Zeszyty Naukowe WSEI

SERIA: EKONOMIA

Zeszyt tematyczny

Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej

3 (1/2011)

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie
Seria: Ekonomia

Zeszyt tematyczny:
Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej

Rada naukowa:
prof. WSEI dr hab. Adam Szafarczyk, prof. WSEI dr hab. Zdzisław Szymański

Redakcja naukowa:
prof. WSEI dr Marian Stefański

Recenzenci:
prof. zw. dr hab. Antoni Kukliński, prof. zw. dr hab. Jan Sulmicki

Redaktorzy prowadzący:
mgr Sylwia Skrzypek-Ahmed, mgr Marek Szczodrak

© *Copyright by* Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowanie i rozpowszechnianie
całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Skład, łamanie i projekt okładki:
Marek Szczodrak, Paulina Kamińska, Anna Konieczna

Printed in Poland
Innovatio Press Wydawnictwo Naukowe
Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji
20-209 Lublin, ul. Mełgiewska 7-9
tel.: + 48 81 749 17 77, fax: + 48 81 749 32 13
www.wsei.lublin.pl

ISSN 2081-8009
ISBN 978-83-62074-51-8

Spis treści

Dariusz J. Błaszczuk, Barbara Sawicz
Determinanty wzrostu gospodarczego regionów Polski Wschodniej w latach 2000-2008 5

Robert Porzak, Mariusz Sagan, Maria Zuba
Kulturowe uwarunkowania rozwoju Polski Wschodniej – próba identyfikacji kulturowych węzłów gordyjskich 37

Marek Brzeziński, Diana Mietlicka
Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku 53

Magdalena Klimczuk-Kochańska
Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na przykładzie podlaskich uczelni 73

Sylwester Bogacki
Rola dewelopera w tworzeniu infrastruktury społecznej Polski Wschodniej 99

Karol Tarkowski, Andrzej Zbroja
Przełamywanie barier związanych z uruchomieniem działalności gospodarczej w województwie lubelskim na przykładzie wybranych projektów zrealizowanych przez Fundację OIC Poland 117

Małgorzata Sosińska-Wit
Inwestycje MŚP czynnikiem wzrostu wartości majątku przedsiębiorstw województwa lubelskiego na podstawie wyników badań ankietowych 141

Monika Wawrzeńczyk-Kulik
Narzędzie M-Astra – zakres zastosowania do oceny kompetencji kadry MŚP 161

Piotr Zawada
Prawo do pracy mieszkańców Podkarpacia jako element wyrównywania szans w rozwoju gospodarczym – studium przypadku 185

Janusz Bek
Zagrożenia w rozwoju województwa podkarpackiego w aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju 213

Nikytenko Dmytro
Проблема розвитку сектора малого підприємництва як ***ормоутворюючого*** *елемента середнього класу* 237

Maria Zuba
Szanse i bariery w integracji łańcucha żywności ekologicznej w Polsce 261

Andrzej Klimczuk
Aktywność ekonomiczna ludzi starych w kontekście badań nad kapitałem społecznym na przykładzie mieszkańców Białegostoku 289

Adam Szafarczyk, Michał Paweł Szafarczyk
Podmioty gospodarcze Lubelszczyzny – analizy SWOT studentów WSEI 313

Wiktoria Wowk
Етика в управлінні якістю на підприємствах України 349

Mariusz Sagan
Przewagi konkurencyjne polskich uczelni wyższych na globalnym rynku edukacyjnym 361

Andrzej Jagiełło
Konkurencyjność regionów na tle zmian społeczno-gospodarczych 383

Agnieszka Kister, Ryszard Śmiech
Benchamarking usług medycznych 403

Notki o autorach 413

Dariusz J. Błaszczuk, Barbara Sawicz

Determinanty wzrostu gospodarczego regionów Polski Wschodniej w latach 2000-2008

Determinants of economic growth of the Eastern Poland regions between 2000-2009

1. Cel, założenia i metody badania

Celem badania było ustalenie, które czynniki, wymieniane w teoriach wzrostu i rozwoju gospodarczego, w tym rozwoju regionalnego, są odpowiedzialne za wzrost gospodarczy[1], mierzony poziomem PKB *per capita* regionów Polski, w tym pięciu województw tzw. Polski Wschodniej.

Analizą objęto wszystkie województwa w dwu okresach, a mianowicie w latach 2000-2008 oraz 2004-2008. Taki wybór okresów badania miał umożliwić wyodrębnienie czynników odpowiedzialnych za wzrost gospodarczy regionów po akcesji Polski w struktury Unii Europejskiej na tle okresu 2000-2008, który został wybrany z uwagi na dostępność danych statystycznych (por. paragraf 2). W rezultacie, w pierwszym przypadku badanie oparto na 144 obserwacjach, a w drugim na 80.

Czynniki wpływające na wzrost gospodarczy badanych województw postanowiono zidentyfikować metodami ekonometrycznymi budując szereg liniowych, jednorównaniowych, przyczynowo-skutkowych modeli ekonometrycznych wyjaśniających poziom PKB *per capita* poziomem wielu różnych zmiennych objaśniających, jak najprecyzyjniej oddających treść założeń teoretycznych.

Za punkt wyjścia przyjęto teorię neoklasyczną, w której rolę decydującą o tempie wzrostu gospodarczego przypisuje się kapitałowi rzeczowemu oraz zasobom ludzkim. Następnie, podjęto próbę sprawdzenia argumentów teorii endogenicznej o zależności tempa wzrostu gospodarczego także od postępu technologicznego oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych i kapitału społecznego. Uwzględniono również zmienną dotyczącą ochrony środowiska naturalnego aby uwzględnić tezę o konieczności rozwoju zrównoważonego regionów. Ponadto, w przypadku modeli zbudowanych dla okresu 2004-2008, dzięki pojawieniu się dodatkowych

---

[1] Szerzej na ten temat np.: D. Błaszczuk, B. Sawicz, *Koncepcje konwergencji i dywergencji i ich inspiracje dla polityki regionalnej Unii Europejskiej*, [w:] *Strategiczna problematyka rozwoju Polski Wschodniej*, (red.) D. J. Błaszczuk, M. Stefański, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010, s. 59-88.

danych statystycznych, wprowadzono także zmienne, pozwalające zweryfikować słuszność założeń współczesnych teorii wzrostu endogenicznego oraz nowej geografii ekonomicznej, dotyczących wpływu na rozwój regionów czynników związanych z lokalizacją, a także jakości instytucji publicznych i napływu zewnętrznych środków finansowych pochodzących z unijnych funduszy pomocowych.

Wszystkie badania przeprowadzono wyłącznie za pomocą modeli liniowych z uwagi na to, że niektóre zmienne objaśniające występujące w wielu modelach, dla niektórych województw w badanym okresie przyjmowały wartości ujemne. W następnych badaniach można przeskalować wartości tych zmiennych tak, aby kształtowały się one w przedziale np. od 1 do 9 albo od 10 do 99 i wtedy zbudować modele o innych postaciach analitycznych, np. modele potęgowe. Jednakże wyniki badań próbnych, uzyskane na podstawie modeli potęgowych, nie prowadziły do zasadniczo odmiennych wniosków. Dlatego na obecnym etapie zrezygnowano z przeskalowania wartości odnośnych zmiennych.

Modele estymowano za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów, dostępnej w pakiecie MS Excel 2007[2]. Uwzględniając ograniczenia tego pakietu, polegające na tym, że w jednym równaniu może występować maksymalnie 16 zmiennych objaśniających, wyestymowano kilkadziesiąt modeli „pierwotnych" z szesnastoma zmiennymi objaśniającymi. Zmienne objaśniające, występujące w kolejnych modelach „pierwotnych", dobierano tak, aby w każdym z nich reprezentowana była każda grupa wyżej wymienionych czynników, aby zmienne były różnorodne co do treści ekonomicznej oraz aby były one możliwie najmniej współliniowe.

Do oceny dobroci modeli wykorzystano, w związku z korzystaniem z pakietu MS Excel 2007, jedynie wartości R^2 skorygowanego[3] oraz wartości statystyk t-Studenta ocen parametrów strukturalnych modeli.

Następnie, zgodnie z procedurą weryfikacji modelu ekonomicznego podaną np. w podręczniku D. J. Błaszczuka[4], na podstawie każdego z modeli „pierwotnych" wyestymowano po kilkanaście nowych modeli, stosując procedurę kolejnych przybliżeń (*step-wise*). W kolejnych etapach usuwano zmienne najmniej istotne, kierując się, przede wszystkim, istotnością merytoryczną oraz wartościami statystyki t-Studenta ocen parametrów statystycznych, a także zasadą zdrowego rozsądku w przypadku podejrzewania występowania współliniowości zmiennych objaśniających. W rezultacie, kolejne modele uzyskiwano usuwając kolejno zmienną:

---

[2] Dane – Analiza danych – Regresja itd. W Excelu 1997 byłoby to: Narzędzia – Analiza danych – Regresja itd.

[3] W Excelu nazywanym dopasowanym R^2.

[4] D. Błaszczuk, *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 47-60 oraz 185-187.

a) najbardziej istotną statystycznie spośród nieistotnych merytorycznie[5];
b) kolejną najbardziej istotną statystycznie spośród pozostałych zmiennych nieistotnych merytorycznie, aż do momentu, gdy wszystkie zmienne były istotne merytorycznie;
c) najbardziej nieistotną statystycznie spośród pozostałych (oczywiście istotnych merytorycznie);
d) najbardziej istotną statystycznie spośród nieistotnych merytorycznie, jeśli takie pojawiły się w wyniku kroku c), aż do momentu, gdy wszystkie zmienne były istotne merytorycznie;
e) kolejną najbardziej nieistotną statystycznie spośród pozostałych zmiennych istotnych merytorycznie, aż do momentu, gdy wszystkie zmienne były istotne, zarówno pod względem merytorycznym, jak i statystycznym[6].

We wszystkich przypadkach, tak jak to widać na schemacie weryfikacji modelu ekonometrycznego w cytowanym wcześniej podręczniku[7], pojawiła się konieczność powracania do jednego z poprzednich etapów wyżej przedstawionej procedury. W rezultacie wyestymowano kilkanaście setek różnych liniowych, jednorównaniowych przyczynowo-skutkowych modeli ekonometrycznych, spośród których do analizy merytorycznej wykorzystano 33 modele „końcowe": 10 dla okresu 2000-2008 oraz 23 dla okresu 2004-2008.

Na ostatnim etapie do każdego modelu „końcowego" wprowadzono zmienną sztuczną przyjmującą w każdym roku wartość 1 dla poszczególnych województw Polski Wschodniej oraz 0 dla pozostałych. Następnie modele te wyestymowano, przy czym w zdecydowanej większości przypadków wystąpiła konieczność kolejnych estymacji po wyeliminowaniu, zgodnie z podaną wyżej procedurą, niektórych zmiennych występujących w modelach „końcowych" z uwagi na nieistotność statystyczną tych zmiennych (a więc ich współliniowość ze zmienną sztuczną) i jednocześnie wysoką istotność statystyczną zmiennej sztucznej.

2. Zmienne pierwotne i źródła danych statystycznych

Z uwagi na zaplanowane zbadanie wpływu dużej liczby wiarygodnych zmiennych w możliwie najdłuższym okresie postanowiono skorzystać, przede wszystkim, z danych dostępnych w internetowej bazie Banku Danych Lokalnych GUS[8]. Większość znajdujących się tam danych według województw podana jest dla okresów 1998-2008, 2000-2008 oraz 2004-2008, przy czym zakres danych dla lat 1988-

[5] Przyjęto, że zmienna jest nieistotna merytorycznie, jeśli znak algebraiczny oceny parametru strukturalnego przy danej zmiennej jest niezgodny z twierdzeniami teorii ekonomii, oczekiwaniami lub zdrowym rozsądkiem.

