie kreowania marki pracodawcy i pomaga wzmocnić pomost między jasno określonymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Społeczeństwo uczestniczy w tworzeniu tożsamości i wartości angażując organizację w jej rozwój. Przedsiębiorstwa koncentrują się na działaniach promujących markę pracodawcy, np. takich jak: programy edukacyjne, w których uczą dzieci w każdym wieku, jak być odpowiedzialnym, jaką ścieżkę kariery wybrać. Skupiają się również na kształceniu zawodowym.

Odpowiedzialność wobec własnych pracowników jest również istotna, ponieważ firmy starają się upewnić, że pracownicy czują się doceniani i obdarzają organizację zaufaniem, tak aby byli lojalni również w trudnych sytuacjach jakich doświadczyć może organizacja w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było zrozumienie cech charakterystycznych dla przedsiębiorstw w zakresie budowania marki pracodawców poprzez

³¹ K. H. Aggerholm, S. Esmann Andersen & C. Thomsen, (2011), *Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations*, "Corporate Communications: An International Journal" 2011, 16(2), s. 105-123.

przeglądu wiedzy, czy i w jaki sposób *employer branding* uwzględnia wymogi odpowiedzialności społecznej w swojej działalności. Uwzględniając elementy CSR w komunikacji marki pracodawcy, praktyki EBM kształtują sposób rozumienia formalnych granic organizacyjnych, które z kolei kierują komunikacją interesariuszy. Biorąc pod uwagę, to iż budowa marki pracodawcy ewoluuje i staje się coraz bardziej złożona, angażując szeroką liczbę interesariuszy i przedstawicieli otoczenia społecznego zmienia się stopień sztywności formalnych granic organizacji.

Model trzech fal *employer branding* Andersena i in³², nigdy nie został empirycznie zbadany. Zastosowanie modelu trójfalowego do przeglądu dostępnych materiałów zastanych, pozwoliło zidentyfikować elementy, które charakteryzują relacje pomiędzy firmą a jej interesariuszami i rozumieniem *employer branding*.

Przegląd praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w ramach integrowania działań CSR i budowania marki pracodawcy wykazuje, że trzecia fala *employer branding* nie jest tak powszechna wśród firm, jak pierwsza i druga fala. Niemniej jednak istnieje godna uwagi tendencja do integracji tego podejścia trzeciej fali z działaniami organizacji na rzecz otoczenia społecznego. Nawet jeśli tendencja ta nie jest jeszcze w praktyce uwzględniona w długofalowym planie działań firmy, odpowiedzialność korporacyjna w ramach *employer branding* jest planem na przyszłość dla niektórych organizacji. Menedżerowie marek pracodawców uważają CSR za wspólny zestaw wartości, które mogą być współtworzone w procesach komunikacyjnych wykraczających poza formalne granice organizacyjne, w celu stworzenia pożądanego miejsca pracy. Potrzebne są dalsze badania w celu lepszego zrozumienia praktyk *brandingowych* pracodawców w trzeciej fali *employer branding*. Z przeglądu dostępnych materiałów wynika również, że trzy fale kreowania marki pracodawcy nie wykluczają się wzajemnie. Aby dostać się do innej fali, firmy prawdopodobnie będą miały elementy poprzednich fal zintegrowane ze swoją strategią, co można zaobserwować w różnicy pomiędzy firmami charakteryzującymi się różnymi etapami *employer branding*. Metafora trzech fal *brandingu* pracodawcy implikuje przejście z jednej fali do drugiej i tworzy w konsekwencji efekt, że trzecia fala ma bardziej pozytywny przekaz, niż poprzednie dwie. Opierając się na założeniu, że trzy fale nie wykluczają się wzajemnie i organizacja może wykorzystać dowolną falę lub ich kombinację na różnych etapach, w zależności od swoich potrzeb, proponuję zmianę modelu koncep-

³² S. E. Andersen, A. P. D. M. Nielsen, M. G. Ditlevsen, I. Pollach, I. Rittenhofer, *op. cit.*, s. 31.

cyjnego. Zamiast używać fali i unikać wszelkich uwarunkowań ewolucyjnych, proponuję posługiwanie się terminem klastra marki pracodawcy.

Postrzeganie formalnych granic organizacyjnych przez *employer branding* zmienia się i wraz z przejściem z jednego klastra marki pracodawcy do drugiego, obserwujemy zmianę kontroli nad komunikatami, stajemy się świadomi ich postrzegania kontroli nad przesłaniami marki pracodawcy. W pierwszym klastrze *employer branding*u organizacja przejmuje całkowitą kontrolę nad przekazem, poprzez jego kreowanie wewnątrz i dystrybucję na zewnątrz, z wyraźną intencją dekodowania w ten sam sposób, w jaki został pierwotnie zakodowany. Tymczasem w trzecim klastrze *employer branding*u komunikacja jest znacznie bardziej organicznie tworzona, pozostawiając całkowicie za sobą ideę kontroli nad procesem komunikacji i koncentrując się na budowaniu relacji i tworzeniu marki pracodawcy wraz z różnymi zaangażowanymi interesariuszami. W trzecim klastrze *employer branding*u widoczna staje się świadomość interdyscyplinarności koncepcji, a także fakt, że CSR jest jedną z dyscyplin, które są wprowadzane do strategii marki pracodawcy na tym etapie. Ponieważ w komunikację marki pracodawcy zaangażowanych jest więcej dyscyplin naukowych, rolę specjalistów zajmujących się *employer branding*iem nie jest już definiowanie marki pracodawcy i przedstawianie jej na rynku zewnętrznym, lecz koordynowanie działań, gdyż *employer branding* powinien nadzorować wszystkie działania i powinien nimi zarządzać, aby były spójne i służyły temu samemu celowi. Można zatem stwierdzić, że im bardziej zaawansowana jest strategia marki pracodawcy, tym bardziej osoba odpowiedzialna za wdrażanie EB powinna przyjąć rolę koordynatora w dziale komunikacji, gdzie ma przegląd innych podjętych działań (np. *branding*, CSR, komunikacja wewnętrzna, komunikacja z interesariuszami itp.), a nie tylko znać zasoby ludzkie oraz angażować się w sporadyczną współpracę z działem komunikacji. Wnioski płynące z przeglądu praktyk dotyczących budowania marki pracodawcy poprzez budowanie relacji poprzez zastosowanie podejścia integracyjnego mają również praktyczne implikacje.

Organizacje muszą rozumieć swoje granice jako dynamiczne i całkowicie zależne od swoich działań komunikacyjnych. Istotne jest, aby zdały sobie sprawę, że różne strategie komunikacji obejmują lub wykluczają niektóre zainteresowane strony. W związku z tym organizacja musi być świadoma swoich celów komunikacyjnych w zakresie *brandingu* pracodawcy i grup docelowych. Działając zgodnie z pierwszym klastrem, organizacja dociera tylko do potencjalnych pracowników. Oznacza to, że organizacja nie może oczekiwać stworzenia wizerunku firmy i bazy identyfikacyjnej dla innych interesariuszy za

pomocą tej strategii. Podobnie w drugim klastrze, organizacja nie będzie postrzegana przez zewnętrznych interesariuszy reprezentujących całe społeczeństwo. Dopóki organizacje nie otworzą się na społeczeństwo, inicjatywy CSR mogą nie przynieść pożądanych efektów, ponieważ nie docierają w znaczący sposób do odbiorców docelowych lub mogą zagubić się w ilości otrzymywanych codziennie wiadomości.

Pomimo nowych spostrzeżeń na temat inicjatyw *employer branding* opartych na danych pozyskanych z wywiadów, autor napotkał ograniczenia wynikające jedynie perspektywy zarządzania EB (wyraźnie brakuje perspektywy docelowych grup interesariuszy). W niniejszym rozdziale opracowano ramy teoretyczne, które stosują zintegrowane działania komunikacyjne w ramach koncepcji *employer branding*. Istnieje potrzeba dalszych badań w zakresie *brandingu* pracodawcy, szczególnie z perspektywy komunikacyjnej. Badania te powinny się koncentrować na zbadaniu procesu korelacji marki pracodawcy oraz różnych możliwości zaangażowania pracowników w procesy współzależności marki pracodawcy.

Bibliografia

- Aggerholm K. H., Esmann Andersen S. & Thomsen, C., *Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organisations*, "Corporate Communications: An International Journal" 2011, Vol. 16, Nr 2, s. 105-123.
- Aiman-Smith L., Bauer T. N. & Cable D. M., *Are you attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study*, "Journal of Business and Psychology" 2001, Vol. 16, nr 2, s. 219-237.
- Axley S. R., *Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor*, "Academy of Management. The Academy of Management Review" 1984, nr 9(3), s. 428.
- Backhaus K. & Tikoo S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, "Career Development International" 2004, Vol. 9, nr 5, s. 501-517.
- Barrow S., & Mosley R., *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley; John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- Bissola R., & Imperatori B., *Social Media in Human Resources Management*, "Advanced Series in Management" 2013, Vol. 12, Bingley: Emerald Group Publishing.
- Boxall P., Purcell J., Wright P., *Human Resource Management. Scope, Analysis, and Significance*, [w:] Boxall P., Purcell J., Wright P. (red.), „The Oxford Handbook of Human Resource Management”, 2008, Oxford University Press.
- Brammer S., Millington A. & Rayton B., *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment*, "The International Journal of Human Resource Management", 2007, Vol. 18, nr 10, s. 1701-1719.

- Cheney G., Christensen L. T. & Dailey S., *Communicating Identity and Identification in and around Organizations*, [w:] Putnam L. L., and Mumby D. K., "SAGE Handbook of Organizational Communication", Sage Publications, Incorporated 2014, s. 695-716.
- Cheney G. & Christensen L. T., *In Organizational Identity*, [w:] Jablin F. M. and Putnam L. L. (red.), "The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods", Sage Publications. Vancouver 2001, s. 231-269.
- Edlinger G., *Employer Brand Management as Boundary-work: a Grounded Theory Analysis of Employer Brand Managers' Narrative Accounts*, "Human Resource Management Journal" 2015, Vol. 25, nr 4, s. 443-457.
- Farooq O., Payaud M., Merunka D., & Valette-Florence P., *The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms*, "Journal of Business Ethics" 2014, Vol. 125, nr 4, s. 563-580.
- Golob U., Podnar K., Elving W. J., Ellerup Nielsen A. & Thomsen C., *CSR Communication: Quo Vadis?*, "Corporate Communications: An International Journal" 2013, Vol. 18, nr 2, s. 176-192.
- Hatch, M. J., & Schultz, M., *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*, "European Journal of Marketing" 1997, nr 31(5/6), s. 356-365.
- Hubner H., *The Communicating Company: Towards an Alternative Theory of Corporate Communication*, Springer Science and Business Media 2017.
- Kim H. R., Lee M., Lee H. T. & Kim N. M., *Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification*, "Journal of Business Ethics" 2010, Vol. 95, nr 4, s. 55.
- Mosley R., *Customer Experience, Organisational Culture and The Employer Brand*, "Journal of Brand Management" 2007, nr 15(2), s. 123-134.
- Mueller T. S., *Consumer Perception of CSR: Modeling Psychological Motivators*, "Corporate Reputation Review" 2014, Vol. 17, nr 3, s. 195-205.
- Nielsen A. P. D. M., Pollach, I. and Rittenhofer, I., *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation: eine Einfuhrung*, Springer VS 2013, s. 9-18.
- Porter M. E. & Kramer M. R., *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review" 2011, nr 89(1/2).
- Schultz M., & Antorini Y. M., *Principles for the Second Wave of Corporate Branding*, [w:] M. Schultz, Y. M. Antorini & F. F. Csaba (eds.), "Corporate Branding. Purpose/People/Process: Towards the Second Wave of Corporate Branding" 2005, s. 219-232, Copenhagen Business School Press, s. 219-232.
- Theurer C. P., Tumasjan A., Welp I. M. Lievens F., *Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review And Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2016, s. 1-25.

Adam Dębiński*

Alternatywne źródła finansowania działalności inwestycyjnej jednostek samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Rozwój społeczno-ekonomiczny jednostek samorządu terytorialnego (JST) jest zależny od źródeł i wielkości wpływających do budżetu dochodów. Zarządzanie JST w XXI wieku wymaga podejmowania trudnych i przemyślnych decyzji. Głównym problemem, z którym borykają się JST, to brak odpowiednich zasobów finansowych przeznaczonych na działalność, zarówno bieżącą, jak i inwestycyjną. Brak środków skłania samorządy do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Stosując się do przepisów Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego dochody jednostek samorządu terytorialnego powinny być elastyczne i zróżnicowane¹. Aby gminy mogły się rozwijać, wdrażać projekty oraz prowadzić działalność inwestycyjną, konieczne jest pozyskanie odpowiedniego kapitału z istniejących źródeł finansowania. Samorządy wręcz powinny skorzystać z jak największej liczby możliwych do uzyskania źródeł finansowania, w celu chociażby rozwoju infrastruktury technicznej i społecznej, czy zwalczania bezrobocia. Finanse są największą barierą w procesie wdrażania nowych inwestycji, gdyż muszą mieć swoje odzwierciedlenie

* Student, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹Europejska Karta Samorządu Lokalnego – dokument Rady Europy, który reguluje status samorządów lokalnych w relacji do władz danego państwa oraz w relacji do władz innych państw i działających w nich samorządów. Karta przyjęta została dnia 15 października 1985 r. w Strasburgu przez Stałą Konferencję Gmin i Regionów Europy przy Radzie Europy. Weszła w życie z dniem 1 września 1988 r. Polska ratyfikowała Kartę w 1994 r.

w planie finansowym jednostek samorządu terytorialnego. Każda podejmowana przez jednostkę decyzja ma swój wymiar finansowy i może się zdarzyć, że posiadane środki nie wystarczają na pokrycie tych planów². Obecna sytuacja gospodarcza zmusza jednostki samorządu terytorialnego do poszukiwania nowych źródeł finansowania swojej działalności, takich jak niestandardowe instrumenty finansowania.

Podstawowym celem opracowania jest ocena i identyfikacja wykorzystywanych źródeł finansowania działalności inwestycyjnej w gminach. Analizie poddano niestandardowe instrumenty finansowania działalności gminy. Ukazano gminę jako jednostkę o dużych możliwościach w podejmowaniu inwestycji. Jednostki te mają wiele możliwości przy finansowaniu działalności inwestycyjnej. Obecnie w gospodarce można wyodrębnić zupełnie nowe instrumenty finansowania działalności JST. Zamierzeniem autora jest analiza determinant, przyczyn wyboru instrumentów dłużnych, a także korzyści i zagrożeń związanych z wykorzystaniem alternatywnych źródeł finansowania. W opracowaniu wykorzystano metodę analizy opisowej oraz wykonano kwerendę literatury.

Charakterystyka niestandardowych instrumentów finansowania jednostek samorządu terytorialnego z uwzględnieniem korzyści wynikających z tych umów

W ciągu ostatnich lat wzrosła rola obligacji komunalnych (municipalnych) w finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych podejmowanych przez jednostki samorządu terytorialnego³. Są to „papiery wartościowe, w randze długu publicznego, emitowane przez jednostki samorządu terytorialnego w celu finansowania projektów inwestycyjnych realizowanych w ramach zadań, do których wypełnienia jednostki te zostały ustawowo powołane”⁴. Kwestie prawne instrumentu dłużnego ustawa definiuje następująco: „obligacja jest papierem wartościowym emitowanym w serii, w którym emitent stwierdza, że jest dłużnikiem właściciela

² A. Sobczyk, *Rozwój lokalny – wybrane problemy finansowania*, Zakład Analizy Systemowej Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, 2010, s. 125-127.

³ J. Łukomska-Szarek, A. Wójcik- Mazur, *Zwrotne zasilanie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia”, 2011, nr 38, s.140.

⁴ G. Kozuń-Cieślak, *Obligacje komunalne. Instrument dłużny dla jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 56.

obligacji, zwanego dalej „obligatariuszem”, i zobowiązuje się wobec niego do spełnienia określonego świadczenia”⁵. Utrudnieniem w przypadku obligacji może być skomplikowany oraz wieloetapowy proces zarówno przygotowania, jak i samej emisji. Emitent obligacji komunalnych ma obowiązek sprecyzować cel, na jaki zostaną wydatkowane środki z emisji papierów wartościowych oraz może zaoferować obligatariuszom świadczenia zarówno pieniężne, jak i niepieniężne. Obligacje charakteryzują się wśród inwestorów dużą wiarygodnością oraz są przeważnie długoterminowe. Przy dokonywaniu analizy efektywności tych źródeł należy wziąć pod uwagę również czynniki pozaekonomiczne, mając tu na uwadze promocje i reklamę samorządu. Obligacje stanowią innowacyjny sposób pozyskania środków na kosztowne i wieloetapowe inwestycje. Emisja obligacji sprzyja pozyskaniu nowych inwestorów, co może zagwarantować sukcesywny i długookresowy rozwój gospodarczy danej jednostki⁶.

Po zmianach w ustawie o obligacjach z dnia 29 czerwca 2000 r.⁷ został wprowadzony nowy rodzaj papierów wartościowych – obligacje przychodowe. Zabezpieczeniem tych akcji są uzyskane przychody z inwestycji zrealizowanych ze środków z tej emisji, a nie jak w przypadku obligacji komunalnych, gdzie zabezpieczeniem był cały majątek jednostki. Zatem emitent posiada ograniczoną odpowiedzialność za dane zobowiązania, ponieważ źródłem finansowania wykupu jest jedynie przychód lub wartość majątku przedsięwzięcia. Dodatkową zaletą jest fakt, że budżet nie jest obciążony kosztami obsługi oraz długiem powstałym przy emisji tych instrumentów⁸.

Jednostki samorządu terytorialnego chcą zrealizować jak najwięcej inwestycji, stale poszukują nowych innowacyjnych źródeł finansowania. Jednym z nich jest leasing zwrotny, który ma coraz większe znaczenie w finansowaniu inwestycji infrastrukturalnych. Przedmiotem leasingu zwrotnego jest najczęściej mienie komunalne, czy też sieci wodociągowe, gazowe. Operacja ta polega na tym, że inwestor nabywa od samorządu, jako korzystającego, daną rzecz aby następnie oddać samorządowi tę rzecz w leasing. W przypadku tego

⁵ Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach, Dz.U. 2015, poz. 238, art. 4.

⁶ D. M. Hajdys, *Uwarunkowania partnerstwa publiczno-prawnego w finansowaniu inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2013, s. 180-181.

⁷ Ustawa z dnia 29 czerwca 2000 r. o zmianie ustawy o obligacjach oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2000 r., nr 60, poz. 702.

⁸ M. Wójcik, *Obligacje przychodowe jako źródło finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 689, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 50, 2012, s. 750.

leasingu występują dwie umowy. Pierwsza z nich to umowa sprzedaży, dotycząca zbycia ustalonych środków trwałych, a druga dotyczy oddania tych środków w leasing samorządowi przez nowego nabywcę. W całej tej transakcji użytkownik przedmiotu jest ten sam, zmienia się tylko jego właściciel. Ta forma finansowania cieszy się dużym zainteresowaniem, ponieważ nie w każdej sytuacji leasing zwrotny jest traktowany jako tytuł dłużny. Jeżeli jest realizowany w formie leasingu finansowego to zaliczamy go do tytułów dłużnych, a jeśli w formie leasingu operacyjnego to go nie zaliczamy do tytułów dłużnych⁹. Do najważniejszych korzyści ze stosowania leasingu zwrotnego dla jednostki samorządu terytorialnego zalicza się¹⁰:

1. Możliwość pozytywnego wpływu na indywidualny wskaźnik zadłużenia.
2. Zwiększenie dochodów jednostki samorządu terytorialnego przez czasowe wyzbycie się składnika majątkowego, co poprawia zdolność do absorpcji środków unijnych pochodzących z perspektywy finansowej UE 2014–2020.
3. Możliwość spłaty znacznej części zobowiązania na koniec okresu leasingu, a tym samym zmniejszenie bieżących obciążeń finansowych. Płatność związana z wykupem traktowana jest jako wydatek majątkowy, który nie ma wpływu na indywidualny wskaźnik zadłużenia samorządów (IWZ).

Zbliżoną formą do leasingu zwrotnego jest umowa sprzedaży zwrotnej. Umowa ta zakłada zbycie nieruchomości przez JST na rzecz instytucji finansowej oraz podpisanie jednocześnie przez strony, przedwstępnej umowy sprzedaży zwrotnej, wcześniej wspomnianej nieruchomości. Na mocy tej umowy władze samorządowe zobowiązują się odkupić daną nieruchomość po cenie sprzedaży. Przez ten okres JST korzysta z tej nieruchomości na podstawie umowy dzierżawy lub najmu zawartej z nabywcą (nowym właścicielem)¹¹. Do głównych korzyści można zaliczyć: zwiększenie dochodów majątkowych, poprawa IWZ, uzyskanie wolnych środków na dowolny cel oraz zachowanie kontroli nad nieruchomością.

⁹ D. A. Halaburda, *Dylematy stosowania leasingu zwrotnego jako formy finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 4/2018 (133), t. 1, s. 138-139.

¹⁰ H. Cichocki, K. Moser, *Leasing zwrotny jako forma finansowania JST*. „Kontrola Państwowa”, 2016, nr 1, s. 75–86.

¹¹ *Niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego*, Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, Łódź 2016, s. 25.

Ciekawą formą finansowania w obecnych czasach, jest partnerstwo publiczno-prawne (PPP). Jest to forma współpracy pomiędzy sektorem publicznym, a sektorem prywatnym. Polega na zleceniu przez samorząd za wynagrodzeniem, partnerowi prywatnemu, zadania do zrealizowania z zakresu budowy dróg, szkół oraz gospodarki odpadami. Zaletą tego finansowania jest podział obowiązków oraz ryzyka pomiędzy dwóch partnerów: publicznego i prywatnego. PPP umożliwia szybszą i efektywniejszą realizację inwestycji należących do sektora publicznego¹². Warunki prawne PPP zostały określone w ustawie z dnia 28 lipca 2005 roku¹³.

Project finance to źródło finansowania inwestycji oparte na współpracy sektora publicznego i prywatnego. Finansowanie zadań odbywa się tutaj wyłącznie dzięki zewnętrznemu kapitałowi pod warunkiem, że zainwestowany kapitał zostanie zwrócony z przychodów wygenerowanych po zakończeniu realizacji projektu, ponieważ przychody te stanowią jedyne źródło spłaty zainwestowanego kapitału. Ważne jest, aby została utworzona spółka, która zajmie się prowadzeniem inwestycji, a w późniejszym czasie gospodarowaniem aktywami. Z tego względu należy wydzielić podmiot publiczny, który będzie odpowiedzialny za realizację inwestycji¹⁴.

Kolejną możliwością zdobywania środków na inwestycje jest tworzenie spółek, które będą miały charakter użyteczności publicznej i będą mogły korzystać z funduszy *venture capital* (VC). Operacje te polegają na finansowaniu zewnętrznym kapitałem, najczęściej długoterminowym, uzyskanym dzięki inwestowaniu przez wyspecjalizowane podmioty (fundusze *venture capital*) w papiery wartościowe tego podmiotu. Inwestycje tego typu najczęściej są innowacyjne i charakteryzują się dużym ryzykiem niepowodzenia. Celem VC jest zdobycie jak największej stopy zwrotu, wynikającej z przyrostu wartości podmiotu, poprzez odsprzedaż udziałów w tej jednostce¹⁵.

Coraz częściej wykorzystywane są również różnego rodzaju umowy nienazwane, tj. subrogacja, forfaiting, factoring, cesja wierzytelności oraz finanso-

¹² K. Brzozowska, *Rozwój PPP w Polsce- analiza zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 485, 2017, s. 45-46.

¹³ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. 2005, nr 169, poz. 1420.

¹⁴ M. Gorzałczyńska-Koczkodaj, M. Szaja, *Finansowanie prorozwojowych inwestycji samorządowych na przykładzie gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego*, Uniwersytet Szczeciński, Katedra Finansów Publicznych, 2013, s. 202.

¹⁵ Ibidem, s. 202-203.

wanie kapitałowe. Subrogacja jest uregulowana art. 518, ustawy Kodeks cywilny¹⁶. Osoba trzecia spłaca zobowiązania wierzyciela za zgodą dłużnika, a następnie nabywca tych wierzytelności ustala z dłużnikiem nowy harmonogram spłat. Subrogacje można stosować w wielu przypadkach, m.in. w przypadku zobowiązań wobec dostawców, czy w celu restrukturyzacji zadłużenia zaciągniętych wcześniej pożyczek, kredytów. Tego rodzaju operacje zapisywane są jako wydatki bieżące lub majątkowe. Pozytywnym aspektem tej umowy jest nieponoszenie kosztów związanych z jej obsługą oraz brak potrzeby uzyskania opinii Regionalnej Izby Obrachunkowej (RIO) w temacie zdolności spłaty danego zobowiązania. Warunki spłaty są ustalane indywidualnie, co do możliwości finansowych samorządu¹⁷.

Podobnym rozwiązaniem jest forfaiting. Należy do umów nienazwanych i jest formą średnio i długoterminowego finansowania operacji kapitałowych oraz działalności gospodarczej. Przedmiotem umowy są różnego rodzaju wierzytelności wynikające z umów dostaw, weksli, sprzedaży usług. Operacje te powinny być zaliczane do tytułów dłużnych. W tej operacji finansowej występują: zbywca wierzytelności nazywany forfezystą, podmiot nabywający, czyli najczęściej instytucja forfaitingowa, dłużnik (JST) oraz podmiot będący gwarantem zobowiązań. Umowa powinna być zapisana w formie pisemnej. Jedna ze stron umowy poświadcza dostarczenie wierzytelności, a druga zobowiązuje się do zapłaty „z góry” ustalonej sumy. Jest prostą formułą, która umożliwia finansowania kredytu bez zaciągania kredytu i przerzucenie ryzyka zwłoki lub braku płatności na banki i instytucje finansowe¹⁸.

Możemy wyróżnić kilka rodzajów forfaitingu¹⁹:

- właściwy, w ramach którego, w momencie sprzedaży wierzytelności pieniężnej, jej zbywca zostaje uwolniony od wszelkiej odpowiedzialności dotyczącej sprzedanej wierzytelności, ryzyko przejmuje instytucja świadcząca tego typu usługi;
- niewłaściwy (niepełny, z regresem, nieprawidłowy), w którym bank komercyjny nie przejmuje na siebie ryzyka nieterminowego spłacenia wierzytelności;

¹⁶ Dz.U.2020.0.1740 t.j. - Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny

¹⁷ *Niestandardowe instrumenty...*, op.cit., s. 31-32.

¹⁸ P. Blukacz, *Forfaiting metodą finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2013, nr 108, s. 21–24.

¹⁹ P. Didenkow, *Alternatywne źródła finansowania*, „Europejski Doradca Samorządowy” 2011.

- z promesą, w którym bank zobowiązuje się, że dokona wykupu przyszłych wierzytelności;
- cichy, w ramach którego dłużnik nie jest informowany o dokonanej cesji wierzytelności.

Stosowanie forfaitingu może przynieść wiele korzyści. Główną zaletą jest prosta formuła obsługi, niewymagająca zaciągania kredytów bankowych oraz organizacji środków finansowych na wkład własny. Do zalet można również tu zaliczyć przerzucenie ryzyka zwłoki lub braku płatności na banki i instytucje finansowe²⁰.

Dynamiczny rozwój faktoringu samorządowego w Polsce miał miejsce po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Głównymi beneficjentami tego rodzaju faktoringu są przedsiębiorstwa wykonujące zlecone przez jednostkę samorządu terytorialnego inwestycje. Przedmiotem umowy faktoringowej jest obsługa wierzytelności, które jeszcze nie zostały zrealizowane. Faktor finansuje działalność inwestycyjną samorządu jako pożyczkodawca. Firma wykonująca zlecenie nie musi badać zdolności kredytowej gminy, gdyż zobowiązania zostają wypłacone przez firmę faktoringową (bank), zapewniając pewne źródło finansowania kredytu kupieckiego. Umowa zobowiązuje do nabycia i sfinansowania, przez firmę faktoringową, wierzytelności, należnych podmiotowi gospodarczemu od samorządu gminy. Powyższa forma finansowania daje gminom możliwość realizacji inwestycji nawet gdy, gmina nie posiada pełnej kwoty na jej realizację. Faktor wykupuje faktury i w ten sposób firmy realizujące projekt otrzymują natychmiastową zapłatę za wykonaną inwestycję. Gmina powinna tylko potwierdzić zmianę wierzyciela i wyrazić gotowość do zapłaty sumy wierzytelności faktorowi w późniejszym terminie²¹.

Kolejnym przykładem umowy nienazwanej jest cesja wierzytelności. Pojęcie to zostało opisane w artykułach 509-516 Kodeksu postępowania cywilnego²². Zgodnie z definicją cesja jest przeniesieniem przez wierzyciela wszystkich wierzytelności na osobę trzecią. W umowie występują dwie strony: cedent (dotychczasowy wierzyciel) i nabywca tych uprawnień (cesjonariusz). Przedmiotem cesji może być każda zbywalna rzecz, czyli taka, która w chwili podpisania umowy nie należała do osoby trzeciej. Cesja może być odpłatna lub nieodpłatna²³.

²⁰ P. Blukacz, *op. cit.*, s. 19–31.

²¹ M. Tokarski, *Faktoring Samorządowy*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, nr 1, 2011, s. 199–202.

²² <https://www.arslege.pl/kodeks-cywilny/k9/s2001/> (data dostępu: 23.04.2020).

²³ Z. Radwański, A. Olejniczak, *Zobowiązania – część ogólna*, 2010, s. 28–29.

Należy również pamiętać o innej formie finansowania, którą jest finansowanie kapitałowe. Polega na powołaniu, przez władze samorządu, spółki komunalnej, mającej na celu prowadzenie działalności inwestycyjnej. Umowę zawiera się między samorządem, a instytucją finansującą, która obejmuje pewne udziały w jednostce samorządowej, wpłacając do nowo utworzonej spółki komunalnej kapitał na realizację określonej inwestycji. W następnym etapie samorząd odkupuje udziały spłacając instytucję finansującą w terminach uzgodnionych przez obie strony²⁴.

Determinanty wyboru źródeł finansowania działalności JST

Wybór odpowiedniego źródła finansowania dokonywanego przez jednostkę samorządu terytorialnego (JST) powinien brać pod uwagę wszystkie możliwe aspekty finansowe, prawne i organizacyjne, które wpływają na wybór najlepszej formy finansowania. Każda z przedstawionych przez autora form finansowania posiada wiele zalet, które umożliwiają płynne działanie samorządów. Należy jednak uwzględnić szerszą perspektywę długoterminowego rozwoju jednostek samorządów terytorialnych. Do najważniejszych determinant wyboru źródeł finansowania działalności JST należą: koszt kapitału, czas pozyskania kapitału, cechy instrumentu zwrotnego, przewidywane ryzyko związane z wykorzystaniem danego źródła i dostępność. Ważna jest również efektywność i skuteczność wybranego instrumentu zwrotnego finansowania. Znikome znaczenie ma natomiast rekomendacja instytucji finansowych oraz możliwość realizacji funkcji pozafinansowych. Głównym elementem decydującym o poprawnym dopasowaniu formy finansowania do przedmiotu finansowania jest właściwe rozpoznanie okoliczności wewnętrznych (po stronie JST) i zewnętrznych (po stronie źródła finansowania). Ostateczna decyzja o skorzystaniu z danego źródła finansowania powinna być oparta o wnikliwą analizę. Duży wpływ na wybór formy finansowania nowych inwestycji mają również czynniki dotyczące zmian politycznych w organach władzy oraz zmiany wynikające z uregulowań prawnych w budżecie JST, dotyczące powstania deficytu budżetowego²⁵.

²⁴ D. A. Hałaburda, *Niestandardowe instrumenty finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 4 (129), 2017, s. 138.

²⁵ H. Kurek, H. Zielińska, *Inwestycje komunalne i główne determinanty ich rozwoju*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2007, nr 752, s. 140-144.

Wykorzystanie alternatywnych źródeł finansowania przez JST

Liczba gmin w Polsce według stanu na 1.01.2020 r. wynosiła 2477. Zadłużenie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce systematycznie wzrasta. W latach 2013-2015 zostały przeprowadzone kontrole zadłużenia w 27 jednostek samorządu terytorialnego przez Regionalne Izby Obrachunkowe (RIO), które wykazały coraz wyraźną tendencję wykorzystania przez JST niestandardowych instrumentów finansowych. Rosnący poziom długu samorządu terytorialnego powoduje wzrost popularności nowych form finansowania. Konieczność zachowania relacji spłaty zobowiązań, czy też pozyskania środków finansowych na sfinansowanie wkładu własnego, do realizacji projektów i innych działań mających na celu polepszenie jakości życia społeczności lokalnej, sprawia że jednostki zaczynają szukać nowych źródeł finansowania. Dzięki kontrolom przeprowadzonym przez RIO można dojść do wniosku, że do najczęściej wykorzystywanych przez JST, niestandardowych instrumentów finansowych, można zaliczyć:

1. finansowanie kapitałowe,
2. sprzedaż zwrotna,
3. leasing zwrotny,
4. płatność ratalna,
5. subrogacja.

Tabela 1. Niestandardowe instrumenty finansowe stosowane przez jednostki samorządu terytorialnego w latach 2013-2015

Wyszczególnienie	Liczba umów	Należność główna (tys. zł)	Prowizja (tys. zł)	Odsetki (tys. zł)	Czynsz dzierżawny (raty leasingowe) (tys. zł)	Razem (tys. zł)
Subrogacja i zmiana warunków spłaty zobowiązań	30	45 028,8	2 460,6	5 223,6	-	57 712,80
Sprzedaż zwrotna (leasing zwrotny)	12	69 577,2	-	-	47 321,8	116 899,00
Restrukturyzacja zobowiązań – udostępnienie środków finansowych	3	8 113,0	668,0	2 014,0	-	10 795,06

Źródło: Niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego, s. 32, https://www.rio.gov.pl/modules/Uploader/upload/kr_rio_20160122_niestandard_instr_finans_potrz_jst.pdf (Data dostępu 5.07.2020).

Wyniki kontroli przeprowadzonej przez RIO przedstawia tabela 1.

Najczęściej wykorzystywanymi instrumentami przez jednostki samorządu terytorialnego były umowy subrogacji oraz umowy sprzedaży zwrotnej (leasingu zwrotnego). W przypadku tych pierwszych podpisano 30 umów, a w przypadku sprzedaży zwrotnej - 12 umów. Łączna wartość tych zobowiązań wyniosła równowartość 274,4 mln zł.

W następnej tabeli 2 zestawiono umowy leasingu zwrotnego zawarte przez JST w latach 2012-2017.

Tabela 2. Zestawienie umów leasingu zwrotnego nieruchomości JST

Jednostka samorządu terytorialnego	Rok transakcji	Wartość transakcji (w mln zł)	Przedmiot transakcji
Wrocław	2012	82,3	siedziba urzędu miasta
Powiat kluczborski	2013	33,3	powiatowy ośrodek rehabilitacji, budynek szpitalny
Łazy	2014	18,3	basen
Stalowa Wola	2015	2,0	budynki szkolne
Trzebnica	2017	10,0	stadion miejski, targowisko

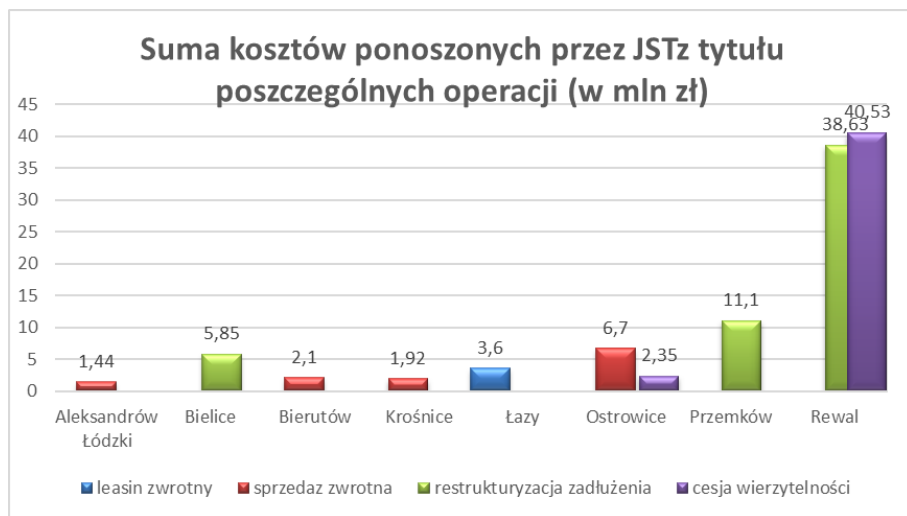
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z BIP.

Wrocław, jako pierwsza JST w Polsce, podpisała umowę leasingu zwrotnego w 2012 roku. Jej przedmiotem były nieruchomości urzędu miasta, które pozwoliły zasilić budżet w wysokości 82,3 mln złotych i w ten sposób umożliwić ustabilizowanie budżetu miasta po licznych wydatkach związanych z Euro 2012. W ciągu 5 lat podpisano zaledwie 5 takich umów, co może sugerować, że leasing zwrotny nie stał się powszechnie stosowaną formą finansowania. Według biuletynów informacji publicznej, główną przyczyną korzystania z alternatywnych form finansowania, było nadmierne zadłużenie jednostek oraz chęć poprawy zarówno płynności finansowej, jak i indywidualnego wskaźnika IWZ.

Gospodarność stosowanych operacji finansowych

Najwyższa Izba Kontroli (NIK) w roku 2015 poddała kontroli jednostki samorządu terytorialnego, które korzystały z operacji finansowych innych niż

kredyty i pożyczki bankowe oraz emisje obligacji. Kontroli poddano 14 jednostek samorządu terytorialnego, a 11 z nich skorzystało z alternatywnych źródeł finansowania. Jednostki korzystające z pozabankowych operacji finansowych musiały w większości przypadków ponieść koszty istotnie przewyższające koszty rynkowe, co wiązało się z negatywną oceną gospodarności JST. Skutkiem tych decyzji było pogorszenie sytuacji finansowej samorządów, a czasami nawet popadanie w tzw. pętle zadłużenia. Na wykresie 1 przedstawione zostały całkowite koszty poszczególnych operacji w samorządach:



Wykres 1. Suma kosztów finansowych ponoszonych przez JST z tytułu poszczególnych operacji (w mln zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników kontroli NIK, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,12184,vp,14566.pdf>, (data dostępu: 5.07.2020).

Najczęściej wybieraną opcją wśród instrumentów stosowanych przez samorządy były operacje leasingu zwrotnego i sprzedaży zwrotnej, ponieważ umożliwiały one uzyskanie dochodu ze sprzedaży mienia i brak konieczności ujmowania tych operacji jako zobowiązań w wartości długu. Należy jednak zauważyć, że pomimo iż niektóre niestandardowe operacje finansowe nie wpływają na oficjalny poziom zadłużenia samorządu, to jednak kreują one ryzyko i nowe zobowiązania finansowe, często wieloletnie, tym samym wpływając na przyszłe bezpieczeństwo finansowe gminy.

Podsumowanie

Mała popularność alternatywnych źródeł finansowania JST jest spowodowana łatwym dostępem samorządów do kredytów bankowych. Wykorzystanie niestandardowych instrumentów finansowych nie jest uregulowane w ustawie o finansach publicznych. Takiego typu finansowanie działalności może wiązać się z większymi kosztami uzyskania, co może powodować nadmierne zadłużanie się JST. Wyniki przeprowadzonych kontroli pokazują, że jednostki chętniej sięgają po nowe instrumenty, gdy znajdują się w złej kondycji finansowej. Chęć pozyskania nowych środków unijnych wymusza na JST konieczność poszukiwania nowych sposobów finansowania. Warunkiem korzystania z nowych źródeł finansowania jest realizowanie inwestycji generujących przepływy pieniężne oraz przyjęcie stosownych regulacji prawnych mających na celu zminimalizowanie ryzyka politycznego. Warto zauważyć, iż w przypadku wszystkich omawianych alternatyw, kluczowym czynnikiem sukcesu jest solidny partner. W obecnej sytuacji rynkowej należy zwrócić szczególną uwagę na jego zaplecze finansowe. Do realizacji zaprezentowanych form finansowania partner musi posiadać potencjał w zakresie pozyskania środków finansowych.

JST są zmuszone do poszukiwania nowych źródeł finansowania swojej działalności, co spowoduje w najbliższym czasie rozwój alternatywnych źródeł finansowania ich budżetu.