[6] Przyjęto, że zmienna jest istotna statystycznie jeśli wartość bezwzględna statystki t-Studenta dla oceny odpowiedniego parametru strukturalnego jest ≥2,0.

[7] Patrz, D. Błaszczuk, *Wstęp*..., s. 53.

[8] <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks>.

2008 jest dosyć skąpy. Dlatego badaniami postanowiono objąć okresy 2000-2008 oraz 2004-2008.

Ponadto, wykorzystano dane pochodzące z innych źródeł. Mianowicie, w przypadku wartości dotacji otrzymanych przez regiony w latach 2004-2008, wykorzystano, oprócz danych GUS[9], raporty Ministerstwa Rozwoju Regionalnego[10] oraz mapę dotacji unijnych, znajdującą się na stronie internetowej tego Ministerstwa[11] . Poza tym wykorzystano opublikowane przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR) oceny poziomów infrastruktury gospodarczej[12], infrastruktury społecznej[13], dostępności transportowej[14] oraz aktywności władz wobec inwestorów[15] w poszczególnych regionach w latach 2004-2008[16].

W rezultacie zebrano dane na temat czynników kluczowych, według założeń różnych teorii, wpływających na wzrost gospodarczy. W zakresie teorii neoklasycznej uwzględniono kapitał rzeczowy i zasoby pracy. Aby jak najprecyzyjniej odzwierciedlić kapitał rzeczowy wykorzystano: wartość środków trwałych w sektorze prywatnym i publicznym oraz nakłady inwestycyjne brutto w tych sektorach (por. tabela 1). Natomiast w zakresie zasobów pracy uwzględniono liczbę ludności ogółem, saldo migracji na pobyt stały i czasowy, liczbę ludności w wieku produkcyjnym, liczbę ludności aktywnej zawodowo ogółem, w wieku produkcyjnym oraz liczbę aktywnych zawodowo pracujących, liczbę aktywnych zawodowo bez-

---

9 <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=272033&p_token=0.6901670804227555>.

10 *Raport o rozwoju i polityce regionalnej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 125 oraz Ocena postępów Polski w konwergencji z krajami UE oraz wpływ funduszy unijnych na gospodarkę w latach 2004-2007, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa lipiec 2008, s. 29.

11 <http://www.mapadotacji.gov.pl/>.

12 Autorzy uwzględnili wiele elementów, które wpływają na sprawność rozpoczęcia projektów inwestycyjnych i ich prowadzenia, m. in. gęstość instytucji otoczenia biznesu, obecność ośrodków naukowo-badawczych, terenów targowych i wystawienniczych, terenów inwestycyjnych. Więcej informacji: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 16.

13 Autorzy uwzględnili wiele elementów, które kształtują korzystne warunki życia społeczności i przyciągają imigrantów, m. in liczbę i aktywność instytucji kultury, nasycenie infrastrukturą hotelową i gastronomiczną. Więcej informacji: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 16.

14 Punktem odniesienia dla oceny dostępności transportowej regionów było ich położenie względem granicy zachodniej, położenie stolicy województwa względem Warszawy, położenie względem międzynarodowych portów lotniczych i dużych portów morskich. Więcej informacji patrz: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, 2010, s. 15.

15 Brano pod uwagę m. in. działalność informacyjno-promocyjną wobec inwestorów, liczbę ofert inwestycyjnych w bazie PAIiIZ. Więcej informacji: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2010, s. 17.

16 *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.

robotnych oraz bezrobotnych długotrwale, współczynnik aktywności zawodowej ogółem oraz w wieku produkcyjnym, wskaźnik zatrudnienia ogółem, w wieku 15-64 lata oraz w wieku produkcyjnym.

Z kolei, w zakresie kapitału intelektualnego jako kluczowego czynnika wzrostu i rozwoju gospodarczego, występującego w teorii endogenicznej, wykorzystano informacje na temat salda migracji ludności według poziomów wykształcenia, liczby ludności aktywnej zawodowo według poziomów wykształcenia, liczby studentów ogółem oraz liczby studentów na 10 000 mieszkańców.

Uwzględniono także wpływ kapitału zagranicznego na rozwój regionów[17] za pomocą: liczby spółek z kapitałem zagranicznym w sektorze prywatnym i publicznym, wartości zainwestowanego kapitału zagranicznego oraz liczby zatrudnionych w spółkach z kapitałem zagranicznym.

Z kolei, wpływ B+R mierzono wykorzystując: liczbę jednostek B+R ogółem oraz w sektorze przedsiębiorstw, nakłady wewnętrzne na B+R, ogółem oraz na 1 mieszkańca, nakłady na działalność innowacyjną, liczbę zatrudnionych w sektorze B+R ogółem oraz na 1000 osób aktywnych zawodowo[18].

Kolejnym czynnikiem, uznawanym we współczesnych teoriach wzrostu i rozwoju za kluczowy dla rozwoju regionów jest jakość otoczenia biznesu. Czynnik ten odzwierciedlono za pomocą: poziomu infrastruktury gospodarczej, poziomu infrastruktury społecznej, aktywności władz wobec inwestorów, dochodów budżetów ogółem, wydatków na administrację publiczną oraz na sport, na oświatę i wychowanie ogółem i w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Ponadto, aby odzwierciedlić jedno z założeń nowej geografii ekonomicznej o wpływie położenia geograficznego regionu na jego rozwój uwzględniono dostępność transportową. Zbadano także reakcję wzrostu gospodarczego regionów na dotacje unijne. Pod uwagę wzięto również znaczenie dla rozwoju regionów wydatków na ochronę środowiska, odpowiadających, w znacznym stopniu, za ich zrównoważony rozwój.

We współczesnej teorii rozwoju regionów duże znaczenie przypisuje się kapitałowi społecznemu[19], który w badaniu wyrażono za pomocą: wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wieku 15-64 lata ogółem, liczby stowarzyszeń

---

[17] Np. W. Dziemianowicz i inni uznają bezpośrednie inwestycje zagraniczne za czynnik w dużej mierze odpowiedzialny za istniejące zróżnicowanie regionów. Patrz więcej informacji: W. Dziemianowicz, J. Łukomska, A. Górska, M. Pawluczuk, *Trendy rozwojowe województw*, Geoprofit, Warszawa 2009, s. 37.

[18] Zrezygnowano z uwzględniania liczby patentów, ze względu na niewielkie wartości tej zmiennej. Według informacji Europejskiego Urzędu Patentowego w 2006 r., na gospodarkę polską przypadały tylko 3,48 patenty na milion mieszkańców, źródło: <http://www.skarbiec.biz/gospodarka/20_07_2010.htm>.

[19] Rozważania na temat korelacji rozwoju regionalnego z rozwojem kapitału ludzkiego i społecznego znaleźć można m. in.: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar", Warszawa 2007.

i fundacji, liczby przedsiębiorstw prywatnych ogółem oraz liczby firm nowozarejestrowanych.

3. Zmienne występujące w modelach

Tylko w niektórych przypadkach zgromadzone dane mogły być bezpośrednio wykorzystane w badaniach empirycznych. W pozostałych przypadkach wystąpiła konieczność przekształcenia zebranych danych statystycznych.

Przede wszystkim, aby uzyskać wartości zmiennej objaśnianej, to jest wartości PKB *per capita* w poszczególnych regionach w poszczególnych latach w cenach porównywalnych, występujące w źródłach statystycznych wartości w cenach bieżących odniesiono do odpowiednich wartości PKB *per capita* na poziomie kraju. Dzięki przyjęciu tego dosyć powszechnie stosowanego zabiegu[20] nie istniała konieczność stosowania deflatora PKB, który dla gospodarki polskiej nie jest publikowany. Dzięki temu uniknięto również przybliżania wartości zmiennej objaśnianej w cenach porównywalnych za pomocą deflatorów obejmujących jedynie część PKB, np. wskaźników dynamiki cen dóbr i usług konsumpcyjnych.

W podobny sposób (tj. odnosząc do odpowiednich wartości dla Polski) uzyskano dla poszczególnych województw w latach 2000-2008 i 2004-2008 w cenach porównywalnych wartości:

- środków trwałych zgromadzonych w sektorach publicznym i prywatnym;
- nakładów inwestycyjnych brutto w sektorach publicznym i prywatnym, nakładów brutto na środki trwałe, nakładów na B+R oraz nakładów brutto na środki trwałe służące ochronie środowiska;
- dochodów budżetów województw;
- wydatków z budżetów publicznych na sport, na administrację publiczną oraz na oświatę i wychowanie.

Ponadto, dla potrzeb analizy obejmującej okres 2004-2008 podobnych przeliczeń dokonano dla wartości:

- wydatków z budżetów województw na oświatę na 1 mieszkańca, nakładów w B+R na 1 mieszkańca, a także na 1 zatrudnionego;
- nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Podobnie wyznaczono wartości dotacji unijnych uzyskanych przez poszczególne województwa w latach 2006-2008. Natomiast udziały poszczególnych regionów w sumach dotacji uzyskanych przez Polskę w latach 2004 i 2005 oszacowano metodą ekspertów, wykorzystując wspomniane wcześniej: dane GUS, dane za-

[20] Patrz np.: P. Wójcik, *Dywergencja czy konwergencja: dynamika rozwoju polskich regionów*, [w:] „Studia Regionalne i Lokalne", No. 2/38, *Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW*, Sekcja Polska Regional Studies Association, Warszawa 2008, s. 47.

warte w raportach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i mapę dotacji unijnych oraz uzyskane wcześniej wartości odpowiednich udziałów w latach 2006-2008.

Ponadto przyjęto, że wartości wszystkich wskaźników informujących o atrakcyjności inwestycyjnej poszczególnych regionów, a mianowicie: dostępności transportowej regionów, infrastruktury społecznej regionów oraz ich infrastruktury gospodarczej, a także aktywności władz regionalnych wobec inwestorów, zawartych w raportach IBnGR, publikowanych w połowie kolejnych lat kalendarzowych, każdorazowo odnoszą się do roku poprzedniego. Jednak dla 2004 r. wystąpiła konieczność oszacowania wartości liczbowych wspomnianych wskaźników dla poszczególnych regionów, bowiem w raporcie z 2005 r. podano jedynie informacje na temat oceny (A, B, C, D albo E) poszczególnych regionów pod względem poszczególnych cech oraz ich miejsca (od 1 do 16) w rankingu regionów, zaś odnośne dane liczbowe obecnie nie są już dostępne nawet w bazie archiwalnej Instytutu. Oszacowania brakujących wartości dokonano metodą ekspertów, wykorzystując dane zawarte w raporcie Instytutu z 2005 r. oraz poziomy średnie omawianych wskaźników w latach 2005-2008 dla poszczególnych województw obliczone na podstawie informacji zawartych w następnych raportach Instytutu.

Poza tym uwzględniono zjawisko opóźnienia wpływu oddziaływania niektórych czynników na PKB *per capita* wprowadzając, zgodnie z twierdzeniami teorii ekonomii i zdrowym rozsądkiem, opóźnione zmienne objaśniające. W modelach dla okresu 2000-2008, z uwagi na dostępność odpowiednich danych statystycznych, opóźnienie wyniosło:

- dwa lata dla średnich udziałów poszczególnych regionów w łącznej wartości nakładów:
  - brutto na środki trwałe;
  - na oświatę i wychowanie.
- jeden rok w przypadku:
  - nakładów inwestycyjnych prywatnych;
  - nakładów inwestycyjnych publicznych;nakładów na B+R;
  - liczby jednostek B+R ogółem;liczby zatrudnionych w działalności związanej z B+R;
  - średnich udziałów poszczególnych regionów w łącznej wartości wydatków na ochronę środowiska;
  - liczby studentów.

Natomiast w modelach dla okresu 2004-2008, w związku z większą dostępnością danych statystycznych przyjęto, jako zasadę, opóźnienie bliższe rzeczywistości, a mianowicie dwa lata. Opóźnienie takie dotyczyło, zarówno zmiennych wymienionych powyżej (oraz liczby studentów na 10.000 mieszkańców, która zastąpiła liczbę studentów), jak i średnich udziałów poszczególnych regionów w łącznej wartości nakładów na:

- działalność innowacyjną;
- B+R w przeliczeniu na 1 zatrudnionego;
- B+R w przeliczeniu na 1 mieszkańca.

Ponadto, w modelach dla okresu 2004-2008, z uwagi na mniejszą dostępność odpowiednich danych statystycznych, przyjęto opóźnienie roczne w przypadku:

- liczby pracujących w BIZ;
- średnich udziałów poszczególnych regionów w łącznej wartości kapitału w BIZ w Polsce;
- podmiotów gospodarczych nowo zarejestrowanych w sektorach publicznym i prywatnym.

W dalszych badaniach, z uwagi na większą dostępność danych statystycznych, wielkość opóźnień można będzie różnicować tak, aby w znacznie większym stopniu odpowiadały one opóźnieniom występującym w praktyce gospodarczej.

Pełna lista wykorzystanych zmiennych podana jest w tabeli 2.

4. Wyniki badania i ich interpretacja

Przeprowadzone badanie umożliwiło, po pierwsze, stwierdzenie czy wraz z upływem czasu następowały zmiany na liście czynników wpływających na PKB *per capita* województw, w szczególności w związku z wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Odpowiedź na to pytanie może być udzielona na podstawie analizy listy zmiennych istotnych, zarówno merytorycznie, jak i statystycznie, występujących w modelach wyestymowanych dla każdego z badanych dwu okresów.

Ponadto, umożliwiło ono wyznaczenie wartości średniej siły oddziaływania każdego z tych czynników na PKB *per capita* województw w każdym z badanych okresów. Tej analizy dokonano na podstawie wartości ocen parametrów strukturalnych odpowiednich modeli „końcowych" (por. tabela 3).

Natomiast porównanie modeli ze zmienną sztuczną z odpowiednimi modelami „końcowymi" pozwoliło dosyć jednoznacznie ustalić, nie tylko listę przyczyn zapóźnienia pięciu województw Polski Wschodniej w stosunku do pozostałych regionów, lecz także ocenić średnią siłę oddziaływania każdej z tych przyczyn na PKB *per capita* województw Polski Wschodniej w każdym z badanych okresów (por. tabela 4).

4.1. Determinanty wzrostu regionów Polski

Uzyskane wyniki pozwalają wyprowadzić dość silnie uzasadnione wnioski merytoryczne dotyczące badanych zagadnień, bowiem wartości bezwzględne statystyk t-Studenta są zawsze większe od 2, a często nawet znacznie wyższe. Jednocześnie, wartości R^2 skorygowanego (w tablicach wyników oznaczonego jako R^{2*}) są dosyć wysokie. W modelach obejmujących lata 2000-2008 wahają się one od 0,85 do 0,94, natomiast w modelach 2004-2008 od 0,86 do 0,98. Nieznacz-

nie wyższy stopień dopasowania modeli do rzeczywistości dla okresu 2004-2008 może wynikać z mniejszej liczby obserwacji.

Badanie pozwoliło potwierdzić wpływ liczby ludności regionów na ich PKB *per capita.* Mianowicie, jeśli liczba ludności ogółem danego regionu w badanym okresie byłaby wyższa niż w innym regionie w tym samym okresie o 100 000 osób, to relacja PKB *per capita* tego regionu do średniego PKB *per capita* dla Polski, *ceteris paribus,* byłaby niższa, średnio biorąc, od ponad 1,0 p.p. do prawie 4 p.p.[21] Jest to zgodne z oczekiwaniami, bowiem wytworzony produkt krajowy brutto zostaje podzielony na większą liczbę osób.

Podobnie, jeśli w danym regionie liczba bezrobotnych długotrwale byłaby wyższa niż w innym o 1000 osób, to relacja PKB *per capita* tego regionu do średniej ogólnokrajowej byłaby niższa o 4 punkty bazowe (p.b.).

Również wzrost w danym regionie w stosunku do innego liczby ludności aktywnej zawodowo z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym o 10 000 osób, powodował spadek relacji PKB per *capita* tego regionu w stosunku do wartości średniej dla Polski o od 0,3 p.p. do 0,4 p.p. bez względu na okres badania. Podobnie, negatywny wpływ (spadek o od 0,5 p.p. w modelach od 2000 r. do o 0,9 p.p. w modelach od 2004 r.) na relację PKB *per capita* regionu do odpowiedniej średniej krajowej miał wzrost o 1 p.p. udziału ludności w wieku 15-64 lat z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku. Negatywna korelacja niskiego poziomu edukacji i wzrostu gospodarczego, którą stwierdzono w omawianym badaniu regionów polskich, występuje powszechnie w świecie[22].

Ważny pozytywny wpływ miała natomiast liczba ludności aktywnej zawodowo z wykształceniem zasadniczym zawodowym, ponieważ tylko ta zmienna jest istotna statystycznie spośród zmiennych tej grupy skorelowanych dodatnio z PKB *per capita* regionów. Na podstawie wyników badań można bowiem stwierdzić, że jeśli w danym regionie liczba aktywnych zawodowo z takim poziomem wykształcenia była wyższa niż w innych o 10 000 osób, to relacja PKB *per capita* w tym regionie do średniego PKB *per capita* w kraju była wyższa o od 0,1 p.p. do 0,3 p.p. Ta grupa zawodowa nabiera znaczenia wraz z upływem czasu, ponieważ wyniki dla podokresu 2004-2008 wskazują, że wzrost jej liczebności o 10 000 osób w tym okresie powodował wzrost badanej relacji nawet o 0,6 p.p. Podobnie ważnym i nabierającym znaczenia dla wzrostu gospodarczego regionów wraz z upływem czasu był udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem zasadniczym zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku. Jeśli bowiem w danym regionie

[21] W ten sam sposób należy rozumieć, podane w dalszej części tekstu, skrócone, z uwagi na troskę o „elegancję" sformułowań oraz z uwagi na oszczędność miejsca, interpretacje wartości ocen kolejnych parametrów strukturalnych.

[22] Potwierdzili to m. in. eksperci, badających czynniki wzrostu gospodarczego w regionach krajów członkowskich OECD, patrz: How regions grow. Trend and analysis, OECD, 2009, s. 83.

wartość tego wskaźnika była wyższa o 1 p.p. to relacja PKB *per capita* tego regionu do średniej dla Polski w podokresie 2000-2008 była wyższa o od 0,6 p.p. do 0,7 p.p. a w podokresie 2004-2008 o od 0,8 p.p. do 1,2 p.p. Te zależności mogą potwierdzać fakt, że omawiana grupa zawodowa jest najlepiej wykorzystywana w procesie produkcji.

Przeciwna sytuacja ma miejsce w przypadku osób z wyższym wykształceniem. W modelach obejmujących okres 2000-2008, wzrost w danym regionie o 10 000 opóźnionej o 1 rok liczby studentów powodował spadek relacji jego PKB *per capita* do średniej dla Polski o od 0,4 p.p. do 0,9 p.p. Tę negatywną zależność potwierdzono także w okresie 2004-2008, w którym wzrost liczby studentów o 100 na 10 000 mieszkańców powodował, *ceteris paribus*, spadek relacji PKB *per capita* regionu do odpowiedniej średniej dla Polski o ok. 2,65 p.p. Wynik nie jest zaskakujący, bowiem według ekspertów OECD edukacja wyższa wykazuje pozytywny związek ze wzrostem gospodarczym dopiero po trzech latach[23].

Stwierdzono również istotne pozytywne znaczenie dla PKB *per capita* regionów kształcenia ustawicznego ludności w wieku 24-64 w okresie 2004-2008[24]. Jeśli bowiem w badanym podokresie jego wartość w danym regionie była wyższa niż w innym o 1 p.p., to relacja PKB *per capita* tego regionu do średniej ogólnokrajowej była wyższa, przy innych niezmienionych, o od 3 p.p. do 4 p.p.

Zawsze istotna jest natomiast zmienna „saldo migracji", co więcej, jej pozytywny wpływ na PKB *per capita* regionów rósł wraz z upływem czasu. Wzrost liczby imigrantów o 1000 osób w danym regionie w latach 2000-2008, *ceteris paribus,* skutkował bowiem wyższą relacją jego PKB *per capita* do średniej ogólnokrajowej o od 0,2 p.p. do 0,4 p.p., natomiast w okresie 2004-2008 aż o od 0,3 p.p. do 0,6 p.p. Jest to zgodne, zarówno z oczekiwaniami, jak i z założeniami teorii wzrostu gospodarczego, które źródeł przyspieszonego wzrostu regionów upatrują m. in. w wysysaniu zasobów z peryferii, w tym najbardziej energicznych zasobów ludzkich.

Podobnie znaczący i rosnący z biegiem czasu wpływ na PKB *per capita* regionów miał udział wartości środków trwałych publicznych w regionie w ich wartości łącznej na poziomie kraju. Jeśli udział ten w danym regionie był wyższy niż w innych regionach o 1 p.p., to relacja PKB *per capita* tego regionu w relacji do wartości średniej dla Polski była wyższa o 2,7 p.p. w okresie 2000-2008, natomiast w okresie 2004-2008 aż o od 4,1 p.p. do 5,6 p.p. Wart odnotowania jest także silny wpływ na relację PKB *per capita* regionu do wartości analogicznego wskaźnika dla Polski udziału wartości środków trwałych prywatnych w regionie w łącznej ich wartości w Polsce, ale jej wpływ, który wynosił 5,5 p.p. ujawnił się dopiero w okresie 2004-2008.

---

[23] How regions grow. Trend and analysis, OECD, 2009, s. 90.

[24] W okresie 2000-2008 istotność statystyczna tej zmiennej była natomiast niewielka.

Ponadto, na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że prywatne nakłady inwestycyjne napędzają wzrost nieco silniej niż nakłady inwestycyjne publiczne, bowiem wzrost o 1 p.p. opóźnionego o dwa lata udziału danego regionu w nakładach ogólnokrajowych, powodował w okresie 2004-2008 wzrost relacji PKB *per capita* tego regionu do analogicznej wartości dla Polski o od 1,3 p.p. do 3,4 p.p., natomiast nakładów publicznych o od 1,4 p.p. do 2,7 p.p. Nieco mniejszy wpływ tych dwu zmiennych opóźnionych o jeden rok na PKB *per capita* zaobserwowano w okresie 2000-2008 (od 1,8 p.p. do 2,1 p.p. dla nakładów inwestycyjnych prywatnych i ok. 1,3 p.p. dla publicznych). Może to wynikać z mniejszego opóźnienia tych zmiennych w tym przypadku.