Bibliografia

- Blukacz P., *Forfeiting jako metoda finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 108, 2013.
- Brzozowska K., *Rozwój PPP w Polsce - analiza zaangażowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2017, nr 485.
- Cichocki, H., Moser, K., *Leasing zwrotny jako forma finansowania JST*, „Kontrola Państwowa” 2016.
- Didenkow P., *Alternatywne źródła finansowania*, „Europejski Doradca Samorządowy” 2011.
- Gorzańczyńska-Koczkodaj M., Szaja M., *Finansowanie prorozwojowych inwestycji samorządowych na przykładzie gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego*, Uniwersytet Szczeciński, Katedra Finansów Publicznych, 2013.
- Hajdys D. M., *Uwarunkowania partnerstwa publiczno-prawnego w finansowaniu inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013.
- Hałaburda D. A., *Dylematy stosowania leasingu zwrotnego jako formy finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2018, nr 4(133), t. 1.
- Hałaburda D. A., *Niestandardowe instrumenty finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2017, nr 4(129).

- <https://www.arslege.pl/kodeks-cywilny/k9/s2001/> (data dostępu: 23.06.2020).
- <https://www.nik.gov.pl/plik/id,12184,vp,14566.pdf> (data dostępu: 5.07.2020).
- Kozuń-Cieślak G., *Obligacje komunalne. Instrument dłużny dla jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Kurek H., Zielińska H., *Inwestycje komunalne i główne determinanty ich rozwoju*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2007, nr 752.
- Łukomska-Szarek J., Wójcik- Mazur A., *Zwrotne zasilanie finansowe jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 38.
- Niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego (2016)*. Łódź: Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, https://www.rio.gov.pl/modules/Uploader/upload/kr_rio_20160122_niestandard_instr_finans_potrz_jst.pdf (dostęp: 5.07.2020r.)
- Radwański, Z., Olejniczak, A., *Zobowiązania – część ogólna*, 2010.
- Sobczyk A., *Rozwój lokalny – wybrane problemy finansowania*, Zakład Analizy Systemowej Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, 2010.
- Tokarski M., *Faktoring Samorządowy*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2011, nr 1.
- Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach, Dz. U. 2015, poz. 238.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. 2005, nr 169, poz. 1420.
- Ustawa z dnia 29 czerwca 2000 r. o zmianie ustawy o obligacjach oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2000, nr 60, poz. 702.
- Wójcik M., *Obligacje przychodowe jako źródło finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 689, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 50, 2012.

Specyfika funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora w Polsce – desk research

Wprowadzenie

W polskiej gospodarce obok przedsiębiorstw nastawionych na generowanie zysku, funkcjonują również podmioty, które jako główny cel swojego działania przyjęły pomoc na rzecz społeczeństwa. Jednymi z nich, obok przedsiębiorstw społecznych, są organizacje określane mianem „trzeciego sektora”, które nie są ukierunkowane w swojej działalności na osiągnięcie zysku oraz nie stanowią elementu struktury państwa. W Polsce podmioty trzeciego sektora określane są jako: organizacje pozarządowe, organizacje społeczne, NGO (skrót z ang. *non-government organizations*), organizacje non-profit, organizacje ochotnicze, organizacje obywatelskie, organizacje niezależne, organizacje użyteczności publicznej. Także na świecie używanych jest wiele nazw określających podmioty trzeciego sektora: *civil society organization* (CSOs), *charitable organizations*, *non-government organizations*, a także sam sektor: *voluntary sector* czy *independent sector*.

Zdawać się może, że organizacje te nie mają znaczenia dla gospodarki i ich funkcjonowanie oraz zarządzanie nie podlegają ogólnym zasadom, które są stosowane w przedsiębiorstwach działających na wolnym rynku. Jednakże podmioty te, tak samo jak inne działające w infrastrukturze gospodarczej, stosują zarówno takie same zasady rachunkowego rozliczania swojej działalności (np. bilans, rachunek zysków i strat) jak i zarządzania. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest analiza funkcjonowania oraz zarządzania podmiotami trzeciego sektora gospodarki w Polsce.

* Doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Organizacje trzeciego sektora gospodarki w Polsce

Definicja organizacji pozarządowej została usystematyzowana w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie oraz jest ona uwzględniana również w innych obowiązujących aktach prawnych. Według tej definicji organizacjami pozarządowymi są:

- organizacje niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych¹ lub przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi,
- organizacje niedziałające w celu osiągnięcia zysku; osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, zastrzeżeniem ust. 4².

Organizacjami pozarządowymi są więc nie tylko podmioty, które mają osobowość prawną, ale także jednostki, które tej osobowości nie mają (np. stowarzyszenia zwykłe, uczelniane organizacje studenckie, koła gospodyń wiejskich). Chcąc zatem ocenić, czy dana instytucja należy do sektora organizacji pozarządowych należy rozpatrzyć dwa kryteria: fakt czy dany podmiot nie należy do sektora finansów publicznych oraz czy jego działalność ma niekomercyjny charakter.

Powyższa definicja ustawowa jest szeroka, a jej zapisy obejmują również takie podmioty jak partie polityczne, fundacje tworzone przez partie polityczne, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe (np. samorząd lekarski, samorząd adwokatów, radców prawnych itp.). Ponieważ intencją ustawodawcy nie było, aby tego typu podmioty mogły korzystać ze wszystkich możliwości, które wprowadza Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, zostały one wprost wskazane (art. 3 ust. 4 ustawy) jako te, do których nie stosuje się przepisów działu II, dotyczącego działalności pożytku publicznego. Zatem względem tych podmiotów stosuje się zapisy uwzględnione w dziale I i III ustawy. Gdyby przyjąć, że wymienione podmioty nie są organizacjami pozarządowymi, to do nich nie stosowałoby się w ogóle przepisów ustawy, a więc zastrzeżenie odnośnie działu II byłoby zbędne.

¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.

² Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. z 2020 r., poz. 1057.

Wymienione powyżej podmioty odpowiadają ogólnej definicji organizacji pozarządowej, ponieważ nie należą do sektora finansów publicznych i nie działają w celu osiągnięcia zysku. Pomimo, że partie polityczne i tworzone przez nie fundacje, związki zawodowe i organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, mieszczą się w definicji organizacji pozarządowej, to nie mogą one uzyskać statusu organizacji pożytku publicznego oraz nie mogą otrzymywać dotacji w trybie określonym w Ustawie (zgodnie z art. 3 ust. 4 nie stosuje się do nich działu II ustawy, w którym jest mowa o zasadach uzyskiwania tego statusu oraz o zlecaniu organizacjom realizacji zadań publicznych)³.

Ustawodawca powinien uwzględnić w przyszłości istotne zmiany w prawie dotyczące funkcjonowania trzeciego sektora w Polsce, które związane są z sukcesywnym przekazywaniem organizacjom pozarządowym funkcji oraz zadań z zakresu administracji publicznej. Próbując unormować miejsce organizacji non-profit w gospodarce ustawodawca kształtuje w społeczeństwie świadomość w zakresie inicjatyw obywatelskich oraz podnosi znaczenie ich funkcji, zarówno jako dostawcy usług społecznych, jak i reprezentowania potrzeb oraz interesów poszczególnych grup społecznych czy też środowisk. Kreowanie przez ustawodawcę idei organizacji pozarządowych pomoże w ich umiejscowieniu wśród podmiotów będących istotnym elementem polityki społeczno-gospodarczej kraju.

Tabela 1. Liczba aktywnych organizacji trzeciego sektora w Polsce

Aktywne organizacje	2010 (tys. szt.)	2012 (tys. szt.)	2014 (tys. szt.)	2016 (tys. szt.)	2018 (tys. szt.)
Ogółem	80,4	83,5	87,7	91,8	88,1
Stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne	67,9	69,5	72,0	73,4	69,1
Typowe stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne	32,2	32,4	35,5	36,1	34,6
Stowarzyszenia sportowe	18,4	19,8	19,0	19,9	18,0
Ochotnicze straże pożarne	14,8	14,9	15,1	14,9	13,9
Koła łowieckie	2,5	2,4	2,4	2,4	2,5
Fundacje	7,1	8,5	10,7	13,6	14,5
Spółeczne podmioty wyznaniowe	1,8	1,8	1,8	1,9	1,8
Samorząd gospodarczy i zawodowy	-	-	-	2,9	2,7
Kółka rolnicze	1,4	1,5	1,2	1,2	1,1
Pozostały samorząd gospodarczy	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8
Pozostały samorząd zawodowy	-	-	-	0,9	0,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (dane na dzień 13.09.2020 r.)

³ <https://www.ngo.pl/>, (data dostępu: 07.07.2020).

Organizacje trzeciego sektora w Polsce mogą funkcjonować w ramach różnych form prawnych. Najczęściej są to: fundacje, stowarzyszenia (w tym m.in. ochotnicze straże pożarne i kluby sportowe); a także mniej liczne grupy organizacji: organizacje działające na podstawie odrębnych przepisów, jak np. Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Działkowców, koła łowieckie, komitety społeczne, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnie socjalne, spółki działające nie dla zysku, partie polityczne, związki zawodowe, samorządy zawodowe, federacje i konfederacje pracodawców, izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, organizacje kościelne, związki rolników, kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich, grupy, takie jak kluby osiedlowe czy grupy wsparcia, grupy samopomocowe. Szczegółowe dane przedstawia tabela 1.

Powyższe dane uwzględniają podmioty trzeciego sektora posiadające wpis do właściwych rejestrów, natomiast nie odzwierciedlają rzeczywistej sytuacji w zakresie aktywności tych organizacji. Niektóre z nich są organizacjami „uśpionymi”, które nie podejmują na co dzień żadnych działań zmierzających do realizacji celów społecznych określonych w swoim statucie. Jak można zauważyć w 2018 r. aktywną działalność prowadziło 88,1 tys. zarejestrowanych organizacji non-profit, a wśród nich najwięcej było stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (69,1 tys.), następnie typowych stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (34,6 tys.) oraz stowarzyszeń sportowych (18,0 tys.). Najmniej było jednostek prowadzonych w formie pozostałego samorządu gospodarczego i zawodowego (analogicznie po 0,8 tys.) oraz kółek rolniczych (1,1 tys.). Pomędzy 2010 r. i 2016 r. nastąpił wzrost liczby zarejestrowanych organizacji non-profit o 14,7% (z 80,4 tys. w 2010 r. do 91,8 tys. w 2016 r.). Największą dynamikę wzrostu odnotowano wśród podmiotów prowadzonych w formie fundacji – wzrost o 91,7% (z 7,1 tys. w 2010 r. do 13,6 tys. w 2016 r.), a najniższą wśród społecznych podmiotów wyznaniowych – 4,7%. Natomiast pomiędzy 2016 r. i 2018 r. zauważyć można ogólny spadek liczby organizacji non-profit o 4,03% (z 91,8 tys. w 2016 r. do 88,1 tys. w 2018 r.). Jedyny wzrost w tym zakresie odnotowały fundacje o 6,62% (z 13,6 tys. w 2016 r. do 14,5 tys. w 2018 r.) oraz koła łowieckie - wzrost o 4,17% (z 2,4 tys. w 2016 r. do 2,5 tys. w 2018 r.). Z uwagi na brak najnowszych danych w tym zakresie trudno jest stwierdzić czy tendencja spadkowa nadal się utrzymuje.

Oprócz rejestrowanych organizacji non-profit posiadających osobowość prawną, działalność społeczną prowadzą również organizacje nierejestrowe. Według danych otrzymanych ze starostw powiatowych w 2018 r. aktywnych było 5,9 tys. stowarzyszeń zwykłych (spadek o 22,37% w porównaniu do 2016 r. –

7,6 tys. stowarzyszeń zwykłych⁴), natomiast przeprowadzone przez Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego badanie potwierdziło funkcjonowanie 65,5 tys. przyparafialnych organizacji Kościoła katolickiego⁵. W tym przypadku odnotowany został wzrost o 6,72% z poziomu 61,1 tys. w 2016 r.⁶.

Funkcjonowanie i zarządzanie podmiotami trzeciego sektora w Polsce

Z uwagi na fakt, że fundacje oraz stowarzyszenia są najczęściej występującą w polskiej gospodarce formą prawną organizacji trzeciego sektora, w niniejszym opracowaniu skupiono się na przeanalizowaniu zasad funkcjonowania oraz zarządzania tymi organizacjami. Biorąc pod uwagę model funkcjonowania wymienionych podmiotów zauważyć należy pomiędzy nimi diametralne różnice, pomimo że w praktyce ich działalność może być zbliżona.

W przepisach prawa, w tym również w Ustawie z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach⁷, nie ma prawnej definicji fundacji. W art. 1 Ustawy określono jedynie, że fundacja może zostać ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej (RP), celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska, opieka nad zabytkami. Fundację powołuje fundator (fundatorzy), który chce osiągnąć jakiś ważny społecznie cel (np. zmniejszyć liczbę osób wykluczonych cyfrowo w lokalnej społeczności, aktywizacja osób 50+) i na ten cel przekazuje określony majątek. W sensie prawnym fundacja to ten właśnie majątek (pieniądze, papiery wartościowe, ruchomości, nieruchomości itp.). Fundator (fundatorzy) może przekazać majątek

⁴ Główny Urząd Statystyczny, *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2018, s. 15.

⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019, s. 1-2.

⁶ Główny Urząd Statystyczny, *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2018, s. 15.

⁷ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 2018 r., poz. 1491, z 2020 r. poz. 695).

również dla osiągnięcia celu ważnego ekonomicznie (np. rozwój gospodarczy określonego obszaru)⁸.

Zgodnie ze Słownikiem Języka Polskiego fundacja to instytucja, której podstawą istnienia jest majątek przeznaczony, przez jej założyciela, na określony cel społeczny, lub też ufundowanie czegoś przydatnego społecznie (środki finansowe przeznaczone na ten cel)⁹.

Najważniejszym elementem fundacji (z prawnego punktu widzenia) jest zatem majątek, który zostaje przeznaczony przez osobę (lub osoby) tworzącą fundację na określony cel społecznie lub gospodarczo użyteczny. Fundacja nie może istnieć bez majątku, co oznacza, że już w akcie fundacyjnym (zawierającym oświadczenie fundatora o ustanowieniu fundacji) fundator winien wskazać, jaki majątek przeznacza na utworzenie fundacji oraz cel działania fundacji (art. 3 ust. 2 i 3 Ustawy o fundacjach). Przepisy prawa nie wskazują minimalnej wartości majątku koniecznego do założenia fundacji, ale nie może istnieć fundacja całkowicie pozbawiona majątku. Majątek jest podstawą utworzenia i działania fundacji. Wyczerpanie środków finansowych i majątku fundacji jest jedną z przyczyn jej likwidacji (art. 15 Ustawy).

Jak wskazano powyżej fundacja może zostać ustanowiona dla realizacji, zgodnych z podstawowymi interesami RP, celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, nie może jednak zostać powołana w celu działania na rzecz fundatora (fundatorów), jego rodziny lub realizacji partykularnych, osobistych interesów określonej grupy. Cele fundacji muszą mieć zawsze szerszy, ogólnospołeczny horyzont.

W fundacji wszystkie najważniejsze decyzje podejmowane są przez zarząd fundacji. Nie ma obowiązku powoływania organu kontroli wewnętrznej, jednakże do dobrej praktyki należy jego powołanie i zazwyczaj jest to rada fundacji. Fundator (fundatorzy) nie ma żadnych szczególnych uprawnień w fundacji, oprócz tych, które zostały mu przyznane w statucie organizacji. W fundacji nie ma członków, lecz są pracownicy, wolontariusze i osoby zasiadające w organach fundacji. Fundacja podlega nadzorowi ministra właściwego ze względu na prowadzoną przez organizację działalność (np. fundacja zajmująca się ochroną zdrowia podlega kontroli ministra zdrowia) oraz starostwu właściwemu ze względu na siedzibę fundacji. W związku z tym fundacja jest zobowiązana do składania co roku sprawozdania finansowo-merytorycznego ze swojej działalności, do ministra któremu podlega.

⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 2018 r., poz. 1491, z 2020 r. poz. 695).

⁹ <https://sjp.pwn.pl/sjp/fundacja;2558702.html>, (data dostępu: 07.07.2020).

Stowarzyszenie, w sensie prawnym, jest to dobrowolne, samorządne, trwale zrzeszenie o celach niezarobkowych (art. 2 ust. 1 Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach¹⁰). Stowarzyszenie to grupa osób (np. przyjaciół, znajomych, członków rodziny), które mają wspólne zainteresowania i chcą je rozwijać wspólny cel, który chcą osiągnąć. Patrząc z szerszej perspektywy, stowarzyszenie rozumie się jako dobrowolne zrzeszenie ludzi, w formie organizacji dla osiągnięcia wspólnymi siłami i środkami określonego celu. Każdy może założyć stowarzyszenie, może też przystąpić do już istniejącego stowarzyszenia, a także w każdej chwili z niego wystąpić. Stowarzyszenie istnieje niezależnie od tego, kto jest jego członkiem, co oznacza, że członkowie mogą odchodzić ze stowarzyszenia, mogą do niego przystępować nowi członkowie i nie powoduje to konieczności np. ponownej rejestracji organizacji lub jej wyrejestrowania, pod warunkiem, że w stowarzyszeniu będzie minimum 7 członków.

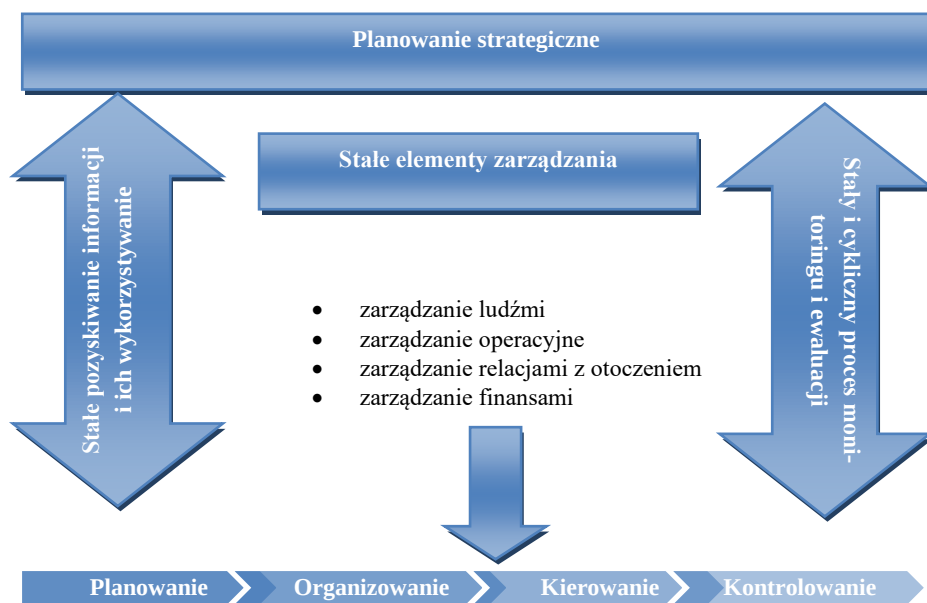
Cele stowarzyszenia muszą być niezarobkowe, co oznacza, że stowarzyszenie nie może zostać powołane po to, aby przynieść korzyści majątkowe jego członkom¹¹. Poszczególne osoby decydują się na przystąpienie do stowarzyszenia i działanie w nim nie dla zysku, ale dla idei, czyli po to, by osiągnąć cel społeczny, zapisany w statucie stowarzyszenia. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą, lecz dochód z niej powinien służyć wyłącznie osiągnięciu przyjętych celów społecznych. Działalność stowarzyszenia może być ograniczona wyłącznie do działania na rzecz swoich członków i nie musi być społecznie użyteczna. Podmiot w formie stowarzyszenia rejestrowany jest w Krajowym Rejestrze Sądowym i do jego założenia nie jest potrzebny żaden majątek, konieczna jest liczba członków w ilości co najmniej 7 osób. Stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków (art. 2 ust. 3 Prawa o stowarzyszeniach). Jeśli liczba członków zmniejszy się poniżej wymaganego minimum, jest to podstawa do likwidacji stowarzyszenia. Stowarzyszenie jest zarządzane w sposób demokratyczny, a najważniejsze decyzje podejmują wszyscy członkowie, tzw. walne zebranie członków. Zarząd stowarzyszenia wykonuje wolę walnego zebrania członków, a także odpowiada przed nim za swoje działania (np. czy wywiązał się z zadań nałożonych na niego uchwałą wszystkich członków). Jest także kontrolowany przez wewnętrzny obowiązkowy organ kontrolny, np. komisję rewizyjną. Ponadto stowarzyszenia są nadzorowane przez

¹⁰ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. z 2019 r., poz. 713, z 2020 r., poz. 695.

¹¹ Ibidem.

starostwa lub prezydentów miast na prawach powiatu i nie mają corocznego obowiązku sprawozdawczego wobec organu nadzoru.

Niezależnie od tego w jakiej formie prawnej działają podmioty trzeciego sektora, zarządzanie nimi podlega ogólnym prawom oraz zasadom i muszą one w celu zapewnienia ciągłości funkcjonowania, podejmować działania strategiczne i planować swoją przyszłość długofalowo. Organizacje te działając na wolnym rynku muszą ewaluować i doskonalić swoje usługi lub produkty, jak również dążyć do profesjonalizacji swoich działań, szczególnie jeżeli chcą pozyskiwać środki publiczne. W tym celu powinny bardziej otworzyć się na inne podmioty działające na rynku i korzystać z wypracowanych przez nie dobrych praktyk. Przede wszystkim powinny jednak uwzględnić zmiany w podejściu do zarządzania, którego kluczowymi elementami są: zarządzanie ludźmi, zarządzanie operacyjne, zarządzanie relacjami z otoczeniem, zarządzanie finansami (Rysunek 1).



Rys. 1. Funkcje i elementy zarządzania oraz ich zależności

Źródło: <https://publicystyka.ngo.pl/jak-zarzadzamy-organizacjami-pozarzadowymi-w-polsce> (data dostępu: 08.07.2020).

Zarządzanie ludźmi, nazywane też zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowo-

wymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów¹². Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrami kierowniczą a pracownikami. Według innej definicji ZZL to zbiór zasad polityki organizacji mający na celu podniesienie poziomu jej integracji, zaangażowania pracowników, ich elastyczności i jakości pracy¹³. Zarówno w przedsiębiorstwach nastawionych na osiągnięcie zysku, jak i w organizacjach non-profit, zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane jest na osiągnięcie wyznaczonych celów. W przypadku podmiotów trzeciego sektora, oprócz celów finansowych są również realizowane, jako najważniejszy element funkcjonowania tego typu organizacji, cele społeczne zgodne z zapisami w statucie organizacji.

Zazwyczaj w organizacjach tych występują dwa rodzaje personelu: pracownicy zatrudnieni w ramach umów o pracę oraz umów cywilno-prawnych i wolontariusze oraz działacze nie pobierający za swoją pracę na rzecz organizacji non-profit żadnego wynagrodzenia. Zatem kadra zarządzająca czy też menadżerowie podmiotów NGO muszą podejść dwutorowo do zespołu. W przypadku osób zatrudnionych (pobierających wynagrodzenie), ważnym aspektem jest takie przedstawienie celów (dla których realizacji została stworzona organizacja), aby zaczęli oni odczuwać silną z nimi identyfikację, by poznali znaczenie tych celów dla społeczności będącej beneficjentami działań organizacji i misyjności organizacji. Takie działania zwiększają motywację oraz zaangażowanie pracowników w bieżącą działalność oraz rozwój organizacji, gdyż będą się oni z nią identyfikować i utożsamiać. W przypadku wolontariuszy oraz działaczy nie istnieje potrzeba wzmacniania ich zaangażowania w realizację celów statutowych organizacji, gdyż podejmując decyzję o nieodpłatnym świadczeniu aktywności na rzecz NGO identyfikują się z charakterem i celami działania danego podmiotu. Kadra zarządzająca organizacją non-profit musi podejmować działania w celu doceniania wkładu pracy wolontariuszy, tym bardziej że jest to element zmienny w funkcjonowaniu organizacji, podlegający stałej fluktuacji oraz trudny do utrzymania na stałym poziomie. Menadżerowie powinni wspierać ich rozwój poprzez system szkoleń zwiększających ich kompetencje oraz rozwijające zdolności interpersonalne. Tego typu szkolenia powinny być również dostępne dla pracowników. Podejmowanie

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydanie V rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 26.

¹³ D. E. Guest, *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies” 1987, nr 14(5), s. 502–521.

takich działań prowadzi do zacieśniania współpracy pomiędzy tymi dwoma grupami personelu, następuje ich integracja oraz polepsza się komunikacja wewnętrzna.

Podmioty trzeciego sektora dysponują personelem w ograniczonych ilościach, dlatego tak istotnym jest właściwe nim zarządzanie i zwiększanie poziomu przynależności do organizacji. Skoro nie można ich wynagradzać na takim poziomie jaki mogliby osiągać w firmach działających dla osiągnięcia zysku, należy wspierać ich rozwój oraz dążenie do samorealizacji.

Zarządzanie operacyjne jest funkcją zarządzania odpowiedzialną za wszystkie działania bezpośrednio dotyczące wytwarzania produktu, tj. za gromadzenie rozmaitych składników wejściowych i przetwarzanie ich w planowane produkty końcowe¹⁴. Według Encyklopedii Zarządzania do pięciu filarów zarządzania operacyjnego należą: CRM (Zarządzanie relacjami z klientami), HR (*Human Resources* – Kadry i Płace), zarządzanie produkcją, finanse i księgowość, handel, logistykę, serwis¹⁵. Dla zarządzania operacyjnego typowa jest znacznie krótsza perspektywa czasowa, która wpływa bezpośrednio na poziom efektywności całej organizacji oraz stanowi czynnik decydujący o konkurencyjności podmiotu. Biorąc pod uwagę, że większość podmiotów trzeciego sektora prowadzi swoją działalność lokalnie i nie jest ona strukturalnie mocno rozbudowana, wydawać się może, że zarządzający NGO potrafią podejmować szybko adekwatne decyzje dotyczące bieżącej działalności organizacji. Jednakże z uwagi na ograniczoną liczbę dostępnego personelu, który nie jest wąsko wyspecjalizowany, ale posiadający wiedzę w kilku aspektach działalności organizacji jednocześnie, może dochodzić do niewłaściwej analizy posiadanych danych, a w konsekwencji do podejmowania złych decyzji rzutujących na przyszłość funkcjonowania organizacji. W tym zakresie organizacje non-profit powinny zrozumieć, że skuteczne zarządzanie operacyjne jest jednym z istotniejszych czynników decydujących o wysokiej konkurencyjności i powinny podejmować współpracę z innymi organizacjami o podobnym profilu działalności (firmami, instytucjami otoczenia biznesu czy innymi NGO), w zakresie wprowadzania tzw. dobrych praktyk. Jest to szczególnie istotne dla prawidłowego i ciągłego działania organizacji non-profit w dobie szybkiego rozwoju technologii oraz postępu technicznego.

¹⁴ D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. 2001, s. 32.

¹⁵ https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_operacyjne, (dostęp: 10.07.2020).

Kadra menadżerska podmiotów trzeciego sektora musi jasno określać cele, całościowo podchodzić do rozwiązywania pojawiających się problemów oraz przewidywać zmiany w otoczeniu i szybko na nie reagować.

Tabela 2. Kryteria podziału płaszczyzn i rodzajów otoczenia.

Kryterium podziału	Płaszczyzny i rodzaje otoczenia
Kierunek działania	– bliższe – dalsze
Zmienność	– stabilne – zmienne – burzliwe (turbulentne) – migocące
Złożoność	– proste – złożone
Potencjał	– o niskim potencjale – o wysokim potencjale
Nastawienie	– pozytywne – neutralne – wrogie
Czas	– przeszłe (historyczne) – obecne – przyszłe
Przestrzeń	– lokalne – regionalne – krajowe – międzynarodowe – globalne
Plastyczność	– łatwe do kształtowania – trudne do kształtowania – niemożliwe do kształtowania
Reaktywność	– reaktywne – pasywne
Realność	– rzeczywiste (realne) – e-otoczenie – symulowane
Przewidywalność	– możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne – możliwe do prognozowania w oparciu o metody jakościowe – niemożliwe do przewidzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy danych do dynamicznej lokalizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, 2013 s. 342.

Zarządzanie relacjami z otoczeniem jest kolejnym istotnym elementem skutecznego zarządzania, z uwagi na fakt, że żaden podmiot działający na

wolnym rynku nie jest niezależny od innych. Organizacje i ich otoczenie wpływają na siebie w różny sposób, co może być widoczne w ich niepewności, odczuwaniu obaw względem zachowań konkurencji oraz niespodziewanych kryzysów. Dlatego też powinny one właściwie rozpoznać rodzaje i płaszczyzny otoczenia (tabela 2).

Organizacje non-profit również prowadząc działalność, w obszarze gospodarki oraz w lokalnych społecznościach, współpracują zarówno z dostawcami (np. firmami zaopatrującymi je w materiały niezbędne do wytwarzania produktów czy świadczenia usług), klientami (czyli osobami kupującymi ich produkty czy usługi), jednostkami administracji publicznej (w zakresie pozyskiwania środków publicznych i realizacji powierzonych przez nie zadań publicznych), jak i beneficjentami ich działań. Powinny zatem szczegółowo rozpoznać swoje otoczenie aby wypracować z nimi właściwą komunikację, dzięki której będą mogły informować o tym, czym się zajmują, poznawać potrzeby otoczenia, zdobywać wsparcie dla swoich działań, budować zaufanie, a w efekcie realizować misję i cele.

Zarządzanie relacjami z otoczeniem pozwala organizacji przeanalizować, czy i w jaki sposób buduje ona relacje z otoczeniem, jak komunikuje na zewnątrz o tym, co robi, czy i jakimi metodami zachęca otoczenie do włączania się w prowadzone działania. Dzięki podejmowaniu takich aktywności organizacja jest bardziej zauważalna w otoczeniu i może to spowodować zwiększenie zaangażowania w jej działania różnych grup oraz wzmocnić jej pozycję.

Zarządzanie finansami w organizacjach pozarządowych podlega podobnym uwarunkowaniom jak w innych przedsiębiorstwach działających w gospodarce i tak samo jest ukierunkowane na realizację zadań, takich jak: planowanie finansowania (budżetowania), realizacja planu finansowego (zapewnienie finansowania), kontrola realizacji planów finansowych¹⁶. Powyższe zadania są wykonywane z uwzględnieniem specyfiki źródeł finansowania organizacji non-profit, do których należą: dotacje (w tym środki pochodzące z funduszy Unii Europejskiej), sprzedaż produktów i usług w ramach prowadzonej działalności odpłatnej lub gospodarczej, przychody z 1% podatku dochodowego, przychody ze zbiorów publicznych, składki członkowskie, darowizny, sponsoring, fundraising, spadki, wpływy z organizowanych loterii, przychody z lokat, papierów wartościowych.

¹⁶ Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_finansami, (dostęp: 13.07.2020).

Zarządzanie finansami wiąże się z profesjonalną obsługą rachunkową organizacji, z uwagi na fakt, że księgowość organizacji pozarządowych prowadzących działalność odpłatną czy też gospodarczą jest bardziej rozbudowana niż w firmach. Dlatego, zadanie to warto powierzyć osobie lub wyspecjalizowanemu podmiotowi, posiadającemu odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie w pracy z organizacjami pozarządowymi, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że przychody organizacji non-profit stale rosną (łączna kwota przychodów organizacji wzrosła w latach 2010-2018 o 37,6% z 23,0 mld zł do 31,7 mld zł)¹⁷. Dobrą praktyką stosowaną w organizacjach non-profit jest ustalenie i zapisanie w formie uchwały zasad prowadzenia księgowości, w celu zachowania stałości danych do analizy zarządczej, co pozwala również na dostarczanie istotnych informacji dla celów planowania oraz budowania strategii pozyskiwania środków finansowych w dalszej perspektywie czasowej.

Biorąc powyższe pod uwagę oraz dynamicznie zachodzące zmiany w otoczeniu, podmioty trzeciego sektora powinny z większym zaangażowaniem i powagą podchodzić do profesjonalizacji procesów zarządczych w swoich strukturach, szczególnie że obecnie zarządzanie nimi opiera się na działaniach amatorskich i nie wydaje się aby były one zdolne do wdrażania bardziej kompleksowych koncepcji. Wskazane jest zatem nawiązanie stałej kooperacji w tym zakresie z przedsiębiorcami działającymi na zasadach konkurencyjności oraz wewnątrzsektorowej współpracy pomiędzy organizacjami non-profit.

Najmniej rozpowszechnioną formą współpracy wśród podmiotów trzeciego sektora jest kooperacja z przedsiębiorcami (w 2017 r. tylko 32,5% organizacji wprowadziło tę formę), a inicjatorami tej współpracy były głównie same organizacje non-profit. Najchętniej tego typu kontakt utrzymywały fundacje (47,5% w 2017 r.). Z przeprowadzonych w 2017 r. przez Główny Urząd Statystyczny badań wynika jednak, że współpraca ta oscylowała głównie w obszarze pomocy materialnej czy wolontariatu pracowniczego, a mniej w zakresie mentoringu lub wymiany doświadczeń, czy też wdrażania wypracowanych dobrych praktyk.

Analogiczna tendencja została zauważona w wewnątrzsektorowej współpracy organizacji non-profit, która opiera się głównie na integracji środowiska lokalnego, poszerzaniu kontaktów oraz korzystania z wiedzy i doświadczenia pracowników, członków lub wolontariuszy partnerów¹⁸. Współpraca ta

¹⁷ Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne*, Warszawa 2019, s. 5.

¹⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019, s. 22-23.

odbywać się zatem może w formie: tworzenia partnerstwa przy realizacji projektów finansowanych ze środków budżetu państwa oraz ze środków Unii Europejskiej, wzajemnej wymiany informacji na temat planowanych kierunków rozwoju czy też napotykanymi barierami w bieżącej działalności, tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym, inicjatywnym, wspierania w realizacji zadań zleconych poprzez wymianę doświadczeń.

Istotną rolę w profesjonalizacji procesów zarządzania powinny odgrywać dedykowane szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry pracującej na rzecz organizacji. Większość podmiotów trzeciego sektora korzysta ze szkoleń z zakresu pozyskiwania funduszy (w tym sporządzania wniosków i rozliczania projektów) oraz merytorycznej problematyki związanej z obszarem działalności danej organizacji.

W celu ugruntowania ich pozycji oraz zapewnienia rozwoju w szerszym horyzoncie czasowym, powinno również nastąpić przemodelowanie zasad współpracy z jednostkami administracji publicznej. Obecnie współpraca ta skoncentrowana jest głównie w obszarze pozyskiwania zasobów materialnych (w tym środków finansowych) oraz realizacji zleconych zadań publicznych¹⁹. Jednostki administracji publicznej powinny dążyć do wzmocnienia potencjału podmiotów trzeciego sektora, jako organizacji będących coraz istotniejszym elementem systemu pomocy społecznej, ukierunkowanego na rozwiązywanie problemów społecznych występujących lokalnie, a jednocześnie zdejmujących z administracji obowiązek wykonywania zadań własnymi środkami. Administracja publiczna nie jest wystarczająco elastyczna, aby swoimi działaniami objąć coraz to nowsze obszary z zakresu polityki społeczno-gospodarczej, przy jednoczesnym wzroście oczekiwań społecznych w tym zakresie. Stąd konieczność włączania podmiotów spoza administracji do wykonywania niektórych funkcji z jej zakresu działania, poprzez zlecanie zadań publicznych i ich prywatyzacji. Dzięki tym działaniom sektor publiczny oraz obywatelski mogą się optymalnie uzupełniać oraz działać sprawniej i skuteczniej.

Podsumowanie

Podmiotom trzeciego sektora przypisuje się przede wszystkim szerokie znaczenie w życiu społecznym, pomijając niejednokrotnie ich znaczenie również dla gospodarki. Z ekonomicznego punktu widzenia są one również ważne

¹⁹ Ibidem, s. 21-22.

jak podmioty prowadzące, tylko i wyłącznie, działalność gospodarczą ukierunkowaną na zwiększanie zysku oraz rentowności.

Otoczenie podmiotów NGO powinno zacząć zdawać sobie sprawę, że funkcja pośrednika pomiędzy społeczeństwem a gospodarką i państwem, w świadczeniu usług prospołecznych oraz realizacji innych celów społecznych, będzie źródłem intensywnego rozwoju trzeciego sektora, w tym poprzez jego coraz większą różnorodność²⁰. Trend ten powinien być zauważony również przez ustawodawcę, który powinien tworzyć prawo sprzyjające rozwojowi trzeciego sektora, głównie bazując na systemie konsultacji społecznych i dialogu z podmiotami działającymi w tym obszarze. W tym zakresie powinny zostać zachowane zasady wolnorynkowej równowagi, nie sankcjonujące przywilejów mogących zaszkodzić innym podmiotom prowadzącym działalność gospodarczą. Jednocześnie jednostki administracji publicznej powinny zacieśniać współpracę z NGO, szczególnie w obszarze realizacji zadań publicznych i być dla nich wsparciem poprzez proponowanie m.in. szkoleń czy warsztatów doskonalących, co w dalszej perspektywie będzie miało znaczenie dla prawidłowej i właściwej realizacji polityki społecznej poszczególnych regionów. Zwiększenie udziału ruchu obywatelskiego, w realizacji polityki społeczno-gospodarczej kraju, może być gwarantem jej skuteczności oraz zapewnienia jakości usług publicznych na odpowiednio wysokim poziomie.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydanie V rozszerzone, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_finansami (Data dostępu: 13.07.2020).
- Guest D. E., Human Resource Management and Industrial Relations, „Journal of Management Studies” 1987, nr 14(5).
- Główny Urząd Statystyczny, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. - wyniki wstępne*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Współpraca organizacji non-profit z innymi podmiotami w 2017 r.*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Sektor non-profit w 2016 r. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd gospodarczy i zawodowy*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2018.
- <https://www.ngo.pl/> (Data dostępu: 07.07.2020).

²⁰ <https://www.gov.pl/web/pozytek> (Data dostępu: 13.07.2020).

- <https://sjp.pwn.pl/sjp/fundacja;2558702.html> (Data dostępu: 07.07.2020).
- <https://publicystyka.ngo.pl/jak-zarzadzamy-organizacjami-pozarzadowymi-w-polsce> (Data dostępu: 08.07.2020).
- https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_operacyjne (Data dostępu: 10.07.2020).
- <https://www.gov.pl/web/pozytek> (Data dostępu: 13.07.2020).
- Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu - od analizy plaży do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), „Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne”, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. z 2018 r. poz. 1491, z 2020 r. poz. 695.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. z 2019 r., poz. 713, z 2020 r. poz. 695.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. z 2020 r., poz. 1057.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa. 2001.

Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce

Wprowadzenie

W Polsce ludność wiejska stanowi wprawdzie ok. 40% całej populacji, ale obszary wiejskie zajmują ponad 90% powierzchni kraju, dlatego przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jest więc ważnym czynnikiem i wskaźnikiem poziomu rozwoju gospodarczego¹. Zgodnie z polityką wielofunkcyjnego rozwoju wsi, przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jest pożądana zarówno w postaci tworzenia i prowadzenia działalności rolniczych, jak i pozarolniczych. Rozwój przedsiębiorczości na wsi przyczynia się do aktywizacji innowacyjności i konkurencyjności regionów, tym samym generując nowe miejsca pracy, podnosząc dochody jej mieszkańców, przeciwdziałając wyludnianiu się obszarów wiejskich i wpływając na rozwój szeroko rozumianej infrastruktury na tych obszarach, bardzo istotnej punktu widzenia jakości życia i codziennego funkcjonowania mieszkańców wsi.

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena najbardziej prawdopodobnego scenariusza rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce, w kontekście najbliższej dekady, na podstawie informacji zawartych w dokumentach Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz w raportach tematycznych.

* Doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ *Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, obszarów wiejskich i rybactwa w Polsce*, dokument służący opracowaniu strategii zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2019, s. 20.

Przeprowadzona analiza informacji zawartych w w/w dokumentach pozwala na sformułowanie wniosków, że przedsiębiorczość na obszarach wiejskich, w perspektywie najbliższej dekady, związana będzie z rolnictwem ekologicznym, w oparciu o internacjonalizację i z wykorzystaniem szeroko pojętej innowacyjności, jak również odbywać będzie się z poszanowaniem strategii zrównoważonego rozwoju oraz we współpracy z miastami, co da możliwość integracji ludności wiejskiej z ludnością miejską oraz będzie okazją do tworzenia sieci i partnerstwa obszarów wiejskich z różnego rodzaju podmiotami. Zaznacza się przy tym utrzymanie zasady, że podstawą ustroju rolnego będą gospodarstwa rodzinne.