Uzyskane wyniki pozwalają także stwierdzić rosnący wraz z upływem czasu wpływ na wzrost gospodarczy regionów opóźnionego udziału nakładów brutto na środki trwałe w nakładach łącznych w Polsce. Wzrost o 1 p.p. wartości tej zmiennej opóźnionej o dwa lata powodował w okresie 2000-2008 wzrost badanej relacji PKB *per capita* regionu o od 2,3 p.p. do 3,0 p.p., natomiast w okresie 2004 -2008 nawet o od 2,8 p.p. do 5,0 p.p. Na wyniki te mogła wpłynąć długość przyjętych opóźnień. Tak, czy inaczej, na ich podstawie można wnioskować o rosnącej z czasem efektywności nakładów inwestycyjnych.

Z kolei, gdyby udział dochodu budżetu danego województwa w dochodach ogólnokrajowych wzrósł o 1 p.p., to relacja średniego PKB *per capita* tego regionu do średniej ogólnopolskiej byłaby wyższa o od 0,5 p.p. do 0,8 p.p. w okresie 2000-2008 oraz o od 1,2 p.p. do 2,3 p.p. w okresie 2004-2008. Na podstawie tych wyników można wnioskować o oczywistej zależności odwrotnej od badanej (bowiem obie zmienne są jednoczesne), a mianowicie, że wzrost poziomu PKB *per capita* regionu skutkuje jego wyższymi dochodami budżetowymi. Rosnące z czasem znaczenie dochodów budżetowych regionu dla jego PKB *per capita* może jednak również prowadzić do wniosku, że władze polskich województw coraz lepiej identyfikują czynniki, przyspieszające wzrost gospodarczy i na realizację właśnie takich celów wydatkują swoje dochody.

Jednak nie wszystkie wydatki budżetowe konieczne dla rozwoju gospodarczego regionu znajdowały pozytywne odzwierciedlenie we wzroście jego PKB *per capita.* Mianowicie, wzrost o 1 p.p. udziału danego regionu w ogólnokrajowych nakładach z budżetów publicznych na sport powodował wzrost relacji tego regionu do średniej PKB *per capita* w skali kraju o 0,25 p.p. Natomiast, taka sama zmiana relacji wydatków na administrację powodowała rosnący z czasem spadek relacji PKB *per capita* regionu do wartości średniej o od 0,6 p.p. do 1 p.p. Może to sugerować spadek efektywności krańcowej tej grupy wydatków publicznych.

Rosnący wraz z upływem czasu był także ujemny wpływ na PKB *per capita* regionów ich wydatków na oświatę. Wzrost o 1 p.p. udziału regionu w łącznych wydatkach krajowych na ten cel powodował, bowiem, spadek relacji jego PKB *per capita* w średnim PKB *per capita* kraju o od 0,8 p.p. do 1,4 p.p. w okresie 2000-2008

oraz o od 2,2 p.p. do 3,5 p.p. w okresie 2004-2008. Podobnie negatywny wpływ miała także relacja wydatków na oświatę na 1 mieszkańca do średniej dla Polski wykorzystana w badaniu dla okresu 2004-2008. Mianowicie, wzrost o 1 p.p. tej relacji powodował spadek relacji PKB *per capita* regionu do średniego PKB *per capita* kraju o od 5,8 p.b. do 12,5 p.b. Prawdopodobnie, zastosowane opóźnienie tych zmiennych o dwa lata jest niewystarczające dla pokazania efektu inwestycji w edukację[25]. Na podstawie uzyskanych wyników można także wnioskować o niskiej efektywności wydatków skierowanych na oświatę. Potwierdzeniem tych tez są inne wyniki omawianego badania, a mianowicie, negatywny wpływ na PKB *per capita* regionu liczby ludności aktywnej zawodowo z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym oraz brak istotnego wpływu na badaną zmienną liczby ludności wykształconej. Ludność z wykształceniem wyższym może przyczyniać się do wzrostu PKB dopiero w przyszłości, po dokonaniu odpowiednich korekt na rynku pracy[26].

Natomiast silny pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy miały nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska. Wzrost o 1 p.p. udziału regionu w nakładach ogólnokrajowych na ten cel powodował wzrost jego relacji do średniego PKB *per capita* w kraju o od 1,0 p.p. do 1,2 p.p.[27] Wyniki te potwierdzają, że zasada harmonijnego rozwoju jest ważna dla wzrostu gospodarczego regionów.

Również założenia teorii endogenicznego wzrostu o znacznym wpływie B+R i innowacji na wzrost gospodarczy regionów znalazły potwierdzenie w uzyskanych wynikach. Mianowicie, w okresie 2000-2008 wzrost liczby jednostek B+R ogółem o 10 jednostek powodował wzrost relacji PKB *per capita* regionu w relacji do wartości średniej o 1,4 p.p. Natomiast opóźniony o dwa lata wzrost o 1 osobę liczby osób zatrudnionych w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo powodował wzrost relacji PKB *per capita* regionu do wartości średniej dla Polski w okresie 2004-2008 o ok. od 1,4 p.p. do 1,7 p.p., zaś zmiana o 1 p.p w tym samym okresie również opóźnionego o 2 lata udziału nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych w regionie w nakładach łącznych w kraju powodowała wzrost relacji PKB *per capita* regionu do wartości średniej krajowej o od 4,3 p.p. do 6,4 p.p.

Wyniki dla okresu 2004-2008 potwierdzają również bardzo istotny wpływ kapitału zagranicznego na wzrost gospodarczy regionów oraz istotny, choć znacznie mniej, liczby pracujących w spółkach z kapitałem zagranicznym. Mianowicie, wzrost o 0,1 p.p. opóźnionego o jeden rok udziału danego regionu w łącznej wartości kapitału zagranicznego w Polsce powodował wzrost w okresie bada-

---

25 Jest to zbieżne z przytoczonymi wcześniej wynikami dla zmiennej „liczba studentów".

26 *Przeglądy Terytorialne Polska*, OECD, 2008, s. 85.

27 Niewielkie różnice wartości tych wskaźników w modelach dla różnych okresów mogą wynikać z różnej długości okresu opóźnienia tej zmiennej (1 rok w modelach 2000-2008 i 2 lata w modelach 2004-2008).

nym relacji jego PKB *per capita* do wartości średniej w Polsce o od 3,5 p.p. do 9,4 p.p., natomiast wzrost liczby pracujących o 10 tysięcy osób powodował wzrost relacji PKB *per capita* regionu w stosunku do wartości średniej w skali kraju o od 1,0 p.p. do 1,7 p.p. Podobnie, liczba w regionie spółek prywatnych z udziałem kapitału zagranicznego napędzała wzrost gospodarczy regionu szczególnie silnie do 2004 r., bowiem zwiększenie liczby tych podmiotów o 100 powodowało w okresie 2000-2008 wzrost relacji PKB *per capita* tego regionu do wartości średniej dla Polski o od 0,2 p.p. do 0,4 p.p., natomiast w okresie od 2004 r. tylko nieznacznie mniejszy. Z kolei, w sektorze publicznym wzrost o jedną liczby takich spółek powodował wzrost badanej relacji w okresie 2000-2008 o 0,5 p.p., zaś w okresie 2004-2008 aż 1,0 p.p. Liczby te mogą świadczyć o rosnącej produktywności podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego w sektorze publicznym i równocześnie o coraz mniejszej dysproporcji w efektywności działania spółek z kapitałem zagranicznym i firm z kapitałem polskim. Jednocześnie, wyniki te potwierdzają znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju regionów.

Bardzo istotne dla wzrostu gospodarczego regionów okazały się zmienne obrazujące kapitał społeczny, które uwzględniono jedynie w badaniu obejmującym okres 2004-2008. Mianowicie, wzrost o 1000 opóźnionej o jeden rok liczby firm nowozarejestrowanych w regionie powodował w latach 2004-2008 pozytywną zmianę relacji PKB *per capita* tego regionu do wartości odpowiedniej średniej ogólnopolskiej w przedziale od 0,3 p.p. do 1,4 p.p. Również liczba jednostek gospodarczych w sektorze prywatnym potwierdza pozytywny efekt kapitału społecznego na wzrost gospodarczy, bowiem wzrost liczby jednostek w regionie o 1000 powodował wzrost relacji PKB *per capita* regionu we wskaźniku średnim dla Polski o ok. 0,1 p.p.

Podobnie, zwiększenie wartości wskaźnika dostępności transportowej danego regionu, *ceteris paribus*, o 1 p.p., powodowało wzrost relacji PKB *per capita* tego regionu do PKB *per capita* kraju o ok. 0,1 p.p. Z kolei, wzrost wartości wskaźnika infrastruktury gospodarczej regionu i aktywności jego władz wobec inwestorów o 1 p.p. powodował wzrost relacji PKB *per capita* tego regionu do PKB *per capita* kraju odpowiednio o 5 p.b i nieco ponad 1 p. Na tej podstawie można, więc, stwierdzić, że odpowiednia infrastruktura gospodarcza oraz aktywność władz regionów, stwarzających dobry klimat inwestycyjny mogą zwiększyć konkurencyjność regionu.

Natomiast, wbrew twierdzeniom współczesnej teorii rozwoju regionalnego, wpływ na badaną zmienną w badanym okresie innych zmiennych obrazujących kapitał społeczny, a mianowicie, infrastruktury społecznej oraz liczby stowarzyszeń i fundacji, był negatywny. Wzrost poziomu wskaźnika infrastruktury społecznej o 1 p.p. powodował, bowiem, spadek relacji PKB *per capita* regionu do PKB *per capita* kraju o 5 p.b., zaś wzrost liczby stowarzyszeń i fundacji w danym

regionie o 1000 powodował spadek badanej relacji o od 0,1 p.p. do 0,6 p.p. Na tej podstawie można stwierdzić, że infrastruktura społeczna nie powoduje wzrostu PKB *per capita*, a więc, że nie jest ona efektywnie wykorzystywana dla zwiększenia np. wydajności pracy. Ponadto, można postawić tezę, że stowarzyszenia i fundacje mało efektywnie wykorzystywały fundusze społeczne, być może nawet utrudniając realizację inwestycji, które mogłyby skutecznie przyspieszyć wzrost gospodarczy regionu. Można również mniemać, że błędnie dobrano zmienne obrazujące kapitał społeczny.

4.2. Przyczyny zapóźnienia rozwoju gospodarczego województw Polski Wschodniej

Zgodnie z oczekiwaniami, wprowadzenie zmiennej sztucznej każdorazowo poprawia, zarówno wartość współczynnika determinacji[28], jak i skorygowanego współczynnika determinacji (R^{2*}). Co więcej, poprawa ta jest zawsze wyraźnie zauważalna (zwykle o ok. 5 p.p.). Jednocześnie istotność statystyczna zmiennej sztucznej jest zawsze bardzo wysoka (statystyka t-Studenta zawsze przekracza wartość 6,0, a często nawet wartość 10,0), zaś wartości ocen parametrów strukturalnych, występujących przy tej zmiennej, są zawsze ujemne i kształtują się na poziomie ok. -10,0. Oznacza to, że w badanym okresie występowały istotne czynniki, które powodowały, *ceteris paribus,* że relacja PKB *per capita* województw Polski Wschodniej do PKB *per capita* Polski była, średnio biorąc, niższa o ok. 10 p.p.

Przeprowadzone badanie umożliwia identyfikację, i to z dużym prawdopodobieństwem, tych czynników, bowiem jedynie w 2 modelach na 10 dla okresu 2000-2008 oraz 3 modelach na 23 dla okresu 2004-2008 wprowadzenie zmiennej sztucznej nie powoduje konieczności dalszej modyfikacji odpowiednich modeli.

Uwzględniając wyniki odpowiednich estymacji (modele M10a-00 oraz M09a-00) można postawić tezę, że w okresie 2000-2008 czynnikami nie powodującymi obniżenia tej relacji były: udział dochodów budżetów regionalnych ogółem w dochodach budżetów łącznie w kraju, opóźnione o dwa lata udziały nakładów brutto regionu na środki trwałe w kraju oraz udział wartości środków trwałych w sektorze publicznym w regionie do wartości tego wskaźnika w kraju.

Istniały jednak inne czynniki, które powodowały, że badana relacja PKB *per capita* w badanych województwach była niższa niż w innych regionach aż o 11,4-12,2 p.p. Jednym z tych czynników była, być może, większa niż w innych województwach, liczba ludności aktywnej zawodowo o poziomie wykształcenia najniższym z możliwych (gimnazjalnym, podstawowym albo niższym). Co prawda, zmienna ta w modelach M01a-00 i M09a-00 jest istotna statystycznie (t-stat odpowiednio na poziomach -5,20 i-6,16) i powoduje obniżenie badanej relacji

[28] Jest to spowodowane konstrukcją matematyczną wzoru na obliczenie wartości tego współczynnika: im większa jest liczba zmiennych objaśniających w danym równaniu, tym większa jest wartość omawianego współczynnika.

odpowiednio o ok. 1,8 i 2,3 p.b., jednak na podstawie modelu M05a-00, w którym ta zmienna nie występuje, można obstawać przy stanowisku, że jej ujemny wpływ wynosi aż 9,66 p.p.

Podobnie nie do końca jednoznaczny jest wpływ ludności aktywnej zawodowo posiadającej wykształcenie zasadnicze zawodowe. W modelu M05a-00 jest to zmienna dosyć istotna statystycznie (t-stat = 2,93) wykazująca pozytywny wpływ na badaną relację w wysokości 1,0 p.b. Tymczasem, na podstawie modelu M01a-00 bez tej zmiennej można wnioskować, że wraz z wartością salda migracji ogółem, którego wpływ w modelach, w których ono występuje, jest zawsze jednoznaczny, powodowała ona obniżenie badanej relacji aż o ok. 11,74 p.p.

Wpływ wspomnianego salda migracji ogółem widoczny jest, mianowicie, w czterech innych modelach (M04a-00, M07a-00 oraz M08a-00 (łącznie z udziałem ludności z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku) i M03a-00 (łącznie z liczbą studentów opóźnioną o 1 rok). Zmienna ta łącznie z udziałem ludności z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku powodowała obniżenie badanej relacji o 6,67 p.p., zaś łącznie z opóźnioną o 1 rok liczbą studentów o 9,14 p.p. Natomiast na podstawie dwu pierwszych modeli można wnioskować, że saldo migracji ogółem przyczyniało się w badanym okresie samodzielnie do obniżenia relacji PKB *per capita* województw Polski Wschodniej do odpowiedniej średniej krajowej aż o od 9,98 do 10,42 p.p.

Ostatnim czynnikiem zidentyfikowanym dla okresu 2000-2008 (na podstawie modeli M06a-00 i M02a-00) jest niski udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem zasadniczym zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku. Zmienna ta mogła, bowiem, przyczyniać się do obniżenia badanej relacji w województwach Polski Wschodniej o odpowiednio od 9,09 do 13,25 p.p.

Z kolei, w okresie 2004-2008 czynnikami nie powodującymi obniżenia relacji PKB *per capita* do średniej krajowej były najprawdopodobniej (por. modele M12a-04, M14a-04 oraz M18a-04) opóźnione o 2 lata udziały regionalnych nakładów inwestycyjnych brutto w sektorze prywatnym w nakładach krajowych oraz opóźnione o 2 lata udziały nakładów brutto regionu na środki trwałe w kraju. Natomiast inne czynniki przyczyniały się w tym okresie do obniżenia badanej relacji, *ceteris paribus,* aż o od 10,03 do 11,48 p.p.

Z nieco mniejszą stanowczością można twierdzić, że do wspomnianego obniżenia nie przyczyniły się również wysoka liczba ludności aktywnej zawodowo posiadającej wykształcenie gimnazjalne, podstawowe albo niższe, niski wskaźnik kształcących się ustawiczne osób w wieku 24-64 lat oraz słaba aktywność władz regionów wobec inwestorów, które w innych modelach są, na ogół, nieistotne

statystycznie[29]. W szczególności, na podstawie modelu M06a-04 można postawić tezę, że udział ludności z w wieku 15-64 z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku przyczynił się samodzielnie, *ceteris paribus,* do obniżenia badanej relacji o 7,00 p.p. Natomiast na podstawie modelu M04a-04 można stwierdzić, że niski poziom aktywności wobec inwestorów władz regionów Polski Wschodniej spowodował, *ceteris paribus*, obniżenie badanej relacji aż o 8,98 p.p., zaś niska wartość wskaźnika kształcenia ustawicznego ludności w wieku 24-64 lata obok niskiego udziału ludności w wieku 15-64 z wykształceniem zasadniczym zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku przyczyniła się do obniżenia badanej relacji aż o 12,57 p.p. Co więcej, ta ostatnia zmienna przyczyniła się samodzielnie, według modelu M22a-04, do obniżenia badanej relacji, *ceteris paribus,* aż o 11,36 p.p., zaś łącznie z opóźnionymi o 2 lata udziałami regionu w krajowych nakładach inwestycyjnych brutto w sektorze publicznym, *ceteris paribus,* o 12,30 p.p.

Bardzo istotnym czynnikiem była słaba infrastruktura gospodarcza, która spowodowała samodzielnie, według modeli M13a-04 oraz M10a-04, obniżenie badanej relacji o odpowiednio 12,46 i 14,10 p.p., natomiast wraz z małą liczbą opóźnioną o 1 rok nowo zarejestrowanych firm ogółem aż o 13,02 p.p. Jednak wpływ opóźnionej o 1 rok liczby nowo zarejestrowanych firm ogółem nie jest jednoznaczny, bowiem tylko w jeszcze jednym przypadku (w modelu M21a-04) przyczyniła się ona do obniżenia badanej relacji (łącznie z saldem migracji ogółem oraz niską dostępnością transportową województw Polski Wschodniej) o 6,82 p.p.[30].

Podobnie czynnikiem, który prawdopodobnie przyczynił się do obniżenia badanej relacji w województwach Polski Wschodniej w latach 2004-2008 była mała liczba podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym. Mianowicie, według modelu M23a-04, spowodowała ona spadek badanej relacji, *ceteris paribus,* o 11,28 p.p.[31]

Ponadto, na badaną relację silny negatywny wpływ miało saldo migracji ogółem. Na podstawie modelu M01a-04 można uważać, że zmienna ta przyczyniła się samodzielnie, *ceteris paribus*, do obniżenia badanej relacji w województwach Polski Wschodniej, średnio biorąc, o 12,05 p.p., zaś na podstawie modelu M03a-

[29] Udział ludności w wieku 25-64 lata z wykształceniem zasadniczym zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku (dla wszystkich województw Polski) jest istotny statystycznie (t-stat = 3,31) tylko w modelu M09a-04, zaś aktywność władz regionów wobec inwestorów (również dla wszystkich województw Polski) jest istotna statystycznie (t-stat = 3,03) tylko w modelu M17a-04.

[30] Natomiast w sześciu innych przypadkach (M16a-04, M04a-04 M07a-04, M15a-04, M19a-04 oraz M05a-04) istotność statystyczna opóźnionej o 1 rok liczby nowo zarejestrowanych firm ogółem (dla wszystkich województw Polski) kształtuje się w granicach od 2,48 do 5,55.

[31] Jednak istotność statystyczna tej zmiennej (dla wszystkich województw Polski) w modelu M06a-04 jest równa 9,02, zaś w modelu M21a-04-8,73.

04, że przyczyniła się ona, *ceteris paribus*, do obniżenia badanej relacji o 0,03 p.b. (t-stat = 2,66).

Podobnie, silny ujemny wpływ na badaną relację miał udział regionu w krajowych wydatkach na administrację publiczną. Według modelu M03a-04 spowodowały one samodzielnie, *ceteris paribus*, obniżenie relacji PKB *per capita* w województwach Polski Wschodniej do odpowiedniej średniej krajowej aż o 14,28 p.p. a średnio w kraju (według modelu M03-04) o 0,95 p.p. (t-stat = 2,05).

Prawdziwą „piętą Achillesową" województw Polski Wschodniej w latach 2004-2008 była jednak ich słaba dostępność transportowa. Poza wspomnianym wyżej przypadkiem spowodowała ona obniżenie badanej relacji jeszcze w siedmiu innych przypadkach (M02a-04, M05a-04, M09a-04, M11a-04, M15a-04, M19a-04 oraz M20a-04). Na podstawie tych modeli można stwierdzić, że zmienna ta spowodowała samodzielnie, *ceteris paribus*, obniżenie badanej relacji o od 11,76 do 13,72 p.p.

Nie bez znaczenia była także opóźniona o 2 lata liczba zatrudnionych w sektorze B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo. Mianowicie, według modelu M07a-04 zmienna ta przyczyniła sie samodzielnie, *ceteris paribus*, do obniżenia badanej relacji o 10,00 p.p.

5. Podsumowanie

Badanie pozwoliło odpowiedzieć na pytanie, które czynniki i w jakim stopniu przyczyniały się, średnio biorąc, do rozwoju badanych regionów w badanych okresach, w tym do rozwoju, a dokładniej do zapóźnienia regionów Polski Wschodniej.

Wzrost gospodarczy regionów, w tym regionów polskich, a w ich liczbie regionów Polski Wschodniej, został wyrażony zmianami wartości PKB *per capita* regionów.

Uwzględnionymi w badaniu czynnikami kluczowymi dla wzrostu gospodarczego, w tym wzrostu gospodarczego regionów, uznawanymi przez współczesne teorie ekonomiczne są: kapitał rzeczowy i zasoby pracy (teoria neoklasyczna) oraz kapitał intelektualny, B+R, kapitał zagraniczny, zrównoważony rozwój, dostępność transportowa, jakość otoczenia biznesu i administracji, a także kapitał społeczny i dotacje unijne (teoria endogeniczna i nowa geografia ekonomiczna).

W omawianym badaniu analizowano wszystkie regiony Polski w okresie po akcesji Polski w struktury UE (2004-2008) na tle nieco dłuższego okresu 2000- 2008. W rezultacie badanie oparto na 144 obserwacjach dla okresu 2000-2008 i 80 obserwacjach dla okresu 2004-2008.

Dane statystyczne na temat wartości odpowiednich zmiennych zaczerpnięto, przede wszystkim, z Banku Danych Lokalnych GUS. Niektóre informacje pobra-

no z raportów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

Dane statystyczne dotyczące wielu zmiennych transformowano, odnosząc je, odpowiednio, do wartości dla Polski ogółem albo do wartości średniej dla Polski. Ponadto, w niektórych przypadkach zmienne opóźniono. Przy wyborze długości okresu opóźnienia uwzględniono ograniczenia w dostępności danych statystycznych, przyjmując rozwiązanie kompromisowe polegające na tym, że opóźnienie wyniosło co najwyżej 2 lata.

Dla każdego z okresów wyestymowano kilkaset modeli „pierwotnych", wykorzystując pakiet Excel. Spośród tych modeli wyselekcjonowano metodą *step-wise* 10 modeli „końcowych" dla okresu 2000-2008 i 23 modeli „końcowych" dla lat 2004-2008. Wartości ocen parametrów strukturalnych przy zmiennych istotnych merytorycznie oraz statystycznie, występujących w tych modelach, umożliwiły stwierdzenie czy wraz z upływem czasu następowały zmiany na liście czynników wpływających na PKB *per capita* województw oraz siły oddziaływania.