Analiza dostępnych informacji w zakresie planowanych założeń związanych z rozwojem przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, w nowej perspektywie finansowej wskazuje, że nie ma obecnie informacji na temat przyszłych zabiegów dotyczących wsparcia przedsiębiorczości w formie działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich. Można zatem przypuszczać, że w związku z potrzebą wielofunkcyjnego rozwoju wsi oraz celem zapobieżenia wielu niekorzystnym procesom społeczno-ekonomicznym, takim jak np.: bezrobocie, marginalizacja czy wyludnianie się wsi, podmioty odpowiedzialne za kreowanie rozwoju obszarów wiejskich wyznaczą działania mające na celu wsparcie przedsiębiorczości na tych obszarach w formie pozarolniczej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w ujęciu teoretycznym

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich ma dualistyczny charakter. W tradycyjnym ujęciu związana jest z rolnictwem, co wynika z tradycyjnej funkcji wsi, jednak coraz częściej można zauważyć skupienie jej mieszkańców, władz rządowych i samorządowych oraz polityki wsparcia UE na rozwoju jej funkcji pozarolniczych, które mają niekwestionowany wpływ na intensyfikację innowacyjności i różnorodności obszarów wiejskich². Jest to związane z założeniami polityki wielofunkcyjnego rozwoju wsi, która zakłada potrzebę rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, zarówno w postaci tworzenia i prowadzenia działalności rolniczych, jak i pozarolniczych³. Uzasadnieniem dla takiego stanu

² J. Bański, *Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich - diagnoza i wyzwania* [w:] K. Heffner, B. Klemens (red.), „Obszary wiejskie, wiejska przestrzeń i ludność, aktywność społeczna i przedsiębiorczość”, „Studia KPZK PAN”, Warszawa 2016, s. 283.

³ R. Nowicki, J. Kosmaczewska, M. Barczak, *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Koncepcje, realizacje, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2016, s. 95.

rzeczy jest specyfika obszarów wiejskich oraz ich „zaległości rozwojowe”, które wskazują na konieczność rozwijania obok rolnictwa, także przedsiębiorczości w postaci inicjatyw pozarolniczych⁴. Dax i Copus⁵ w swoich opracowaniach naukowych wskazują, że należy zaprzestać podporządkowywania obszarów wiejskich aglomeracjom miejskim i identyfikowania ich tylko z miejscami problemów rozwojowych, ponieważ obszary wiejskie również mają znaczące możliwości, których permanentne pielęgnowanie może przynieść wymierne korzyści. Jak słusznie zauważyli, mądry oraz starannie dostosowany system zarządzania obszarami wiejskimi, koncentrujący się na zrównoważonym rozwoju i aspektach innowacji społecznej, może mieć kluczowe znaczenie w kontekście intensyfikacji potencjału tych obszarów. Implementacja takiego systemu może pomóc w rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, która w formie rolniczej, będzie odbywać się z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju, a także przy wykorzystaniu naturalnych walorów obszarów wiejskich oraz zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań dzięki postępującej technologii, natomiast w formie pozarolniczej, związana będzie z różnorodnymi przedsięwzięciami gospodarczymi. Spowoduje również, że zatarta zostanie granica pomiędzy wsią a miastem, w związku z powstaniem na obszarach wiejskich własnego sektora produkcji, handlu i usług w wielu rozmaitych dziedzinach. Jednak, aby w przyszłości, wyżej zaprezentowany obraz polskiej wsi mógł mieć pokrycie w rzeczywistości, należy stymulować działania przedsiębiorcze u mieszkańców obszarów wiejskich, zachęcać ich do podejmowania pozarolniczych inicjatyw, bądź rozwijania działalności rolniczej za pośrednictwem podejmowania innowacyjnych przedsięwzięć.

W drugiej części opracowania zaprezentowane zostaną założenia Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Komisji Europejskiej w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w perspektywie najbliższych 10 lat.

Perspektywa rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

Głównym celem, w dokumencie Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030 roku, jest zapewnienie wzrostu dochodów osób

⁴ G. Ślusarz, A. Czudec, *Działalność gospodarcza na obszarach wiejskich w dobie globalizacji*, [w:] „Możliwości i bariery rozwoju działalności gospodarczej w obszarach wiejskich”, Rzeszów 2004, s. 4-5.

⁵ T. Dax, A. Copus, *The Future of Rural Development. In Research for Agri Committee – CAP Reform Post-2020 – Challenges in Agriculture*, Brussel: European Union, 2016, s. 281.

zamieszkujących obszary wiejskie oraz intensyfikacja integracji polskiej wsi w kontekście m.in. ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Aby to osiągnąć, resort rolnictwa planuje zwiększyć opłacalność produkcji rolniczej, m.in. dzięki wprowadzeniu nowego modelu organizacji produkcji oraz rynków, skróceniu łańcucha dostaw żywności, a także zapewnieniu uczciwej konkurencji na rynku. Realizacji tych celów sprzyjać ma wdrażanie innowacji, cyfryzacji oraz przemysłu 4.0., w obszarze sektora rolno-spożywczego, a także poszerzanie oraz rozwój rynków zbytu dla produktów i surowców sektora rolno-spożywczego⁶. W planowanych działaniach Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa, w zakresie rozwoju rolnictwa i wsi do 2030 r. przewidziano⁷:

- utrzymanie zasady, że gospodarstwa rodzinne będą podstawą ustroju rolnego;
- wsparcie zrównoważonego rozwoju zarówno małych, średnich jak i dużych gospodarstw rolnych;
- większe niż do tej pory wykorzystanie potencjału w sektorze rolno-spożywczym dzięki rozwojowi nowych kompetencji i umiejętności jego pracowników, a także poprzez wykorzystanie najnowszych technologii w obszarze produkcji, zastosowanie rozwiązań cyfrowych oraz kreowanie warunków do tworzenia innowacyjnych produktów;
- budowanie na rynkach zagranicznych konkurencyjnej pozycji polskiej żywności, której znak rozpoznawczy stanowić będzie wysoka jakość oraz odniesienie do najlepszych polskich tradycji, jak również dostosowanie produktów sektora rolno-spożywczego do zmieniających się wzorów w zakresie konsumpcji (np. wzrastającego zainteresowania żywnością ekologiczną);
- prowadzenie produkcji rolniczej z uwzględnieniem zasad ochrony środowiska i dobrostanu zwierząt oraz dostosowanie sektora rolno-spożywczego do zmian klimatu, m.in. w kontekście dostępności do wody;
- dynamiczny rozwój obszarów wiejskich przy współpracy z miastami, którego rezultatem będzie stabilny oraz zrównoważony wzrost gospodarczy, zapewniający godną pracę każdemu mieszkańcowi wsi oraz

⁶ P. Mikos, *Jak ma wyglądać polska wieś i rolnictwo do 2030 roku?*, „Tygodnik Poradnik Rolniczy”, https://www.tygodnik-rolniczy.pl/articles/aktualnosci/_jak-ma-wygladac-polska-wies-i-rolnictwo-w-2030-roku/.html (Data dostępu: 02.06.2020).

⁷ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030*, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/strategia-zrownowazonego-rozwoju-wsi-rolnictwa-i-rybactwa-2030> (Data dostępu: 03.06.2020).

- dostęp do zdrowych, polskich produktów żywnościowych mieszkańcom miast;
- tworzenie warunków prowadzących do poprawy mobilności zawodowej społeczności wiejskiej, jak również wykorzystywania przez nią szans na rozwój oraz zmianę kwalifikacji, wynikających z powstawania w gospodarce nowych sektorów (np. biogospodarki).

Jednakże, wskazane plany mogą okazać się trudne do realizacji. Z opublikowanego przez Komisję Europejską raportu „EU Agricultural Outlook 2017-2030” wynika, że w rozwijającej się Wspólnocie coraz mniej obywateli ma zamiar wiązać swoją przyszłość z rolnictwem, a cały sektor czekają kolosalne zmiany w zdolnościach produkcyjnych. Siła robocza w sektorze rolnym do roku 2030 skurczy się o 28 punktów procentowych. Rolnictwo, jako cała część gospodarki, odnotuje też potężny regres dochodów. W 2030 roku, w rolnictwie ma pracować jedynie 6,6 mln obywateli państw członkowskich UE. Prognozuje się zatem drastyczny spadek chętnych do pracy w rolnictwie (który w Polsce już dzisiaj jest zauważalny). Przyczyn tego spodziewanego spadku należy doszukiwać się w zmianach strukturalnych sektora rolno-spożywczego oraz lepszych perspektywach zatrudnienia w innych branżach. Mieszkańcy UE masowo migrują i będą migrować do miast, porzucając często rodzinne tradycje gospodarowania na wsi, szczególnie dotyczy to mniejszych obszarowo gospodarstw rolnych. Ponadto, Komisja Europejska szacuje, że koszty związane z prowadzeniem gospodarstw rolnych (w tym m.in. koszty energii czy środków ochrony roślin) wzrosną do roku 2030 średnio o 30 punktów procentowych. Prognozuje się także poważne skurczenie się środków ze Wspólnej Polityki Rolnej, co oznacza, że nadchodzący okres dla wielu rolników będzie jeszcze trudniejszy niż dotychczas – w sektorze rolnictwa utrzymają się tylko ci rolnicy z państw członkowskich, którym uda się przetrwać trudne lata⁸.

Możliwości rozwoju obszarów wiejskich Komisja Europejska upatruje w ekologicznej działalności rolniczej. W trosce o ekologię i zrównoważony rozwój obszarów wiejskich, KE planuje zagospodarowanie 25% gruntów rolnych pod rolnictwo ekologiczne do 2030 roku. Uzasadnieniem dla powyższego celu jest bezwzględna potrzeba zadbania o dobro środowisko i zwiększenie bioróżnorodności, co zostało w ostatnim czasie w znaczącym stopniu zaniedbane. Jak wskazuje dr hab. Jolanta Kowalska, prof. IOR-PIB – kierownik Zakładu

⁸ Report: EU Agricultural Outlook, *For markets and income 2017-2030*, Agriculture and Rural Development, European Commission, 2018, s. 57-72.

Ekologii i Ochrony Środowiska Instytutu Ochrony Roślin – PIB w Poznaniu: „W roku ubiegłym pojawiło się wiele pozycji naukowych opracowanych przez liczne zespoły naukowców z całego świata, które wskazują na dramatyczny spadek populacji owadów (chrząszczy, motyli) i ptaków w trakcie minionych 20 lat. Przyczyn tego zjawiska jest kilka, ale najczęstszymi z nich jest intensyfikacja rolnictwa uwzględniając nadmierne stosowanie pestycydów i nawozów syntetycznych”⁹. Natomiast MRiRW szanse dla obszarów wiejskich widzi w trwającej **rewolucji technologicznej w rolnictwie**, a zatem postępującej cyfryzacji, automatyzacji, a także we wdrażanych innowacyjnych rozwiązaniach. Jednakże, technologia ta może okazać się niewystarczająca wobec problemu zmieniających się uwarunkowań przyrodniczo-klimatycznych, powodujących coraz częściej pojawianie się zjawisk o charakterze klęskowym¹⁰.

Wśród planowanych rozwiązań w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich zauważyć można również nacisk na działania zmierzające do zurbanizowania obszarów wiejskich. W ramach nowej polityki spójności na lata 2021-2027, obszary wiejskie mają zostać wsparte w szczególności inwestycjami w zakresie:

- gospodarowania wodą (m.in. jej magazynowania i retencji),
- gospodarki odpadami oraz ściekami,
- infrastruktury dającej możliwość rozwoju przedsiębiorczości oraz powstawania nowych miejsc pracy (w postaci m.in. transportu, energii, Internetu)¹¹.

Brak jest natomiast, w obecnym czasie, jednoznacznych informacji czy i jakie wsparcie dla uruchomienia, prowadzenia i rozwijania pozarolniczej działalności gospodarczej, będzie udzielane w ramach przyszłej polityki wsparcia obszarów wiejskich. Można jednak przypuszczać, iż zgodnie z ciągle bardzo istotną polityką wielofunkcyjnego rozwoju wsi, wspierana będzie przedsiębiorczość w formie działalności pozarolniczej, z której wynika szereg

⁹ Farmer.pl, 25 proc. gruntów rolnych pod rolnictwo ekologiczne do 2030 roku, <https://www.farmer.pl/biznes/rolnictwo-ekologiczne/25-proc-gruntow-rolnych-pod-rolnictwo-ekologiczne-do-2030-r,95685.html> (Data dostępu: 01.07.2020).

¹⁰ Gazeta Pomorska, *Trendy i rozwojowe pułapki dla rolnictwa. Jakie ma być do 2030 roku? Zgadzasz się ze strategią ministerstwa?*, <https://pomorska.pl/trendy-i-rozwojowe-pulapki-dla-rolnictwa-jakie-ma-byc-do-2030-roku-zgadzasz-sie-ze-strategia-ministerstwa/ar/c8-14185499.html> (Data dostępu: 04.06.2020).

¹¹ Money.pl, *Rząd przyjął założenia do finansowania rozwoju wsi ze środków UE w l. 2021-2027*, <https://www.money.pl/gielda/rzad-przyjal-zalozenia-do-finansowania-rozwoju-wsi-ze-srodkow-ue-w-l-2021-2027-6477499531515521a.html> (Data dostępu: 05.06.2020).

niewątpliwych korzyści, tak w zakresie rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym, jak i krajowym.

Wnioski

Przedstawione założenia, plany i koncepcje Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Komisji Europejskiej na temat rozwoju obszarów wiejskich, pozwalają na sformułowanie wniosku, że przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w perspektywie najbliższej dekady w zakresie działalności rolniczej, w zdecydowanej większości związana będzie z ekologiczną produkcją zwierzęcą oraz roślinną. Przypuszczać można zarazem, że w związku z postępującym procesem dezagraryzacji wsi, odchodzenie od działalności rolniczej bądź jej dywersyfikacja o pozarolnicze inicjatywy, będzie w przyszłości często spotykaną praktyką na obszarach wiejskich, a w przypadku wielu właścicieli gospodarstw rolnych działania te będą po prostu koniecznością z powodu uzyskiwania znikomych dochodów z tychże gospodarstw, na co wskazuje prognozowany przez Komisję Europejską regres dochodów w rolnictwie oraz skurczenie się środków ze Wspólnej Polityki Rolnej na przedsięwzięcia rolnicze.

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich w formie rolniczej, w perspektywie najbliższej dekady, będzie związana z szeroką pojętą innowacyjnością, tak w zakresie procesowym jak i produktowym, a także będzie odbywać się z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju oraz przy wykorzystaniu naturalnych walorów obszarów wiejskich, które są niekwestionowanym, wysoce konkurencyjnym atutem w stosunku do obszarów miejskich.

Zmiany strukturalne w produkcji rolno-spożywczej będą polegały na coraz większym skupianiu inwestycji na nowych technologiach, które zapewnią rolnikom tzw. precyzyjne gospodarowanie oraz digitalizację wielu aspektów upraw i hodowli. Dla przykładu, ciekawym rozwiązaniem już funkcjonującym w niektórych krajach, również i w Polsce, jest wykorzystywanie techniki lotniczej (w postaci dronów) do monitorowania plantacji, określania potrzeb nawozowych oraz zwalczania szkodników roślin. Można przypuszczać, że rozwiązanie to, do roku 2030, stanie się bardzo powszechne, z punktu widzenia planowanego przez Komisję Europejską rolnictwa ekologicznego. Takie wykorzystanie dronów w plantacjach pozwoli na selektywne opryskiwanie roślin (czyli w miarę potrzeby), a nie całych plantacji, ponadto będzie rozwiązaniem dla prognozowanego poważnego spadku siły roboczej w rolnictwie – prace wykonywane przez ludzi i tradycyjne maszyny rolnicze zostaną w pełni

zautomatyzowane, tj. zabiegi pielęgnacyjne realizowane będą kompleksowo przez drony, które będą odpowiedzialne za obserwację plantacji, nawożenie oraz selektywne opryskiwanie środkami ochrony. Rozwiązanie to będzie również remedium na przewidywany wzrost kosztów środków ochrony roślin, a co za tym idzie uzyskaniem oszczędności w stosowaniu tych środków.

Założone cele i wyznaczone plany Komisji Europejskiej w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, w perspektywie najbliższej dekady, odpowiadają też na jeden z najbardziej powszechnych problemów na świecie, w Europie, a szczególnie w Polsce, jakim są zmniejszające się zasoby wody niezbędnej w rolnictwie. Jednym z istotnych celów przyjętych przez Wspólną Politykę Rolną jest efektywniejsze gospodarowanie posiadanymi zasobami wodnymi oraz kreowanie mechanizmów pozwalających na magazynowanie i tworzenie nowych źródeł zaopatrzenia wody (czyli zbiorników retencyjnych, studni). Można przypuszczać, że w odpowiedzi na powyższy cel, w przyszłości upowszechnione zostaną również uprawy roślinne w zamkniętych cyklach produkcyjnych, gwarantujące efektywność i oszczędność gospodarowania wodą w uprawach rolnych, praktycznie bez strat wody jaka ma miejsce w tradycyjnych w uprawach oraz z istotnym ograniczeniem środków ochrony roślin przed grzybami, szkodnikami (co bez wątpienia będzie również rozwiązaniem dla obniżenia kosztów z nimi związanych).

Natomiast, jeżeli chodzi o rozwój przedsiębiorczości w formie pozarolniczej, w perspektywie najbliższej dekady, to można przypuszczać, że będzie ona związana z różnorodnymi przedsięwzięciami gospodarczymi, jak również spowoduje, że zatarta zostanie granica pomiędzy wsią a miastem, w związku z powstaniem na obszarach wiejskich własnego sektora produkcji, handlu i usług w rozmaitych dziedzinach. Prawdopodobnym jest, że w przyszłości dojdzie do upowszechnienia polityki wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, która niesie za sobą wkomponowanie w wiejską przestrzeń coraz to większej liczby funkcji pozarolniczych. Polityka ta będzie związana przede wszystkim z uruchamianiem i prowadzeniem na obszarach wiejskich rozmaitych pozarolniczych działalności gospodarczych umożliwiających lokalnej (i nie tylko) społeczności podjęcie pozarolniczej pracy, a także ze wzrostem atrakcyjności wsi jako miejsca życia i pracy w związku z rozwojem szeroko rozumianej infrastruktury na tych obszarach.

Co prawda, w obecnym czasie, na podstawie założeń dotyczących nowej perspektywy finansowej, zauważyć można brak deklaracji w zakresie wsparcia przedsiębiorczości w formie pozarolniczej działalności gospodarczej ze strony podmiotów odpowiedzialnych za rozwój obszarów wiejskich, jednakże można

przypuszczać, że działania takie będą realizowane w związku z wyraźną potrzebą wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich nie tylko w Polsce, ale także wielu innych krajach UE.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jest ważnym czynnikiem i wskaźnikiem poziomu rozwoju gospodarczego, nie tylko samej wsi, ale i całego kraju. Jej intensyfikacja w dużej mierze zależy jednak od decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie warunków funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich.

Analiza dostępnych informacji, w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, w perspektywie najbliższej dekady, wskazuje na zdecydowane skoncentrowanie podmiotów odpowiedzialnych za rozwój obszarów wiejskich, na wsparciu działalności rolniczej w zakresie ekologii i zrównoważonego rozwoju, innowacyjności, internacjonalizacji oraz współpracy obszarów wiejskich z miastami. Prognozowany regres dochodów w rolnictwie, zmniejszenie się środków ze Wspólnej Polityki Rolnej na przedsięwzięcia rolnicze oraz wzrost kosztów związanych z prowadzeniem gospodarstw rolnych pozwala przypuszczać, że częstą praktyką stanie się podejmowanie przez społeczność wiejską innych, niż rolnicze, inicjatyw gospodarczych, jak również dojdzie do upowszechnienia podejmowania przez mieszkańców wsi dywersyfikacji źródeł zarobkowania. Brak jest na razie deklaracji ze strony podmiotów odpowiedzialnych za rozwój obszarów wiejskich w zakresie wsparcia przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w formie pozarolniczej działalności gospodarczej, w kontekście nowej perspektywy finansowej. Należy jednak podkreślić kluczowe znaczenie tworzenia i rozwoju pozarolniczych przedsięwzięć gospodarczych na obszarach wiejskich, z punktu widzenia wielofunkcyjnego rozwoju tych obszarów, aktywizacji ich różnorodności i innowacyjności, przeciwdziałania wielu niekorzystnym zjawiskom społeczno-gospodarczym oraz jakości życia i codziennego funkcjonowania na tych obszarach.

Analiza informacji zawartych w dokumentach Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz w raportach tematycznych pozwoliła na zrealizowanie postawionego celu – identyfikację i ocenę najbardziej prawdopodobnego scenariusza rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce, w kontekście najbliższej dekady.

Bibliografia

- Bański J., *Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich – diagnoza i wyzwania*, [w:] Heffner K., Klemens B. (red.), *Obszary wiejskie, wiejska przestrzeń i ludność, aktywność społeczna i przedsiębiorczość*, „Studia KPZK PAN”, Warszawa 2016, s. 274-284.
- Dax T., Copus A., *The Future of Rural Development. In Research for Agri Committee – CAP Reform Post-2020 – Challenges in Agriculture*, Brussel: European Union, 2016.
- Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej rolnictwa, obszarów wiejskich i rybactwa w Polsce*, dokument służący opracowaniu strategii zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa 2030, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2019.
- Farmer.pl, *25 proc. gruntów rolnych pod rolnictwo ekologiczne do 2030 roku*, <https://www.farmer.pl/biznes/rolnictwo-ekologiczne/25-proc-gruntow-rolnych-pod-rolnictwo-ekologiczne-do-2030-r,95685.html> (Data dostępu: 01.07.2020).
- Gazeta Pomorska, *Trendy i rozwojowe pułapki dla rolnictwa. Jakie ma być do 2030 roku? Zgadzasz się ze strategią ministerstwa?*, <https://pomorska.pl/trendy-i-rozwojowe-pulapki-dla-rolnictwa-jakie-ma-byc-do-2030-roku-zgadzasz-sie-ze-strategia-ministerstwa/ar/c8-14185499.html> (Data dostępu: 04.06.2020).
- Mikos P., *Jak ma wyglądać polska wieś i rolnictwo do 2030 roku?*, „Tygodnik Poradnik Rolniczy”, https://www.tygodnik-rolniczy.pl/articles/aktualnosci/_jak-ma-wygladac-polska-wies-i-rolnictwo-w-2030-roku/.html (Data dostępu: 02.06.2020).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, *Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030*, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/strategia-zrownowazonego-rozwoju-wsi-rolnictwa-i-rybactwa-2030> (Data dostępu: 03.06.2020).
- Money.pl, *Rząd przyjął założenia do finansowania rozwoju wsi ze środków UE w l. 2021-2027*, <https://www.money.pl/gielda/rzad-przyjal-zalozenia-do-finansowania-rozwoju-wsi-ze-srodkow-ue-w-l-2021-2027-6477499531515521a.html> (Data dostępu: 05.06.2020).
- Nowicki R., Kosmaczewska J., Barczak M., *Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Koncepcje, realizacje, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2016.
- Report: EU Agricultural Outlook, *For markets and income 2017-2030*, Agriculture and Rural Development, European Commission 2018.
- Ślusarz G., Czudec A., *Działalność gospodarcza na obszarach wiejskich w dobie globalizacji*, [w:] *Możliwości i bariery rozwoju działalności gospodarczej w obszarach wiejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2004, s. 4-5.

Konwersja i harmonizacja informacji w procesie ich adaptacji do potrzeb menedżerów w zakładzie komunalnym przetwarzania odpadów

Wprowadzenie

Według klasycznej definicji R. W. Griffina zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”¹. Informacja jest zatem elementem i narzędziem zarządzania, ale może również stanowić przedmiot zarządzania. Przy takim podejściu, zarządzanie informacją to racjonalny proces oceny i selekcji przez użytkownika systemu informacyjno-wyszukiawczego w kontekście jej otoczenia, spowodowany ciągłym przyrostem ilości, kluczowych w zarządzaniu informacją, które nie zawsze bywają aktualne i wiarygodne. Informacja często też bywa niedostosowana do potrzeb jej odbiorców. Dlatego w literaturze można spotkać się z pojęciem ekologiczności informacji². Wydawać by się mogło, że odbiorca informacji powinien posiadać do niej nieograniczony dostęp, jednak po głębszym przemyśleniu, można stwierdzić, że jej nadmiar może być szkodliwy.

Odbiorcą informacji w organizacji jest każde jej ogniwo, które przetwarza ją lub wykorzystuje w formie nieprzetworzonej do swoich działań na każdym

¹R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.

²W. Babik, *Ekologia informacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2021, nr 2 (78)s. 64.

etapie działalności. Szeregowi członkowie organizacji otrzymują najczęściej najmniejszy zasób informacji i jest to zazwyczaj informacja prosta, która nie podlega dalszemu przetworzeniu. Można też założyć, że informacja ta ma mniejsze znaczenie w procesie zarządzania i z tego też powodu autorka w dalszej części publikacji nie będzie zajmować się informacją, która powstaje i jest przekazywana na podstawowym szczeblu organizacji. Przedmiotem rozważań w dalszej części opracowania będzie zatem informacja stworzona, przetworzona i wykorzystywana przez menedżerów na przykładzie wybranej jednostki.

Zgodnie ze słownikiem języka polskiego menedżerem jest „kierownik, zarządca przedsiębiorstwa”³. W literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem menedżerów wg różnych kryteriów. Jednak najczęściej spotykaną klasyfikacją jest podział ze względu na szczeble zarządzania, tj.: menedżer najwyższego szczebla, menedżer średniego szczebla, menedżer pierwszej linii⁴.

W opracowaniu przyjęto, iż menedżer to osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesów zarządzania, planowania, podejmowania decyzji, organizowania prac, i kontrolowania. Dokonano również ich klasyfikacji ze względu na szczeble zarządzania. Do grupy menedżerów wyższego szczebla zakwalifikowano zarząd, dyrektorów pionów oraz kierowników poszczególnych działów, a do menedżerów niższego szczebla zakwalifikowano inspektorów, dyspozytorów i brygadzystów.

Celem rozdziału jest analiza koncepcji zarządzania przekazywaną informacją w zakładzie komunalnym zajmującym się gospodarką odpadami.

Aby osiągnąć cel opracowania, badania przeprowadzono w kilku etapach. Na wstępie badań założono triangulację metod badawczych zgodnie z określoną procedurą, w której zaplanowano kolejność poszczególnych etapów badań. Zgodnie z przyjętym założeniem, w początkowym etapie badań wykorzystano metodę dedukcji, a w kolejnym etapie przyjęto metodę indukcji. Technika ta wynikała z jednostkowych eksperymentów i obserwacji faktów zachodzących w badanej jednostce.

W pierwszym etapie badań przeprowadzono badania literaturowe dotyczące przepływu informacji. W drugim etapie badań, wiodącymi technikami badań były: obserwacja bez interwencji oraz metody wykorzystujące wywiad, w których dominował wywiad nieustrukturyzowany bezpośredni. Stosowano również wywiad ekspercki i *Storytelling*. W każdym przypadku respondenci nie byli informowani o prowadzonych badaniach. W wywiadach założono, że

³ <https://sjp.pl/mened%C5%BCer> (Data dostępu: 29.12.2020).

⁴ Np. R. W. Griffin, *op. cit.*, s. 45.

dzięki naturalności wywiadów uzyskano efekt spontaniczności odpowiedzi, co prawdopodobnie pozwoliło uniknąć, swego rodzaju, efektu strachu u respondentów, w trakcie udzielania wywiadów.

Informacja i jej rola w procesie zarządzania przedsiębiorstwem komunalnym

Zarządzanie procesami ogólnie można określić jako zarządzanie efektem, który jest rezultatem złożonych ciągów działań zachodzących w przedsiębiorstwie i choć mają one różny zasięg, to można uznać, że stanowią one zestaw działań skierowany na zasoby organizacyjne i informacyjne wykorzystywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacyjnych.

Pojęcie „przedsiębiorstwo” nie doczekało się jednolitej definicji i samo jego określenie często wynika z potrzeb i podejścia osoby definiującej. Przykładowo w ujęciu prawnym za przedsiębiorstwo można uznać wyodrębnioną prawnie i ekonomicznie jednostkę gospodarczą, zaś w ujęciu ekonomicznym jest to szczególnie sposób przejawiania ludzkiej aktywności⁵. Na potrzeby opracowania za przedsiębiorstwo uznaje się jednostkę prowadzącą działalność gospodarczą, której celem działalności jest obsługa mieszkańców w zakresie odbioru odpadów oraz generowanie zysku, który pozwoli na jej dalszy rozwój. W ostatnim ujęciu za przedsiębiorstwo uznaje się potocznie określany biznes, a „skuteczne zarządzanie biznesem oraz podejmowanie decyzji taktycznych i strategicznych jest związane z posiadaniem i przetwarzaniem odpowiednich informacji”⁶. Praktyka pokazuje, że dzięki prawidłowo dobranej informacji można zwiększyć efektywność pracy pracowników na każdym szczeblu, z czego wynika, że informacja jest niezbędna w każdej jednostce i każdemu pracownikowi. Szeregowy pracownik powinien otrzymywać codziennie informacje o zakresie zadań do wykonania, które powinna mu przekazywać osoba nadzorująca, zaś osoby kierujące pracą na określonym odcinku, aby móc podejmować właściwe decyzje potrzebują informacji bardziej wysublimowanej. Dlatego też w każdej jednostce następuje ciągły proces konwersji i harmo-

⁵S. Jędrzejewski, *Przedsiębiorstwo w upadłości. Uwarunkowania prawne, wycena, model sprawozdania finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 13.

⁶G. Sobczyk, *Rola i źródła informacji rynkowych w działalności przedsiębiorstw – wyniki badania*, „Annales Universitatis Mariae Curie Skłodowskiej” 2016, Lublin – Polonia, Vol. L, 3 Sectio H, s. 174, <https://journals.umcs.pl/h/article/download/3420/2924> (Data dostępu: 09.12.2020).

nizacji informacji w procesie ich dostosowania pod względem ilości i jakości do potrzeb jej odbiorców.

Niemal w każdej jednostce gospodarczej proces informacyjny rozpoczyna się od klienta zewnętrznego poprzez komórki wewnętrzne organizacji. Po zakończeniu procesu technologicznego prowadzącego do powstania produktu końcowego powinna powstać prawidłowo sformułowana informacja dla klientów, właścicieli i menedżerów, na którą składa się wiele informacji cząstkowych powstałych w trakcie działalności jednostki.

W literaturze informacja jest nieodłącznie kojarzona z takimi pojęciami jak: wiedza, dane, wiadomość. Jednak postawienie znaku równości pomiędzy tymi pojęciami byłoby dużym uproszczeniem, gdyż wiedza, dane i wiadomości mogą stać się informacją dopiero po nadaniu im określonych – charakterystycznych cech. Dopiero po prawidłowym procesie harmonizacji informacji przeanalizowaniu jej przez nadawcę powstaje sygnał otrzymywany przez odbiorcę w czytelnej dla niego postaci i jednocześnie potrzebny odbiorcy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Dopiero taka informacja staje się katalizatorem zarządzania. Informacja może być zatem narzędziem optymalizującym proces zarządzania jednak pod warunkiem, że będzie ona zawierała odpowiednią ilość danych i będzie nie tylko potrzebna odbiorcy, ale również będzie dla niego czytelna⁷. Należy zatem zgodzić się ze stwierdzeniem, że „potencjalny charakter informacji występuje dopiero wówczas, gdy właściwie wykorzystana informacja może pomóc w realizacji określonego działania”⁸.

Informacja może być także traktowana jako dobro ekonomiczne, które posiada duże znaczenie w zarządzaniu strategicznym⁹ i jest jednocześnie jednym ze źródeł kreowania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami działającymi na rynku. Dlatego tak ważne jest, aby system przekazywania informacji, w każdym podmiocie gospodarczym i pomiędzy współpracującymi podmiotami, działał sprawnie i bezpiecznie. Istotne jest również aby informacja była prawdziwa, gdyż słaba jakościowo informacja, lub po prostu nieprawdziwa, może być istotnym zagrożeniem dla rozwoju organizacji. W praktyce nieprawdziwość informacji może wynikać z błędów, ale też czasami ze zbyt dużego zaufania menedżera do osób ją przekazujących, którzy przekazują

⁷ Szerzej zob. Z. Malara, J. Rzechowski, *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2011, s. 16-19.

⁸ Ibidem, s. 17.

⁹ Z. Szyjewski, T. M. Komorowski, *Wstęp*, [w:] Szyjewski, T. M. Komorowski (red.), *Informatyka w zarządzaniu i ekonomii: Badania, analizy, modele*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Warszawa 2015, s. 7.

informację wygodną dla siebie, a menedżer nie weryfikuje jej z innymi źródłami tylko przyjmuje ją bezkrytycznie traktując jako fakt. Błędy w obiegu informacji mogą być przyczyną obniżonej wydajności pracowników oraz innych negatywnych zjawisk, a w skrajnych przypadkach nieprawidłowy obieg informacji może być również istotnym czynnikiem kryzysogennym.

Można spotkać się ze stanowiskiem, iż tworzenie prawidłowej informacji to proces zarządzania wiedzą, który bywa określany jako „systematyczny, skoordynowany proces gromadzenia, weryfikacji, przetwarzania, przechowywania, udostępniania wiedzy oraz kierowania procesami z nią związanymi w celu podnoszenia skuteczności realizacji celów”¹⁰ jednostki gospodarczej. Koncepcją zarządzania wiedzą (*knowledge management*) określa się często sposoby jej zdobywania, kodyfikowania, systematyzowania i dystrybucji w przedsiębiorstwie. Podejście to kształtuje działalność organizacji w taki sposób, aby menedżerowie w sposób ciągły poszukiwali synergii pomiędzy zdolnościami przetwarzania danych i informacji, przy wykorzystaniu wszelkiej dostępnej technologii informacyjnej, z kreatywnością i innowacyjnością na każdym szczeblu¹¹.

Biorąc pod uwagę, to że „podczas gdy stale rośnie ilość informacji dostępnych dla użytkownika, równocześnie maleje ilość czasu na ich odszukanie i zrozumienie”¹², bardzo istotne jest, aby ilość generowanej, przekazywanej i odbieranej informacji była ściśle dostosowana do potrzeb danej jednostki gospodarczej i jej odbiorców. Jeśli tak się stanie informacja będzie pozwalała rozwijać się i funkcjonować danej jednostce, a w przypadku niedostosowania jej ilości do potrzeb nadmiaru, może powstać szum informacyjny. Zatem brak odpowiedniej filtracji informacji trafiających do poszczególnych pracowników, szczególnie do menedżerów najwyższego szczebla jest jednym z błędów występujących w organizacjach. Chodź wydawać by się mogło że menedżer powinien posiadać jak najwięcej informacji, to takie podejście było prawidłowe w sytuacji, gdy informacja była towarem deficytowym, obecnie problemem staje się jednak nadmiar informacji, który powoduje, iż istotnie wzrasta prawdopodobieństwo przypadkowego pominięcia istotnego dla odbiorcy komunikatu.

¹⁰ M. Wojciechowska, *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2006, nr 1, s. 43.

¹¹ Y. Malhotra, *Knowledge Management for e-business Performance: Advancing Information Strategy to „Internet time”*, „Information Strategy: The Executive's Journal” 2000, Vol. 16, s. 14, za: E. Głowacka, *Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach*, „Zagadnienia Informacji Naukowej” 2002, nr 2, s. 46-52.

¹² A. Schick, J. Swacha, *Zarządzanie treścią w przedsiębiorstwie: ewolucja pojęcia*, [w:] Z. Szyjewski, T. M. Komorowski (red.), *op. cit.*, s. 13.

W praktyce gospodarczej menedżerowie często uzyskują informację niepotrzebną, gdyż ktoś przekazujący informacje, przy ich rozpowszechnianiu bierze pod uwagę tylko prawo odbiorcy do uzyskania danej informacji, a nie zastanawia się, czy ta informacja jest potrzebna odbiorcy. Oznacza to, że informacja bywa przekazywana w formie wiadomości mail nawet kilkunastu odbiorcom, z których część niepotrzebnie traci czas na ich analizę, nie mogąc w tym czasie wykonywać innych potrzebnych działań. Postępowanie takie, nawet jeśli jest podejmowane w dobrej wierze, uniemożliwia menedżerom spojrzenie na organizację z pewnego dystansu, gdyż czas, który mogliby przeznaczyć choćby na planowanie strategiczne, tracą na zajmowanie się rzeczami mało istotnymi, z którymi bez problemu mogliby sobie poradzić menedżerowie niższego szczebla lub pracownicy szeregowi.

Problem ten dostrzegany jest również w literaturze przedmiotu, np. zdaniem D. Jelonek, I. Chomiak-Orsa działania, które zmierzają do rozwiązania problemu nadmiaru informacji w organizacji, powinny być podejmowane w różnych obszarach działalności. Jako kluczowe rozwiązania problemu nadmiaru informacji autorki uznają: wdrażanie efektywnych rozwiązań informatycznych, optymalne wykorzystanie posiadanych rozwiązań komunikacyjnych oraz kreowanie właściwej kultury informacyjnej w organizacji¹³. Problem nadmiaru informacji spowodował też, to że zaczęto zastanawiać się nad wprowadzeniem „szczupłego zarządzania” (*lean management*) w odniesieniu do zakresu generowanej i przekazywanej informacji – często w odniesieniu do rachunkowości. Proces odchudzania rachunkowości, będącej nieodłącznym elementem zarządzania, zdaniem autorki, można również przenieść na wszystkie elementy składające się na proces zarządzania. Należy jednak zauważyć, że „proces przejścia z tradycyjnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem na nowe metody, nie jest łatwy i wymaga czasu. Tworzenie nowej kultury organizacyjnej, u której podstaw leży kultura ciągłego doskonalenia i uczenia się, jest kluczowym elementem tej transformacji”¹⁴.

Na gruncie wcześniejszych rozważań można zatem stwierdzić, że nie zawsze brak informacji, ale często właśnie jej nadmiar, nieprawidłowość konwersji lub nieprawdziwość, może być utrudnieniem w zarządzaniu, prowadzącym do

¹³D. Jelonek, I. Chomiak-Orsa, *Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217, s. 96.

¹⁴T. Lewandowski, *Mniej więcej dobrze czy dokładnie źle – przydatność informacji w systemie rachunkowości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 388, s. 142.

dużych problemów w organizacji. W każdym przypadku – braku, nadmiaru, nieprawidłowości lub nieprawdziwości informacji – menedżerowie mogą podejmować błędne decyzje, które nie będą wynikały z ich błędu, czy nieudolności, lecz z nieprawidłowo dobranego zakresu informacji. Dlatego też ogromne znaczenie w każdej organizacji ma system informacyjny. Może być prosty lub złożony, jednak w każdym przypadku musi on zaspakajać określone potrzeby informacyjne występujące na każdym szczeblu zarządzania.

System informacyjny bywa czasami określany jako wielopoziomowa struktura pozwalająca jego użytkownikowi na transformację informacji wchodzących na prawidłowo sformułowane informacje wychodzące, za pomocą odpowiednich procedur i modeli. Jego rolą w każdym przypadku jest dostarczanie użytkownikom potrzebnych informacji, na które złożyli wcześniej zapotrzebowanie. Aby jednak był skutecznym narzędziem w zarządzaniu, musi być on prosty w obsłudze, a prawidłowe informacje powinny powstawać na podstawie aktualizującego się systemu przetwarzania danych, który jednocześnie chroni przetwarzane informacje. System informacyjny jest elementem każdego przedsiębiorstwa, jednak w wielu z nich bywa on niesformalizowany. W takich sytuacjach menedżerowie twierdzą, że nie występuje on w danej jednostce, jednakże takie podejście można uznać za błędne, gdyż fakt niesformalizowania systemu informacyjnego nie można utożsamiać z jego brakiem¹⁵. System obiegu i przetwarzania informacji stanowi zatem element skutecznego zarządzania każdej jednostki gospodarczej, a bardzo często stanowi o nowoczesnym podejściu do zarządzania.