Stwierdzono negatywną zależność między relacją PKB *per capita* danego regionu do średniego PKB *per capita* Polski a wzrostem jego liczby ludności, bezrobotnych długotrwale, ludności aktywnej zawodowo z wykształceniem gimnazjalnym i niższym oraz udziałem tak wykształconej grupy w wieku 15-64 w ogólnej liczbie ludności w tym wieku, liczby studentów i liczby studentów na 10 000 mieszkańców. Natomiast pozytywnie na tę relację wpływała liczba imigrantów a także liczba ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz liczba ludności poddającej się kształceniu ustawicznemu.

Pozytywną zależność relacji PKB *per capita* regionu do wartości analogicznego wskaźnika dla Polski odnotowano także w przypadku udział wartości środków trwałych prywatnych regionu w łącznej ich wartości w Polsce oraz udziałem w krajowych nakładach na te środki, jak również nakładach na B+R i na innowacje. W szczególności, badanie pozwoliło stwierdzić, że prywatne nakłady inwestycyjne napędzały w okresie analizowanym wzrost nieco silniej niż nakłady inwestycyjne publiczne, a także, że ważnym czynnikiem dla wzrostu PKB *per capita* regionu był kapitał zagraniczny i liczba działających w regionie podmiotów gospodarczych.

Podobnie silną pozytywną zależność odnotowano między badaną relacją a lokalizacją i jakością otoczenia gospodarczego regionu oraz aktywnością jego władz wobec inwestorów.

Natomiast wpływ kapitału społecznego był niejednoznaczny, co może świadczyć, m.in. o błędnym doborze zmiennych obrazujących ten czynnik rozwoju regionalnego.

Dla obu okresów uzyskano zaś interesujące i bardzo zbliżone wyniki na temat efektywności wydatków z budżetów regionalnych: pozytywne dla wydatków

na sport i nakładów na środki trwałe służące ochronie środowiska a negatywne dla wydatków na administrację publiczną i oświatę.

Następnie te same modele, rozbudowane o zmienną sztuczną posłużyły do identyfikacji przyczyn zapóźnienia Polski Wschodniej. Zgodnie z oczekiwaniami, wprowadzenie tej zmiennej każdorazowo poprawiło w bardzo widoczny sposób, zarówno wartość współczynnika determinacji, jak i skorygowanego R^2.

Istotność statystyczna zmiennej sztucznej jest zawsze bardzo wysoka a wartości ocen parametrów strukturalnych, występujących przy tej zmiennej wynoszą ok. – 10,0. Oznacza to, że w badanym okresie występowały istotne czynniki, które powodowały, *ceteris paribus,* że relacja PKB *per capita* województw Polski Wschodniej do PKB *per capita* Polski była, średnio biorąc, niższa o ok. 10 p.p. niż innych województw. Czynnikami tymi były prawdopodobnie: liczba ludności o niskim poziomie wykształcenia a także mniejsza, niż w innych regionach, liczba ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz niższy wskaźnik kształcenia ustawicznego. Bardzo istotnym czynnikiem zapóźnienia tych regionów była słaba infrastruktura gospodarcza oraz liczba podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym i saldo migracji. Znaczny wpływ na obniżenie badanej relacji miał także udział poszczególnych regionów Polski Wschodniej w krajowych wydatkach na administrację publiczną, a także liczba zatrudnionych w sektorze B+R. Prawdziwą „piętą Achillesową" województw Polski Wschodniej w latach 2004-2008 okazała się ich słaba dostępność transportowa.

Natomiast czynnikami, które, według otrzymanych wyników, nie wpływały na zapóźnienie regionów Polski Wschodniej były: udział wartości środków trwałych w sektorze publicznym w regionie do wartości tego wskaźnika w kraju, udział dochodów budżetów regionalnych ogółem w dochodach budżetów łącznie w kraju oraz, co potwierdzono w badaniu obu okresów, udział nakładów brutto regionu na środki trwałe w kraju.

Ponadto, w okresie 2004-2008 zidentyfikowano dodatkowy czynnik, który nie powodował obniżenia relacji PKB *per capita* regionu do średniej krajowej, a mianowicie: udział regionalnych nakładów inwestycyjnych brutto w sektorze prywatnym w nakładach krajowych.

Wpływ innych zmiennych na PKB *per capita* regionów Polski Wschodniej w porównaniu do średniej krajowej, zgodnie z otrzymanymi wynikami, nie jest tak jednoznaczny.

Tabela 1. Zmienne pierwotne i ich źródła

Grupa	Zmienna		a	b	c	d
PKB	PKB na 1 mieszkańca ceny bieżące		x	x		
I. Kapitał rzeczowy	wartość brutto środków trwałych w sektorze publicznym	mln zł	x	x		
	wartość brutto środków trwałych w sektorze prywatnym	mln zł	x	x		
	nakłady inwestycyjne brutto w sektorze publicznym	tys zł	x	x		
	nakłady inwestycyjne brutto w sektorze prywatnym	tys zł	x	x		
II. Zasoby pracy	ludność wg PESEL ogółem	osoba	x	x		
	ludność aktywna zawodowo ogółem	tys osób	x	x		
	ludność aktywna zawodowo w wieku produkcyjnym	tys osób	x	x		
	ludność w wieku produkcyjnym	osoba	x	x		
	aktywni zawodowo pracujący	tys osób	x	x		
	aktywni zawodowo bezrobotni	tys osób	x	x		
	bezrobotni długotrwale	tys osób	x	x		
	współczynnik aktywności zawodowej ogółem	%	x	x		
	współczynnik aktywności zawodowej w wieku produkcyjnym.	%	x	x		
	wskaźnik zatrudnienia w wieku 15-64	%	x	x		
	wskaźnik zatrudnienia ogółem	%	x	x		
	wskaźnik zatrudnienia w wieku produkcyjnym ogółem	%	x	x		
	migracje na pobyt stały międzywojewódzkie wg kierunku, województwa obecnego zameldowania	osoba	x	x		
	saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt czasowy	osoba	x	x		

III. Kapitał intelektualny	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem wyższym na pobyt stały	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem policealnym na pobyt stały	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem średnim na pobyt stały	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym na pobyt stały	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem gimnazjalnym na pobyt stały	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem podstawowym na pobyt stały podstawowe	osoba	x	x		
	saldo migracji zagranicznych ludności z wykształceniem niepełnym podstawowym i bez wykształcenia szkolnego na pobyt stały	osoba	x	x		
	aktywność ekonomiczna ludności z wykształceniem wyższym	tys osób	x	x		
	aktywność ekonomiczna ludności z wykształceniem średnim ogólnokształcącym	tys osób	x	x		
	aktywność ekonomiczna ludności z wykształceniem policealnym oraz średnim zawodowym	tys osób	x	x		
	aktywność ekonomiczna ludności z wykształceniem zasadniczym zawodowym	tys osób	x	x		
	aktywność ekonomiczna ludności z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym	tys osób	x	x		
	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%				
	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem średnim ogólnym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%				
	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem zasadniczym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%				
	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%	x	x		
	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem wyższym ogólnej liczbie ludności w tym wieku	osoba				
	studenci	osoba				
	studenci na 10000 mieszkańców	osoba		x		
IV. B+R	działalność badawczo-rozwojowa jednostki ogółem	sztuki	x	x		
	działalność badawczo-rozwojowa – jednostki w sektorze przedsiębiorstw	sztuki	x			
	wewnętrzne nakłady faktycznie poniesione na B+R ogółem	tys zł	x	x		
	nauka i technika działalność innowacyjna nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych ogółem	tys zł		x		
	zatrudnieni w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo	osoba		x		
	zatrudnieni w B+R ogółem	osoba		x		
	wewnętrzne nakłady w B+R na 1 mieszkańca	zł				
V. Kapitał zagraniczny	spółki prawa handlowego z udziałem kapitału zagranicznego – sektor prywatny	sztuka	x	x		
	spółki z udziałem kapitału zagranicznego – sektor publiczny	sztuka		x		
	kapitał w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego	mln zł		x		
	pracujący w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego	osoba		x		
VI. NGE	dostępność transportowa	1/100			x	
	infrastruktura gospodarcza	1/100			x	
	infrastruktura społeczna	1/100			x	

VII. Jakość administracji regionalnej	aktywność wobec inwestorów	1/100			x	
	dochody budżetów ogółem	zł	x	x		
	dochody i wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego, wydatki budżetów województw, wydatki na administrację publiczną	zł	x	x		
	dochody i wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego, wydatki budżetów województw, wydatki na kulturę fizyczną i sport	zł	x	x		
	dochody i wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego, wydatki budżetów województw, wydatki na oświatę i wychowanie	zł	x	x		
	dochody i wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego, wydatki budżetów województw, wydatki na oświatę i wychowanie na 1 m.	zł		x		
VIII. Rozwój zrównoważony	stan i ochrona środowiska nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska i gospodarce wodnej wg kierunków nakłady na środki trwałe służące ochronie środowiska ogółem	tys zł	x	x		
IX. Kapitał społeczny	rynek pracy aktywność ekonomiczna ludności wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w wieku 15-64 lata ogółem	%	x	x		
	podmioty gospodarcze podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON jednostki wpisane wg sektorów własnościowych sektor prywatny – stowarzyszenia i organizacje społeczne	sztuka	x	x		
	podmioty gospodarcze podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON jednostki wpisane wg sektorów własnościowych sektor prywatny – ogółem	sztuka	x	x		
	podmioty gospodarcze, jednostki nowo zarejestrowane ogółem	sztuka		x		
X. Środki zewnętrzne	dochody i wydatki budżetów jednostek samorządu terytorialnego, dochody budżetów województw, środki z budżetu Unii Europejskiej wartość dotacji	zł		x		x