Zdaniem autorki prawidłowo opracowany (koniecznie w formie pisemnej) system informacyjny jest nie mniej ważnym dokumentem, niż inne regulacje wewnętrzne każdej jednostki gospodarczej. Jego prawidłowe opracowanie może pozwolić, nie tylko na poprawę efektywności gospodarczej podmiotu, ale również na wykreowanie pozytywnej marki w obrocie gospodarczym. W systemie tym powinna zostać określona nie tylko kolejność przekazywania komunikatów, ale również ich zakres. System taki jest niezbędny w prawidłowym funkcjonowaniu każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa, podobnie jak niezbędne są zasoby kapitału ludzkiego, zasoby materialne i niematerialne oraz inne składniki majątku przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę „szczupłość informacji”, zakres informacji przekazywanej menadżerom nie powinien być

¹⁵M. Gorzelany-Dziadkowiec, K. Machaczka, *Zarządzanie informacją w małym przedsiębiorstwie a budowa zdolności pokonywania kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu” 2009, nr 3/2/, s. 600.

ograniczany wyłącznie tajemnicą wewnętrzną jednostki, ale również potrzebami. Dlatego też system obiegu informacji, oprócz tego, że powinien systematyzować przekazywaną informację, to powinien również zakazywać przekazywania informacji zbędnych odbiorcy, gdyż jest to działanie nie mniej szkodliwe niż niedostarczanie informacji.

Charakterystyka badanej jednostki

Jednostką, która została poddana badaniu jest przedsiębiorstwo zajmujące się przetwarzaniem odpadów, której większościowym właścicielem jest średniej wielkości miasto powiatowe, zlokalizowane w centralnej Polsce. Jednostka obsługuje odbiór odpadów komunalnych i przemysłowych z obszaru zamieszkałego przez około 250 tysięcy mieszkańców. W niezmiennym kształcie działa ona od około 30 lat. Mimo, iż została powołana głównie, do obsługi mieszkańców okolicznych gmin w zakresie odbioru odpadów komunalnych, to nie można zapominać o podstawowym celu działalności jakim jest maksymalizacja wartości dla właścicieli, czyli osiągnięcie zysku. Pod tym względem badana jednostka jest typowa i nie różni się od innych przedsiębiorstw.

Charakter pracy, zakres odpowiedzialności i potrzeby informacyjne menedżerów wyższego szczebla, w badanym przedsiębiorstwie, jest podobny do zakresu menedżerów w innych jednostkach, czyli zarząd odpowiada za całość funkcjonowania jednostki, któremu podlegają dyrektorzy pionów i część pracowników, którzy nie zostali przyporządkowani do żadnego z pionów. W strukturze badanej jednostki wyodrębnione zostały dwa pionory organizacyjne – finansów i ochrony środowiska. W pierwszym pionie wyodrębnione zostały dwa działy, nierozłączne związane z finansami, w drugim wyodrębniono trzy działy: ochrony środowiska, przetwarzania odpadów i składowiska odpadów. Wyodrębnionymi działami kierują kierownicy lub bezpośrednio dyrektor. Zatem organem sprawującym nadzór nad prawidłowym funkcjonowaniem całej spółki jest zarząd reprezentowany przez prezesa, a dyrektorzy i kierownicy poszczególnych komórek nadzorują prawidłową pracę działów, za których działalność są odpowiedzialni. Dyrektorzy i kierownicy kierując powierzonymi im komórkami sprawują nadzór na podległymi zastępcami, inspektorami, mechanikami, brygadzystami, dyspozytorami poszczególnych sekcji.

Charakterystyczna dla branży komunalnej jest struktura kierownictwa niższego szczebla, czyli inspektora i dyspozytora. W badanej jednostce inspekto-

rem¹⁶ jest osoba odpowiedzialna za ciągłość produkcji, nadzór nad procesami technologicznymi przetwarzania odpadów komunalnych zmieszanych oraz zbieranych selektywnie. Do zadań inspektora należy również kontrola jakości przyjętych odpadów oraz jakości przekazanych surowców i odpadów do innych zakładów przetwarzania lub składowania. Z kolei dyspozytor¹⁷ jest osobą odpowiedzialną za flotę pojazdów, kierowców, ładowaczy nieczystości stałych, nieczystości płynnych, utrzymanie letnie i zimowe dróg. Menedżerowie ci podlegają bezpośrednio odpowiednim kierownikom działów.

Dział transportu zajmuje się odbiorem poszczególnych rodzaju odpadów od mieszkańców lub przedsiębiorców na podstawie informacji przekazanej przez dział obsługi klienta, o miejscu i rodzaju odpadu oraz pojemności pojemnika. Zlecenie na transport poszczególnych rodzaju odpadów tworzy dyspozytor, codziennie przekazuje informacje poszczególnym kierowcom, którzy z kolei są zobowiązani prawidłowo odebrać odpad oraz przekazać informację drogą elektroniczną o jego rodzaju do dyspozytora. Na tym etapie powstają zatem informacje rozproszone wymagające odpowiedniej konwersji i harmonizacji, w taki sposób, aby mogły być przekazane w odpowiedniej formie do działu obsługi klienta jako informacja zwrotna i kierownikom jako informacja zarządcza. W kolejnym etapie obsługi odpadów – po ich dostarczeniu na teren zakładu - poszczególne rodzaje odpadów są ważone i formalnie przyjmowane do zakładu jako odpad do sortowania i przetwarzania. Po tym etapie kontrolę nad odpadami przejmuje dział przetwarzania odpadów, jednak przed przekazaniem ich do dalszego procesu przetwarzania zostają one poddawane wrywkowej kontroli jakości, z czego sporządzany zostaje protokół, który z kolei przekazany jest do działu obsługi klienta i kierownictwu działu. Po tym etapie odpady są kierowane do poszczególnych instalacji. Nadzór nad tym etapem sprawuje zastępca kierownika działu przetwarzania odpadów lub inspektor. Nad prawidłową pracą poszczególnych instalacji sprawuje kierownik, który w głównej mierze skupia się nad pracą jej części mechanicznej i biologicznej. Inspektor, z kolei jest osobą nadzorującą daną zmianę, czuwającą nad prawidłowym procesem przyjęcia odpadów, przetworzenia i zagospodarowania w innych instalacjach lub innych miejscach na terenie zakładu. Do zadań inspektora należy rozpoczęcie zmiany oraz przekazanie brygadziście, w formie ustnej informacji, o rodzaju przetwarzanych odpadów w trakcie zmiany. Brygadzista z kolei jest zobowiązany do wyznaczenia zadań oraz miejsc pracy

¹⁶ Inspektor jest menedżerem niższego szczebla w dziale przetwarzania odpadów.

¹⁷ Dyspozytor jest menedżerem niższego szczebla w dziale transportu.

pracownikom w trakcie zmiany. Pełni on zatem jedynie nadzór nad pracownikami pracującymi na danym odcinku, nie skupiając się na funkcjonowaniu całej sortowni. Po zakończeniu zmiany inspektor zobowiązany jest do przekazywania swojemu przełożonemu informacji o ilości przetworzonych i wytworzonych odpadów, w podziale na określony asortyment. Dział przetwarzania odpadów posiada również w swojej strukturze grupę pracowników technicznych, do których należy utrzymanie techniczne ciągu instalacji przetwarzania odpadów. Ponieważ są to pracownicy odpowiedzialni jedynie za obsługę techniczną instalacji nie zostali oni zakwalifikowani do żadnej grupy menedżerów. Dlatego też ten etap przekazywania informacji, choć posiadający duże znaczenie dla organizacji, został pominięty w dalszych rozważaniach.

W badanej jednostce dział obsługi klienta stanowi swojego rodzaju łącznik pomiędzy wewnętrznymi jednostkami a podmiotem przekazując informacje zwrotne. Dział obsługi klienta realizuje zarówno umowy stałe, jak i jednorazowe, kontroluje na bieżąco również prawidłowość zawartych umów. Informacje na ten temat, po ich przetworzeniu, są przekazywane w formie elektronicznej do działu transportu w celu realizacji odbiór odpadów od klientów.

Dział ochrony środowiska to jednostka zajmująca się rejestracją, zbieraniem informacji o przyjętych odpadach od klientów. Informacje gromadzone są przez dyżurnych pracowników obsługujących wagę. Kolejnym i kluczowym etapem obiegu informacji jest rejestracja przyjęcia i przekazania odpadów w systemie określanym jako BDO, czyli bazie danych o odpadach, będącym systemem teleinformatycznym w skład którego wchodzi funkcjonujący moduł ewidencji i sprawozdawczości przyjętych i przetworzonych odpadów. Zakład posiada w swojej strukturze również dział techniczny, którego zadaniem jest naprawa pojazdów mechanicznych, będących w dyspozycji działu transportu oraz działu przetwarzania odpadów. Dział administracji dba o prawidłowe funkcjonowanie infrastruktury zakładowej, z której na co dzień korzystają pracownicy. Dział inwestycji jest jednostką realizującą prace remontowe. Do jego zadań należy w szczególności przygotowanie i koordynacja prac budowlanych wykonywanych na terenie Zakładu. Do zadań działu finansowo-księgowego należy przyjmowanie do realizacji dokumentów finansowo-księgowych, przygotowanie danych do sprawozdań, prowadzenia analiz przychodów i kosztów w badanej jednostce. Pomiedzy zwierzchnikami wszystkich działów i pracownikami im podległymi oraz pomiędzy kierownikami, dyrektorami i zarządem powinna następować ciągłą i płynną wymiana informacji niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania jednostki.

Wymiana informacji pomiędzy podmiotami struktury organizacyjnej badanej jednostki

W badanej jednostce podstawową formą przekazywania informacji pomiędzy menedżerami wyższego szczebla jest komunikacja drogą elektroniczną, rzadziej osobista, a w sporadycznych przypadkach do komunikacji wykorzystywana jest również forma telefoniczna. W komunikacji pomiędzy menedżerami niższego szczebla i pracownikami szeregowymi najczęściej wykorzystywaną formą komunikacji jest forma telefoniczna i osobista, określana jako informacja „z ust do ust”.

Przeprowadzone wywiady z menedżerami pozwalają stwierdzić, że w badanej jednostce występują szумы informacyjne. Najczęściej nie wynikają one ze złej woli przekazującego komunikat, choć i takich sytuacji nie można wykluczyć. Wśród kluczowych trudności wskazywanych przez respondentów jest fakt, iż w sytuacjach awaryjnych może zdarzyć się, że w komunikacji pomiędzy działem przetwarzania odpadów oraz działem transportu i działem obsługi technicznej mogą pojawić się sprzeczne informacje, gdyż informacje o awariach samochodów, ładowarek kołowych, wózków widłowych, są przekazywane przez pracowników szeregowych drogą ustną, a zlecenia na naprawę rejestrowane są dopiero w trakcie naprawy sprzętu, a nie przed jej rozpoczęciem. Prowadzi to sytuacji, że zlecający naprawę nie ma orientacji, kiedy przekazany do naprawy sprzęt będzie zdalny do użytku.

Z kolei w systemie obiegu dokumentów pomiędzy klientem a działem obsługi klienta rekomenduje się komunikację drogą elektroniczną za pomocą platformy informatycznej, tzw. e-BOK, czyli elektronicznego biura obsługi klienta i choć jest to narzędzie wdrożone stosunkowo niedawno i generuje jeszcze pewne błędy, to należy przyznać, że stanowi znaczący postęp w komunikacji pomiędzy jednostką a klientem. Dzięki niemu, klient rejestrując się na stronie, ma możliwość przekazania informacji, która niemal natychmiast dociera do działu obsługi klienta. Dzięki temu dział obsługi klienta i sami klienci mają szeroki i szybki dostęp informacji. Problem jednak stanowi przekazanie odpowiednio przekształconej informacji do innych działów mogących wykonać zleconą usługę. W tym zakresie słabym ogniwem okazuje się komunikacja pomiędzy pracownikami działów obsługi klienta, transportu oraz przetwarzania odpadów, gdyż często występuje problem np. nieprawidłowego zgłoszenia reklamacji niezgodności odbioru, czy też przyjęcia odpadów niezgodnych z deklarowanymi. Problemem może być również to, że dział obsługi klienta, na podstawie zawartych umów na odbiór odpadów, przekazuje informacje od

klienta tylko do jednostki realizującej usługę, czyli do działu transportu. W takiej sytuacji dział obsługi klienta powinien informować także dział przetwarzania odpadów i dział ochrony środowiska o ilości odebranych odpadów, dniu odbioru, kodzie odpadów w celu rejestracji zdarzenia w odpowiedniej bazie. Możliwe jest też, że w badanej jednostce czasami występują pewne niejasności w trakcie przekazywania informacji w zakresie awizacji odbioru odpadu od klienta zewnętrznego. Jednostka odpowiedzialna za komunikację raportuje potrzebę odbioru odpadów do odpowiedniej komórki, która wysyłając przystosowany do odbioru określonego przez klienta typu odpadu, dokonuje ich odbioru. W sytuacji gdyby pracownik odpowiedzialny za odbiór odpadów nieprawidłowo ocenił przekazywany odpad, lub nie dokonałby takiej oceny wcale, tylko wypróżnił pojemniki przekazywane przez klienta, mogłoby dojść do sytuacji, że odebrany odpad byłby zupełnie innej kategorii niż zadeklarowany przez klienta. Z tego powodu nastąpiłoby zmieszanie odpadów różnych frakcji, co w dalszym etapie znacząco utrudniłoby lub wręcz uniemożliwiłoby prawidłową segregację. Ilość odbieranych odpadów powoduje, że nie można określić, czy odpady są odbierane prawidłowo i czy w badanej jednostce nie występuje opisane zagrożenie. Problem ten bywa zgłaszany w wywiadach z menedżerami innych podmiotów działających w segmencie przetwarzania odpadów.

Obieg przekazywania informacji pomiędzy działem przetwarzania odpadów, a odbiorcą wytworzonych odpadów, wypracowany został dla zakładu indywidualnie i jest niezmienny od wielu lat. Polega on na tym, że w każdym tygodniu zostaje wysłany do odbiorców wytworzonych w zakładzie odpadów tygodniowy harmonogram odbiorów. Zakres przekazywanej informacji i jej kształt jest udostępniony inspektorom. Przesyłana jest również kopia wiadomości z harmonogramem do odbiorców odpadów. W harmonogramie zamieszczone są informacje o kliencie odbierającym dany odpad, kodzie odpadu, dniu odbioru oraz ilości¹⁸ pojazdów, które powinny zgłosić się po odbiór odpadów. Harmonogram jest tworzony w końcu tygodnia, na następny tydzień na podstawie planowanych ilości wytworzonych odpadów w kolejnym tygodniu. Realizacja harmonogramu wywozów jest kontrolowana przez kierownictwo. W przypadku odstąpienia od realizacji harmonogramu, kierownik niezwłocznie podejmuje działania wyjaśniające. W zakresie komunikacji

¹⁸ Ilość pojazdów jest swego rodzaju jednostką, gdyż na każdy pojazd, który zgłosił się po odbiór odpadów ładowana jest porównywalna ilość odpadów. Dlatego aby nie operować jednostkami wagi w jednostce stosuje się zamienną jednostkę w postaci ilości pojazdów do załadunku.

niezbędnej przy przekazywaniu odpadów występują duże problemy w sytuacji, gdy podmiot, który przyjął zlecenie odbioru odpadu nie przysłał wystarczającej liczby pojazdów lub przysłał je zbyt późno. Choć podjęto już próbę rozwiązania tego problemu poprzez wdrożenie dedykowanego systemu informatycznego, to istota problemu powoduje, że prace nad wdrożeniem systemu stały się bardzo pilne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w wielu komórkach badanej jednostki występuje zarówno niedobór informacji jak i jej nadmiar. Biorąc pod uwagę wcześniejsze rozważania, ilość, jakość i kształt informacji w badanej jednostce, powinna być ściśle dobrana do potrzeb jej odbiorców, tymczasem, podobnie jak ma to miejsce w innych jednostkach, często stosowana jest praktyka rozsyłania wiadomości do konkretnego odbiorcy i do wiadomości kilku lub kilkunastu innych odbiorców. Dodanie kilkunastu odbiorców do wiadomości jest procesem krótkotrwałym i wygodnym dla wysyłającego, stanowi też często formę zabezpieczenia dla nadawcy przed pominięciem kogoś w procesie informowania. Należy jednak zadać sobie pytanie, czy przesyłanie licznych wiadomości do szerokiego grona odbiorców jest w rzeczywistości podawaniem informacji, czy tworzeniem szumu informacyjnego? Wiadomo już, że nadmiar informacji szkodzi, dlatego też to nadawca informacji jest odpowiedzialny za to aby, przekazując różnorodne informacje menedżerom różnych szczebli, nie przekazywać ich zbyt wiele, a dostarczać tylko jedynie informacje niezbędnej.

Każdą niepotrzebną informację można określić spamem, a przesyłającego ją spamerem, który szkodzi organizacji tworząc szum informacyjny. Możliwe jest, że podobnie jak w innych podmiotach, również w badanej jednostce nadmiar informacji powoduje zmniejszenie zaangażowania pracowników, gdyż często przeraża ich jej nadmiar wiadomości, które otrzymują z innych działów, bez zastosowania odpowiedniego filtra przez przekazujących. W prowadzonych wywiadach respondenci podkreślali, że bardzo niebezpieczne jest również nieterminowe przekazywanie informacji (w ostatniej chwili, bądź po fakcie), gdyż może doprowadzić do przeoczenia przez odbiorcę istotnych informacji. Należy zatem zadbać również nad tym, aby w badanej jednostce informacja była przekazywana terminowo.

Systematyczny i rzetelny przyływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie jest głównym elementem jego prawidłowej działalności. Często zdarza się, iż informacja z jednego działu jest bardzo potrzebna w innym dziale, aby skutecznie i szybko podjąć prawidłowe decyzje. Warto zastanowić się nad faktem jak skrócić czas obiegu informacji. Obecnie

nie ma już konieczności utrwalania i przekazywania wszystkich informacji w formie papierowej, tak jak to ma miejsce w badanej jednostce, która pełni również funkcję ekologiczną i z tego powodu powinna szczególnie dbać o to aby nie tworzyć niepotrzebnych odpadów papierowych. Analiza systemu obiegu informacji prowadzi do wniosku, że należy zastanowić się nad wdrożeniem w jednostce wewnętrznego systemu przepływu informacji, który powinien zawierać raporty, zestawienia, tabele efektywności pracy poszczególnych zmian, analizy dzienne, tygodniowe, miesięczne, roczne, główne informacje udostępnione w formie elektronicznej.

Należy również podkreślić, że na podstawie przeprowadzonych obserwacji i wywiadów można stwierdzić, że w badanej jednostce menedżerowie i pozostali pracownicy¹⁹ poszczególnych działów nie posiadają wystarczającej wiedzy, w jaki sposób przekazywać prawidłowo, sumiennie i zrozumiale informacje, które będą pomocne w zarządzaniu podmiotem. Najczęściej nie wynika to z ich złej woli, lecz z faktu, że tak naprawdę nikt nigdy nie uczył ich pracy z informacją.

Jak w zdecydowanej większości jednostek, również w analizowanej jednostce, większość pracowników nie potrafi korzystać z przekazu informacji, nie przechodzi systematycznie szkoleń z zakresu pracy z informacją. Choć w okresie ostatniego roku można zauważyć szczególnie duży postęp w poprawie jakości obiegu informacji, to jednak w wielu przypadkach przekazywanie informacji odbywa się w dalszym ciągu drogą papierową, co wydłuża czas efektywności organizacyjnej pracy.

Pomimo tego, iż szczególnie menedżerowie wyższego szczebla stają się coraz bardziej wymagający co do jakości informacji wytwarzanej i przetwarzanej w badanej jednostce, to nie można jednak wykluczyć, iż również w badanej jednostce występują sytuacje, że podział zadań pomiędzy menedżerami, szczególnie dokonywany na szczeblu kierowników, nie jest do końca sprawiedliwy i pomimo wielu zmian w tym zakresie, zdarzają się w dalszym ciągu sytuacje delegowania zadań niewygodnych do innego działu poprzez zmianę sensu informacji przekazywanej przełożonym lub pomijania w informacji istotnych

¹⁹ Należy jednak dodać, że w przypadku największej pod względem liczebności grupy zawodowej w badanej jednostce, czyli pracowników fizycznych umiejętność przekazywania informacji jest mniej istotna niż inne walory. Jednak w przypadku pracowników, którzy biorą udział w przygotowaniu informacji, czyli głównie pracowników umysłowych zatrudnionych w jednostce umiejętność odbioru, przetwarzania i przekazywania informacji należy do podstawowych obowiązków służbowych i w związku z tym powinni oni charakteryzować się umiejętnością pracy z informacją w szerokim zakresie.

faktów, które jeśli byłyby przekazane zmieniałyby obraz sytuacji widzianej przez przełożonego. Należy dodać, że w tym zakresie nie były prowadzone badania jednak zagrożenie występowania takich zdarzeń może wskazywać na potrzebę ich przeprowadzenia.

Podsumowanie i wnioski z badań

Przeprowadzone badania wskazują, że informacja jest nieodłącznym procesem zarządzania, jednak powinna być ona dostosowana do potrzeb menedżerów. Wydawać się może, że niedobór informacji jest największym zagrożeniem w podejmowaniu decyzji, jednak przeprowadzone badania wskazują, że bardziej szkodliwy może być brak harmonizacji i nieprawidłowe przekształcenie informacji źródłowej, co może powodować, że powstaje nadmiar informacji, który często nie jest prawidłowo adoptowany do potrzeb zarządzających. Przepływ zharmonizowanej informacji w zakładzie komunalnym potrzebny jest zarówno menadżerom wyższego jak i niższego szczebla, ponieważ potrzebują oni dobrej jakościowo informacji do skutecznego planowania strategii działania oraz kontroli wewnętrznej podległych pracowników, co z kolei może prowadzić do lepszego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich. Z kolei podwładnym prawidłowo dobrana informacja pozwoli zyskać wiedzę na temat planowanych projektów i przedsięwzięć oraz sposobów na bardziej efektywne i mniej wyczerpujące wykonywanie powierzonych zadań.

Dostosowanie procesu konwersji i harmonizacji informacji w procesie ich adaptacji do potrzeb zarządzających analizowaną jednostką, prawdopodobnie usprawniłby proces decyzyjny, jednocześnie w większym stopniu umożliwiłby kontrolę przeprowadzonych procesów. Pozwoliłby również zlokalizować problemy oraz poprawiłby relację pomiędzy menadżerami a pracownikami, co prawdopodobnie miałooby bardzo ważny wpływ nie tylko na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ale również na większą satysfakcję pracowników.

Skutecznie przeprowadzony proces adaptacji informacji pozwoliłby na przeprowadzenie oceny pracowniczej, nie tylko na podstawie autoprezentacji swoich osiągnięć przez pracowników przed przełożonymi i innymi menedżerami, ale również na podstawie rzeczywistych efektów pracy i korzyści jakich praca ta dostarcza pracodawcy.

Brak odpowiednich narzędzi przekazywania informacji, jednostronna i ograniczona komunikacja, brak otwartości na zmiany, pośpiech, brak pochwały oraz nadmierna kontrola mogą powodować opóźnienia w realizacji

zadań, błędy w realizowanych zadaniach lub procesach, a także i konflikty wywołujące brak motywacji u pracowników.

Choć badania zostały przeprowadzone na podstawowym poziomie, pozwalają jednak stwierdzić, że w badanej jednostce konieczne jest pilne wdrożenie systemu informacji, który poprzez, w miarę szczegółowe instrukcje, pozwalałby dokonać prawidłowej konwersji informacji – źródłowej i wtórnej oraz dostosować ją do potrzeb kierujących badaną jednostką.

Bibliografia

- Babik W., *Ekologia informacji*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 2001, nr 2(78),
- Głowacka E., *Rola pracowników informacji w zarządzaniu wiedzą w organizacjach*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 2002, nr 2.
- Gorzelański-Dziadkiewicz M., Machaczka K., *Zarządzanie informacją w małym przedsiębiorstwie a budowa zdolności pokonywania kryzysu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu” 2009, nr 3/2
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- <https://sjp.pl/mened%C5%BCer> (Data dostępu: 29.12.2020).
- Jelonok D., Chomiak-Orsa I., *Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 217.
- Jędrzejewski S., *Przedsiębiorstwo w upadłości. Uwarunkowania prawne, wycena, model sprawozdania finansowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Malara Z., Rzechowski J., *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2011.
- Lewandowski T., *Mniej więcej dobrze czy dokładnie źle – przydatność informacji w systemie rachunkowości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 388.
- Schick A., Swacha J., *Zarządzanie treścią w przedsiębiorstwie: ewolucja pojęcia*, [w:] Z. Szyjewski, T. M. Komorowski (red.), *Informatyka w zarządzaniu i ekonomii: badania, analizy, modele*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Warszawa 2015.
- Sobczyk G., *Rola i źródła informacji rynkowych w działalności przedsiębiorstw – wyniki badania*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Lublin – Polonia, Vol. I, 3 Sectio H 2016, s. 174, <https://journals.umcs.pl/h/article/download/3420/2924> (Data dostępu: 9.12.2020).
- Szyjewski Z., Komorowski T. M., *Wstęp*, [w:] Szyjewski Z., Komorowski T. M., (red.), *Informatyka w zarządzaniu i ekonomii: badania, analizy, modele*, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Warszawa 2015.
- Wojciechowska M., *Zarządzanie wiedzą i informacją w placówkach bibliotecznych i ośrodkach informacji*, „Zagadnienia Informatyki Naukowej” 2006, nr 1.

Bożena Czerkawska*
Agnieszka Drzazga**

Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich w Polsce i Kanadzie – analiza komparatywna

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość społeczna, którą najłatwiej określić przez pryzmat działalności gospodarczej, łączącej w sobie cele społeczne i ekonomiczne, jest szczególnie istotna na obszarach wiejskich i w małych miastach, gdzie szanse na przyciągnięcie strategicznych inwestorów, skłonnych swoim zaangażowaniem wpłynąć na dynamiczny rozwój okolicy i regionu, są na ogół niewielkie. Jej wyjątkowe znaczenie wynika z interdyscyplinarności przedsiębiorstw społecznych, które realizują określoną wartość społeczną, funkcjonują z udziałem społeczeństwa, charakteryzują się innowacyjnością w odpowiedzi na potrzeby społeczne, a także mają niekwestionowane znaczenie dla rozwoju gospodarczego¹.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i ocena uwarunkowań oraz zasad funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych w Polsce i Kanadzie.

* Doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

** Doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

¹ M. Kapuścińska (2018), *Przedsiębiorczość społeczna na obszarach wiejskich*, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Olsztynie, s. 3.

Uzasadnieniem dla wyboru Kanady, jako odpowiedniego komparatora dla Polski w zakresie obowiązujących warunków i zasad funkcjonowania dla wiejskich przedsiębiorstw społecznych, jest miejsce Polski i Kanady w rankingu Thomson Reuters Foundation, dotyczącym przedsiębiorczości społecznej. W globalnej ankiecie przeprowadzonej wśród 43. państw w 2019 roku, na temat najlepszych krajów dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych, Kanada zajęła 1. miejsce, zaś Polska 35². Istotnym zatem, z poznawczego punktu widzenia, jest przeanalizowanie warunków funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych w Polsce względem warunków stworzonych dla tego rodzaju działalności w Kanadzie - światowego lidera w tej dziedzinie. Ponadto, Polska i Kanada mają podobny podział administracyjny – Kanada to federacja 10 prowincji i 3 terytoriów, podczas gdy Polska podzielona jest na 16 województw i w tym kontekście dodatkowym aspektem poznawczym dla autorów pracy była chęć zweryfikowania, czy warunki dla wiejskich przedsiębiorstw społecznych w tych krajach są adekwatne do potrzeb i sytuacji poszczególnych regionów oraz ich otoczenia. Adekwatność szeroko rozumianego otoczenia polityczno-regulacyjnego, jakiemu podlegają wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, do potrzeb regionów i środowisk, w których działają te podmioty, została uznana przez wielu autorów i badaczy w literaturze przedmiotu za najważniejszy czynnik kształtujący rozwój wiejskich przedsiębiorstw społecznych³.

² Thomson Reuters Foundation, *Thomson Reuters Foundation Poll: The Best Countries to Be a Social Entrepreneur* (2019), <http://poll2019.trust.org>, (Data dostępu: 11.01.2020).

³ M. Trigkas, I. Papadopoulos, G. Karagouni i in., *Benchmarking of Social Entrepreneurship in Urban and Rural Areas. A Preliminary Market Study in Greece*, 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business, Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems, 2016; I. Živojinović, A. Ludvig, K. Høgl, *Social Innovation to Sustain Rural Communities: Overcoming Institutional Challenges in Serbia*, Sustainability (Switzerland), 2019, 11(24); M. W. van Twuijver, L. Olmedo, M. O'Shaughnessy i in., *Rural Social Enterprises in Europe: A Systematic Literature Review*, *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy*, 2020, Unit 35; B. Ambrose-Oji, A. Lawrence, A. Stewart, *Community Based Forest Enterprises in Britain: Two Organising Typologies*, *Forest Policy and Economics*, 2015, 58; D. Calderwood, *Localism and the Community Shop*, *Local Economy* 2013, 28(3); M. Peric, J. Djurkin, *Systems Thinking and Alternative Business Model for Responsible Tourist Destination*, *Kybernetes* 2014, 43(3); T. Róbert, A. Levente, *Social Innovations for the Disadvantaged Rural Regions: Hungarian Experiences of the New Type Social Cooperatives*, *Eastern European Countryside* 2017, 23(1); R. Sonnino, C. Griggs-Trevanthen, *A Resilient Social Economy? Insights from the Community Food Sector in the UK*, *Entrepreneurship & Regional Development* 2013, 25(3–4); B. Macaulay, *Considering Social Enterprise Involvement in the Commissioning of Health Services in Shetland*, *Local Economy* 2016, 31(5); A. Steiner, S. Teasdale, *Unlocking the Potential of Rural Social Enterprise*, *Journal of*

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny i przedstawia wyniki badań własnych w zakresie uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce i Kanadzie – na podstawie przeprowadzonych wywiadów zaprezentowano w niniejszej pracy dwa studia przypadków. Zwieńczeniem zaprezentowanych studiów przypadków jest przeprowadzona analiza komparatywna, w ramach której dokonano porównania warunków oraz zasad obowiązujących wiejskie przedsiębiorstwa społeczne w Polsce i Kanadzie.

Przegląd literatury oraz dotychczasowych badań w zakresie przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich

Jak wskazali M. Trigkas i in., wielu autorów i badaczy bardzo dokładnie przeanalizowało czynniki, które wzmacniają lub osłabiają przedsiębiorczość społeczną na obszarach miejskich, ale badania nad przedsiębiorczością społeczną na obszarach wiejskich ciągle uważa się za stosunkowo słabe. Na podstawie badań przeprowadzonych w dwóch obszarach Grecji – Pyli i Salonikach – autorzy zauważyli, że istnieje znacząca różnica między przedsiębiorczością społeczną na wsi i w mieście, nawet na poziomie lokalnym. W związku z tym M. Trigkas i in.⁴ sformułowali założenie, że należy przygotować różne warunki polityczno-prawne (w tym polityki wspierania przedsiębiorczości społecznej) dla różnych regionów na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, aby skutecznie uwzględnić specyfikę kultury i środowiska społeczności.

Problem związany z polityką wsparcia przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich podnosili także Živojinovića i in.⁵ Wyniki

Rural Studies 2019, 70; J. Liddle, G. McElwee, J. Disney, *Rural Transport and Social Inclusion: The DalesBus Initiative*, Local Economy 2012, 27(1); M. Mazzei, M. J., Roy, *From Policy to Practice: Exploring Practitioners' Perspectives on Social Enterprise Policy Claims*, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 2017, 28(6); M. O'Shaughnessy, P. O'Hara, *Towards an Explanation of Irish Rural-Based Social Enterprises*, International Review of Sociology 2016, 26(2); C. Wallace, K. Vincent, C. Luguzan, C. i in., *Community Broadband Initiatives: What Makes Them Successful and Why?*, ACM International Conference Proceeding Series 2015, M. Aiken, M. Taylor, R. Moran, *Always Look a Gift Horse in the Mouth: Community Organisations Controlling Assets*, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 2016, 27(4); S. Whitelaw, C. Hill, *Achieving Sustainable Social Enterprises for Older People: Evidence from a European Project*, Social Enterprise Journal 2013, 9(3).

⁴ M. Trigkas, I. Papadopoulos, G. Karagouni i in., *op. cit.*

⁵ I. Živojinović, A. Ludvig, K. Hogl, *op. cit.*

badan przeprowadzonych przez tych autorów wskazały, że w Serbii istnieje wiele luk instytucjonalnych w zakresie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych. Wszyscy przedstawiciele badanych podmiotów wskazywali na niewystarczające wsparcie i zrozumienie koncepcji przedsiębiorstwa społecznego, zarówno przez władze krajowe, jak i lokalne, a także nieodpowiednie lub nieistniejące mechanizmy regulacyjne i finansowe, brak organów koordynujących oraz dysfunkcjonalne kanały komunikacji i oferty edukacyjne, z których wszystkie wymagają skutecznej poprawy. Badane podmioty uznały te niedogodności za istotne czynniki ograniczające funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych.

Natomiast na podstawie przeprowadzonego systematycznego przeglądu 66. dotychczas zrealizowanych badań dotyczących przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich Europy, M. W. van Twuijver i in.⁶ wskazali, że efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich wymaga m.in. umiejętności współdziałania z różnymi interesariuszami, takimi jak władze publiczne, sektor prywatny i organizacje trzeciego sektora oraz działania w sieciach formalnych i nieformalnych. Niektóre z badań analizowanych przez M. W. van Twuijver i in. szczególnie zwracają uwagę na kluczowość czynników w środowisku instytucjonalnym wiejskich przedsiębiorstw społecznych dla powstania i przetrwania tych podmiotów. Analizowane badania pokazują, że jednym z takich czynników jest dostępność dotacji i grantów, które zapewniają nie tylko wsparcie finansowe, ale także techniczne. Z drugiej strony, kilka z przeanalizowanych badań pokazuje, że chociaż wiejskie przedsiębiorstwa społeczne weszły w dyskurs decydentów, wciąż istnieje przepaść między aspiracjami politycznymi a faktycznym niezbędnym wsparciem dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich. W tym miejscu należy zauważyć, że środowisko/kontekst, w którym działają wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, ma również duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Jak wskazują M. W. van Twuijver i in. środowisko wiejskie dostarcza zarówno czynników sprzyjających, jak i ograniczających działalność przedsiębiorstw społecznych. Na podstawie analizowanych badań autorzy doszli do wniosku, że z jednej strony kontekst rynkowy (brak konkurencji), kultura samopomocy, wsparcie społeczności lokalnych oraz niewielka wielkość przedsiębiorstwa (ułatwiająca zarządzanie) sprzyjają wiejskim przedsiębiorstwom społecznym. Z drugiej strony cechy geograficzne obszarów wiejskich,

⁶ M.W. van Twuijver, L. Olmedo, M. O'Shaughnessy i in., *op. cit.*

takie jak ograniczony dostęp do siły roboczej, mały rozmiar rynku i niewystarczające wsparcie dla biznesu, mogą działać jako strukturalne bariery kontekstowe. Postawili oni również wniosek potwierdzający spostrzeżenia M. Trigkas i in. wskazujący, że konieczna jest potrzeba implementacji zindywidualizowanego wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich, które nie tylko będzie się odnosić do specyficznych cech wewnętrznych wiejskich przedsiębiorstw społecznych, ale także do ważnej roli jaką odgrywają konteksty „wiejskie” i lokalne zarówno w umożliwianiu, jak i ograniczaniu zakładania i funkcjonowania tych podmiotów.

Wydaje się, że „obszar wiejski” to nie tylko czynnik szcztątkowy, ale kluczowa kwestia kształtująca rolę i formy wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Zatem, aby lepiej zrozumieć rolę, jaką wiejskie przedsiębiorstwa społeczne mogą odegrać we wspieraniu włączenia społecznego i zrównoważonego rozwoju, należy wziąć pod uwagę okoliczności, w jakich podmioty te funkcjonują. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez A. Steiner i S. Teasdale⁷ na dwóch obszarach wiejskich w Szkocji, które wskazują, że otoczenie polityczne jest niezwykle ważne dla uwolnienia potencjału wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Aby opracować skuteczną politykę wspierania społeczności wiejskich i interwencji wiejskich przedsiębiorstw społecznych, musimy lepiej zrozumieć, z czym mamy do czynienia. Wydaje się, że istniejące podejścia do rozwoju przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich rzadko są oparte na dowodach (tj. np. na mocnych i słabych stronach kontekstu wiejskiego). Decyzje oparte na dowodach pomogłyby zminimalizować ryzyko niepowodzenia oraz zwiększyłyby możliwości wszechstronnego rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych i społeczności wiejskiej. Z drugiej strony przedsiębiorstwa społeczne powinny w większym stopniu reagować na potrzeby polityczne, które kształtują kierunki krajowych i regionalnych celów strategicznych oraz na zmiany legislacyjne wpływające na działalność przedsiębiorstw społecznych. Wydaje się zatem, że zarówno decydenci, jak i liderzy przedsiębiorstw społecznych muszą lepiej współpracować, aby stać się bardziej produktywnymi i korzystnymi. Jak wskazują autorzy, należy zmienić uniwersalne podejście do wszystkich przedsiębiorstw społecznych i przyjąć, że przedsiębiorstwa społeczne działające na obszarach wiejskich różnią się od tych działających w miastach, głównie ze względu na specyfikę wsi, na której działają.

W wielu krajach warunki polityczno-prawne, a szczególnie polityka wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, uzależnione są od stopnia innowacyj-

⁷ A. Steiner, S. Teasdale, *op. cit.*

ności tych podmiotów. Z badań przeprowadzonych przez R. Lang i M. Fink⁸ w Irlandii wynika, że działalność gospodarcza wiejskich przedsiębiorców społecznych często wiąże się z innowacyjnymi sposobami zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności wiejskich i to właśnie ta innowacyjność jest podstawowym czynnikiem wpływającym na rozwój i sukces przedsiębiorstwa społecznego. Działania przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich w tym kraju opierają się na proaktywnym i ryzykownym podejściu tych podmiotów do tworzenia innowacyjnych odpowiedzi na wyzwania obszarów wiejskich w kontekście społecznym. Innowacyjność znajduje tutaj odzwierciedlenie w nowych formach świadczenia usług, lub w świadczeniu nowych usług, które odpowiadają potrzebom społeczności wiejskiej, a które nie byłyby świadczone tradycyjnie w danej lokalizacji.

Znaczeniu innowacyjności w rozwoju wiejskich przedsiębiorstw społecznych poświęcali uwagę również inni autorzy, m.in. I. Lyne i in.⁹. Autorzy ci przeprowadzili badania mające na celu zrozumienie przedsiębiorczości społecznej i ekonomii społecznej na wiejskich obszarach Kambodży. Wykazały one, że we wszystkich przypadkach przedsiębiorstwa powstawały w odpowiedzi na lokalne potrzeby. Z przeprowadzonych badań wynika, że największą szansą na przetrwanie i rozwój badanych przedsiębiorstw społecznych są innowacje, które umożliwiają zaspokajanie potrzeb społecznych oraz realizację nowych pomysłów biznesowych poprzez dywersyfikację i doskonalenie prowadzonej działalności i tworzonych produktów.

Przeprowadzony przegląd dotychczasowych badań i literatury z zakresu przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich, wskazuje, że do kluczowych uwarunkowań wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych należą takie czynniki jak: adekwatność szeroko pojętego otoczenia politycznego i regulacyjnego w zakresie przedsiębiorczości społecznej do potrzeb i sytuacji wiejskich przedsiębiorstw społecznych i konkretnych regionów (w tym środowisk, społeczności), środowisko wiejskie (które stwarza warunki zarówno sprzyjające jak i niesprzyjające funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstw społecznych), innowacyjność przedsiębiorstw społecznych, współpraca z lokalną społecznością i szeroko rozumianym otoczeniem, realizacja celów społecznych przez przedsiębiorstwo społeczne w odpowiedzi na potrzeby i problemy lokalnej społeczności. Są to czynniki zarówno endoge-

⁸ R. Lang, M. Fink, *op. cit.*

⁹ I. Lyne, C. Ngin, E. Santoyo-Rio, *op. cit.*

niczne, jak i egzogeniczne, które mają tak samo silne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych.