Źródło: Opracowanie własne

Legenda: a – BDL GUS 2000-2008; b – BDL GUS 2004-2008; c – IBnGR; d – MRR

Tabela 2. Zmienne wykorzystane w modelach

Symbol	Zmienna	Miano
x1	ludność ogółem	osoba
x2	ludność w wieku produkcyjnym	osoba
x3	aktywni zawodowo ogółem	tys osób
x4	aktywni zawodowo bezrobotni	tys. osób
x5	aktywni zawodowo pracujący	tys. osób
x5	aktywni zawodowo w wieku produkcyjnym	tys. osób
x6	bezrobotni długotrwale	tys. osób
x7	współczynnik aktywności zawodowej ogółem	%
x8	współczynnik aktywności zawodowej w wieku produkcyjnym	%
x9	wskaźnik zatrudnienia w wieku 15-64	%
x10	wskaźnik zatrudnienia ogółem	%

x11	wskaźnik zatrudnienia w wieku produkcyjnym ogółem	%
x12	ludność aktywna zawodowo z wykształceniem wyższym	tys osób
x13	aktywna zawodowo z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym	tys osób
x14	aktywna zawodowo z wykształceniem średnim ogólnokształcącym	tys osób
x15	łącznie ludność aktywna zawodowo ze średnim wykształceniem	tys osób
x16	ludność aktywna zawodowo z wykształceniem zasadniczym zawodowym	tys osób
x17	ludność aktywna zawodowo z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym	tys osób
x18	udział ludności w wieku 15-64 z z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x19	udział ludności w wieku 15-64 lata z wykształceniem średnim ogólnym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x20	udział łączny ludności w wieku 15-64 ze średnim wykształceniem w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x21	udział ludności w wieku 15-64 z z wykształceniem zasadniczym zawodowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x22	udział ludności w wieku 15-64 z wykształceniem podstawowym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x23	udział ludności w wieku 15-64 lata z wykształceniem wyższym w ogólnej liczbie ludności w tym wieku	%
x24	wskaźnik kształcenia ustawicznego ludności 24-64	%
x25	liczba studentów	osoba
x25a	studenci na 10000 mieszkańców	osoba
x26	migracje międzywojewódzkie wg obecnego miejsca zamieszkania	osoba
x27	saldo migracji ogółem	osoba
x28	wskaźnik zatrudnienia niepełnosprawnych	%
x29	udział wartości środków trwałych w sektorze publicznym w regionie do ich wartości w kraju	0,01
x30	udział wartości środków trwałych w regionie w sektorze prywatnym do wartości w skali kraju	0,01
x31	udział dochodów budżetów regionalnych w dochodach budżetów łącznie w kraju	1/100
x32	udział regionu w krajowych nakładach inwestycyjnych brutto w sektorze publicznym – opóźniony o 1 rok	1/100
x32a	udział regionu w krajowych nakładach inwestycyjnych brutto w sektorze publicznym – opóźniony 2 lata	1/100
x33	udział regionu w krajowych nakładach inwestycyjnych brutto w sektorze prywatnym – opóźniony 1 rok	1/100
x33a	udział regionu w krajowych nakładach inwestycyjnych brutto w sektorze prywatnym – opóźniony 2 lata	1/100
x35	udział regionu w krajowych wydatkach na sport	1/100
x37	udział regionu w krajowych wydatkach na oświatę – opóźniony o 2 lata	1/100
x38	udział regionu w krajowych nakładach na środki trwałe służące ochronie środowiska – opóźniony o 1 rok	1/100
x39d	relacja nakładów regionu na B+R na 1 zatrudnionego do średnich takich nakładów w Polsce – opóźniona o 2 lata	%
x39e	relacja nakładów regionu na B+R na 1 mieszkańca do średnich takich nakładów w Polsce – opóźniona o 2 lata	%
x40	zatrudnienie w B+R ogółem – opóźnione o 1 rok	osoba
x40a	zatrudnienie w B+R ogółem – opóźnione o 2 lata	osoba
x40b	zatrudnienie w B+R na 1000 osób aktywnych zawodowo – opóźnione o 2 lata	osoba
x41	liczba jednostek w B+R ogółem opóźniona o 1 rok	szt.
x41a	liczba jednostek B+R w sektorze przedsiębiorstw opóźniona o 1 rok	szt.
x42	udział w nakładach na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych ogółem opóźniona o 2 lata	1/100

x43	liczba spółek w sektorze prywatnym z udziałem kapitału zagranicznego	szt.
x44	liczba spółek w sektorze publicznym z udziałem kapitału zagranicznego	szt.
x45	liczba pracujących w BIZ – opóźniona o 1 rok	–
x46	udział regionu w wartości kapitału zagranicznego w kraju – opóźniony o 1 rok	1/100
x47	liczba nowozarejestrowanych firm ogółem – opóźniona o 1 rok	szt.
x48	liczba podmiotów gospodarczych w sektorze prywatnym	szt.
x49	stowarzyszenia i fundacje	szt.
x50	dostępność transportowa	p.b.
x51	infrastruktura gospodarcza	p.b.
x52	infrastruktura społeczna	p.b.
x53	aktywność władz regionu wobec inwestorów	p.b.
x54	udział regionu w wartości krajowej dotacji ze środków unijnych	%

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. Wyniki badań dla okresu 2000-2008

X	M05-00	M05a-00	M01-00	M01a-00	M09-00	M09a-00	M02-00	M02a-00	M06-00	M06a-00
R2*	0,929	0,958	0,883	0,927	0,876	0,926	0,850	0,918	0,944	0,962
X0	75,8	80,2	83,0	86,5	77,0	82,4	59,8	84,0	56,2	82,4
	48,7	74,2	44,9	57,4	41,9	54,8	9,0	61,1	12,6	84,5
x16	0,028	0,010	0,011							
	6,6	2,9	2,3							
x17	-0,013		-0,031	-0,018	-0,029	-0,023				
	-2,4		-4,6	-5,2	-5,9	-6,2				
x21							0,591		0,723	
							2,7		5,0	
x25	-0,00009	-0,00006								
	-3,6	-3,4								
x27			0,0003							
			2,5							
x29					270,8	178,1				
					5,1	4,3				
x33			180,0	200,8			213,0	173,9		
			5,5	8,2			6,3	6,9		
x34					227,1	238,9				
					6,1	8,4				
x35							22,5	19,1		
							2,3	2,7		
x37							-138,4	-126,6	-84,5	-49,2
							-3,2	-4,0	-3,5	-2,4
x38									123,9	69,4
									6,3	3,9
x41							0,138	0,129		
							3,4	4,4		
x43	0,004	0,004							0,004	0,003
	10,4	11,7							15,8	15,2
x44	0,486	0,461	0,926	0,675					0,265	0,455
	3,7	5,2	5,3	4,8					2,5	5,2
x49									-0,001	-0,001
									-2,5	-2,8
ZS		-9,7		-11,7		-11,4		-13,2		-9,1
		-10,4		-10,5		-10,1		-11,4		-10,0

X	M08-00	M08a-00	M03-00	M03a-00	M07-00	M07a-00	M04-00	M04a-00	M10-00	M10a-00
R2*	0,962	0,969	0,945	0,966	0,925	0,958	0,928	0,961	0,852	0,915
X0	90,9	78,9	79,2	82,5	76,6	80,5	76,3	80,9	68,4	75,4
	22,8	86,2	76,9	93,5	109,2	123,5	64,9	84,4	54,7	64,7
x22	-0,518									
	-3,8									
x25			-0,00004							
			-2,2							
x27	0,0002		0,0004		0,0004		0,0003			
	2,5		4,5		4,8		3,8			
x31							49,1	28,9	76,3	59,1
							3,0	2,4	4,1	4,2
x32							130,1	98,6		
							3,7	3,9		
x34									300,6	267,0
									23,4	26,0
x35			27,7	24,2	21,8	13,0				
			4,5	5,0	3,7	2,9				
x37			-113,6	-109,7			-124,7	-101,1		
			-4,1	-6,0			-4,4	-4,8		
x38			104,2	38,9						
			5,2	2,4						
x43	0,003	0,003	0,004	0,003	0,003	0,003	0,002	0,002		
	18,5	21,2	14,3	17,8	11,9	15,2	8,6	12,5		
x44			0,365	0,471	0,404	0,434	0,476	0,460		
			3,6	5,9	3,9	5,6	3,6	4,8		
x48	0,0001	0,0001								
	15,3	12,2								
x49	-0,006	-0,004								
	-13,0	-10,6								
ZS		-6,7		-9,1		-10,4		-10,0		-12,2
		-8,0		-10,7		-12,2		-12,0		-10,3

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Wyniki badań dla okresu 2004-2008

X	M16-04	M16a-04	M07-04	M07a-04	M03-04	M03a-04	M09-04	M09a-04
R2*	0,943	0,966	0,947	0,967	0,929	0,976	0,927	0,936
X0	45,85	82,21	78,27	82,83	91,93	93,47	61,24	67,32
	7,70	55,54	43,60	55,56	25,68	46,48	17,42	19,31
x1	-0,000019	-0,000009	-0,000036	-0,000019	-0,000012	-0,000010		
	-8,63	-8,25	-8,50	-5,71	-7,17	-11,31		
x6							-0,042	-0,035
							-2,73	-2,40
x16			0,058	0,019				
			4,68	2,10				
x21	1,114							
	5,33							
x24							3,337	2,553
							4,10	3,31
x27					0,0005	-0,0003		
					3,93	-2,66		
x29					521,399	286,735		
					6,00	5,71		
x31	117,866	190,503	248,362	238,352				
	2,08	4,40	4,25	5,23				
x32a	272,783							
	3,84							
x33a	197,686	230,449	313,170	272,386	154,497	242,917	290,550	297,888
	3,69	5,95	6,32	6,90	2,54	7,05	18,30	20,39
x36					-95,621			
					-2,05			
x37a					-0,125	-0,096		
					-3,77	-4,96		
x38a			159,886	79,125				
			4,41	2,60				
x40b			1,323					
			2,27					
x42					63,467	63,207		
					2,15	3,79		
x47							9,286	
							7,12	
x50	0,0014	0,0006	0,0012	0,0007				
	6,78	3,33	6,03	4,00				
x53	0,807	0,927						
	2,20	3,34						
ZS		-12,30		-10,00		-14,28		-11,76
		-10,36		-7,12		-12,44		-8,16

X	M13-04	M13a-04	M14-04	M14a-04	M22-04	M22a-04	M17-04	M17a-04
R2*	0,900	0,958	0,908	0,947	0,931	0,955	0,899	0,948
X0	83,07	85,46	80,53	84,10	37,62	78,21	40,11	82,33
	32,68	52,95	36,08	48,04	5,99	58,14	4,01	84,92
x17	-0,030	-0,026	-0,038	-0,032				
	-3,59	-4,81	-5,82	-6,44				
x21					1,212		0,810	
					5,59		3,01	
x24							3,053	
							2,97	
x29					93,562	110,879		
					2,41	3,66		
x30	576,909	528,212						
	16,61	22,97						
x34			500,384	443,895				
			17,67	19,60				
x35	28,308	22,692					23,620	22,775
	2,25	2,82					2,38	3,31
x37	-217,067	-168,379						
	-3,82	-4,62						
x43					0,004	0,003		
					10,19	10,34		
x45							0,0002	0,0002
							17,66	26,11
x51	5,025							
	2,59							
x53			1,342	1,078			1,274	1,037
			2,96	3,13			2,68	3,03
ZS		-12,46		-10,03		-11,36		-12,57
		-10,76		-7,62		-9,53		-9,75

X	M06-04	M06a-04	M18-04	M18a-04	M04-04	M04a-04	M01-04	M01a-04
R2*	0,971	0,977	0,879	0,932	0,925	0,950	0,856	0,894
X0	101,76	82,22	56,70	65,84	76,30	80,54	66,12	70,79
	17,96	40,99	12,78	18,61	17,67	22,76	37,61	40,37
x22	-0,894							
	-4,14							
x24			3,316	2,548				
			3,16	3,20				
x25a					-0,027	-0,023		
					-2,39	-2,52		
x27							0,0006	
							3,40	
x29					557,361	592,190	409,160	394,569
					10,82	14,61	16,91	19,84
x33a			315,019	282,779				
			18,31	20,81				
x37					-348,253	-316,333		
					-8,45	-9,44		
x37a	-0,058	-0,061						
	-3,11	-3,79						
x43	0,002	0,002						
	9,53	11,60						
x46	-0,006	-0,004						
	-10,72	-7,19						
x48	0,00017	0,00013						
	11,48	9,02						
x50					0,0009	0,0004		
					4,48	2,48		
x52	-2,551	-2,176						
	-3,23	-3,29						
x53					0,747			
					1,76			
ZS		-7,00		-11,48		-8,98		-12,05
		-6,65		-7,76		-6,41		-6,56