Wydaje się, że trafną odpowiedzią na wyżej wymienione, zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury, uwarunkowania wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich, jest model stworzony przez S. A. Munoz i in.¹⁰ na podstawie przeprowadzonych badań własnych na obszarach wiejskich Szkocji. Model ten ilustruje pożądaný sposób postępowania przedsiębiorstwa społecznego oraz konkretne rozwiązania zewnętrzne, których realizacja może przyczynić się do rozwoju i sukcesu wiejskich przedsiębiorstw społecznych. Wskazuje, że lider przedsiębiorstwa społecznego musi być w stanie konstytuować gruntowną ideę w celu świadczenia usług i realizacji współpracy, zarówno z szerszą społecznością (w tym z potencjalnymi użytkownikami usług), jak i sektorem publicznym (w tym z potencjalnymi komisarzami). Następnie model pokazuje, że przedsiębiorstwa społeczne funkcjonujące na obszarach wiejskich powinny realizować swoją działalność w odpowiedzi na rzeczywiste potrzeby społeczne lokalnej społeczności. Następnie S. A. Munoz i in. w swoim modelu wskazują, że aby rozwijać przedsiębiorczość społeczną na obszarach wiejskich, społeczności lokalne powinny być zaangażowane w „identyfikację rzeczywistych potrzeb” występujących na obszarach wiejskich, które przedsiębiorstwa społeczne mogłyby zaspokoić. Autorzy, w kontekście współpracy z lokalnymi społecznościami, wskazują na potrzebę edukacji społeczności wiejskich w zakresie przedsiębiorczości społecznej, np. za pośrednictwem szkoleń. Podkreślają również, że zaangażowanie społeczności wiejskich w działalność przedsiębiorstw społecznych może mieć niewątpliwý wpływ na generowanie innowacji społecznych. Zaproponowany przez autorów model rozwoju wiejskiego przedsiębiorstwa społecznego wskazuje również, że menedżerowie i komisarze sektora publicznego powinni angażować się we współpracę z gminami w celu, spójnego i adekwatnego do potrzeb, świadczenia wsparcia dla wiejskich przedsiębiorstw społecznych, a także, że podmioty te powinny angażować się w stymulowanie wiejskich społeczności do współdziałania z wiejskimi przedsiębiorstwami społecznymi. Autorzy zwracają również uwagę, że osoby działające jako przedsiębiorcy społeczni na wsi muszą być kompetentne, zarówno w dyskursie obywatelskim społeczności (ze świadomością lokalnych potrzeb, kultur i wartości), jak i w dyskursie publicznym państwa (ze świadomością koprodukcji, upodmiotowienia, zamówień i budżetowania). Muszą być kompetentne i pewne siebie w poruszaniu się między tymi grupami

¹⁰ S. A. Munoz, A. Steiner, J. Farmer, *op. cit.*

interesariuszy i w godzeniu swoich celów z, czasami odmiennymi, często różniącymi się jeszcze od siebie, celami tych grup interesariuszy. Legitymacja z sektorem publicznym jest szczególnie ważna w małych, często rozproszonych społecznościach wiejskich, gdzie zależność od dotacji i umów handlowych jest duża. Autorzy słusznie zwracają uwagę, że podejmowane przez przedsiębiorstwo społeczne inicjatywy mają decydujący wpływ na przyznawane im środki publiczne. Jeśli są to inicjatywy, dzięki którym przedsiębiorstwo społeczne staje się dostawcą pewnych usług, które są tradycyjnie świadczone przez państwo, podmiot taki może uzyskać wysoką akceptację rządu. S. A. Munoz i in. sugerują, że wiejskie przedsiębiorstwa społeczne muszą koncentrować się na połączonych wyzwaniach związanych ze zrównoważonym rozwojem gospodarczym, usługami publicznymi i promowaniem spójności społeczności na obszarach wiejskich. W swoim modelu, autorzy także wskazują, że do kluczowych uwarunkowań utrudniających funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych działających na obszarach wiejskich należą te związane ze specyfiką obszarów wiejskich, tj. rzadkość zaludnienia, gorsza infrastruktura, nierówny kapitał ludzki i społeczny.

Spostrzeżenie G. Hendersona¹¹ wydaje się trafnym i cennym komentarzem podsumowującym przeprowadzony przegląd literatury – zaleca on zastąpienie dyskusji o „najlepszych praktykach” „mądrymi praktykami”, ponieważ te pierwsze nie zakładają, że jedna praktyka będzie działać w każdych okolicznościach, pozostawiając w ten sposób miejsce na lokalną wiedzę i doświadczenie. Tak jest właśnie w przypadku przedsiębiorstw społecznych działających na obszarach wiejskich.

Pomimo przeglądu wielu badań w zakresie uwarunkowań wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich, nie znaleziono żadnych informacji na temat dotyczących przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących na obszarach wiejskich w Kanadzie. Realizacja takich badań jest szczególnie ważna ze względu na to, że kraj ten zajął pierwsze miejsce w globalnym badaniu najlepszych krajów dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych, przeprowadzonym przez Thomson Reuters Foundation w 2019 roku. Dlatego w części empirycznej opracowania przedstawiono wyniki badań własnych nad uwarunkowaniami i zasadami funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych w Kanadzie. W celu stworzenia analizy porównawczej przeprowadzono również badania własne, w powyższym zakresie, przedsiębiorstwa społecznego zlokalizowanego na terenach wiejskich w Polsce, gdzie

¹¹ G. Henderson, *Indigenous Entrepreneurship and Social Entrepreneurship in Canada*, "Supreme Court Law Review" 2018, 83(2d), s. 241-278.

temat przedsiębiorczości społecznej w ostatnim czasie nabiera coraz większego znaczenia. Jednakże warunki funkcjonujące w Polsce, w zakresie przedsiębiorczości społecznej, wydają się być w głównej mierze niesprzyjające jej rozwojowi, dlatego autorki niniejszego opracowania, jako rdzenne mieszkanki obszarów wiejskich w Polsce i reprezentantki sfery naukowej w tym kraju, zdecydowały się zaczerpnąć z praktyk realizowanych względem przedsiębiorstw społecznych w Kanadzie, jako kraju będącego liderem w kontekście warunków dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej, celem zaproponowania ich w dyskursie naukowym dotyczącym wiejskich przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce.

Przedsiębiorstwa społeczne działające na obszarach wiejskich w Polsce

W polskiej gospodarce, podobnie jak w innych funkcjonujących na świecie, swoją działalność, obok przedsiębiorstw nastawionych przede wszystkim na osiąganie zysku oraz jak najwyższej rentowności, prowadzą przedsiębiorstwa społeczne, których intencją jest głównie realizacja celów społecznych określonych w statutach tych podmiotów. Z tego punktu widzenia można określić, że przedsiębiorstwa społeczne działają pomiędzy dwiema grupami jednostek: przedsiębiorcami oraz organizacjami pożytku publicznego. Dlatego też tak trudno jest jednoznacznie zdefiniować przedsiębiorczość społeczną i umiejscowić ją w ustawowych normach prawnych.

W polskiej *Encyklopedii Zarządzania* przedsiębiorstwo społeczne określone zostało jako podmiot działalności gospodarczej, który oprócz wypracowywania zysku, wyznacza sobie cele społeczne, natomiast wypracowane nadwyżki zysku inwestowane są w działania realizujące wyznaczone cele społeczne¹².

Przedsiębiorstwo społeczne w przyjętym przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej określone zostało jako podmiot charakteryzujący się tym, że¹³:

- jest to podmiot prowadzący działalność gospodarczą, wyodrębniony pod względem organizacyjnym i rachunkowym;

¹² Encyklopedia Zarządzania, *Przedsiębiorstwo społeczne*, <https://mfiles.pl> (Data dostępu: 15.07.2020).

¹³ Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r. Monitor Polski z dnia 24.09.2014 r., poz. 811.

- jego celem działalności gospodarczej jest integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (w tym przypadku wymagane jest zatrudnienie co najmniej 50% osób pochodzących z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 30% niepełnosprawnych o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności) lub świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej, przy jednoczesnej realizacji celów prozatrudnieniowych (zatrudnienie min. 20% osób z określonych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym);
- nie rozdziela zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną (w przypadku przedsiębiorstw o charakterze zatrudnieniowym) lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działa przedsiębiorstwo;
- jest zarządzany na zasadach demokratycznych lub co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy, zaś wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami.

W Polsce przedsiębiorstwa społeczne działają w ramach następujących form prawnych: fundacja, kościelna osoba prawna, spółdzielnia inwalidów i niewidomych, spółdzielnia socjalna, spółka non profit (sp. z o.o.), stowarzyszenie, związek stowarzyszeń. Zarówno na terenach miejskich, jak i wiejskich, najpopularniejszymi formami prawnymi prowadzenia przedsiębiorstw społecznych są: spółdzielnie socjalne, spółki non-profit (sp. z o.o.), fundacje¹⁴. W związku z tym, że spółdzielnia jest najpopularniejszą formą prawną prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego na obszarach wiejskich w Polsce, w części empirycznej niniejszego opracowania zaprezentowano studium przypadku przedstawiające informacje pozyskane w procesie przeprowadzonego wywiadu z przedstawicielem takiego właśnie podmiotu.

Polska od 2004 roku, będąc członkiem Unii Europejskiej, może korzystać z funduszy strukturalnych dedykowanych podmiotom ekonomii społecznej. Pierwszy okres, w którym były dostępne środki europejskie obejmował lata 2004-2006, drugi okres przypadał na lata 2007-2013, a obecnie trwa perspektywa finansowa 2014-2020. Zainteresowanie pozyskiwaniem funduszy europejskich było i jest duże, szczególnie w celu zakupu maszyn, urządzeń, rozbudowy firm, realizacji projektów informatycznych, doradztwa i szkoleń, pro-

¹⁴ T. Schimanek (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu*, Warszawa, Wyd. WYG International, 2009, s. 7-25.

mości marki, udziału w targach i misjach gospodarczych. Środki finansowe pochodzące z Unii Europejskiej dają możliwość budowania lub uzupełnienia systemu finansowania przedsiębiorstw społecznych, w celu stworzenia kompleksowej oferty składającej się z efektywnych narzędzi finansowych adekwatnych do ich profili działalności, wielkości, etapów i planów rozwoju lub potrzeb. Na poziomie krajów członkowskich, poza pomocą w formie standardowych dotacji, grantów na inwestycje lub tworzenie miejsc pracy, katalog możliwości obejmuje podstawowe instrumenty finansowe, takie jak: pożyczki na start, obrotowe, inwestycyjne, pomostowe, rozwiązania hybrydowe łączące granty z pożyczkami. W Polsce, zgodnie z założeniami budżetu Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej, gros funduszy na finansowanie ekonomii społecznej przeznacza się na tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych (w formie dofinansowania i finansowania pomostowego). W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój kwalifikowane do finansowania są takie przedsięwzięcia podmiotów ekonomii społecznej (PES), które dotyczą rozszerzenia prowadzonej przez nie działalności, wzmocnienia podstawowej działalności lub realizacji przez PES nowych przedsięwzięć. Kolejnym warunkiem koniecznym do spełnienia powinno być generowanie korzyści społecznych w ramach przedsięwzięcia objętego dofinansowaniem z instrumentu finansowego (np. tworzenie miejsc pracy lub innych korzyści społecznych).

Przedsiębiorstwa społeczne mogą również korzystać ze wsparcia finansowego w ramach ogółouropejskiego programu w dziedzinie polityki zatrudnienia i innowacji EaSI, zarządzanego bezpośrednio przez Komisję Europejską. Program ten służy do realizacji celów UE w zakresie: promowania wysokiego poziomu zatrudnienia, gwarantowania odpowiedniej i godnej ochrony socjalnej, zwalczania wykluczenia społecznego i ubóstwa, poprawy warunków pracy.

Do mechanizmów wsparcia przedsiębiorczości społecznej można też zaliczyć Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej – dokument, w którym przedstawiono plany i działania realizowane przez administrację rządową na szczeblu krajowym oraz kompleksową strukturę systemu wsparcia ekonomii społecznej na poziomie regionalnym, związane z takimi celami jak: spójność społeczna, aktywna polityka prorodzinna, poprawa dostępności do usług

społecznych i zdrowotnych, wsparcie grup zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem oraz zapewnienie spójności działań na rzecz integracji społecznej¹⁵.

Przedsiębiorstwa społeczne działające na obszarach wiejskich w Kanadzie

Zgodnie z definicją Rady Przedsiębiorstw Społecznych Kanady (SECC) przedsiębiorstwo społeczne to firma należąca do organizacji non-profit, której działalność ma charakter mieszany i jest bezpośrednio zaangażowana w produkcję i/lub sprzedaż towarów i usług, w celu generowania przychodów oraz osiągnięcia celi społecznych, kulturowych i/lub środowiskowych. Kanadyjskie przedsiębiorstwa społeczne mogą w sposób bezpośredni realizować potrzeby społeczne poprzez produkcję i sprzedaż swoich produktów i usług, zatrudnianie pracowników lub wykorzystywanie nadwyżki finansowej dla celów społecznych¹⁶.

W Kanadzie, podobnie jak w Polsce, przedsiębiorczość społeczna nie jest ustawowo zdefiniowana. Istnieje pięć głównych typów przedsiębiorstw społecznych w Kanadzie: spółdzielnie, organizacje non-profit, organizacje zajmujące się rozwojem społeczności, firmy tubylcze i firmy z misją społeczną¹⁷.

W raporcie *ICSEM Canada* argumentuje się, że przedsiębiorstwa społeczne nie są po prostu wynikiem działań przedsiębiorców, zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych, ale także ustawodawstwa władz prowincji i głównych instytucji (np. instytucji uniwersyteckich, sieci i ruchów społecznych, przestrzeni przedsiębiorczości i agencji finansujących), które mają duży wpływ na ich funkcjonowanie¹⁸.

¹⁵ Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, Uchwała Rady Ministrów nr 11 z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, poz. 214, Warszawa, dnia 27 lutego 2019 r., https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA_SPOLECZNA/KPRES_2019.pdf, (Data dostępu: 22.09.2020).

¹⁶ Social Enterprise Council of Canada, *SECC Social Enterprise Definition*, <https://secouncil.ca/> (Data dostępu: 22.09.2020).

¹⁷ J. J. McMurtry, F. Brouard, *Social Enterprises in Canada: An Introduction*, „Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research” 2015, Vol. 6, nr 1, s. 6.

¹⁸ J. J. McMurtry (2015), *International Comparative Social Enterprise Models*, „Social Enterprise in Canada: Context, Models and Institutions”, ICSEM Working Papers No. 04, York University, Canada, s. 7.

Kanada jest podzielona geograficznie na trzy prowincje i trzy terytoria oraz pięć głównych regionów (Atlantyk Kanada, Quebec, Ontario, Zachodnia Kanada i terytoria północne). Te konteksty geograficzne i regionalne są ważne, ponieważ w znaczący sposób tworzą ramy prawne, w ramach których powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne. Z prawnego punktu widzenia Kanada jest zarządzana na czterech poziomach: federalnym, prowincjonalnym/terytorialnym, lokalnym/gminnym oraz władz lokalnych. Obowiązki legislacyjne są podzielone między różne szczeble rządów w oparciu o długą historię kolonizacji i dekolonizacji, która doprowadziła do znacznego nakładania się tych szczebli na siebie i napięć między rządami różnych szczebli wokół jurysdykcji politycznej. Ta dwuznaczność, a czasem wręcz konflikt, na poziomie legislacyjnym stwarza liczne problemy dla powstających sektorów i instytucji, takich jak przedsiębiorstwa społeczne, ponieważ nie jest do końca jasne, do jakiego poziomu rządowej jurysdykcji należą, do którego z podmiotów należy obowiązek promowania tego rodzaju działalności, jak zharmonizować te polityki oraz jak ułatwić i sformalizować działalność, która wyrasta z działalności praktyków, a nie polityków. Wreszcie, niektóre inicjatywy rządowe są postrzegane w kontekście kolonizacji (zwłaszcza we wspólnotach frankofońskich i tubylczych), co utrudnia rozwój jasnych krajowych polityk, praktyk lub ram. Różnorodność kanadyjskich kontekstów kulturowych i legislacyjnych miała i ma znaczący wpływ na powstawanie i praktykę przedsiębiorczości społecznej w Kanadzie. Przedsiębiorstwa społeczne w istotny sposób zakorzeniły się lub są osadzone w tych prawnych i kulturowych społecznościach. Dlatego charakteryzują się one wyjątkowym kontekstem regionalnym i kulturowym¹⁹.

Najczęściej przedsiębiorstwa społeczne w Kanadzie łączą ideę misji społecznej z działalnością biznesową. Należy wyróżnić trzy kluczowe elementy przedsiębiorstwa społecznego funkcjonującego w Kanadzie: wymiar ekonomiczny i przedsiębiorczy, wymiar społeczny oraz partycypacyjne zarządzanie. Podmioty te są wspierane przez politykę państwa na poziomie krajowym, prowincjonalnym lub gminnym. Wiele przedsiębiorstw społecznych, w taki czy inny sposób, polega na funduszach rządowych, aby wspierać swoje cele społeczne²⁰.

Przedsiębiorstwa społeczne w Kanadzie są pod silnym wpływem czynników egzogenicznych, ważną kwestią dla ich rozwoju jest też uczenie się i wymiana. J. J. McMurtry i F. Brouard zidentyfikowali pięć zewnętrznych czynników, które mają wpływ na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Kanadzie:

¹⁹ J. J. McMurtry, F. Brouard, *op.cit.*, s. 9.

²⁰ Ibidem, s. 10.

Stany Zjednoczone Ameryki, Wielka Brytania, Europa kontynentalna, historia rdzennych mieszkańców i tradycyjne praktyki oraz różnorodne społeczności imigrantów. Dominującym określeniem przedsiębiorstwa społecznego w regionach zachodnich - Ontario i atlantyckich, zwłaszcza z punktu widzenia rządu i organów finansujących, jest takie, które koncentruje się na indywidualnych przedsiębiorcach odnoszących sukcesy w biznesie, którzy jako ważny element swojej działalności postrzegają szeroko rozumiany cel społeczny (np. zatrudnienie lub potrzebę środowiskową). Autorzy wskazują, że w Kanadzie jako kraju w większości osadniczym, z trwałą i silną tradycją imigracji, istotną rolę w tworzeniu innowacji w dziedzinie przedsiębiorstw społecznych odgrywają coraz bardziej zróżnicowane społeczności imigrantów Kanady. Społeczności te wpływają zarówno na rozwój przedsiębiorstw społecznych poprzez innowacje, które wdrażają w celu zaaklimatyzowania się w nieprzyjaznych i często wrogich warunkach, jak i poprzez swój wkład w postaci form przedsiębiorczości społecznej, które wnoszą z doświadczeń krajów, z których pochodzą²¹. W artykule *Atlantic Canada* pojęcia „miejsce” i „wspólnota” wskazuje się jako szczególnie silne składniki przedsiębiorstwa społecznego (być może wynikają z długiej historii izolacji gospodarczej i geograficznej tego regionu)²².

Przedsiębiorstwa społeczne w Kanadzie są koncepcją i praktyką, która jest kreatywnym, wschodzącym sektorem gospodarki. W Kanadzie rośnie zainteresowanie przedsiębiorstwami społecznymi jako „trzecią drogą” dostarczania dóbr społecznych, ale także rośnie presja na przedsiębiorstwa społeczne, aby udowodniły, że są skutecznym sposobem dostarczania tych dóbr społecznych. Dlatego wymaga się od przedsiębiorstw społecznych w Kanadzie, aby koncentrowały się na osiąganiu nowych i pojawiających się celów społecznych oraz na regionalnym rozwoju gospodarczym. Ważne jest aby były aktywne w różnych dziedzinach działalności gospodarczej oraz służyły osiągnięciu szerokiego i zróżnicowanego zakresu celów społecznych²³.

Charakterystyczne dla obszarów wiejskich Kanady są lokalne przedsiębiorstwa społeczne. Podmioty te mają szeroki zakres działalności, w tym integrację zawodową, turystykę, zaopatrzenie w podstawowe dobra, towary i usługi specyficzne dla danej kultury, wydobywanie zasobów i handel towarami

²¹ Ibidem, s. 11.

²² D. Lionais, *Social Enterprise in Atlantic Canada*, "ANSERJ: Canadian Journal of Non-profit and Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale" 2015, 6(1), s. 34.

²³ J. J. McMurtry, F. Brouard, *Social Enterprises in Canada: An Introduction*, "Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research" 2015, Vol. 6, nr 1, s. 12.

komercyjnymi. Jednak tym, co odróżnia tę formę przedsiębiorstwa społecznego od innych form przedsiębiorstw społecznych, jest ich szczególny nacisk na dobro społeczności tubylczej²⁴. W niniejszym opracowaniu opisane zostanie w formie studium przypadku właśnie lokalne przedsiębiorstwo społeczne funkcjonujące na obszarach wiejskich Kanady, z którego przedstawicielem przeprowadzony został wywiad.

Metodyka badań własnych

Na potrzeby części empirycznej niniejszego opracowania przeprowadzono badania jakościowe. Podstawą źródłową były wywiady swobodne ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, przeprowadzone za pomocą komunikatorów internetowych z przedsiębiorcami społecznymi funkcjonującymi na terenie Polski i Kanady. Zrealizowane badania umożliwiły pozyskanie wiedzy praktycznej dotyczącej uwarunkowań i zasad funkcjonowania wiejskich przedsiębiorstw społecznych we wskazanych regionach świata. Na podstawie zebranych informacji w procesie przeprowadzonych badań stworzono dwa studia przypadków. Badania zostały przeprowadzone w okresie od marca do sierpnia 2020 r. Zrealizowane badania mają charakter jedynie ilustracyjny, w związku z tym, uzyskanych wyników nie należy poddawać uogólnieniu na całą populację generalną, z której pobrani zostali respondenci. Wyniki pozyskane w procesie przeprowadzonych badań mogą stanowić przyczynek do dalszych rozważań w kierunku uwarunkowań i zasad funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na większej populacji celem uzyskania wyników reprezentatywnych.

Studium przypadku przedsiębiorstwa społecznego zlokalizowanego na terenie obszarów wiejskich Polski

Przedsiębiorstwo społeczne działające na obszarze wiejskim, z którego przedstawicielem przeprowadzono wywiad, powstało w 1996 r. w formie spółdzielni socjalnej, w wyniku przekształcenia spółki pracowniczej, będącej kontynuacją działalności Państwowego Gospodarstwa Rolnego. Przeprowadzone badanie wskazało, że:

²⁴ Ibidem, s. 13.

- głównym motywem założenia spółdzielni socjalnej była chęć utrzymania miejsc pracy. Spółdzielnia zlokalizowana jest w województwie podlaskim będącym typowo rolniczym regionem Polski;
- podstawową działalnością tego przedsiębiorstwa jest przygotowywanie i obsługa imprez okolicznościowych oraz świadczenie usług cateringowych. Ponadto podmiot zajmuje się produkcją oraz sprzedażą wyrobów własnych takich, jak np. chleb, wędliny, ciasta;
- od początku istnienia zatrudnionych jest 5 osób, które są silnie emocjonalnie związane z działalnością spółdzielni socjalnej oraz identyfikują się z celami społecznymi założonymi do realizacji przez podmiot;
- badane przedsiębiorstwo z uwagi na swoją genezę postawiło na podtrzymywanie regionalnych tradycji w zakresie produkcji wyrobów własnych;
- misją społeczną przedsiębiorstwa jest wsparcie na rynku pracy osób nisko wykwalifikowanych ze słabo rozwiniętych terenów wiejskich;
- przedsiębiorstwo ściśle współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego, nie tylko w zakresie realizacji zadań publicznych, ale również w akcjach charytatywnych na rzecz członków lokalnej społeczności, dzięki czemu, pomimo że nie jest dużym przedsiębiorstwem²⁵, jest widoczne i rozpoznawalne w swoim otoczeniu. Dzięki dobrej współpracy z urzędem, spółdzielnia może również liczyć na preferencyjne stawki za wynajem lokalu pod swoją działalność oraz przy wynajmie pomieszczeń w celu organizacji imprez okolicznościowych;
- zbadany podmiot nie generuje istotnych nadwyżek finansowych, które umożliwiałyby dokonywanie znacznych inwestycji oraz podejmowanie działań zmierzających do pozyskiwania funduszy ze środków Unii Europejskiej, gdzie zazwyczaj wymagany jest wkład własny;
- zarówno pracownicy, jak i osoby kierujące spółdzielnią, nie są zainteresowani rozbudową działalności oraz struktur podmiotu, aby nie zaburzyć równowagi i „rodzinnego” charakteru przedsiębiorstwa;

²⁵ Dużym przedsiębiorstwem jest przedsiębiorstwo zatrudniające 250 lub więcej pracowników, zatrudnia mniej niż 250 pracowników, ale suma bilansowa przedsiębiorcy przekracza równowartość w PLN 43 mln EUR i łączny obrót przekracza równowartość w PLN kwotę 50 mln EUR, którego 25% lub więcej kapitału lub praw do głosowania na zgromadzeniu wspólników lub akcjonariuszy, kontrolowane jest bezpośrednio lub pośrednio, wspólnie lub indywidualnie, przez jeden lub kilka podmiotów publicznych (Załącznik nr I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r., Dz. Urz. UE L 187 z dnia 26.06.2014 r.).

- obecne regulacje prawne w Polsce, w zakresie zasad prowadzenia działalności, w formie przedsiębiorstwa społecznego, są skomplikowane i trudne do spójnego zrozumienia przez menedżerów wiejskich przedsiębiorstw społecznych, którzy zazwyczaj nie mają wyższego wykształcenia;
- głównymi barierami utrudniającymi prowadzenie działalności oraz rozwój przedsiębiorstw społecznych są:
 - bariery prawne przejawiające się w niestabilności regulacji prawnych oraz ich niejasności;
 - bariery finansowe związane z ograniczonym dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania oferowanych przez banki, które nie posiadają instrumentów dedykowanych tym podmiotom i uwzględniających specyfikę ich funkcjonowania;
 - bariery rynkowe, które w znacznie większym stopniu, niż na inne podmioty gospodarcze działające na wolnym rynku, oddziałują na wiejskie przedsiębiorstwa społeczne, szczególnie w okresach kryzysów, gdy nie mają one wystarczających rezerw finansowych na przetrwanie w realiach pogarszającej się koniunktury wewnętrznej;
 - bariery społeczne objawiające się zróżnicowanym postrzeganiem wiejskich przedsiębiorstw społecznych przez lokalne społeczności oraz przez całe społeczeństwo – dla lokalnych społeczności są często jedynymi pracodawcami oraz moderatorami działań społecznych, natomiast dla części społeczeństwa – zacofanymi technologicznie i mało nowoczesnymi manufakturami;
 - bariery związane z infrastrukturą, utrudniające prowadzenie codziennej działalności, tj.: słabo rozwinięty transport oraz komunikacja drogowa (np. brak utwardzonych dróg dojazdowych), brak szybkich łącz czy telekomunikacyjnych (szczególnie w zakresie szerokopasmowego Internetu), brak lub zły stan infrastruktury energetycznej, która nie spełnia podstawowych kryteriów oraz jest wysoko awaryjna²⁶;
- głównymi determinantami sprzyjającymi prowadzeniu oraz rozwojowi działalności przedsiębiorstw społecznych są:
 - prace legislacyjne zmierzające do ujednolicenia oraz uproszczenia przepisów dedykowanych podmiotom trzeciego sektora gospodarki;

²⁶ Przerwy w dostawach energii elektrycznej dla odbiorców z terenów wiejskich są częstsze niż w miastach.

- realizacja ogólnokrajowych kampanii informacyjnych o funkcjonowaniu trzeciego sektora w Polsce – szczególnie działania te są wdrażane przez jednostki samorządu terytorialnego;
- podejmowanie przez jednostki samorządu terytorialnego współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi przy realizacji zadań społecznych (zlecanie podmiotom ekonomii społecznej zadań z zakresu realizacji polityki społecznej regionu).

Studium przypadku przedsiębiorstwa społecznego zlokalizowanego na terenie obszarów wiejskich Kanady

Przedsiębiorstwo społeczne, z przedstawicielem którego przeprowadzony został wywiad, powstało w 1988 r. i jest zlokalizowane na terenie Point Clark w prowincji Ontario w Kanadzie. Przeprowadzone badanie wykazało, że:

- podmiot ten zatrudnia 12 pracowników, z czego 4 jest członkami zarządu oraz zrzesza 6 wolontariuszy. Jego celem są kontakty społeczne i przyjaźń pomiędzy lokalną społecznością, przedsiębiorstwo powstało również jako sieć pomocy seniorom, którym brakuje systemu wsparcia. Oferuje bezpłatne usługi pomocy w zakresie kupowania i dostarczania artykułów spożywczych osobom starszym i schorowanym. Ponadto zapewnia pomost między pokoleniami, zachęcając do interakcji z różnymi grupami wiekowymi, poprzez różne działania społeczne, takie jak warsztaty rękodzieła, muzyczne, kluby gier karcianych i wspólne przygotowywanie posiłków. Beneficjentami przedsiębiorstwa są seniorzy oraz potrzebujące rodziny, a partnerami do współpracy - lokalne organizacje charytatywne, takie jak: dom kobiet, lokalny szpital, lokalne firmy;
- wraz z założeniem przedsiębiorstwa, została przyznana mu dotacja Trillium na prowadzenie działalności z funduszy rządu prowincji – jeśli przedsiębiorstwo zostanie rozwiązane lub przestanie istnieć, rząd prowincji ma prawo do odzyskania aktywów od przedsiębiorstwa. Aktualnie przedsiębiorstwo utrzymuje się z prowadzenia działalności podstawowej, która jest związana z produkcją i sprzedażą wyrobów rzemieślniczych i piekarniczych;
- podmiot przekazuje wypracowane nadwyżki finansowe na realizację założonych celów społecznych – w ciągu ostatnich dwóch lat przedsiębiorstwo wygenerowało nadwyżki finansowe w wysokości 28000 USD, które w całości przeznaczyło na realizowane cele społeczne, w tym na

wsparcie lokalnych organizacji charytatywnych – takich jak hospicjum, dom kobiet, lokalny szpital. Oprócz tego zbiera fundusze na realizację celów społecznych poprzez:

- pobieranie składek członkowskich w wysokości 10 USD rocznie od osoby. Osoba musi mieć co najmniej 50 lat;
 - organizowanie imprez związanych ze zbieraniem funduszy, podczas których realizowana jest sprzedaż wyrobów rzemieślniczych i piekarniczych;
 - sprzedaż reklam lokalnym firmom, na lokalnych billboardach, których właścicielem jest opisywane przedsiębiorstwo;
- dopóki połączone konta bankowe przedsiębiorstwa zawierają mniej niż 200 000 USD, nie są płacone żadne podatki rządowe. Podmiot ma bezpłatny dostęp do lokalnego domu kultury (należącego do lokalnej gminy Huron Township) przez dwa dni w tygodniu. W zamian przedsiębiorstwo przekazuje datek w wysokości 2 000 USD rocznie do biura Huron Township, aby pomóc w uregulowaniu opłat za utrzymanie domu kultury;
- w związku z podziałem geograficznym Kanady, zasady funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych są zróżnicowane względem regionu. Ponadto wiejskie przedsiębiorstwa społeczne w Kanadzie są prawdopodobnie bardziej nieformalne, elastyczne i obowiązuje je mniej przepisów w stosunku do przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w miastach;
- cały personel przedsiębiorstwa permanentnie stara się, by ze wsparcia oferowanego przez ten podmiot mogła skorzystać jak największa liczba ludzi potrzebujących. Od momentu uruchomienia przedsiębiorstwa można zauważyć stałą tendencję wzrostową liczby jego beneficjentów – obecnie sięga ona 135 osób potrzebujących. W dodatku, podmiot stara się zwiększać zasięg kolaborujących z nim organizacji charytatywnych, w tym celu organizuje wydarzenia w postaci konferencji, na których zaproszeni prelegenci otrzymują darowizny na rzecz wybranej przez siebie organizacji charytatywnej;
- przedsiębiorstwo czuje wsparcie ze strony lokalnych urzędów – biuro miejskie pomaga przedsiębiorstwu w pokryciu kosztów ogólnych, natomiast gmina udziela mu wsparcia przy realizacji większych projektów – w ostatnim czasie podmiot uzyskał środki finansowe na zakup znaku elektronicznego, który wyświetla nadchodzące wydarzenia;

- w Kanadzie panuje bardzo dobry klimat dla prowadzenia działalności hybrydowej, ze względu na obowiązujące korzystne warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oparte na współpracy i pomocy lokalnych urzędów, instytucji i biznesów.

Analiza komparatywna badanych przedsiębiorstw

Zarówno przedsiębiorstwo polskie jak i kanadyjskie charakteryzuje się ściśle wyznaczonym celem społecznym – celem tego pierwszego jest wsparcie na rynku pracy osób nisko wykwalifikowanych, ze słabo rozwiniętych terenów wiejskich, natomiast celem tego drugiego są kontakty społeczne, przyjaźń pomiędzy pokoleniami, inicjowanie wspólnych działań społecznych w zakresie lokalnej społeczności, a także pomoc seniorom i osobom schorowanym.

Podstawowa działalność zaprezentowanych przedsiębiorstw wydaje się być zbliżona – produkcja oraz sprzedaż wyrobów własnych. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że obydwa przedsiębiorstwa postawiły na podtrzymywanie regionalnych tradycji w zakresie realizowanej działalności.

Reprezentant przedsiębiorstwa społecznego usytuowanego w Polsce wskazał na wiele barier utrudniających funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych na obszarach wiejskich. Po pierwsze, respondent wskazał, że obecne regulacje prawne w Polsce związane z prowadzeniem działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, są skomplikowane i trudne do zrozumienia. Dla porównania zaś, należy wskazać, że badania przeprowadzone z przedstawicielem kanadyjskiego przedsiębiorstwa wskazują, iż w Kanadzie panuje bardzo dobry klimat dla prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, oraz że wiejskie przedsiębiorstwa społeczne w Kanadzie są bardziej nieformalne, elastyczne i obowiązuje je mniej przepisów w stosunku do przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w miastach. Przedstawiciel polskiego przedsiębiorstwa społecznego wskazał również bariery finansowe związane z ograniczonym dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania, natomiast przedstawiciel przedsiębiorstwa funkcjonującego w Kanadzie wskazał, że uzyskuje znaczące wsparcie finansowe na poziomie lokalnym. Jak można więc zauważyć wsparcie dostępne na poziomie krajowym oraz europejskim nie jest satysfakcjonujące dla przedsiębiorców społecznych funkcjonujących w Polsce, natomiast wsparcie oferowane przedsiębiorcom społecznym w Kanadzie na poziomie lokalnym, jest zauważane i doceniane.

W dalszej kolejności, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego usytuowanego w Polsce wskazał także bariery rynkowe wpływające na kondycje wiejskich przedsiębiorstw społecznych szczególnie w okresach kryzysów oraz społeczne w związku z postrzeganiem wiejskich przedsiębiorstw społecznych przez społeczeństwo w kategoriach niewspółczesnych technologicznie i mało innowacyjnych fabryk. Reprezentant polskiego przedsiębiorstwa społecznego wymienił również bariery związane z szeroko rozumianą infrastrukturą na obszarach wiejskich, które utrudniają bieżące funkcjonowanie i rozwój prowadzonej działalności. Dla porównania, reprezentant przedsiębiorstwa kanadyjskiego nie wymienił żadnych barier rynkowych, społecznych i infrastrukturalnych, które stanowiłyby utrudnienie dla prowadzenia i rozwoju wykonywanej przez niego działalności.

Pomimo wskazanych wyżej barier przez przedstawiciela wiejskiego przedsiębiorstwa społecznego funkcjonującego w Polsce, respondent ten wymienił jednak kilka czynników, które sprzyjają rozwojowi jego przedsiębiorstwa. Spośród nich wskazał intensywne prace legislacyjne zmierzające do ujednolichenia oraz uproszczenia przepisów dedykowanych podmiotom trzeciego sektora gospodarki. Następnie, respondent jako kolejny czynnik sprzyjający rozwojowi przedsiębiorczości społecznej w Polsce wymienił aktywność jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi i realizacji kampanii informacyjnych na ich rzecz, co wpływa na coraz większą rozpoznawalność przedsiębiorstw społecznych w kontekście ich pozytywnego oddziaływania na krajową gospodarkę. Natomiast przedstawiciel przedsiębiorstwa kanadyjskiego ocenił ogólnie panujące w południowym Ontario warunki i zasady obowiązujące wiejskie przedsiębiorstwa społeczne jako dobre, szczególnie biorąc pod uwagę silne szeroko rozumiane wsparcie na poziomie lokalnym.

W tym miejscu wskazać należy, że zarówno w przypadku polskiego, jak i kanadyjskiego przedsiębiorstwa społecznego zaobserwować można satysfakcję ze wsparcia przedsiębiorczości społecznej na poziomie lokalnym – przedstawiciel przedsiębiorstwa zlokalizowanego w Polsce docenia aktywność jednostek samorządu terytorialnego na rzecz rozwoju przedsiębiorstw społecznych, a także jakość współpracy z lokalnymi urzędami administracji publicznej w zakresie realizacji zadań publicznych i akcji charytatywnych na rzecz członków lokalnej społeczności, jak również możliwość skorzystania z preferencyjnych stawek za wynajem lokalu pod swoją działalność. Przedsiębiorstwo usytuowane w Kanadzie również może liczyć na wsparcie na poziomie lokalnym – biuro miejskie pomaga przedsiębiorstwu w pokryciu kosztów ogólnych.

nych, a gmina udziela mu wsparcia przy realizacji większych projektów oraz umożliwia bezpłatny dostęp do lokalnego domu kultury celem organizacji różnorodnych wydarzeń.

Pomimo dużego znaczenia innowacyjności dla rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących zarówno w Polsce jak i Kanadzie, zauważyć można mniejszy postęp w tym obszarze, w przypadku przedsiębiorstw społecznych zlokalizowanych w Polsce, niż tych funkcjonujących w Kanadzie, dla których bardzo ważną kwestią jest uczenie się i wymiana. Potwierdzają to przeprowadzone badania, które wskazują, że zarówno pracownicy, jak i osoby kierujące przedsiębiorstwem społecznym w Polsce, nie są zainteresowani rozwinięciem działalności i zwiększeniem jej zasięgu. Natomiast jak pokazują badania przeprowadzone z przedstawicielem przedsiębiorstwa zlokalizowanego w Kanadzie, cały personel tego podmiotu permanentnie stara się, by ze wsparcia oferowanego przez to przedsiębiorstwo mogła skorzystać jak największa liczba ludzi potrzebujących. W dodatku, podmiot stara się zwiększać zasięg kolaborujących z nim organizacji charytatywnych.

Zdecydowanym czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w prowincji Ontario są ulgi podatkowe. W tym miejscu zaznaczyć należy obowiązywanie znacznie mniejszych niż w Kanadzie, udogodnień podatkowych w stosunku do przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce.

W przypadku badanego przedsiębiorstwa kanadyjskiego zauważyć można szeroką współpracę z różnymi podmiotami, tak z beneficjentami jego wsparcia, jak i lokalnymi urzędami, organizacjami i przedsiębiorstwami. W przypadku przedsiębiorstwa polskiego zaobserwować można bardziej zakrojoną sieć podmiotów współpracujących, są nimi beneficjenci wsparcia oraz lokalne urzędy administracji publicznej.

W przypadku przedsiębiorstwa kanadyjskiego zauważyć można podejmowanie licznych działań ukierunkowanych na rzecz zbierania funduszy na realizację założonych celów społecznych, dodatkowo przedsiębiorstwo to generuje nadwyżki finansowe, które w całości przeznacza na cele społeczne. Polskie przedsiębiorstwo natomiast zachowuje bierność w realizacji powyższych działań.

Wnioski

Przeprowadzona analiza komparatywna wskazała na szereg różnic w funkcjonowaniu polskich i kanadyjskich przedsiębiorstw społecznych. W związku

z podziałem geograficznym Kanady, zasady funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych są zróżnicowane względem regionu. Przeprowadzony wywiad wskazuje, że model ten sprawdza się przynajmniej w przypadku prowincji Ontario, gdzie jak można zauważyć na podstawie przeprowadzonego wywiadu, warunki dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych zostały przez respondenta ocenione bardzo dobrze. Ponadto, zasadność takiej polityki potwierdzają dywagacje M. Trigkas'a i in., którzy na podstawie przeprowadzonych badań własnych sformułowali założenie, że polityki wspierania przedsiębiorczości powinny być indywidualnie dostosowane do potrzeb poszczególnych regionów, ich społeczności i przedsiębiorstw społecznych²⁷. Prawdopodobnie takie traktowanie przedsiębiorstw usytuowanych w Polsce byłoby adekwatniejsze do ich potrzeb, potrzeb poszczególnych regionów oraz lokalnych społeczności. Przedstawiciel przedsiębiorstwa kanadyjskiego wskazał szereg czynników sprzyjających prowadzonej przez niego działalności, natomiast przedstawiciel przedsiębiorstwa polskiego – przede wszystkim wiele barier, które utrudniają działalność reprezentowanego przedsiębiorstwa społecznego. Wskazanie czynników infrastrukturalnych na obszarach wiejskich jako ograniczających funkcjonowanie i rozwój polskiego przedsiębiorstwa społecznego jest uzasadnione z punktu widzenia ograniczonego szeroko rozumianego rozwoju obszarów wiejskich w Polsce. Brak wskazanych tego rodzaju barier przez przedstawiciela przedsiębiorstwa kanadyjskiego jest również w pełni zrozumiały z uwagi na to, że w Kanadzie obowiązuje zdecydowanie wyższy poziom rozwoju gospodarczego i standard życia niż w Polsce. Jednakże, według przedstawiciela polskiego przedsiębiorstwa, głównym problemem w kontekście czynników utrudniających rozwój przedsiębiorczości społecznej jest niestabilność regulacji prawnych w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz ich niejasność. Dlatego, być może trafnym rozwiązaniem byłoby zastosowanie w Polsce, tak jak to miejsce w Kanadzie, indywidualnie dostosowanych do specyfiki i potrzeb poszczególnych regionów, ich społeczności i przedsiębiorstw społecznych, warunków i zasad w zakresie szeroko pojętego otoczenia regulacyjno-politycznego.

²⁷ M. Trigkas, I. Papadopoulos, G. Karagouni i in., *Benchmarking of Social Entrepreneurship in Urban and Rural Areas. A Preliminary Market Study in Greece*, 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business, Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems 2016, s. 1796.

Implikacje i ograniczenia

Niniejsze opracowanie stanowi wkład w rozwój nauki związanej z przedsiębiorczością społeczną, w związku z zaprezentowanymi w opracowaniu badaniami własnymi i dokonaną analizą komparatywną dwóch wiejskich przedsiębiorstw społecznych, funkcjonujących w Polsce i Kanadzie. Dzięki zrealizowanym badaniom możliwe było zaprezentowanie opinii faktycznych praktyków na temat klimatu dla prowadzenia i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego we wskazanych krajach. Przeprowadzona analiza pozwoliła na zaprezentowanie rozwiązań, które sprawdzają się w Kanadzie i których rozważenie wprowadzenia w Polsce mogłoby okazać się remedium na wiele barier, które napotykają przedsiębiorstwa społeczne zlokalizowane w Polsce.

Opracowanie posiada pewne ograniczenia badawcze. Część empiryczna niniejszego opracowania może mieć charakter jedynie ilustracyjny, ponieważ zaprezentowane wyniki badań dotyczą tylko dwóch przedsiębiorstw społecznych. W związku z tym, uzyskanych wyników nie można poddać uogólnieniu na całą populację generalną, z której pobrani zostali respondenci. Wyniki pozyskane w procesie przeprowadzonych badań stanowić mogą jednak przyczynek do dalszych rozważań w kierunku uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych na większej populacji, celem uzyskania wyników reprezentatywnych.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa społeczne na świecie są ważnym sektorem, których zintensyfikowany rozwój może przynieść szereg zróżnicowanych korzyści, nie tylko społecznych, ale także gospodarczych. Potrzebnych jest jednak wiele zmian, które wpłyną na poprawę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Przede wszystkim, różne polityki wspierania przedsiębiorczości społecznej powinny być przygotowane dla różnych regionów na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym, w celu skutecznego uwzględnienia charakterystycznej kultury i środowiska regionu oraz jego społeczności. Uniwersalne podejście do rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce nie sprawdza się w przypadku wiejskich przedsiębiorstw społecznych, dlatego potrzeba zróżnicowanych polityk, adekwatnych do potrzeb zarówno tych przedsiębiorstw, ale także regionów na których funkcjonują oraz ich beneficjentów. Bezwzględnie, polityka wsparcia rozwoju przedsię-

biorczości społecznej w Polsce, powinna zostać zintensyfikowana, bowiem trzeci sektor swym działaniem wnosi niezastąpioną wartość – wartość społeczną, która może przynieść niekwestionowane korzyści w zakresie rozwoju społeczeństwa i przezwyciężenia wielu niekorzystnych zjawisk składających się na wykluczenie społeczne. Zaznaczyć należy, że tradycyjne przedsiębiorstwa, nieorientowane społecznie, uzyskują wiele form finansowego wsparcia, często nie dając w zamian żadnej wartości społecznej, natomiast przedsiębiorstwa społeczne swoją działalnością tworzą wyjątkową wartość dodaną, nie tylko w kontekście rozwoju gospodarczego, w związku z prowadzeniem działalności podstawowej, ale także w kontekście rozwoju społeczeństwa²⁸.

Bibliografia

- Aiken, M., Taylor, M., Moran, R., *Always Look a Gift Horse in the Mouth: Community Organisations Controlling Assets*, "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations" 2016, 27(4).
- Ambrose-Oji, B., Lawrence, A., Stewart, A., *Community Based Forest Enterprises in Britain: Two Organising Typologies*, "Forest Policy and Economics" 2015, 58.
- Calderwood, D., *Localism and the Community shop*, "Local Economy" 2013, 28(3).
- Encyklopedia Zarządzania, *Przedsiębiorstwo społeczne*, <https://mfiles.pl>, (Data dostępu: 15.07.2020).
- Fink, M., Lang, R., Richter, R., *Social Entrepreneurship in Marginalised Rural Europe: Towards Evidence-Based Policy for Enhanced Social Innovation*, "Regions Magazine" 2017, 306 (1).
- Henderson, G., *Indigenous Entrepreneurship and Social Entrepreneurship in Canada*, "Supreme Court Law Review" 2018, 83(2d).
- Kapuścińska, M., *Przedsiębiorczość społeczna na obszarach wiejskich*, Warmińsko-Mazurski Ośrodek Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Olsztynie 2018.
- Lang, R., Fink, M., *Rural Social Entrepreneurship: The Role of Social Capital within and Across Institutional Levels*, "Journal of Rural Studies" 2019, 70.
- Liddle, J., McElwee, G., Disney, J., *Rural Transport and Social Inclusion: The DalesBus Initiative*, "Local Economy" 2012, 27(1).
- Lionais, D., *Social Enterprise in Atlantic Canada*, "ANSERJ: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research / Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale" 2015, 6(1).
- Lyne, I., Ngin, C., Santoyo-Rio, E., *Understanding Social Enterprise, Social Entrepreneurship and the Social Economy in Rural Cambodia*, „Journal of Enterprising Communities – People And Places In The Global Economy" 2018, 12(3).

²⁸ M. Fink, R. Lang, R. Richter, *Social Entrepreneurship in Marginalised Rural Europe: Towards Evidence-Based Policy for Enhanced Social Innovation*, "Regions Magazine" 2017, 306 (1), s. 9-10.

- Macaulay, B., *Considering Social Enterprise Involvement in The Commissioning of Health Services in Shetland*, "Local Economy" 2016, 31(5).
- Mazzei, M., Roy, M. J., *From Policy to Practice: Exploring Practitioners' Perspectives on Social Enterprise Policy Claims*, "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations" 2017, 28(6).
- McMurtry, J. J., Brouard, F., (2015), *Social Enterprises in Canada: An Introduction*, "Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research" 2016, Vol. 6, No 1.
- McMurtry, J. J., *International Comparative Social Enterprise Models*, "Social Enterprise in Canada: Context, Models and Institutions", ICSEM Working Papers No. 04, York University, Canada 2015.
- Uchwała Nr 11 Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, poz. 214, 27 lutego 2019 r., https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/EKONOMIA_SPO-LECZNA/KPRES_2019.pdf, (Data dostępu: 22.09.2020).
- Munoz, S.A., Steiner, A., Farmer, J., *Processes of Community-led Social Enterprise Development: Learning from the Rural Context*, „Community Development Journal” 2015, 50(3).
- O'Shaughnessy, M., O'Hara, P., *Towards an Explanation of Irish Rural-based Social Enterprises*, "International Review of Sociology" 2016, 26(2).
- Peric, M., Djurkin, J. (2014), *Systems Thinking and Alternative Business Model for Responsible Tourist Destination*, "Kybernetes" 2014, 43(3).
- Róbert, T., Levente, A., *Social Innovations for the Disadvantaged Rural Regions: Hungarian Experiences of the New Type Social Cooperatives*, "Eastern European Countryside" 2017, 23(1).
- Schimanek, T. (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne w działaniu*, Warszawa 2009, Wyd. WYG International.
- Social Enterprise Council of Canada, *SECC Social Enterprise Definition*, <https://secouncil.ca/>, (Data dostępu: 22.09.2020).
- Sonnino, R., Griggs-Trevarthen, C., *A Resilient Social Economy? Insights from the Community Food Sector in the UK*, "Entrepreneurship & Regional Development" 2013, 25(3-4).
- Steiner, A., Teasdale, S., *Unlocking the Potential of Rural Social Enterprise*, "Journal of Rural Studies" 2019, 70.
- Thomson Reuters Foundation, *Thomson Reuters Foundation Poll: The Best Countries to Be a Social Entrepreneur* (2019), <http://poll2019.trust.org> (Data dostępu: 11.01.2020).
- Trigkas, M., Papadopoulos, I., Karagouni, G. i in., *Benchmarking of Social Entrepreneurship in Urban and Rural Areas. A Preliminary Market Study in Greece*, 9th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business, Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems, 2016.
- Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r., Monitor Polski z dnia 24.09.2014 r., poz. 811.
- van Twuijver M. W., Olmedo L., O'Shaughnessy M. i in., *Rural Social Enterprises in Europe: A systematic Literature Review*, "Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit" 2020, 35(2).
- Wallace, C., Vincent, K., Luguzan, C. i in., *Community Broadband Initiatives: What Makes Them Successful and Why?*, ACM International Conference Proceeding Series 2015.
- Whitelaw, S., Hill, C., *Achieving Sustainable Social Enterprises for Older People: Evidence from*

a European Project, "Social Enterprise Journal" 2013, 9(3).

Załącznik nr I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r., Dz. Urz. UE L 187 z dnia 26.06.2014 r.

Živojinović, I., Ludvig, A., Hogl, K., *Social Innovation to Sustain Rural Communities: Overcoming Institutional Challenges in Serbia*, "Sustainability (Switzerland)" 2019, 11(24).

Część III

Kierunki rozwoju inwestycji i przemysłu na Ukrainie

Iryna Paslavska^{*}
Pavlo Kvasnii^{**}
Viktoriia Lysa^{***}

Analysis and Modeling of the Foreign Direct Investment Impact on the Economy of Ukraine

Introduction

Opportunities for the development of national economies for developing countries at the expense of their financial resources are usually very limited. The deficiency of capital, the absence of efficient technologies, and the inability to finance the development of new innovative products lead to the fact that economic systems do not acquire sufficient rates of economic development, do not receive competitive advantages in the market and have negative migration processes. The main task for such countries is to find ways to increase the efficiency of the national economy and improve the conditions for attracting foreign investment in order to gain new opportunities to build capacity for economic growth. Foreign direct investment (FDI) allows to implement large investment projects, brings new technologies and new corporate governance practices to the economy. In addition, the inflow of foreign direct investment into the national economy is an important factor in the further development of foreign economic relations and is one of the indicators of the degree of integration of the country into the world community. Developing countries need to focus on intensifying foreign investment and modeling investment processes.

^{*} Ph.D. (Economics), Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)

^{**} Student, Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)

^{***} Student, Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine)

Structure and dynamics of foreign direct investment in the economy of Ukraine in the period 2000-2019

The last 20 years in the history of Ukraine have been characterized by complex political and economic processes: post-Soviet unreformed systems and Russia's hybrid war against Ukraine have led to a deep economic crisis. Unfortunately, the Ukrainian economy during this period did not have a highly attractive economy and a real sector to draw foreign capital.

Table 1 and Figure 1 present statistical data on the dynamics of foreign direct investment in the economy of Ukraine and from Ukraine from 2002 to 2019.

Table 1. Dynamics of inflow investment of foreign direct investment in the economy of Ukraine and from Ukraine *

Year	Foreign direct investment in Ukraine, mln USD	Growth/decline for the year	Foreign direct investment from Ukraine, mln USD	Growth/decline for the year	Balance	Increase/decrease of balance in comparison with the previous year in %
2002	693		-5		+698	
2003	1424	+731	13	+18	+1411	+102,1
2004	1715	+291	4	-9	+1711	+21,3
2005	7808	+6093	275	+271	+7533	+340,3
2006	5604	-2204	-133	-408	+5737	-23,8
2007	9891	+4287	673	+806	+9218	+60,7
2008	10913	+1022	1010	+337	+9903	+7,4
2009	4816	-6097	162	-848	+4654	-53
2010	6495	+1679	736	+574	+5759	+23,7
2011	7207	+712	192	-544	+7015	+21,8
2012	8401	+1194	1206	+1014	+7195	+2,6
2013	4499	-3902	420	-786	+4079	-43,3
2014	410	-4089	111	-309	+299	-92,7
2015	2961	+2551	-51	-162	+3012	+907,4
2016	3284	+323	16	+67	+3268	+8,5
2017	2202	-1082	8	-8	+2194	-32,9
2018	2355	+153	-5	-13	+2360	+7,6
2019	3070	+715	648	+653	+2422	+2,6

*Note: 2014 - 2019 without the Autonomous Republic of Crimea and the temporarily occupied territories of Donbass.

Source: Ministry of Finance of Ukraine, *Priami inosemni investytsii v Ukrainu*, <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>, (accessed 20.08.2020).

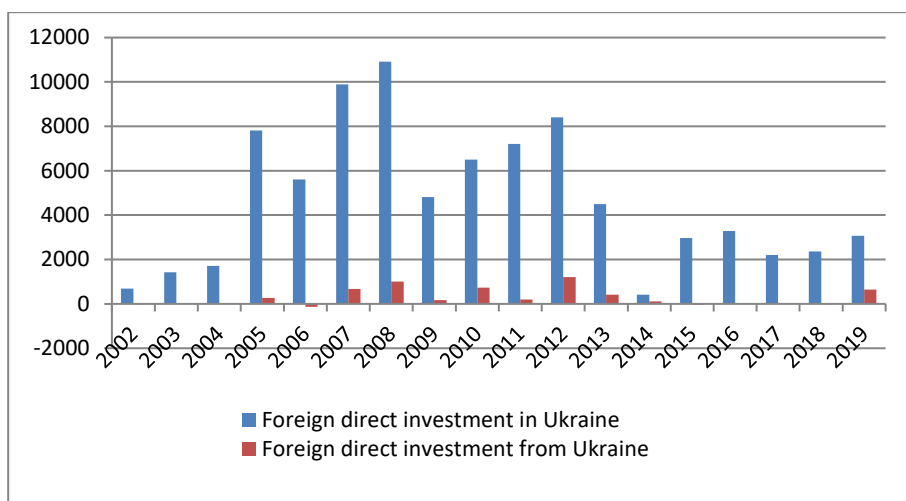


Fig. 1. Dynamics of foreign direct investment in the economy of Ukraine and from Ukraine during 2002 - 2019, million USD

As we can see, the global economic crisis of 2007-2009, as well as Russia's hybrid war against Ukraine, which caused the fall of 2013-2014, had a significant negative impact on the volume of foreign direct investment in Ukraine. There was a significant reduction in the volume of borrowings by 6097 million dollars in 2009, in 2013 - by 3902 million dollars. and in 2014 - by 4089 million dollars.

Over the past 17 years, the largest increase in foreign direct investment occurred in 2005 - 6093 million dollars, due to positive expectations of investors about the prospects of reforming Ukraine after the Orange Revolution. In 2014-2015, the country's mobilization against the Russian aggressor and macroeconomic financial assistance to Ukraine from developed countries in cooperation with the IMF, the World Bank, and other international financial institutions allowed to once again stabilize the economic situation in the country and create favorable conditions for capital investment. Thus, in 2015, the increase in foreign investment amounted to 2 551 million USD.

It should be noted that over the past 5 years the country has not achieved a significant increase in foreign investment. This situation is primarily a consequence of the hybrid war between Russia and Ukraine, as well as the insufficient level of judicial reform, instability of the national currency, monopolization of markets.

Interesting for the analysis is the study of the geographical structure of foreign investment, which is shown in Figure 2. According to the State Statistics

Service of Ukraine in 2019 foreign direct investors from more than 76 countries invested 3070 million dollars of direct investment in the Ukrainian economy. Table 3 shows that the largest investor countries are Cyprus - 26.6%, the Netherlands - 26.0%, Switzerland - 5.9%.

Table 2. The structure of foreign investors in Ukraine as of 31.12.2019

The country-investor	Percentage of total
Cyprus	26,6
Netherlands	26
Switzerland	5,9
Germany	4,6
United Kingdom	4,6
Austria	3
France	2,3
Russian Federation	2,1
USA	1,7
Poland	1,7
Luxembourg	1,2
Virgin Islands	1,2
Sweden	1,1
Hungary	0,9
Panama	0,7

Source: National Bank of Ukraine, *Priami investytsii v Ukrayinu ta z Ukrayinu*, 2019, <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external>, (accessed 20.08.2020)

It is noteworthy that among the largest countries investing capital in Ukraine is Cyprus - it is offshore, where domestic businessmen withdraw capital to avoid taxation and then return it as foreign investment. The Netherlands is in second place due to favorable tax and other conditions, and therefore also operates on the principles of the offshore and is one of the largest sources of investments in the world only formally¹.

¹ Аверчук Р. *Прямі іноземні інвестиції в Україні: війна і мир* // Vox Ukraine. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://voxukraine.org/uk/investments-in-ukraine-ua/#_ftn1, (accessed 20.08.2020)

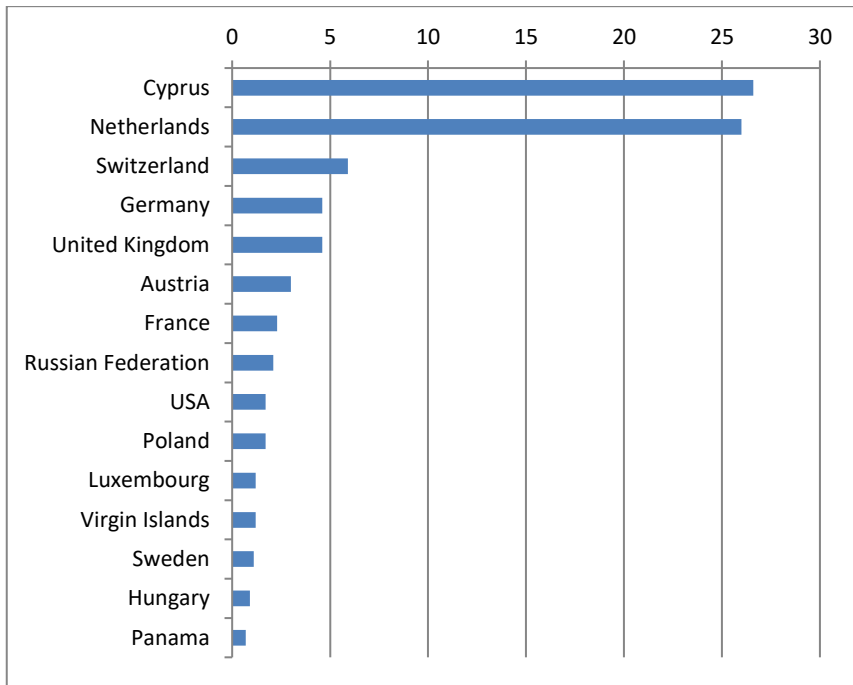


Fig. 2. The structure of foreign investors in Ukraine as of December 31, 2019

Table 3. Foreign direct investment in Ukraine by type of economic activity as of 31.12.2019

The country-investor	Percentage of total
Industry	40,6
Wholesale and retail trade	14,4
Financial and insurance activities	10,7
Real estate transactions	8,5
Information and telecommunications	5,8
Professional scientific, technical activity	4,0
Transport, warehousing, postal, and courier activities	3,5
Activities in the field of administrative and subsidiary services	1,8
Construction	1,3
Agriculture, forestry, and fisheries	1,1
Other	8,3

Source: National Bank of Ukraine, *Priami investytsii v Ukrainu za vydamy ekonomichnoi diialnosti*, 2019, <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external>, (accessed 20.08.2020)

The National Bank of Ukraine conducted a study of foreign direct investment received in Ukraine during 2010–2017 and found that 22% of these receipts were funds returned from offshore accounts withdrawn by Ukrainian citizens. Therefore, arises an important and relevant issue of creating conditions for attracting real foreign capital.

Foreign direct investment, as revealed by the analysis for separate economic activities, is mostly directed into the industry. This indicates a positive trend, due to the fact that foreign investment allows the recipient country to obtain new technologies for industrial production and help to expand the potential of the real sector of the economy. However, part of the investment in the agricultural sector, transport and communications are still low.

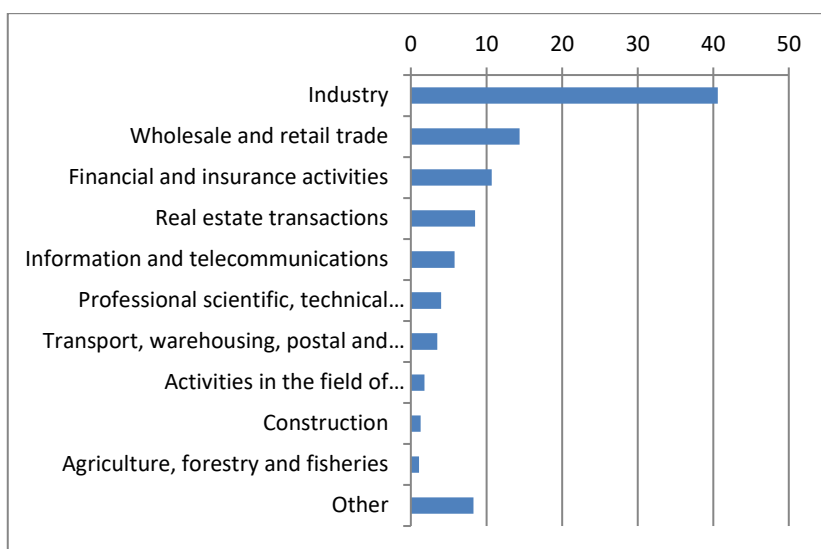


Fig. 3. Foreign direct investment in Ukraine by type of economic activity as of 31.12.2019

FDI also contributes to the growth of entrepreneurial activity by involving local companies in global production chains. These are key assets for sustainable economic growth and Ukraine's more profitable integration into the global economy.

Theoretical approaches to the analysis of the process of the foreign direct investment attracting

The impact of foreign investment on economic growth has been actively studied since the middle of the XX century. Developing the ideas of J. Keynes, E. Domar and R. Harrod proposed a neo-Keynesian theory of economic growth, which focuses on investments. To explain this theory, the production function of V. Leontiev is used, it has constant marginal productivity of capital. The volume of output depends only on capital because labor is not a limited resource. The rate of savings S and capital adequacy (K/Y) are constants. Under the influence of the Harrod-Domar model in the middle of the twentieth century, most researchers emphasized the dependence of economic growth on capital accumulation, respectively, considered important long-term growth of capital mobilization.

A key element of economic growth in R. Solow's neoclassical model is also the accumulation of capital. But the neoclassical approach is radically different from the neo-Keynesian as the model uses the Cobb-Douglas production function, in which the factors of production are irreplaceable, the rate of disposal of fixed capital is constant and proportional to capital. Thus, in R. Solow's model, the economy on the equilibrium growth trajectory depends on the magnitude of capital accumulation, productivity growth, population growth. The potential exogeneity of these variables of economic growth has led to criticism of the neoclassical model².

Neoclassical theories also include M. Porter's theory of competitive advantages of nations³, the theory of K. Kojima and T. Ozawa⁴, and the investment field of D. Lukyanenko and V. Biloshapka⁵.

In neoclassical models, investors prefer those economic systems in which the expected marginal return on investment is higher. Thus, competition for investment capital takes place in the plane of formation of investment-attractive climate, efficient and cheap infrastructure, transparent taxation system,

² Глуха Г.Я. *Прямі іноземні інвестиції у контексті економічного зростання* / Г. Я. Глуха // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – Р. 114.

³ Портер М. *Стратегія конкуренції* / Пер з англ. – К.: Основи, 1997. – 896 с.

⁴ Ozawa T., *Foreign Direct Investment and Economic Development* // Transnational Corporations, 1992, p. 27–54

⁵ Лук'яненко Д. Г. *Концепція інвестиційних полів і аналіз впливу іноземного капіталу на розвиток виробничо-експортного потенціалу* // Д. Г. Лук'яненко, В. А. Білошопка – К.: КДЕУ, 1995. – 235 с.

high labor productivity (including a high level of qualification of employees).

In Porter's theory of competitive advantages of nations, there are four types of strategies used by the country depending on the level of its economic development: 1) the use of factors of production (natural resources, cheap labor, etc. to create labor-intensive or material-intensive goods); 2) stimulating investments (development of capital-intensive production, increasing the role of skilled labor, as well as technology); 3) introduction of innovations (active stimulation of scientific and technical development); 4) increase in wealth⁶. As we can see, each subsequent stage allows achieving higher indicators of resource efficiency: both material, and human, and intellectual. The transition to types 3 and 4 strategies gives the economic system undeniable competitive advantages in the international capital market.

Representatives of the Japanese school K. Kojima and T. Ozawa in their works emphasize the significant impact of FDI on the economic progress of the recipient country. They successfully combined micro-and macro-approaches to FDI research, as well as analyzed the compatibility of public and private interests in their implementation. Researchers have shown that FDI "compresses" the stages of development of the recipient country's industries. By attracting investment from the leading country, imitating its industrial policy and using the latest technologies derived from it, training and accumulating technological skills and knowledge, the developing country can eventually lead a group of less developed countries. Accelerating the development of entrepreneurial skills in the country-recipient of investments can increase its development potential⁷. However, a positive result depends entirely on the absorptive capacity of the host countries, on the efficiency of their economic systems.

The theory of investment fields of D. Lukyanenko and V. Biloshapka is a macroeconomic approach to the choice of directions of foreign investment in the national economy and takes into account the strategic features of the investment behavior of foreign firms. The macroeconomic system of investment fields of Ukraine (general, production and export, determining the impact of foreign investment) is formed by internal factors of competitiveness (national "diamond" by M. Porter) and the corresponding investment priorities. The concept of "investment fields" makes it possible to identify those

⁶ Портер М., *Стратегія конкуренції* / Пер з англ. – К.: Основи, 1997, 896 с.

⁷ Ozava T., *Foreign Direct Investment and Economic Development*, "Transnational Corporations", 1992, p. 27–54.

areas where can be reached the greatest effectiveness of foreign capital participation in mobilizing the production and export potential of Ukrainian enterprises based on the balance of motivation of the latter with the investment priorities of foreign investors⁸.

Econometric models are also widely used to study the impact of foreign direct investment on economic development. Thus, S. Edwards described the econometric model of foreign direct investment for 58 developing countries, and the results of econometric testing concluded that countries with low per capita income, significant domestic market, a large share of domestic investment in the gross domestic product are more attractive for the inflow of foreign direct investment. Studies have also shown that the country's investment attractiveness is positively affected by the openness of the national economy⁹.

M. Lansbury, N. Payne, and K. Smidkova analyzed the flows of foreign direct investment in Central Europe for the period from 1990 to 1995¹⁰. As factors influencing the dependent variable - the inflow of foreign direct investment in Hungary, the Czech Republic, and Poland, the following were considered: the share of the private sector in the gross domestic product, foreign trade balance, patents, investment risk within the country, labor costs, energy intensity in these countries. The results of the study showed that the main factors that attract foreign direct investment are the successful privatization reforms, the level of research, and the existence of stable economic ties between the countries under study.

Ukrainian researcher Chubunov E.V. emphasizes the importance of the influence of political and legal factors, the level of corruption, organized crime, administrative barriers, and other non-economic factors on the volume of foreign investment in Ukraine¹¹. Quantification of such factors is either impossible or involves subjective expert judgment, which significantly affects the

⁸ Лук'яненко Д. Г. Концепція інвестиційних полів і аналіз впливу іноземного капіталу на розвиток виробничо-експортного потенціалу // Д. Г. Лук'яненко, В. А. Білошапка - К.: КДЕУ, 1995. Р.152.

⁹ Edwards. S., *Capital Flows, Foreign Direct Investment and Debt - Equity Swaps in Developing Countries*, Working Paper, No. 3497 ed.: NBER, 1990, p. 246.

¹⁰ Lansbury M., *Foreign Direct Investment in Central Europe since 1990: an Econometric study*, [in:] M. Lansbury, N. Pain, K. Smidkova, "National Economic Review" 1996, May, p. 104–114.

¹¹ Чубунов Є.В. Прямі іноземні інвестиції та чинники інвестиційного процесу: статистичний аналіз взаємозв'язків в умовах перехідної економіки України // Економіка України. – 2006. – №2. – С. 17–20.

accuracy of the constructed models. Therefore, in his opinion, it is advisable to analyze the impact of the following indicators on foreign direct investment: inflation rate, domestic consumption, imports, interest rates on loans from commercial banks, exchange rates, and gross domestic investment. As a result of modeling, the authors obtained the following conclusions: an increase in inflation by 1% sharply reduces the inflow of foreign capital with a time interval of three quarters; the increase in private domestic consumption causes a slow increase in foreign direct investment in two quarters.

Grishaeva Yu.G. constructs a regression equation used 16 independent variables and as a result of modeling obtained the following conclusions: with the growth of gross domestic product by 1%, the volume of foreign direct investment will increase by 3.54%; with an increase in inflation by 1%, FDI will decrease by 3.75%; an increase in the growth rate of the economically active population by 1% will lead to an increase in foreign direct investment by 4.82%; an increase in the average monthly wage growth rate of 1% will lead to a decrease in FDI's growth by 1.32% next year¹².

The analysis of theoretical doctrines and econometric models allows to draw a conclusion about the specificity of the manifestation of the studied conditions for a particular country and taking into account different time lags, because, depending on the situation, the same factors work differently, or, conversely, expands research tools and already proven dependencies do not work as predicted in any particular case¹³.

Modern studies of the impact of foreign investment on the rate of economic growth of invested underdeveloped economies try to answer the question of the importance of the foreign origin of capital and its advantages over the potential of domestic investment.

Analysis of the effectiveness of foreign capital inflows into underdeveloped economies over the past few decades shows that, contrary to classical theoretical models, poor countries whose economies are in intensive development, making active efforts to steadily increase FDI's flows, do not get the desired result in a directly proportional growth.

At the same time, the development of the economies of industrialized countries continues, and FDI flows there are not significantly reduced, despite

¹² Гришаєва Ю.Г. *Методичний інструментарій до визначення факторів впливу на формування інвестиційної привабливості* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nbu.gov.ua>. (accessed 15.11.2018)

¹³ Дишко І.Ю. *Теоретичні підходи до процесу залучення прямих іноземних інвестицій* // Актуальні проблеми економіки. - №5. – 2012 р. – С.102-107.

the use of restrictive protectionist measures by their governments.

Economists Prasad E., Rajan R., Subramanyan A. in their research convincingly demonstrate that the possible cause of this phenomenon is the limited ability of underdeveloped countries to absorb foreign capital. Moreover, scientists are trying to prove that FDI from developed economies can harm the development of the latter. Thus, the concept of the neoclassicists regarding the positive role of foreign investment in the economic growth of poor countries is denied¹⁴.

In our opinion, the impact of FDI on the economy is systemic for both Ukraine and foreign investors. Scientific discussions on the advantages and disadvantages of FDI and the search for balanced approaches in the formation of their investment policy by countries have created the preconditions for the practical implementation of 2 systemic approaches to attracting foreign investment.

The first approach is implemented through the IMF policy and is supported by the positive experience of Latin American countries. It has been named the catch-up one, as the backward countries are expected to be able to overcome the economic crisis and further develop with the help of FDI, thus catching up with the developed countries and continuing to keep pace with them. However, we should not forget that the IMF programs primarily protect creditors as much as possible and are aimed at reducing the losses of the latter. Possible losses of borrowing countries are secondary, and therefore there are cases of negative consequences for countries from cooperation with the IMF. Ukraine needs to take a prudent approach to cooperation with the IMF and agree in detail on each cooperation program. And after its approval - to unquestioningly fulfill it.

The second approach is based on conscious and active counteraction to the negative consequences of FDI. South Korea's economy is a good example of effective foreign investment and global economic integration. In the 1970s and 1980s, public policy was aimed at merging domestic capital and minimizing FDI. As a result, today the Republic of Korea ranks 26th in the ranking of countries on the competitiveness index, ahead of China, which absorbs the most FDI, and is as close as possible to such economically developed countries as France, Australia, Belgium, Austria, Canada¹⁵. And according to the index

¹⁴ . Носова О.В. *Иностранные инвестиции в транзитивной экономике Украины: Монография*. – Х.: Основа, 2001. – 231 с.

¹⁵ Schwab K., *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*, World Economic Forum. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

of technological readiness, the Republic of Korea is in the group of leading countries in the world: Britain, USA, Germany, Japan, France, and Canada, ranking 7th, and 2nd among East Asian countries after Japan, ahead of China and Indonesia¹⁶. Also significant is the fact that in 1954 South Korea's GDP was only \$1.7 billion USA, while in 2018 - more than \$1.9 trillion USA¹⁷.

In our opinion, each of the described approaches can be applied to Ukraine at the appropriate stage. The first approach can help to stabilize the economy and lay the foundations for its further growth using the second approach. The main areas in which we can not be wrong: attracting FDI and economic reform strategies with foreign capital

Gravitational approach for the analysis of foreign direct investment in Ukraine

The development and implementation of a policy to attract foreign investment must be balanced and sound. It should be based on the results of economic and mathematical modeling, which allow to identify and evaluate the complex relationships of economic processes. Econometric models allow us to assess the type and closeness of the relationship between economic indicators that characterize the various processes in the economy.

Gravity models are econometric models, which are widely used to analyze international trade and are described in detail in the scientific literature. However, their use to study the dynamics of FDI has not become widespread. The particularity of this approach is that the FDI's inflows are not directly influenced by some factors in the recipient country, but the ratio of the values of certain factors in the recipient country and the investor country is analyzed. The following variant of the gravitational model of the economy of Ukraine and the economies of the EU group is proposed in scientific work¹⁸:

2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf (accessed 21.10.2019).

¹⁶ Ibidem

¹⁷ T. Miller, A. B. Kim, J. M. Roberts, 2018 *Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, <https://www.heritage.org/index/download> (accessed 21.10.2019).

¹⁸ Токарчук Т.В. *Моделювання процесу надходження прямих іноземних інвестицій з країн Євросоюзу в Україну* /Т.В.Токарчук, Ю.А.Подвисоцький. –Наукові праці НДФІ, №1 (46), 2009. – С. 58–63.

$$\begin{aligned} \text{LOG}(D(\text{FDIEUSTOK}_t)) = & \beta_0 + \beta_1 \text{LOG}(\text{UAGDPPCSA}_{t-1} / \text{EUGDPPCSA}_{t-1}) + \\ & + \beta_2 (\text{UACPI}_{t-1} - \text{EUCPI}_{t-1}) + \beta_3 \text{FTSE100g}_t + \beta_4 \text{PFTSg}_t + \beta_5 \text{UAHEUROFFI-} \\ & \text{CIAL}_t + \beta_6 Q_4 + \varepsilon_t, \end{aligned}$$

where: $\text{LOG}(D(\text{FDIEUSTOK}))$ – logarithm of FDI's inflows from the countries of the EU group; $\text{LOG}(\text{UAGDPPCSA}_{t-1} / \text{EUGDPPCSA}_{t-1})$ – logarithm of the share of GDP per capita in Ukraine and the EU; $(\text{UACPI}_{t-1} - \text{EUCPI}_{t-1})$ – the difference between consumer price indices; FTSE100g_t and PFTSg_t – stock indices; UAHEUROFFICIAL_t – official exchange rate of hryvnia to euro; Q_4 – auxiliary variable to separate seasonal fluctuations.

The study of this model on the statistics of Ukraine and the seven EU countries that have the largest share of foreign direct investment in Ukraine (Germany, France, Austria, the Netherlands, Great Britain, Switzerland, Poland), for the period 1998–2018 shows statistical insignificance of such factors as the Ukrainian stock exchange index PFTSg_t and the index FTSE100g_t (correlation coefficients 0.1568 and 0.0136, respectively), the official exchange rate of hryvnia to the euro UAHEUROFFICIAL_t (correlation coefficient 0.0237). The impact of stock indices is extremely small, there is no clear effect of substitution between investments in the economy of Ukraine and investments in financial instruments represented on European stock markets.

Instead of the consumer price index, we used the GDP deflator (GDPdefl_t), as the broadest indicator that characterizes inflationary changes in all prices. We also propose to use in the model the indicator of tax revenues as a percentage of GDP (GDPTax_t), which characterizes the degree of control over resources by the government. And since the annual data were used in the calculations, the auxiliary variable to separate the seasonal fluctuations of Q_4 was also not used. As a result of calculations for the main indicators that characterize the investment processes in the economy of Ukraine and seven EU countries (Germany, France, Austria, the Netherlands, Great Britain, Switzerland, Poland) for the period 1999–2018, we built the following gravitational model:

$$\begin{aligned} \text{LN}(D(\text{FDIEU-7t})) = & \beta_0 + \beta_1 \text{LN}(\text{UAGDPPCSA}_{t-1} / \text{EUGDPPCSA}_{t-1}) + \\ & + \beta_2 \text{LN}(\text{UAGDPdefl}_t / \text{EUGDPdefl}_t) + \beta_3 \text{LN}(\text{UAGDPTax}_t / \text{EUGDPTax}_t) + \varepsilon_t. \end{aligned}$$

The described model was calculated by us to analyze the degree of convergence of the Ukrainian economy and 7 EU countries, the share of FDI which is the largest among European countries. We did not take into account

investments from Cyprus, as this country is offshore. We obtained the results presented in table 4.

Table 4. Results of calculation of multiple regression gravitational model

Y – intersection	16,37489546	standardized
$LN(UAGDPPCSA_{t-1} / EUGDPPCSA_{t-1})$	23,96583312	368,2358
$LN(UAGDPdefl_t / EUGDPdefl_t)$	-0,39568421	-0,123568
$LN(UAGDPTax_t / EUGDPTax_t)$	-2,65324140	-8,458762
Multiple R^2	0,878965623	
R^2	0,72569831	
Normalized R^2	0,64568901	
Standard Error	0,72536489	
F ($F^{table}=3,344$, $\alpha=0,05$)	11,93568	
Swed-Eisenhart Test	5<12<14	

As we can see, inflationary processes and the tax burden are factors that have a negative impact on the resulting factor in their growth in Ukraine compared to investor countries. However, they are not the main factors in investor investment decisions. The GDP index is the main indicator of economic development and the most complete indicator of the total volume of production of goods and services in the country for a certain period. Its greatest impact on the inflow of foreign direct investment allows us to conclude that investors are most "attracted" by efficient, fast-growing economies.

Conclusions

Foreign direct investment is an important factor in stimulating economic development, especially in the absence of domestic reserves. However, the state and dynamics of FDI in Ukraine indicates a number of trends that suggest a certain mismatch of volumes and directions of investment to the strategic needs of the state. Unfortunately, the volume of foreign direct investment in Ukraine's economy is small, much of the money comes from offshore zones. This requires a further focus on reforms that would gradually create an attractive investment climate for foreign investors and encourage them to invest in real investment projects to deepen economic integration and cooperation in mutually beneficial areas.

However, the role of FDI in the development of the national economy should not be overestimated. The inflow of foreign investment should only supplement the lack of domestic resources in the formation of the country's

income, and their total amount should not exceed the amount of savings, as the opposite situation can lead to significant macroeconomic imbalances.

Our econometric analysis allows us to conclude that an efficient economic system and rapid growth of socio-economic indicators will lead to the effect of "attracting" investors to the economy. The resulting econometric model subject to further development can be used as a tool for analyzing economic phenomena in relation to investment processes in investor countries.

References

- Edwards S., *Capital Flows, Foreign Direct Investment and Debt - Equity Swaps in Developing Countries*, Working Paper No. 3497 ed.: NBER, 1990, p. 246.
- Lansbury M. *Foreign direct investment in Central Europe since 1990: an econometric study* / M. Lansbury, N. Pain, K. Smidkova // *National Economic Review*. – 1996, May. P. 104–114.
- Ministry of Finance of Ukraine, *Priami inosemni investytsii v Ukrainu*, <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/>, (accessed 20.08.2020)
- National Bank of Ukraine, *Priami investytsii v Ukrainu ta z Ukrainu*, 2019, <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external>, (accessed 20.08.2020)
- National Bank of Ukraine, *Priami investytsii v Ukrainu za vydamy ekonomichnoi diialnosti*, 2019, <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external>, (accessed 20.08.2020)
- Ozawa T. *Foreign Direct Investment and Economic Development* // *Transnational Corporations*. – 1992. P. 27–54.
- Schwab K. *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018* // World Economic Forum. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (accessed 21.10.2019).
- Terry Miller, Anthony B. Kim, James M. Roberts 2018 *Index of Economic Freedom* // The Heritage Foundation. <https://www.heritage.org/index/download> (accessed 21.10.2019).
- Аверчук Р. *Прямі іноземні інвестиції в Україні: війна і мир* // *Vox Ukraine*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://voxukraine.org/uk/investments-in-ukraine-ua/#_ftn1, (accessed 20.08.2020)
- Глуха Г.Я. *Прямі іноземні інвестиції у контексті економічного зростання* / Г. Я. Глуха // *Економічний нобелівський вісник*. – 2014. – № 1 (7). – Р. 114.
- Гришаєва Ю.Г. *Методичний інструментарій до визначення факторів впливу на формування інвестиційної привабливості* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nbuv.gov.ua>. (accessed 15.11.2018)
- Дишко І.Ю. *Теоретичні підходи до процесу залучення прямих іноземних інвестицій* // *Актуальні проблеми економіки*. – №5. – 2012 р. – С.102–107.
- Лук'яненко Д. Г. *Концепція інвестиційних полів і аналіз впливу іноземного капіталу на розвиток виробничо-експортного потенціалу* // Д. Г. Лук'яненко, В. А. Білошапка – К.: КДЕУ, 1995. – 235 с.

- Носова О.В. *Иностранные инвестиции в транзитивной экономике Украины: Монография.* – Х.: Основа, 2001. – 231 с.
- Портер М. *Стратегія конкуренції* / Пер з англ. – К.: Основи, 1997. – 896 с.
- Токарчук Т.В. *Моделювання процесу надходження прямих іноземних інвестицій з країн Євросоюзу в Україну* /Т.В.Токарчук, Ю.А.Подвисоцький. –Наукові праці НДФІ, №1 (46), 2009. – С. 58–63.
- Чубунов Є.В. *Прямі іноземні інвестиції та чинники інвестиційного процесу: статистичний аналіз взаємозв'язків в умовах перехідної економіки України* // Економіка України.– 2006.–№2. – С. 17–20.

Lyubomyr Sozanskyi*
Liudmyla Koval*

Comparison Analysis of Woodworking Industry Trade Trends in Ukraine and EU Countries

Introduction

Export and import woodworking industry operations matter is one of the most controversial political, economic, scientific, and public issues in Ukraine. Great interest in this issue is caused by the reasons such as the introduction of a raw wood export moratorium, environmental aspects, relevant discussions with the EU, the urgent need to increase economic and social efficiency of the domestic wood industry and related sectors (especially furniture).

The issues of the Ukrainian woodworking industry functioning are most thoroughly considered in [1-5]. In particular, wood products production and foreign trade trends, as well as the main obstacles limiting wood products production growth in Ukraine, are described in (1, p. 37-43). In particular, the main problems of the development of the woodworking industry of Ukraine include the following.

1. Characteristic imbalance of the domestic market complicating access to raw materials, in particular, round timber in the form of softwood logs, for domestic producers.

2. The high cost of passing the FSC certification procedure, which is an additional competitive advantage when exporting to EU countries for

* Ph.D., Senior Researcher of the Development of Industrial Sphere of the Region and Investment Department, Institute of Regional Research n. a. M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine

compliance supply chain and controlled timber standards. Besides, there is a problem with the requirement to create separate sites on the territory of the enterprise with their distribution on certified, quarantine, and non-certified areas of the production process.

3. The threat of uncontrolled deforestation in Ukraine.

4. Technological lag behind the world level, which is characterized by lack of innovative activity of domestic woodworking enterprises.

5. The cost of wood processing in Ukraine is higher than in European countries, due to the constant rise in prices for raw timber and electricity, inflated transport tariffs for Ukrainian producers.

6. The raw material problem in some segments is also threatening production of woodworking industry: failure to provide enterprises primary raw materials of Ukrainian production, which forces most of them to import cellulose raw materials; insufficient level (50%) of the secondary raw material collection (waste paper) for the production of cheaper paper; increase in purchase prices raw materials and components abroad, due to which companies spend a lot of funds, instead of investing them in the modernization of production.

7. Shortage of specialists in technical specialties with relevant competencies on the management of modern automated equipment and its software security.

The main goals of the domestic wood market development are indicated in (2, p. 60). These include:

- diversification of the market of wood products, which provides incentives production of products with a deep degree of the processing;
- promotion of complex wood processing for the production of new species biofuels;
- overcoming the shortage of raw materials (especially for pulp and paper industry);
- development of new types of import-substituting products, in particular production modern wood tile materials and forest chemical products;
- ensuring equal, non-discriminatory conditions of wood consumption for entities that use it as a raw material for further processing;
- stimulation of the domestic sector of deep wood processing and export of wood products with high added value by intensifying participation of Ukrainian producers in the process of business internationalization;
- adaptation of national procedures for establishing the origin of wood under international standards.

The need for import substitution in the woodworking and paper industries, as well as for increasing exports of products with a deeper level of wood

processing, is justified in [3, p.98-103]. The study notes that in Ukraine they are not worked out mechanisms to stimulate import-substituting production. To implement import substitution in the industry is necessary to identify goods whose imports are large for volume and which can be produced by domestic producers. For each specific type of product can be re-focused on the purchase domestic import-substituting similar products if they are of high-quality parameters are not inferior to import and participate in co-financing construction of appropriate import-substituting capacities. The rest of the funding can be provided by state and commercial banks, and the state is required to organize and communicate work with Ukrainian importers. This determines the development of public-private partnerships as a promising form of cooperation between participants domestic timber market. Import substitution should be carried out in the direction of production of such species domestic products: fiberboard, newsprint, and paper improved quality.

Priority measures of creating favorable conditions for improving the Ukrainian woodworking industry efficiency and providing the inexhaustible usage of forest resources are proposed in [4]. In particular, the study emphasizes that among the urgent measures is considered appropriate the following:

- set limits on domestic consumption of timber. Thus, domestic legislation will comply in full compliance with international law, in particular, paragraph (g) of Article XX GATT-94, which provides for the possibility of implementation by member countries WTO restrictive measures to conserve natural resources that are exhausted, provided that such measures are applied together with restriction of domestic production or consumption;
- focus the state's efforts to convince foreign partners in the relevance and non-alternative implementation of Ukraine temporary moratorium on exports of raw timber from taking into account economic and legal justifications;
- ensure strict control at customs borders for prevention of the export of valuable tree species declared as firewood or other machinations;
- adopt several laws - on the abolition of import duties on woodworking equipment, about the wood market, about industrial parks, etc.
- to introduce a comprehensive state program of forest development farms. In particular, to introduce end-to-end electronic control, a publication of consolidated forestry balances, etc.;

- ensure the planting of new trees - to achieve the optimal level of forest cover of 20% in Ukraine now needs to be planted new trees on an area of about 2.5 million hectares.

Economic and legal aspects of the development of the Ukrainian woodworking industry are considered in [5]. It is emphasized that due to the cancellation of the order of the State Forest Agency № 42, which obliged to distribute the scarce range of deciduous species only among those enterprises that have appropriate conditions for its rational consumption, increased risks of misuse of rare wood for needs that can be met common range. To avoid a negative scenario in the field of deep wood processing, it is proposed to adopt the Law on the Wood Market, based on the principle of focus on access to technical and plywood raw materials. The key conclusions that follow from the above and other professional research are the need for thorough analytical research that would provide an answer to the direction, criteria, or priorities to form foreign trade in wood products of Ukraine. In addition, most researchers agree that exports of wood products from Ukraine should consist more of goods with a higher degree of wood processing and a higher share of gross value added. The implementation of measures to import-substitute certain necessary resources in this area is also relevant. However, to confirm or refute this thesis, it is necessary to conduct a comparative analysis of the main indicators of foreign trade in wood products of Ukraine and the EU, and this argumentation is given insufficient attention in research. In this regard, there is a need for an analytical study that would reflect the main features and differences in the trends of foreign trade in wood products of Ukraine compared to EU countries. Analytical information obtained from such an analysis will contribute to the formation of priorities for the development of the woodworking industry of Ukraine and their incorporation in the relevant strategies and regulations. It is also important to monitor the impact of the moratorium on exports of raw timber from Ukraine. This is extremely necessary, as there are ongoing debates among officials, researchers, and economists about the necessity and economic rationality of using such a tool.

Thus, the purpose of the study is an economic assessment of trends in foreign trade in wood products of Ukraine and their comparison with similar indicators in the EU.

To achieve this goal, the study used structural-dynamic and comparative methods of economic analysis, as well as the methodology of formation of Leontief matrices. Information was provided by the State Statistics of Ukraine and the Food and Agriculture Organization (FAO).

The main research information

Export-oriented products of the woodworking industry

A high level of the woodworking industry export orientation is inherent for the European countries with a high forest land percentage. Thus, in terms of the share of exports in the production of woodworking industries in 2016, Ukraine ranked 3rd among EU countries after Latvia and Estonia (Fig. 1). The high level of the woodworking industry export-orientedness ($> 20\%$) is also present in such "woodland" countries as Romania, Croatia, Slovenia, and Austria, which is explained by the availability of resource potential for the relevant industries development. In contrast, the economic leaders of the EU (Germany, France, Spain, and Italy) account for $<6\%$ of exports in wood production.

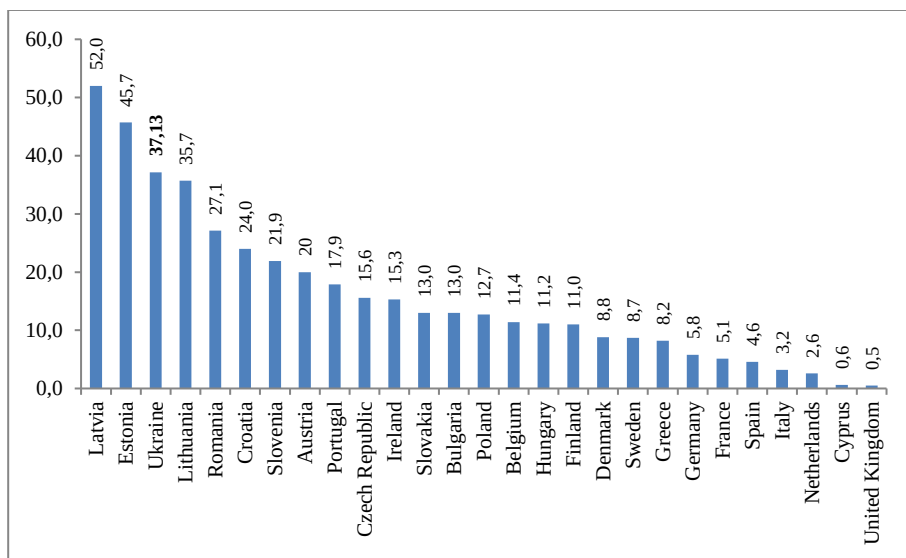


Fig. 1. The share of exports in the woodworking outputs in Ukraine and EU countries in 2016, %

Source: Author's calculations based on [6, 7]

In one-third of the EU countries (including "post-Soviet" Bulgaria, Estonia, Poland, the Czech Republic, and Romania) the level of woodworking industry export orientation tends to decrease, and in the vast majority of other countries it remains relatively stable (fluctuations do not exceed 1 percentage point). The exception is Latvia, where the share of exports in wood production

increased by 6.25 percentage points during 2014-2016. At the same time, in Ukraine, it increased by 5.19 percentage points for that period, and by another 1.27 percentage points in 2017 (Fig. 2).

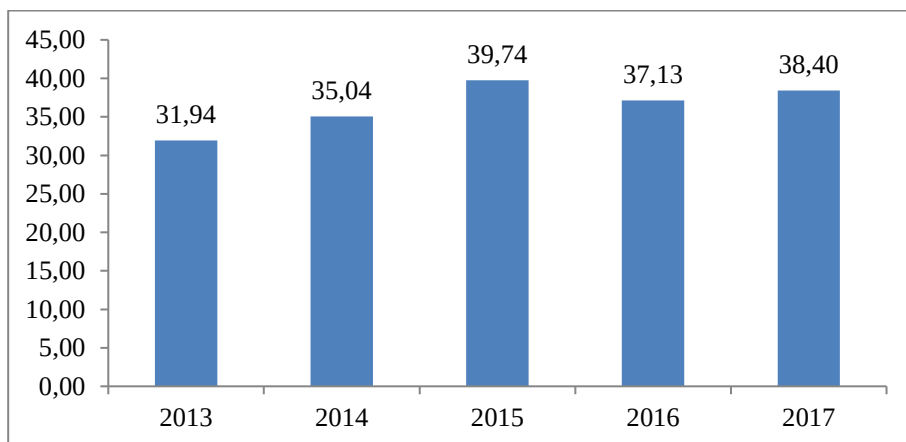


Fig. 2. The share of exports in the woodworking outputs in Ukraine, %

Source: Author's calculations based on [6]

In terms of wood products exports in 2016, Ukraine ranked 16th among EU countries (against 17th in 2014-2015 and 13th in 2012-2013), competing with Estonia, Hungary, Latvia, and Romania. but conceding the leader by this indicator - Germany –more than 16 times. It should be noted that the leading manufactures of woodworking products in the EU (Germany, Finland, Italy) have a significantly lower level of woodworking industry export-orientedness than Ukraine.

Based on the assumptions provided, we can conclude that the growth of the Ukrainian woodworking industry export-orientedness, especially in the context of increasing woodworking products with a low degree of raw materials processing exports, is more negative than a positive sign of economic development, in particular, from the standpoint of environmental safety. This thesis is confirmed by the results of the analysis of structural changes in domestic wood products exports.

Woodworking products exports from Ukraine increased by 15.41% in 2017 comparing to 2016 and amounted to 1434.8 million euros. However, the value of this indicator was 4.75 times lower than in Poland, which has about the same stock of wood as Ukraine. Significantly lower domestic wood products

exports (in dollar terms) can be explained by its structure, which is dominated by cheap products with a low level of manufacturability.

Thus, in Ukraine, the structure of woodworking products exports (by main product groups) changed significantly in 2018, comparing to 2013 (by 25.22 percentage points). The share of commodity group 44 “Wood and wood products, charcoal” increased, reaching 73.05% (Table 1). Instead, the shares of 2 product groups decreased, the products with a high manufacturability degree, namely: 48 “Paper and cardboard; articles thereof ”(by 21.55 percentage points) and 49“ Printed products ”(by 3.80 percentage points). For comparison, in Germany, the share of the 48th product group consistently occupies more than 58% in the structure of wood products exports.

Table 1. The structure of wood products exports in terms of product groups, %

Code	Commodity group	Ukraine		Poland		Germany	
		2013	2018	2013	2018	2013	2018
44	Wood and wood products, charcoal	47,83	73,05	42,57	42,12	22,99	25,29
45	Cork and cork products	0,00	0,05	0,08	0,04	0,09	0,09
46	Straw products and the products of other plaiting materials	0,03	0,05	0,37	0,26	0,13	0,13
47	Mass of wood or cellulose; paper or cardboard from waste paper	0,05	0,12	1,82	2,53	4,04	3,67
48	Paper and cardboard products	45,16	23,61	45,48	39,40	58,28	58,13
49	Printed products	6,92	3,12	9,69	15,65	14,47	12,70
Total		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source: Author's calculations based on [6]

These structural changes in domestic wood products exports took place as a consequence of a decrease in exports of goods of the 48th (by 55.32%) and 49th (by 61.44%) commodity groups and, at the same time, an increase in exports of goods of the 44th group by 30.50%.

The basis of exports of the 44th commodity group "Wood and wood products, charcoal" in Ukraine is formed by types of products with a low degree of raw materials processing and, at the same time, high resource consumption. These are, in particular, “processed timber”, the share of which reached 39.3% in the 44th commodity group in 2018 (+15.43 percentage points, compared to

2013). However, it is worth noting the following positive fact: in 2018, Ukraine almost did not export products of the least technological commodity item 4403 “Unprocessed timber”, which accounted for 20.77% of 44th commodity group exports in 2013.

Thus, given the significant increase in the share of the 44th commodity group in domestic wood products exports, the deterioration of its technological (or qualitative) structure was detected, in particular, compared to a similar structure of exports of Polish woodworking products, which was close to Ukrainian for the vast majority of product items in 2013.

The potential for import substitution of woodworking products

Important indicators of the woodworking industry functioning are the level of import dependence of the country's economy on corresponding product types and vectors of import structure changes. In Ukraine, there is a positive trend towards reducing the economic dependence on wood products imports. Thus, in 2017, compared to 2013, the share of imports in total wood products consumption decreased by 3.34 percentage points, intermediate - by 2.00 percentage points. (Fig. 3). On the other hand, the same indicator in final consumption increased by 3.03 percentage points in 2013 and by 15.31 percentage points in 2017.

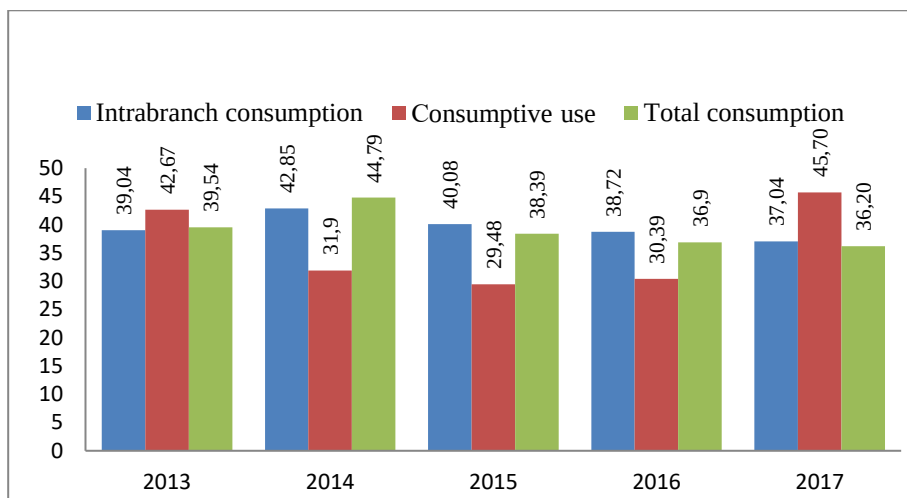


Fig. 3. Dependence of Ukraine's economy on woodworking products imports (by type of consumption), %

Source: Author's calculations based on [6]

Dependence on wood products imports in Ukraine is much higher than, for example, in Poland, namely: in the total wood products consumption - by 14.47 percentage points, in the consumptive use - by 23.28 percentage points, and in total - by 13.24 percentage points. In addition, since 2016, Ukraine has been growing wood products imports, in particular, the rate of increase reached 15.23% in 2018 (Table 2).

Table 2. Increase / decrease in wood products imports in Ukraine
(by product groups), %

Code	Commodity group	2014	2015	2016	2017	2018	2018 to 2013
44	Wood and wood products, charcoal	-28,77	-50,55	33,99	28,82	21,94	-25,86
45	Cork and cork products	-26,37	-28,72	10,34	-3,37	3,32	-42,19
46	straw products and the products of other plaiting materials	-26,21	-59,85	1,75	-3,38	11,28	-67,58
47	Mass of wood or cellulose; paper or cardboard from waste paper	-3,75	-19,18	-11,74	33,22	14,62	4,84
48	Paper and cardboard products	-34,39	-31,91	6,14	1,88	13,47	-45,18
49	Printed products	-27,49	-55,18	5,21	-10,51	14,39	-65,00
Total		-31,46	-35,34	8,26	8,39	15,23	-40,07

Imports of the 44th (wood and wood products, charcoal) and 46th (pulp of wood or cellulose; paper or cardboard from waste paper) codes products increased at most. At the same time, the positive thing was a decrease in imports of wood products with a higher raw materials level of processing (product groups 48 and 49) in 2018 compared to 2013, which may be considered a sign of the products import substitution. However, the growth of imports by all product groups, which was observed in 2018, in the long run, may increase the national economy dependence on wood products imports, and ultimately - change the structure of the intersectoral relations of the wood industry.

In contrast to exports, in the structure of Ukrainian wood products imports are occupied in the most important share with products with a high level of raw materials processing. In particular, the products of product group 48 "Paper and cardboard products" accounted for 66.48% of wood products imports in 2018 (against 72.68% in 2013) (Table 3). This product group is the most important in the wood products imports structure in Poland and Germany,

but its share is much smaller - by 7.84 percentage points and 20.64 pp in 2018 respectively.

Table 3. The structure of wood products imports in terms of product groups, %

Code	Commodity group	Ukraine		Poland		Germany	
		2013	2018	2013	2018	2013	2018
44	Wood and wood products, charcoal	17,14	21,20	20,05	22,71	27,58	28,53
45	Cork and cork products	0,56	0,54	0,17	0,16	0,38	0,35
46	straw products and the products of other plaiting materials	0,25	0,13	0,36	0,34	0,46	0,41
47	Mass of wood or cellulose; paper or cardboard from waste paper	5,29	9,26	9,54	9,76	15,40	15,20
48	Paper and cardboard products	72,68	66,48	65,59	58,64	48,87	45,84
49	Printed products	4,08	2,38	4,29	8,39	7,30	9,67
Total		100,00	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00

Source: Author's calculations based on [7]

The woodworking products imports basis in Ukraine includes four commodity items: 4802 “Paper and cardboard not coated; hand-cast paper”, 4810 “Paper and paperboard coated on one or both sides with kaolin”, 4811 “Paper, paperboard, wadding, coated cloths impregnated, other than 4803, 4809, 4810 “and 4819” Boxes, cases, bags and cases other containers made of paper, cardboard, cellulose wadding”. In 2018, their total share in the imports structure of the 48th product group counted 64.04% (against 52.07% in 2013). These items also formed the basis of wood products imports of the 48th commodity group in Poland and Germany (with shares of 49.42% and 55.33% in 2018, respectively).

Summarizing, it is possible to state the deterioration (according to the criterion of manufacturability) of the wood products production and export structures in Ukraine, as well as the high level of domestic wood industry consumption. The latter is caused by the manufacture of products with a low processing raw materials level and high resource consumption. Despite the export-orientedness growth, the Ukrainian woodworking industry almost does not provide the necessary production products for the furniture industry and the construction sector. Thus, the demand for final consumption products of the furniture industry in the domestic market is provided by more than

90% of imports. On the other hand, the needs of the woodworking industry in intermediate consumption (consumptive use) products produced (or supplied) by other national economy sectors are met insufficiently.

Trends in exports of wood raw materials.

According to FAOSTAT [7] during 1996-2014 Ukraine rapidly increased exports of merchantable wood in general and its main types (industrial and fuel (low-grade) wood) in particular. Thus, the export of merchantable wood in 1996 amounted to 0.36 million m³, and increased 14.7 times over 18 years, reaching the highest value for this period - 5.23 million m³ in 2014. In 2017, compared to 2014, exports of merchantable wood from Ukraine decreased sharply (by 99.6%), in particular, commercial wood - by 74.4%, and fuel - by 25.3% (Fig. 4). The key factor was the moratorium on the export of timber (commercial timber), the main purpose of which was to preserve the raw material potential for the Ukrainian woodworking industry.

A significant decrease in exports of merchantable wood and, in particular, industrial wood in 2015-2017 occurred in the vast majority of EU countries. For example, the growth rate of merchantable wood exports from Germany counted 0.3% in 2017 only against 10.7% in 2015. This is even though this country harvests 3 times more merchantable wood than Ukraine. At the same time, Germany has the largest timber resources in the EU, and the forest cover of its territory is almost twice as high, compared to Ukraine - 30.1% vs. 15.9%. Nevertheless, in 2015, Ukraine exported 28.2 % more merchantable wood than Germany.

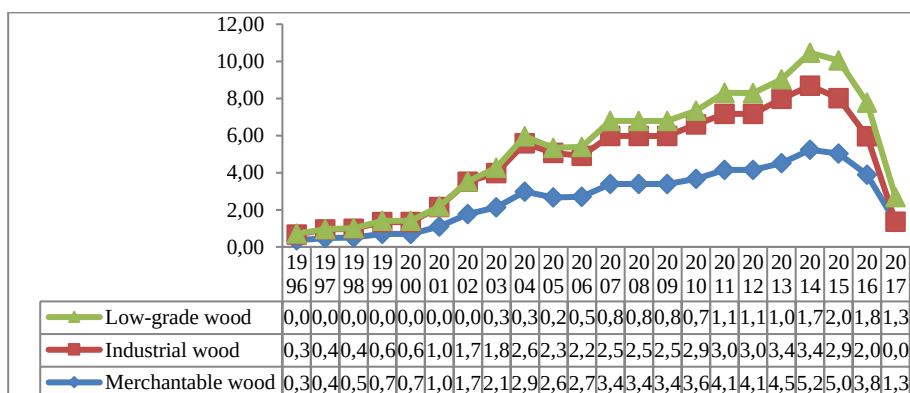


Fig. 4. Merchantable wood and its main types export from Ukraine, million m³

Source: Author's calculations based on [7]

The growth rate of merchantable wood exports from France was 1.9% in 2017, against -9.4% in 2016. France outperforms Ukraine in terms of timber resources by 38.1%, in terms of forest cover - by 11.7 percentage points, and in terms of merchantable timber - by 2.7 times. However, compared to France, in 2014 Ukraine exported 3.4% more merchantable wood.

In terms of merchantable wood exports in 2014-2015, Ukraine was the leader among the EU countries, and in 2016 and 2017 it ranked 4th and 11th, respectively (Table 4). At the same time, in terms of timber resources, Ukraine ranked 6th among EU countries, and in terms of merchantable timber - 6-7th place in 2011-2017.

Until 2017, the main export of merchantable wood from Ukraine (as well as the vast majority of EU countries) was industrial wood, the share of which in the corresponding structure was 53.3% in 2016, while 99.3% - in 2002. A direct consequence of the raw timber (roundwood) export moratorium was a decrease in the share of commercial timber in the export of merchantable timber from Ukraine to 1.1% (in 2017). A similar trend is typical for Croatia, where the value of this indicator decreased to 28.1% in 2017 (against 82.4% in 2002).

An important characteristic of the wood raw materials usage is the level of its export-orientedness, which is determined by the share of cut timber exports. However, we believe that in conditions of natural resources shortage and growing environmental and climatic challenges, high export-orientedness in the segment of unprocessed wood is a manifestation of risky (from the standpoint of preserving environmental balances and rational use of raw materials) government policy.

Therefore, we perceive as a positive reduction in 2017 the share of exports in the volume of harvested merchantable wood to 7.3% (against 28.5% in 2014), in particular, commercial wood - to 0.2% (against 42.3%) and fuel - up to 13.0% (against 17.5%) (Fig. 5). As a result, the level of export orientation of merchantable wood in Ukraine approached the level of the EU-28 (8.8%). Whereas in 2015 the share of exports in the volume of harvested merchantable wood in Ukraine (27.4%) was three times higher than the EU level (9.1%). In 2017, Austria, Poland, Bulgaria, Germany, and Spain were close to Ukraine in terms of this indicator, and Croatia, Lithuania, Denmark, and Latvia in 2014.

Table 4. Exports of merchantable wood from Ukraine and EU countries, million m3*

2012			2013			2014			2015			2016			2017		
Range	Country	Turn-over	Range	Country	Turn-over	Range	Country	Turn-over	Range	Country	Turn-over	Range	Country	Turn-over	Ранг	Країна	Обсяг
1	France	5,3	1	France	5,5	1	Ukraine	5,2	1	Ukraine	5,0	1	Czech Republic	5,4	1	Чехія	6,8
2	Latvia	4,4	2	Ukraine	4,5	2	Czech Republic	5,1	2	France	5,0	2	France	4,6	2	Франція	4,6
3	Ukraine	4,1	3	Czech Republic	4,5	3	France	5,1	3	Czech Republic	4,7	3	Germany	4,1	3	Німеччина	4,1
4	Czech Republic	4,0	4	Latvia	4,0	4	Latvia	4,0	4	Germany	3,9	4	Ukraine	3,9	4	Латвія	3,0
5	Germany	3,5	5	Germany	3,4	5	Germany	3,5	5	Latvia	3,2	5	Latvia	3,1	5	Польща	3,0
6	Estonia	2,6	6	Slovakia	3,1	6	Slovakia	3,4	6	Estonia	2,7	6	Slovenia	3,1	6	Естонія	2,8
7	Slovakia	2,4	7	Estonia	3,1	7	Estonia	3,0	7	Slovenia	2,7	7	Estonia	2,8	7	Словенія	2,7
8	Poland	2,0	8	Poland	3,1	8	Poland	2,9	8	Poland	2,7	8	Poland	2,7	8	Словаччина	2,0
9	Spain	1,7	9	Spain	2,6	9	Spain	2,8	9	Slovakia	2,6	9	Slovakia	2,4	9	Литва	1,6
10	Lithuania	1,6	10	Lithuania	2,0	10	Slovenia	2,4	10	Spain	2,1	10	Spain	2,1	10	Іспанія	1,4
11	Slovenia	1,3	11	Slovenia	1,6	11	Lithuania	1,9	11	Lithuania	1,6	11	Lithuania	1,6	11	Україна	1,3
12	Hungary	1,2	12	Hungary	1,3	12	Croatia	1,3	12	Belgium	1,4	12	Croatia	1,2	12	Хорватія	1,0
13	Belgium	1,1	13	Belgium	1,3	13	Belgium	1,3	13	Croatia	1,0	13	Hungary	1,0	13	Фінляндія	1,0
14	Bulgaria	1,0	14	Portugal	1,3	14	Bulgaria	1,2	14	Hungary	0,9	14	Finland	0,9	14	Австрія	0,9
15	United Kingdom	1,0	15	Croatia	1,2	15	Hungary	1,1	15	United Kingdom	0,9	15	Austria	0,9	15	Данія	0,8

16	Portugal	1,0	16	United Kingdom	1,0	16	Portugal	1,0	16	Denmark	0,9	16	Denmark	0,8	16	Угорщина	0,8
17	Croatia	1,0	17	Finland	0,9	17	Denmark	1,0	17	Austria	0,8	17	United Kingdom	0,7	17	Швеція	0,8
18	Austria	0,9	18	Austria	0,9	18	Finland	0,9	18	Finland	0,8	18	Sweden	0,6	18	Португалія	0,5
19	Sweden	0,8	19	Sweden	0,8	19	Austria	0,8	19	Sweden	0,6	19	Bulgaria	0,5	19	Нідерланди	0,5
20	Finland	0,7	20	Romania	0,8	20	United Kingdom	0,7	20	Netherlands	0,6	20	Netherlands	0,4	20	Болгарія	0,5
21	Denmark	0,6	21	Bulgaria	0,7	21	Sweden	0,6	21	Bulgaria	0,5	21	Ireland	0,4	21	Велика Британія	0,4
22	Romania	0,6	22	Denmark	0,6	22	Romania	0,5	22	Romania	0,3	22	Portugal	0,3	22	Італія	0,2
23	Netherlands	0,5	23	Luxembourg	0,4	23	Netherlands	0,5	23	Ireland	0,3	23	Italy	0,2	23	Румунія	0,2
24	Luxembourg	0,4	24	Ireland	0,4	24	Ireland	0,3	24	Portugal	0,3	24	Romania	0,2	24	Ірландія	0,1
25	Ireland	0,2	25	Italy	0,2	25	Italy	0,2	25	Italy	0,2	25	Cyprus	...	25	Кіпр	...
26	Italy	0,2	26	Greece	0,1	26	Greece	...	26	Greece	...	26	Malta	...	26	Мальта	...
27	Cyprus	...	27	Malta	...	27	Malta	...	27	Malta	...	27	Belgium	...	27	Бельгія	...
28	Malta	...	28	Cyprus	...	28	Cyprus	...	28	Cyprus	...	28	Greece	...	28	Греція	...
29	Greece	...	29	Netherlands	...	29	Luxembourg	...	29	Luxembourg	...	29	Luxembourg	...	29	Люксембург	...

Source: Author's calculations based on [7]

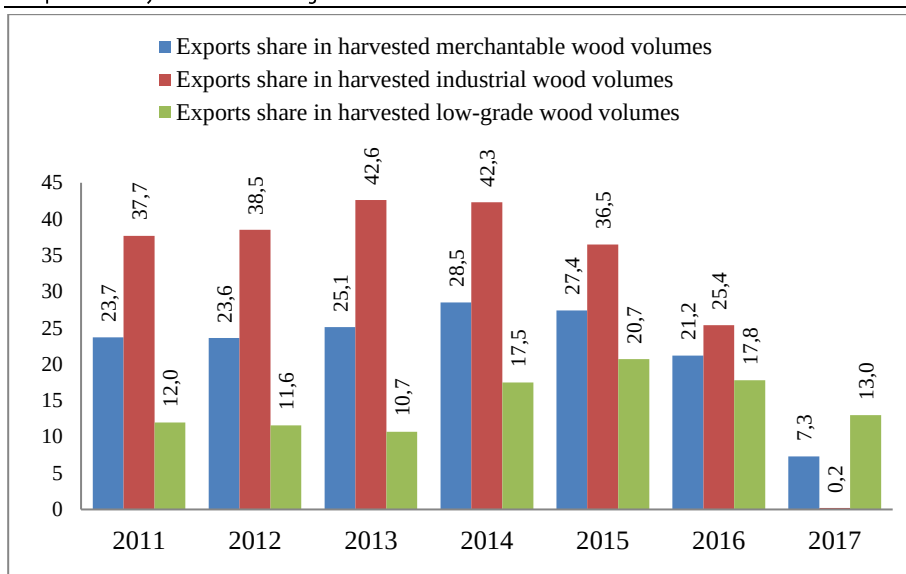


Fig. 5. Shares of harvested merchantable, industrial, and low-grade wood exports from Ukraine, %

Author's calculations based on [7]

The share of exports in the volume of harvested commercial timber in Ukraine was 0.2 % only in 2017, while in 2013 - 42.6% (against 7.9% in Germany and 8.4% in Poland). At the same time, in terms of the harvested low-grade wood exports share (13.03%), Ukraine ranked 4th among EU countries (against 6th in 2014), behind Slovenia, Croatia, and Latvia.

Finally, we can state that Ukraine has sufficient raw material potential to provide the dynamic development of the woodworking industry. Proof of this is the 6th place of Ukraine among the EU countries in terms of timber resources and 7th - in terms of merchantable wood harvesting. However, in contrast to the vast majority of EU countries, the structure of harvested domestic merchantable wood is dominated by low-grade wood - 61.4% (4th place after Cyprus, Italy, and the Netherlands). In terms of the volume of harvesting of this type of wood, Ukraine ranked 2nd among EU countries after France in 2017.

Conclusions

1. The Ukrainian woodworking industry in terms of export orientation prevails in most EU countries, which have a higher level of forest cover and much larger forest reserves. In addition, the level of export orientation of this sector of the Ukrainian processing industry maintains a steady growing trend. The basis (73.05%) of exports of the domestic woodworking industry is products with a low degree of processing of raw materials and high resource consumption of product group 44 "Wood and wood products, charcoal". In contrast, in the structure of exports of woodworking products in Germany, this product group accounts for 25.29%, and Poland - 42.12%. On the other hand, in the exports of the woodworking industry of Poland and Germany, a high share (39.40% and 58.13%, respectively) is occupied with products with the highest degree of processing of raw materials of product group 48 "Paper and cardboard; products from them".

2. The basis of imports of woodworking products of Ukraine with a decreasing trend is products with a high degree of processing of raw materials of product group 48 "Paper and cardboard; products from them". In the structure of imports of wood products of Poland and Germany, the share of this product group is also the highest, but significantly lower compared to Ukraine.

3. As a result of the introduction of a moratorium on the export of unprocessed wood from Ukraine in the structure of Ukrainian wood exports, the share of liquid wood rapidly decreased, but increased - fuel and generally decreased export orientation of all types of wood.

4. An urgent problem of the raw material potential of the woodworking industry of Ukraine is the high and growing share of fuelwood in the volume of harvested and exported wood.

Prospects for further exploration in this direction will be aimed at finding ways to increase the level of manufacturability of exports of Ukrainian woodworking products, reduce the economy's import dependence on these products and improve the quality of raw materials in this sector of the economy.

References

- [1] Deyneko, O.T. (Ed.) (2018). *Rozvytok promyslovosti dlya zabezpechennya zrostannya ta onovlennya ukrayins'koyi ekonomiky* [Development of industry for growth and renewal

- of the Ukrainian economy]. Scientific Report. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian]
- [2] Deyneko, O.T., Ostashko, T. O., & Tochýlin, V.O. (Eds.) (2018). Problemy, napryamy ta chynnyky spryannya rozvytku vnutrishn'oho rynku Ukrayiny (real'nyy sektor ekonomiky) [Problems, directions and factors contributing to the development of the domestic market of Ukraine (real sector of the economy)]. Scientific Report. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine. [in Ukrainian]
- [3] Heyets, V. M., & Ostashko, T.O. (Eds.) (2016). Implementatsiya Uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrayinoyu ta ES: ekonomichni vyklyky ta novi mozhlyvosti [The implementation of the Agreement about Association between Ukraine and the EU: Economic Challenges and opportunities] (Scientific report). Kyiv: Institute for Economics and Forecasting NAS of Ukraine [in Ukrainian].
- [4] Halasyuk, V.V. (2017). Osoblyvosti derzhavnoyi polityky shchodo zabezpechennya syrovynoyu pidpryemstv derevoobrobnoyi promyslovosti Ukrayiny [Tools ensuring the access to raw materials for woodworking industry enterprises of Ukraine]. Visnyk Kharkivs'koho national'noho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchayeva – The Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after. V.V. Dokuchaev, 3, 254-264. Series of Economic Sciences (Index Copernicus Value (ICV) 2017: 70.84). [in Ukrainian].
- [5] Guzhva, I., & Ivanov, Y. (2018). Aktual'ni problemy zabezpechennya syrovynoyu pidpryemstv derevoobrobnoyi promyslovosti v Ukrayini [Topical issues of providing raw materials to woodworking industry enterprises in Ukraine]. *Ekonomika. Ekolohiya. Sotsium – Economics. Ecology. Socium*, Vol.2, No.2. [in Ukrainian].
- [6] State Statistics Service of Ukraine (2019). Ukrainian input-output table at basic prices for 2017. Statistical Publication. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/05/zb_tvvoz2017pdf.pdf [in Ukrainian] (accessed 10 July 2020)
- [7] Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2019). FAO Forestry statistics. Retrieved from: <http://www.fao.org> (accessed 10 July 2020)

Zoryna Yurynets*
Iryna Snovydyovych**

Development of Higher Education within the Competence Approach

Introduction

The formation of managerial competencies of young professionals in the educational process of Ukraine should be implemented in a modernized higher education. Undoubtedly, such processes must accumulate significant achievements gained through integration with a large-scale global and European educational platform.

Gradually, the traditional approach to the educational process is being replaced by new approaches based on the theses “discover”, “act”, “practice”. In recent years there has been a change of emphasis from the creation and assimilation of knowledge to the valuable acquisition of practical experience. All this takes place within the application of the following approaches to the educational process: competence approach, project-oriented approach, and opportunity-based approach. There is a need for a deeper study of the implementation of the competency approach, modern standards, and norms for the provision of quality educational services.

The current direction of the implementation of the higher education system in Ukraine must take into account the requirements for the development

* Dr. Sc., Professor, Professor of the Department of Management Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine).

** Ph. D. student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine).

of public relations. In the course of educational activities, methods and modalities for attaining the goals of higher education institutions are changing. Efforts are aimed at forming a competitive young specialist, individuality, and personality. The active entry of Ukraine into the European educational environment, integration of the national education system into the world and orientation to European and world standards, the introduction of the principles of dual education and cooperation with business, further student orientation, and many other challenges contribute to the implementation of competence approach.

Problems and tasks of formation and implementation of the competence approach in higher education institutions are covered in the works of Ukrainian and foreign scientists. Ovsienko L. identifies the main factors of competence-oriented student learning as a tool to increase the training of specialists in educational institutions to the level of world standards. Moiseenko R. and Baibara T. describe the problems of applying the competency approach in the national economy, reflect the experience of its implementation in European countries. Baidenko V. analyzes the concepts of competence and the formed goals of the educational process present the consequences of including the competence approach in the educational process in higher education. Most scholars believe that it is necessary to change approaches to education based on a radical rethinking of the assessment of the skills and competencies of specialists.

Lozano J., Bonnie A., Paris J., Hueso A. provide practical experience in implementing methods and technologies of competency-based approach, its limitations and weaknesses. In his research, Weinert F. presents the conceptual basis for the application of the means of competence approach to educational activities. Rowe S. explores the features of the use of competency models in the process of selection, evaluation, and development of personnel, the requirements for teaching methods. Weinert F. and Nussbaum M. describe the differences between traditional and competence approaches, the essential characteristics of models of competence in the formation of professional competence. According to scientists, traditional educational models do not give the expected result.

Researchers are still debating the content, tools for implementing the competence approach in higher education institutions and identifying the main components of the educational process management. We need new research on the concepts and practices of forming and implementing competency models, managerial competencies that will help raise the level of education in

Ukraine. The new model of the competency approach should be based on the formation of abilities and skills to quickly adapt to new living conditions and implementation in a changing environment.

Formulation of the problem

The purpose of the study is to outline the characteristics of the development of the higher education system in Ukraine, to offer recommendations for improving the higher education system in the context of the relationship with the process of forming managerial competencies of specialists.

The article considers and formulates proposals for improving the system of higher education, taking into account the needs for the development of managerial competencies. As well as the relationship of the higher education system in Ukraine with the process of formation of managerial competencies as a necessary component of a modern professional.

Analysis of the implementation of the competency approach in education

For the longest time, European higher education institutions used models based on the competency approach¹. This approach is focused on creating personal and professional qualities of young professionals, and organizational skills, and the ability to make optimal decisions, take responsibility, show the ability to develop themselves.

The competence approach in higher professional education involves action learning. The essence of this technology is that young professionals work to acquire and expand independent experience in solving real problems, learn

¹ Boni A., Lozano J.-F. *The generic competences: an opportunity for ethical learning in the European convergence in higher education*. Journal of Higher Education, 2007, Vol. 54, pp. 819-831. Lozano J. F., Boni A., Peris J., Hueso A. *Competencies in higher education: a critical analysis from the capabilities approach*. Journal of Philosophy of Education, 2012, Vol. 46 (1), pp. 132-147. Nussbaum M. *Education and democratic citizenship: capabilities and quality education*, Journal of Human Development, 2006, Vol. 7, pp. 385-395. Weinert F. E. Concepts of competence (contribution within the OECD project definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations (DeSeCo)). Neuchatel: DeSeCo, 1999.

and develop the ability to adapt to any unusual situation, and find rational solutions².

The competency approach is closely related to the personality-oriented approach to learning (requires a transformation of the content of education, its transformation from a model for "everyone" to the subjective achievements of one student with the ability to measure) and activity approach to learning (can be implemented only in activities, in the process of performing a certain set of actions by the student)³.

Taking into account the requirements for a modern specialist, the competency approach must be introduced into the educational process together with other methodological approaches (systemic, culturological, content-procedural, personality-oriented). Content of academic disciplines is also required. The main result of the educational institution should not be a system of knowledge, skills, and abilities of students, but a set of key competencies in the intellectual, civil, communication, information, and other areas. The application of the competence approach in the professional training of young professionals in higher education does not deny the need to use other approaches, requires their optimal combination and integration from the standpoint of culturally centric, humanistic educational paradigms⁴.

The competence approach is one of the possible ways to solve the problem of reflecting the subjective components of culture in the context of education. At the same time, it is advisable to warn against its absolutization. The caveats are related to the fact that the competency approach can productively cover only the subjective aspect of the content of education and not the whole content in general⁵.

² Ovsienko L. *Competence approach to learning: theoretical analysis*. Pedagogical process: theory and practice, 2017, № 2 (57), p. 82-87.

³ Gluzman O.V. *Basic competencies: essence and significance in the life success of the individual*. Pedagogy and Psychology, 2009, № 2, pp. 51-61

⁴ Moiseenko R. *Competence approach as a basis for training future competent professionals*. Youth and the Market, 2018, №9 (164), pp. 42-48

⁵ Baibara T.M. *Competence approach in primary education: theoretical principles*. Formation of key and subject competencies of junior schoolchildren: theoretical aspects, 2012, Vol. 20, pp. 29-37

Consideration of basic models of competencies

The most popular competency models in European education are the competency models MC1-MC4⁶:

- Competence model MC1. Model of personality parameters of a young specialist. Key features: development of spiritual, moral, personal qualities of personality; the educational process is aimed at selecting and motivating people who possess these qualities, and reorientation of all who do not possess them. The model is associated with the formation of general (key) management competencies
- Competence model MC2. Problem-solving competence model. Key features: the model is based on mastering by the young specialist of standard (algorithmic) procedures and operations (thanks to studying of the work process, methods of work, etc.); the educational process is aimed at analyzing tasks and processes and assessing problem situations; educational program and assessment methods allow to obtain a certain set of skills and practice in their use and activity, to solve specific problems; the model makes it possible to reduce training time by performing specific tasks related to the workplace, the model offers the labor market a limited set of competencies (narrow professional training). The model is associated with the formation of special management competencies.
- Competence model MC3. The competency model for productive activities emphasizes the importance of achieving results. Key features: the model is popular in areas where activities are measured by results (project management, etc.); the educational program is based on the assessment of motivation, traditional strategies, the effectiveness of achieving goals; the basis of the model is the independence of the young specialist; the model makes it possible to achieve the goal faster; the model provides an opportunity to obtain large but narrow knowledge in the professional field and to have some very well-developed competencies. The

⁶ Baidenko V.I. *Competences in vocational education (to master the competent approach)*. Higher education in Russia, 2004, № 11, pp. 3-13. Rowe C. *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development*. Industrial and Commercial Training, 1995, Vol. 27, No. 11, pp. 12-17. Yurynets Z.V. *Self-management*. Lviv: SPOLOM, 2015. Yurynets Z.V., Kishchuk N.V. *Evaluating the effectiveness of managers*. Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: a collection of scientific and technical sciences, 2012, Vol. 22.05, pp. 307-311.

model is associated with the formation of special management competencies.

- Competence model MC4. Activity management model. Key features: educational programs, curricula are based on the analysis of the order of mutually agreed, important requirements and expectations which young experts have to justify in the course of performance of labor duties; expectations depend on the requirements of employers, the nature of activities, models of interaction, legislation, and other social factors; attention is focused on the breadth of coverage and depth of content of syllabus content and study plans. The model is associated with the formation of general (key) management competencies.

The implementation of competency models depends on the methods of organizing and providing educational services, approaches to the management and planning of the educational process, assessing employment opportunities for young professionals in the labor market, recognition of results (achievements) of young professionals.

The creation of basic requirements for the quality of educational products in the field of higher education in Ukraine depends on international standards and norms of quality of higher education. This is due to the balancing of education systems implemented in different countries. Also, the level and quality of higher education do not fully reflect the results of the requirements of employers (the main consumers of the consequences of providing educational services). Employers see the results of the application of managerial competencies by employees in solving operational tasks.

Features of the formation of the education system in Ukraine

Training of specialists with higher education is carried out according to educational-professional, educational-scientific, scientific programs. The structure of higher education has the following levels:

- initial level (short cycle) of higher education;
- first (bachelor's) level;
- second (master's) level;
- third (educational and scientific) level;
- scientific level.

The state ownership sector includes 232 universities of III-IV levels of accreditation and 517 universities of I-II levels of accreditation. Among them

are 141 universities, 52 academies, 39 institutes and conservatories, 128 colleges, 231 technical schools, and 158 schools.

The private ownership sector has 126 universities of III-IV levels of accreditation and 76 universities of I-II levels of accreditation. Among them are 35 universities, 9 academies, 82 institutes, 55 colleges, 18 technical schools, and 3 colleges.

The higher school of Ukraine trains specialists in 76 areas and 584 specialties, which allows meeting the needs of all spheres of the public life of the country.

In Ukraine, in the process of forming a model of competencies, a functional approach to the management of educational activities and the educational process has been developed. The main element of the functional approach is the formation and implementation of independent functions by educational institutions, all participants in the educational process.

The contingent of students by sources of funding is distributed as follows:

1. in universities of I-II levels of accreditation:
 - 51.3% of students study at the expense of the state budget,
 - 35.5% of students study at the expense of individuals and legal entities,
 - 11.7% of students study at the expense of the local budget,
 - 1.5% of students study at the expense of the industry;
2. in universities of III-IV levels of accreditation:
 - 54.9% of students study at the expense of the state budget,
 - 43.0% of students study at the expense of individuals and legal entities,
 - 0.4% of students study at the expense of the local budget,
 - 1.7% of students study at the expense of the interested industry.

The set of competencies of a young specialist includes:

1. a set of general (key) competencies of young professionals. This set should be universal, mandatory for all professionals, and does not depend on their specialization;
2. a set of specialized competencies that are developed by the specifics of the educational direction and specializations.

The process of creating a competency model in Ukraine is shown in Figure 1.

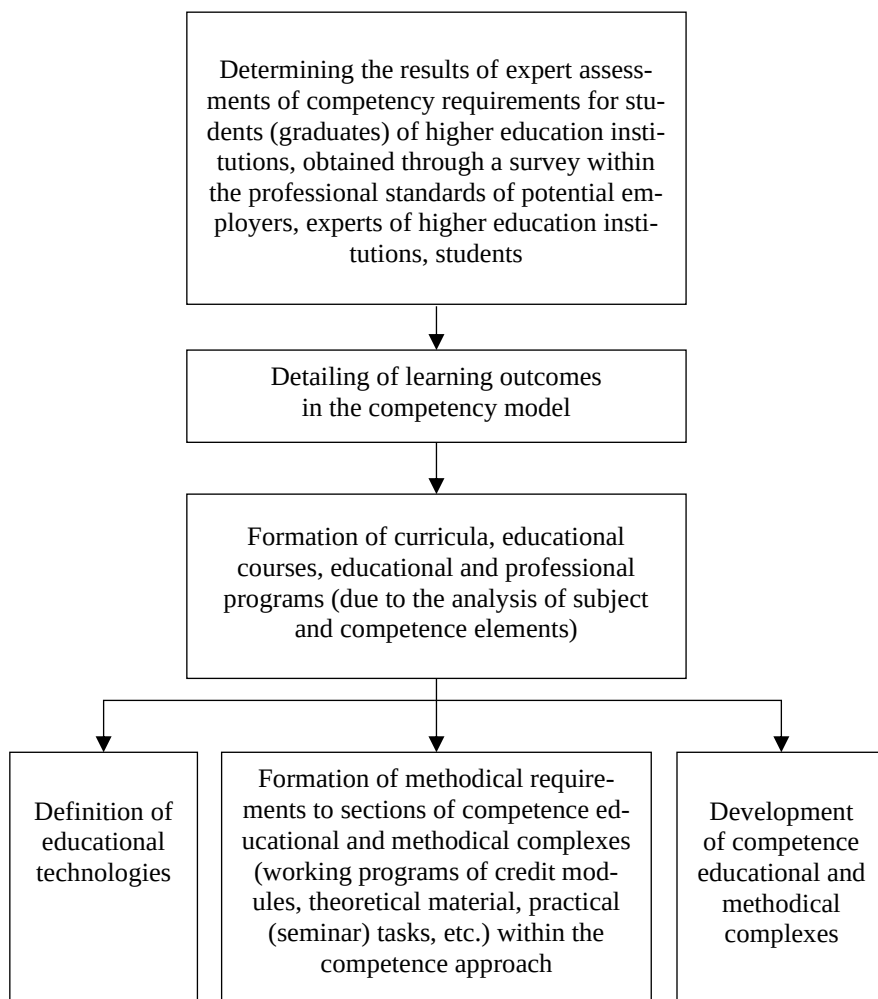


Fig. 1. The process of creating a competency model in Ukraine

Source: Developed by the authors

The process of creating a competency model consists of the following elements: determining the results of expert assessments of competency requirements for students (graduates) of higher education institutions, obtained through a survey within the professional standards of potential employers, experts of higher education institutions, students; detailing of learning outcomes in the competency model; formation of curricula, educational courses, educational and professional programs (due to the analysis of subject and competence elements); definition of educational technologies; formation of methodical requirements to sections of

competence educational and methodical complexes (working programs of credit modules, theoretical material, practical (seminar) tasks, etc.) within the competence approach; development of competence educational and methodical complexes.

Teachers, methodologists, graduate students, and other employees of institutions, potential employers, students are involved in obtaining expert assessments of competency requirements for students and graduates of higher education institutions.

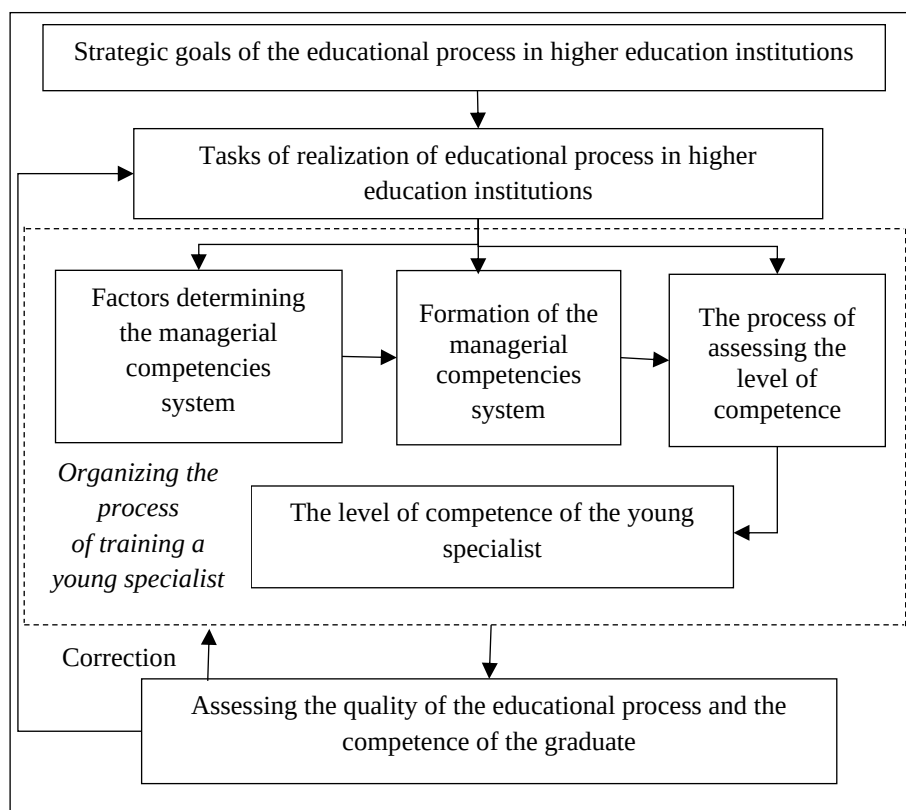


Fig. 2. Semantic model of educational services management according to the competence approach

Source: developed by the authors

The introduction of educational programs for the formation of young professionals based on the competency approach takes place in the form of a semantic model of management of educational services (Fig. 2). Semantic model of educational services management according to the competence approach

consists of the following elements: strategic goals of the educational process in higher education; tasks of realization of the educational process in higher education institutions; factors determining the managerial competencies system; formation of the managerial competencies system; the process of assessing the level of competence; the level of competence of the young specialist; assessing the quality of the educational process and the competence of the graduate. Managers of the educational process, responsible persons play an important role in the process of training young professionals. The strategic goals of forming a highly qualified managerial specialist for higher education institutions can be identified as follows: conducting professional processing of information phenomena and processes; analysis of the results of economic activity at all levels and evaluation of the effectiveness of their implementation; identification and evaluation of divergent interests of participants in the economic process, which is made provided through the mastery of modern analytical techniques and technologies for their implementation; the fullest possible use of systems analysis, which is expressed in the structuring of the analyzed processes and their appropriate coordination; to achieve synergistic and emergent effects.

In the course of management education in a higher education institution, the process of assessing the level of competencies of young professionals is determined within the framework of the competency approach. An important issue is to establish an effective mechanism for obtaining the required management competencies. Such information is necessary for quality planning of the educational process under the growing demands of the labor market and participants of the educational process, monitoring the formation of managerial competencies of young professionals, adjusting the task of implementing the educational process in higher education.

Significant problems in the management of educational services in Ukraine are:

- different, growing, and variable requirements for education by the labor market and stakeholders;
- incompatibility of business interests with the level of competence of the young specialist, dissatisfaction with the quality and results of the educational process.

Stages of formation of the system of managerial competencies must be taken into account:

1. analysis of international practices and approaches to the management of educational services in foreign higher education institutions;

2. selection of the most effective model of competence;
3. establishing the limits of functional responsibilities of persons responsible for the implementation of the competency model;
4. development of the system and subsystems of management competencies;
5. conducting an expert discussion and adjusting the essence of the model of competencies for adaptation to the national educational environment;
6. implementation of a system of management competencies, monitoring, and adjustment in accordance with changing environmental conditions.

Conclusions

In modern conditions of intellectual progress, the competency approach is a popular tool in the learning process. The competency approach provides an opportunity to form and develop skills and abilities in practice. Improving the level of competence of a young specialist is an extremely important indicator of society's progress. The application of the competence approach in the national educational environment contributes to the renewal of the essence of education and the growth of the level and quality of education. In the process of learning and development, a young person should acquire those competencies. These competencies will help the young specialist to become a successful and efficient employee in the future, to develop and adapt to changes in the labor market.

It is important to structure the main features and characteristics of the competence model. The implementation of the competence model depends on different methods of organizing and providing educational services, approaches to the management and planning of the educational process, assessing employment opportunities for young professionals in the labor market, recognition of results and achievements of young professionals.

The process of creating a competency model consists of the following elements: determining the results of expert assessments of competency requirements for students (graduates) of higher education institutions, obtained through a survey within the professional standards of potential employers, experts of higher education institutions, students; detailing of learning outcomes in the competency model; formation of curricula, educational courses, educational and professional programs (due to the

analysis of subject and competence elements); definition of educational technologies; formation of methodical requirements to sections of competence educational and methodical complexes (working programs of credit modules, theoretical material, practical (seminar) tasks, etc.) within the competence approach; development of competence educational and methodical complexes.

To improve the level and quality of educational services, a clear understanding of the process of managing educational services and the implementation of educational programs focused on the formation of young professionals and based on a competency-based approach is needed. Managers of the educational process, responsible persons play an important role in the process of training young professionals. The key elements of the management of educational services management based on the competence approach are the strategic goals and objectives of the educational process in higher education institutions; factors that determine the system of managerial competencies; the process of creating a system of managerial competencies, assessing the level of competence of a young specialist (graduate) and the quality of the educational process.

The modern national model of competencies and the stages of formation of managerial competencies system should be taken into account to identify prospects for the development of the competency model and improve the management of educational services. The development and implementation of a competency model in the educational process require large-scale work to develop an effective national model of competency approach. It is, therefore, important to examine the modern standards of higher education. The competency model should be flexible and changeable in the development of information systems and technologies. Management competencies need to be reviewed periodically as the world moves forward and the demands on the quality of education are constantly growing. Therefore, there is a need to form a new model of competence, which focuses on the formation of deep managerial competence in young professionals, covers strategic goals, the essence of education and learning outcomes, takes into account an integrated approach and transformation of professional activity.

References

- Baibara T.M. *Competence approach in primary education: theoretical principles*. Formation of key and subject competencies of junior schoolchildren: theoretical aspects, 2012, Vol. 20, pp. 29-37.
- Baidenko V.I. *Competences in vocational education (to master the competent approach)*. Higher education in Russia, 2004, № 11, pp. 3-13.
- Boni A., Lozano J.-F. *The generic competencies: an opportunity for ethical learning in the European convergence in higher education*. Journal of Higher Education, 2007, Vol. 54, pp. 819-831.
- Gluzman O.V. *Basic competencies: essence and significance in the life success of the individual*. Pedagogy and Psychology, 2009, № 2, pp. 51-61.
- Lozano J. F., Boni A., Peris J., Hueso A. *Competencies in higher education: a critical analysis from the capabilities approach*. Journal of Philosophy of Education, 2012, Vol. 46 (1), pp. 132-147.
- Moiseenko R. *Competence approach as a basis for training future competent professionals*. Youth and the Market, 2018, №9 (164), pp. 42-48.
- Nussbaum M. *Education and democratic citizenship: capabilities and quality education*, Journal of Human Development, 2006, Vol. 7, pp. 385-395.
- Ovsienko L. *Competence approach to learning: theoretical analysis*. Pedagogical process: theory and practice, 2017, № 2 (57), P. 82-87.
- Rowe C. *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment, and staff development*. Industrial and Commercial Training, 1995, Vol. 27, No. 11, pp. 12-17.
- Weinert F. E. Concepts of competence (contribution within the OECD project definition and selection of competencies: theoretical and conceptual foundations (DeSeCo)). Neuchatel: DeSeCo, 1999.
- Юринець З.В. Самоменеджмент [Self-management]. Львів: СПОЛІОМ, 2015.
- Юринець З.В., Кіщук Н.В. Оцінювання результативності праці менеджера [Evaluating the effectiveness of managers]. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць [Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: a collection of scientific and technical sciences], 2012, Vol. 22.05, pp. 307-311.

Handel zagraniczny Ukrainy produktami mleczarskimi: ogólna charakterystyka i struktura geograficzna

Wprowadzenie

Przemysł mleczarski Ukrainy w ostatnich latach charakteryzował się spadkiem podaży surowców (w latach 2013-2019 produkcja mleka spadła o 15,68%) i niestabilnym tempem wzrostu produkcji mleczarskiej (produkcja przemysłowa mleka i produktów mlecznych spadła o 4,82%). Doprowadziło to do wzrostu importu niektórych rodzajów produktów mlecznych (sera, niektórych rodzajów mleka i innych). Jednocześnie przemysł mleczarski pozostaje ukierunkowanym na eksport obszarem produkcji przemysłowej, a Ukraina zwiększa eksport takich produktów, jak kazeiny, masło, mleko i inne.

Ukraina straciła część swojego potencjału w produkcji mleka i przetworów mlecznych, szczególnie pod wpływem reformy rolnej w latach 90., a później wraz ze spadkiem popularności produkcji mleka w gospodarstwach domowych, które pozyskiwały ponad połowę surowców do przetwórstwa przemysłowego. Dlatego analiza zmian w eksporcie i imporcie produktów mleczarskich ujawni obiecujące nisze w tym sektorze przemysłu spożywczego pod względem produkcji, ze szczególnym uwzględnieniem eksportu lub substytucji importu.

Stąd celem niniejszego opracowania jest zbadanie dynamicznych i strukturalnych zmian w eksporcie i imporcie produktów mlecznych, które pozwolą zidentyfikować priorytetowe obszary handlu zagranicznego oraz zbadanie

* Dr, Instytut Badań Regionalnych im. M. I. Dolisznego NAN Ukrainy.

międzynarodowych stosunków handlowych Ukrainy na rynku mleczarskim, które określili wytyczne dotyczące rozwoju partnerstw handlowych.

Badanie oparte jest na statystykach Państwowej Służby Statystycznej Ukrainy¹ i Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy², na podstawie dostarczonych przez nich danych statystycznych. Przeanalizowano dynamiczne i strukturalne zmiany w ukraińskim handlu zagranicznym mlekiem i produktami mleczarskimi, oraz określono strukturę geograficzną eksportu. Niektóre prace ukraińskich i światowych naukowców pozwoliły poszerzyć perspektywę badanego problemu. W szczególności T. L. Keranchuk³ w swoich pracach zwraca uwagę na problemy związane z potrzebą ochrony krajowych producentów mleka i przetworów mlecznych na poziomie państwa w procesie międzynarodowej integracji gospodarczej, a także wskazuje na specyfikę mechanizmu bezpieczeństwa finansowego i ekonomicznego przemysłu mleczarskiego. S. O. Stepanchuk⁴ bada problemy produkcji i sprzedaży pomiędzy istniejącymi przedsiębiorstwami przemysłowymi. P. Bórawski, J. Dunn, J. Harper, A. Pawlewicz⁵, a także S. Kowalczyk S., R. Sobiecki⁶ opisują obecny stan produkcji i handlu mlekiem w Europie. Należy jednak zwrócić uwagę na konieczność dokładniejszego zbadania danych dotyczących międzynarodowego handlu mlekiem i produktami mleczarskimi w zakresie rodzajów produkcji, a także kompleksowo zanalizować eksport i import produktów mleczarskich.

Analiza dynamiki i zmian strukturalnych w handlu zagranicznym produktami mleczarskimi na Ukrainie

Według towarzyszenia Producentów Mleka Ukrainy w 2018 r. Ukraina weszła do pierwszej piątki krajów eksportujących masło, zajęła trzecie miejsce

¹ Państwowa Służba Statystyczna Ukrainy, <http://www.ukrstat.gov.ua/>

² Państwowa Służba Skarbowa Ukrainy, <http://sfs.gov.ua/ms/>

³ T. L. Keranchuk, *Current Problems of the Dairy Business Development in Ukraine*, „Global and National Economic Problems”, s. 408-413.

⁴ S. O. Stepanchuk, Ju. Ju. Jefisjko, *Status and Prospects of Development of the Dairy Market of Ukraine*, „Economy and State”, nr 5, pp. 9-10.

⁵ P. Bórawski, J. Dunn, J. Harper, A. Pawlewicz, *The Intra-European Union Trade of Milk and Dairy Products*. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, nr 18(2).

⁶ S. Kowalczyk, R. Sobiecki, *Potencjał rolnictwa Europy Środkowo-Wschodniej wobec wyzwań globalnych*. Raport SGH „Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes”, https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/752/Potencja%c5%82_ESW_Krynica_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

wśród eksporterów kazeiny i ósme wśród światowych eksporterów mleka w proszku⁷.

W ostatnich latach (2013-2018) odnotowano tendencję wzrostową w eksporcie produktów mlecznych, w szczególności takich podgrup produktów mlecznych, jak masło (5,79 razy), mleko nieskondensowane i śmietana (2,64 razy) oraz maślanka, sfermentowane mleko i śmietana (1,73 razy). Takie tendencje powstały pod wpływem niższych cen na rynku światowym (na przykład: w 2018 roku średnia cena ukraińskiego masła wynosiła 4,5 USD, a europejskiego – 5,0-5,5 USD) oraz rozwoju produkcji niektórych produktów mlecznych (mleko i śmietany).

Jednocześnie zmniejszył się eksport sera (o 91,50%), serwatki (o 51,38%) oraz skondensowanego mleka i śmietany (o 22,16%) - tabela 1. Wynika to przede wszystkim ze spadku udziału w rynku (z Rosją, która eksportowała głównie sery z Ukrainy), a także spadku dynamiki zakupów surowców.

Tabela 1. Tempo wzrostu eksportu mleka i przetworów mlecznych na Ukrainie

Grupa towarów (podgrupa)	Nazwa produktu	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Ogółem 2013-2018
401	Mleko i śmietana, nieskondensowane	-15.20	-2.47	17.58	79.26	51.37	163.86
402	Skondensowane mleko i śmietana	59.87	-26.30	-17.57	9.38	-26.72	-22.16
403	Maślanka, fermentowane mleko i śmietana	-18.34	-16.45	-22.69	61.83	102.87	73.17
404	Serwatka	-39.76	-41.66	-7.66	73.13	-11.68	-50.38
405	Masło	113.18	-36.70	25.27	245.79	-0.91	479.21
406	Sery	-66.84	-70.83	-30.59	33.69	-5.27	-91.50

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy

Pod wpływem niestabilnej dynamiki eksportu nastąpiły również istotne zmiany w strukturze eksportowanych produktów mleczarskich. Analiza struktury eksportu mleczarskiego wykazała, że większość eksportowanych

⁷ Stowarzyszenie Producentów Mleka Ukrainy. URL: <http://avm-ua.org/uk/post/avm-ukraina-vvijsla-v-top-5-svitovih-eksporteriv-verskovogo-masla>

produktów mlecznych na Ukrainie to eksport masła (w 2018 r. 48,79% eksportu mleka i produktów mlecznych) oraz mleko skondensowane i śmietana (22,40%). W 2018 r., w porównaniu do 2013 r./, największe zmiany strukturalne miały miejsce w eksporcie serów (udział w strukturze spadł o 58,66 punktów procentowych), a także masła (udział w strukturze wzrósł o 44,48 punktów procentowych). W rezultacie Ukraina zwiększyła eksport masła, ale eksport serów znacznie spadł (tabela 2).

Tabela 2. Struktura eksportu mleka i przetworów mlecznych na Ukrainie

Grupa towarów (podgrupa)	Nazwa produktu	2013	2014	2015	2016	2017	2018
401	Mleko i śmietana, nieskondensowane	1.08	1.46	2.60	3.44	3.46	5.59
402	Skondensowane mleko i śmietana	14.73	37.42	50.25	46.66	28.61	22.40
403	Maślanka, fermentowane mleko i śmietana	0.95	1.23	1.88	1.64	1.48	3.22
404	Serwatka	8.58	8.21	8.73	9.08	8.82	8.32
405	Masło	4.31	14.61	16.85	23.77	46.09	48.79
406	Sery	70.34	37.07	19.70	15.40	11.54	11.68
	W sumie	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy

Ukraińscy producenci mleka są w stanie w pełni zaspokoić popyt krajowy. Jednak pod wpływem malejącej produkcji i ograniczania asortymentu niektórych produktów mleczarskich, w ostatnich latach analiza dynamiki importu przetworów mlecznych wykazała trend wzrostowy.

Import produktów mlecznych na Ukrainę w latach 2013-2015 spadł, ale w latach 2016-2018 import wszystkich rodzajów produktów mlecznych wzrósł. Ogółem, w latach 2013-2018 import masła spadł o 88,90%, mleka i śmietany skondensowanej – o 78,90%, mleka i śmietany nieskondensowanej – o 71,51%, maślanki, sfermentowanego mleka i śmietany – o 63,52%, serwatki – 55,82%, serów – 39,91%. Natomiast w latach 2017-2018 wzrósł import tych produktów: masła — o 66,82%, mleka i śmietany skondensowanej – o 51,47%, mleka i śmietany nieskondensowanej – o 43,21%, serów – o 41,77%, maślanki,

sfermentowanego mleka i śmietany – o 40.61%, serwatki – o 31.84%. Zgodnie z trendem, ten sektor gospodarki z produkcji ukierunkowanej na eksport może przejść do kategorii substytutów importu, zwłaszcza w niektórych segmentach (tabela 3).

Tabela 3. Dynamika importu mleka i przetworów mlecznych na Ukrainie

Grupa towarów (podgrupa)	Nazwa produktu	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Ogółem 2013/2014
401	Mleko i śmietana, nieskondensowane	-45.77	-78.91	27.95	35.97	43.21	-71.51
402	Skondensowane mleko i śmietana	-54.13	-86.56	28.18	76.29	51.47	-78.90
403	Maślanka, fermentowane mleko i śmietana	-42.91	-70.23	7.12	42.49	40.61	-63.52
404	Serwatka	-32.04	-56.34	-23.41	47.45	31.84	-55.82
405	Masło	-28.77	-94.63	47.46	17.87	66.82	-88.90
406	Sery	-39.16	-65.31	27.32	57.73	41.77	-39.91

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy

Główną część spośród importowanych produktów mleczarskich w 2018 r. zajmowały sery (71,78%) (tabela 4). W 2018 roku, w porównaniu do roku 2013, najbardziej znaczące zmiany strukturalne dotyczyły importu serów (udział w strukturze wzrósł o 25,75 punktów procentowych) i masła (udział w strukturze spadł o 19,84 punktów).

Pomimo nieznacznych wahań eksportu i importu, saldo wymiany handlowej w większości podgrup produktów mlecznych było dodatnie. W ostatnich latach najbardziej znaczący wzrost miał wskaźnik pokrycia importu mleka skondensowanego i śmietany (w latach 2013-2019 – o 12,15 punktów procentowych) i masła (28,86 punktów procentowych). Jednocześnie import serów był wyższy niż eksport (tabela 5).

Tabela 4. Struktura importu mleka i przetworów mlecznych na Ukrainie

Grupa towarów (podgrupa)	Nazwa produktu	2013	2014	2015	2016	2017	2018
401	Mleko i śmietana, nieskondensowane	3.01	2.64	2.42	2.50	2.23	2.22
402	Skondensowane mleko i śmietana	11.20	8.32	4.86	5.04	5.82	6.13
403	Maślanka, fermentowane mleko i śmietana	8.96	8.29	10.72	9.29	8.67	8.49
404	Serwatka	2.93	3.22	6.11	3.79	3.65	3.35
405	Masło	27.87	32.16	7.51	8.96	6.91	8.03
406	Sery	46.03	45.37	68.38	70.42	72.72	71.78
	W sumie	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy

Tabela 5. Współczynnik pokrycia importu według eksportu

Grupa towarów (podgrupa)	Nazwa produktu	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (11 m-cy)
401	Mleko i śmietana, nieskondensowane	0.77	1.20	5.56	5.11	6.74	7.12	4,87
402	Skondensowane mleko i śmietana	2.80	9.77	53.58	34.46	21.38	10.34	14,95
403	Maślanka, fermentowane mleko i śmietana	0.23	0.32	0.91	0.66	0.74	1.07	1,04
404	Serwatka	6.25	5.54	7.41	8.93	10.48	7.02	3,88
405	Masło	0.33	0.99	11.63	9.88	28.98	17.21	29,19
406	Sery	3.26	1.78	1.49	0.81	0.69	0.46	0,25
	W sumie	2.13	2.17	5.18	3.72	4.35	2.83	1.78

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Państwowej Służby Fiskalnej Ukrainy

Najbardziej wpływowymi czynnikami kształtującymi handel zagraniczny produktami mleczarskimi na Ukrainie były:

- znaczny spadek produkcji mleczarskiej (w latach 2013-2019 wielkość produkcji mlecznej spadła o 4,82%);

- ograniczenie podaży surowców dla przemysłu mleczarskiego (w latach 2013-2019 produkcja mleka surowego spadła o 15,68%);
- import tańszych produktów mlecznych (niektóre rodzaje mleka, maślanki, serwatki itp.) oraz produktów, których produkcja nie jest rozwijana na rynku krajowym (sery).

Biorąc pod uwagę tendencje, można zauważyć, że ukraińscy producenci mleczarstwa zajęli niszę na rynku światowym niektórymi produktami mleczarskimi (w szczególności masłem i mlekiem oraz skondensowaną śmietaną). Spadek produkcji tych towarów ma jednak negatywny wpływ na dynamikę eksportu (na przykład niższe stopy wzrostu eksportu masła w roku 2018). Dlatego wskazane jest przede wszystkim ogólne rozwinięcie przemysłu mleczarskiego. W szczególności, należałoby promować rozwój potencjału surowcowego (rozwój rolnictwa mleczarskiego), jakość produktu (zgodnie z międzynarodowymi standardami), ekologiczną i bezodpadową produkcję, aby stymulować rozwój głębokiego przetwarzania mleka i nie tylko.

Najwięksi eksporterzy i importerzy produktów mlecznych na Ukrainie

Najwięksi importerzy ukraińskich produktów mlecznych w 2019 roku:

- Mołdawia (34,61%), Gruzja (19,40%) i Libia (18,71%) - nieskondensowane i bez dodatku cukru lub innych substancji słodzących mleko i śmietana;
- Chiny (25,09%), Bangladesz (9,04%) i Armenia (7,44%) - mleko i śmietana, skondensowane z dodatkiem cukru lub innych substancji słodzących;
- Kazachstan (49,60%), Mołdawia (24,73%), Gruzja (11,52%) - maślanka, skoagulowane mleko i śmietana, jogurt, kefir i inne;
- Chiny (39,91%), Filipiny (14,67%) i Pakistan (8,42%) - serwatka;
- Azerbejdżan (16,25%), Mołdawia (14,07%) i Gruzja (9,78%) - masło i inne tłuszcze wykonane z mleka; pasty mleczne;
- Kazachstan (42,23%), Mołdawia (31,96%) i Egipt (7,62%) - sery wszelkiego rodzaju i ser z kwaśnego mleka.

Geograficzną strukturę eksportu ukraińskich produktów mlecznych można opisać jako zróżnicowaną. Należy jednak zauważyć, że produkty ukraińskie nie zawsze wchodzą na rynek światowy, głównie z powodu niezgodności z wymogami jakościowymi produktu. Oznacza to, że głównym problemem

dzisiejszego rozwoju eksportu mleczarskiego jest niski poziom rozwoju technologicznego i zgodność z wymogami jakościowymi na poziomie światowym.

Jednocześnie główna część przetworów mlecznych jest importowana na Ukrainę z:

- Polski (około 49,99% - mleko i śmietana, skondensowane i bez dodatku cukru lub innych substancji słodzących, 44,94% - maślanka, skoagulowane mleko i śmietana, jogurt, kefir i pozostałe, 27,23% - serwatka, 14,03% - masło i inne tłuszcze wytworzone z mleka, pasty mleczne, 36,24% - sery wszelkiego rodzaju i sery z kwaśnego mleka);
- Niemiec (w szczególności: mleko i śmietana, skondensowane i bez dodatku cukru lub innego środka słodzącego – 28,58%, mleko i śmietana, skondensowane oraz z dodatkiem cukru lub innego środka słodzącego – 23,23%, serwatka, zagęszczona lub nie, z dodatkiem lub bez dodatku cukru lub innych – 31,30%, masło i inne tłuszcze wytworzone z mleka, pasty mleczne – 13,56%, sery wszelkiego rodzaju i sery z kwaśnego mleka – 22,29%);
- Białorusi (w szczególności mleko i śmietana, skondensowane i z dodatkiem cukru lub innych środków słodzących – 45,14%),
- z Belgii (w szczególności mleko i śmietana, nieskondensowane ani nie zawierające cukru lub innych substancji słodzących – 8,76%, maślanka, skoagulowane mleko i śmietana, jogurt, kefir i inne – 42,35%).

Struktura geograficzna produktów mlecznych importowanych na Ukrainę opiera się na ugruntowanych stosunkach handlowych i optymalizacji logistycznej. Należy jednak stworzyć możliwości dywersyfikacji geograficznej importu mleka.

Podsumowanie

Należy zwrócić uwagę, że główną przyczyną wahań w transakcjach eksportowo-importowych w handlu mlekiem i produktami mleczarskimi są:

- redukcja liczby krów na Ukrainie (o ponad 26% w latach 2014-2019), która doprowadziła do zmniejszenia ilości surowców do produkcji gotowych produktów mleczarskich (produkcja mleka surowego spadła o 15,68%);
- niski poziom inwestycji w skup (co wpływa w szczególności na jakość mleka) i przetwórstwo mleka (w szczególności produkcja przetworów premium);

- brak dostępu do rynków światowych znacznej części ukraińskich przedsiębiorstw ze względu na ogólnie niską jakość surowego mleka, a także na niezgodność produkcji mleka z normami, zasadami i regulacjami rynku światowego.

Biorąc pod uwagę potencjał rozwoju przemysłu mleczarskiego na Ukrainie, zaleca się rozwój produkcji mleczarskiej ukierunkowanej na eksport, w szczególności produkcji sera (ponieważ konieczne jest opracowanie kierunków importowego zastępowania tych produktów), produkcji wysokowartościowych produktów mlecznych (kazein) i innych rodzajów produktów mlecznych. Główną przeszkodą na tym etapie, na Ukrainie, jest niski poziom rozwoju technologicznego produkcji mleczarskiej, a także ograniczenie surowców, które wymagają przede wszystkim inwestycji i promocji zwierząt gospodarskich.

Rosnąca popularność produktów mlecznych (jako źródła składników odżywczych) na całym świecie, przyczynia się do ekspansji rynków. Dlatego w ukraińskim systemie gospodarczym przemysł mleczarski należy uznać za jeden z obiecujących obszarów rozwoju eksportu. Jeśli chodzi o import produktów mlecznych, zaleca się dywersyfikację struktury geograficznej, co pomoże rozszerzyć asortyment i zwiększyć konkurencję importowanych produktów mlecznych na rynku ukraińskim.

Bibliografia

- Państwowa Służba Statystyki Ukrainy. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Dostęp: 12.07.2020)
- Państwowa Służba Skarbowa Ukrainy. <http://sfs.gov.ua/ms/> (Dostęp: 12.07.2020)
- Keranchuk T. L. *Current Problems of the Dairy Business Development in Ukraine*, „Global and National Economic Problems”, no.4, 2015, s. 408-413.
- Stepanchuk S. O. Ju. Ju. Jefisjko, *Status and Prospects of Development of the Dairy Market of Ukraine*, *Economy and State*, nr 5, 2017, s. 9-10.
- Bórawski, P., Dunn, J., Harper, J., & Pawlewicz, A. *The Intra-European Union Trade of Milk and Dairy Products*, *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, nr 18(2), 2019.
- Kowalczyk S., Sobiecki R., *Potencjał rolnictwa Europy Środkowo-Wschodniej wobec wyzwań globalnych*. Raort SGH „Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes”. https://cor.sgh.waw.pl/bitstream/handle/20.500.12182/752/Potencja%c5%82_ESW_Krynica_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Dostęp : 12.07.2020).
- Stowarzyszenie Producentów Mleka Ukrainy, <http://avm-ua.org/uk/post/avm-ukraina-vvijsla-v-top-5-svitovih-eksporteriv-verskovogo-masla> (Dostęp: 12.07.2020).