Ċ

X	M21-04	M21a-04	M02-04	M02a-04	M20-04	M20a-04	M10-04	M10a-04
R2*	0,976	0,978	0,922	0,942	0,907	0,923	0,876	0,940
X0	75,26	77,55	76,21	80,29	72,97	76,50	83,90	87,61
	55,05	57,47	57,12	60,49	62,27	60,24	17,43	28,83
x27	0,0003							
	2,91							
x33a			134,132	118,343	303,066	303,353	215,095	160,261
			3,07	3,14	20,95	23,94	3,53	4,63
x37a							-0,090	-0,059
							-2,34	-2,27
x45			0,0001	0,0001				
			4,05	5,13				
x46							48,706	68,671
							1,95	4,44
x47	0,0006							
	2,65							
x43	0,002	0,002						
	8,03	11,34						
x46	-0,006	-0,004						
	-9,12	-7,42						
x48	0,00013	0,00013						
	7,78	8,73						
x50	2,297		9,183		8,741			
	2,21		6,86		5,98			
x51	5,028	4,337					5,366	
	4,04	3,83					2,32	
x52	-5,197	-3,721						
	-5,50	-4,89						
ZS		-6,82		-12,86		-12,07		-14,09
		-6,47		-9,48		-7,77		-9,62

X	M08-04	M08a-04	M12-04	M12a-04	M11-04	M11a-04	M05-04	M05a-04
R2*	0,897	0,947	0,869	0,920	0,928	0,955	0,924	0,945
X0	89,90	90,78	69,51	75,45	79,83	84,26	76,02	81,55
	25,53	36,18	49,26	54,23	73,11	81,49	40,92	44,11
x34			359,331	319,934				
			20,56	21,63				
x35					26,535	27,450		
					3,20	4,24		
x37a	-0,111	-0,075						
	-3,20	-3,03						
x45	0,0002	0,0002			0,0001	0,0001		
	18,35	27,32			3,65	3,84		
x46					50,241	63,575	93,981	102,179
					2,33	3,73	10,02	12,59
x47							0,0006	0,0005
							4,80	4,41
x50					9,435		9,025	
					7,01		6,23	
x51	6,714							
	4,06							
x53	1,128	1,022	1,754	1,385	1,041	1,163	1,266	1,364
	2,32	2,95	3,28	3,28	2,55	3,65	3,04	3,90
ZS		-13,02		-11,33		-13,72		-13,32
		-10,13		-7,03		-11,15		-9,08

X	M15-04	M15a-04	M19-04	M19a-04	M23-04	M23a-04
R2*	0,924	0,945	0,931	0,952	0,873	0,906
X0	76,02	81,55	73,02	78,72	68,29	79,99
	40,92	44,11	33,92	39,49	31,44	61,70
x44					1,191	1,676
					5,18	21,25
x46	93,98	102,2	77,556	87,083		
	10,02	12,59	7,63	10,09		
x47	0,0006	0,0005	0,0010	0,0008		
	4,80	4,41	5,74	5,55		
x48					0,00006	
					3,30	
x50	9,025		9,182			
	6,23		6,41			
x51			4,538	5,655		
			2,26	3,44		
x52			-4,422	-4,945		
			-3,66	-4,88		
x53	1,266	1,364				
	3,04	3,90				
x54			-0,00000004	-0,00000003		
			-2,87	-2,65		
ZS		-13,32		-13,55		-11,28
		-9,08		-9,52		-6,47

Źródło: Opracowanie własne

Streszczenie

Autorzy podjęli próbę ustalenia, które czynniki, wymieniane w teoriach wzrostu i rozwoju gospodarczego, w tym rozwoju regionalnego, są odpowiedzialne za wzrost gospodarczy mierzony poziomem PKB *per capita* regionów Polski, w tym pięciu województw tzw. Polski Wschodniej. Analizą objęto wszystkie województwa w latach 2000-2008 (144 obserwacji) oraz 2004-2008 (80 obserwacji).

Czynniki wpływające na wzrost gospodarczy badanych województw zidentyfikowano za pomocą modeli ekonometrycznych wyjaśniając poziom PKB *per capita* poziomem wielu różnych zmiennych objaśniających. Modele estymowano za pomocą klasycznej metody najmniejszych kwadratów, dostępnej w pakiecie MS Excel 2007.

Badanie pozwoliło odpowiedzieć na pytanie, które czynniki i w jakim stopniu przyczyniały się, średnio biorąc, do rozwoju badanych regionów w badanych okresach, w tym do rozwoju, a dokładniej do zapóźnienia regionów Polski Wschodniej.

Słowa kluczowe: czynniki wzrostu gospodarczego, czynniki rozwoju gospodarczego, wskaźnik PKB *per capita*, rozwój regionalny, modele ekonometryczne województwa Polski, Polska Wschodnia.

Summary

The authors try to identify factors known from the theories of economic growth and economic development that determined mostly the economic growth measured by the GDP *per capita* of the Polish regions especially of five voivodships of the Eastern Poland.

The analysis covered all the voivodships in years 2000-2008 (144 observations) and in 2004-2008 (80 observations). The levels of regional GDP *per capita* in the respective years were analyzed with the help of the numerous linear and non-linear econometric models estimated by the OLS available in MS Excel 2007.

The analysis enabled not only to identify the main factors determining rates of the economic growth of the investigated regions in the chosen periods but also the average strengths of the respective influences. Especially interesting is the explanation of the reasons of the economic underdevelopment of the Eastern Poland's regions.

Keywords: factors of economic growth, economic development factors, GDP *per capita*, regional development, econometric models, Polish regions, Eastern Poland.

Bibliografia

1. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.
2. Błaszczuk D., Sawicz B., *Koncepcje konwergencji i dywergencji i ich inspiracje dla polityki regionalnej Unii Europejskiej*, [w:] *Strategiczna problematyka rozwoju Polski Wschodniej*, (red.) Błaszczuk D. J., Stefański M., Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010.
3. Błaszczuk D., *Wstęp do prognozowania i symulacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Dziemianowicz W., Łukomska J., Górska A., Pawluczuk M., *Trendy rozwojowe województw*, Geoprofit, Warszawa 2009, s. 37.
5. How regions grow. Trend and analysis, OECD, 2009.
6. <http://www.mapadotacji.gov.pl/>.
7. <http://www.skarbiec.biz/gospodarka/20_07_2010.htm>.
8. <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=272033&p_token=0.6901670804227555>.
9. <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/strona.html?p_name=indeks>.
10. *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, (red.) Herbst M., Wydawnictwo Naukowe „Scholar", Warszawa 2007.

11. *Ocena postępów Polski w konwergencji z krajami UE oraz wpływ funduszy unijnych na gospodarkę w latach 2004-2007*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa lipiec 2008.
12. *Przeglądy Terytorialne. Polska*, OECD, 2008, s. 85.
13. *Raport o rozwoju i polityce regionalne*j, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
14. Wójcik P., *Dywergencja czy konwergencja: dynamika rozwoju polskich regionów,* [w:] „Studia Regionalne i Lokalne", No. 2/38, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych UW, Sekcja Polska Regional Studies Association, Warszawa 2008.

Robert Porzak, Mariusz Sagan, Maria Zuba

Kulturowe uwarunkowania rozwoju Polski Wschodniej – próba identyfikacji kulturowych węzłów gordyjskich

Cultural conditionings of the development of Eastern Poland – cultural Gordian knots

Wstęp

Znaczenie czynników kulturowych w rozwoju regionalnym jest coraz częściej dyskutowane w światowej literaturze przedmiotu. Podłożem do większości opracowań w tym względzie są prace G. Hofstede, w tym jego klasyfikacja poziomów kultury[1]. Polska regionalistyka nie dostarcza w tym względzie zbyt obszernego materiału badawczego, warto zatem podjąć próbę odpowiedniej weryfikacji empirycznej. Niniejsze badanie wpasowuje się w pierwszą grupę tematyczną Projektu Lubelskiego, która ma z założenia charakter metodologiczny. Jej celem jest diagnoza uwarunkowań rozwojowych oraz próba sformułowania na ich podstawie strategii działania – w kontekście rozplątywania jednego z hipotetycznych węzłów gordyjskich Polski Wschodniej, jakim są być może niewłaściwe, z punktu widzenia szybszego generowania procesów rozwojowych, „parametry" kulturowe jej mieszkańców, instytucji oraz biznesu (w tych dwóch ostatnich przypadkach ich kultura organizacyjna). Prezentowany tekst rozpoczyna cykl badań nad tak sformułowaną problematyką.

Głównym celem opracowania jest diagnoza wymiarów kultury wybranych instytucji (uczelni wyższych oraz ich studentów) Polski Wschodniej z zastosowaniem jednej z typologii kultur opartej na projekcie GLOBE, **w celu wskazania potencjalnych kulturowych „węzłów gordyjskich" istniejących na tym obszarze**. Analiza porównawcza wymiarów kultury mieszkańców (studentów) ma w zamierzeniu pozwolić na uchwycenie ewentualnych różnic kulturowych pomiędzy wybranymi województwami Polski Wschodniej oraz Warszawą (przyjętą jako wzorcowy punkt odniesienia). Tym samym będzie możliwe sformułowanie wniosków i rekomendacji dotyczących możliwych interwencji w zakresie usprawnienia potencjału kulturowego wybranych grup społecznych Polski Wschodniej, tak, aby następowało ich dostosowanie do potrzeb dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych oraz do nowego modelu zarządzania w przedsiębiorstwach. Kultura jest bowiem kluczowym podłożem motywacji ludzi do podejmowania

[1] Zob. m.in.: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

ryzyka, prowadzenia działalności gospodarczej i tym samym rozwoju biznesu. Czynniki kulturowe określają także potencjał absorpcji FDI do danego kraju bądź jego regionów i zarazem różnicują poziom napływu tych inwestycji[2]. Podsumowując, otoczenie kulturowe biznesu, oprócz kapitału, technologii i zasobów siły roboczej determinuje w coraz większym stopniu tempo wzrostu gospodarczego[3].

Projekt GLOBE

GLOBE (*Global Leadership and OrganizationalBehaviorEffectivenessResearch Program*) jest międzynarodowym i wieloetapowym projektem badawczym, posiadającym określony przez jego koordynatora, Roberta J. House'a cel, polegający na zwiększeniu dostępnej wiedzy dotyczącej doświadczeń międzykulturowych. GLOBE opiera się na badaniu wartości w kontekście kultury organizacji.

W przeciwieństwie do wcześniejszych przedsięwzięć (m.in. klasyfikacji G. Hofstede), poczyniono w nim bardzo ważne zróżnicowanie badanych wartości na praktyki i wartości kulturowe. Te pierwsze opisują charakterystyki faktycznie obecne w naszym życiu, czyli to, w jaki sposób realnie funkcjonujemy. Wartości kulturowe natomiast to kwestie ideałów, do których dążymy. W projekcie GLOBE zbadano 17 tysięcy menadżerów średniego szczebla(w 62 krajach świata), a średnia liczba badanych osób dla kraju wynosiła 251osób. Na podstawie tych badań grono autorów wyróżniło dziewięć wymiarów kulturowych**.** Wymiary te to nie tyle jednostkowe zachowania ludzi, co pewne ogólne cechy kulturowe, według których postępuje się w poszczególnych krajach czy kręgach kulturowych. Można też powiedzieć, że ludzkie zachowania utrzymują się w ramach sytuacji organizacyjnych nadających tym zachowaniom znamiona powszechności. Oznacza to, że odstępstwa od tych ustalonych i ogólnie przyjętych sposobów zachowania będą sprawiały wrażenie dziwnych lub nawet niedopuszczalnych. Na podstawie przeprowadzonych badań wyróżniono następujące wymiary kulturowe:

1. Wymiar orientacji na wykonanie – można go zdefiniować jako praktyki i wartości, które mają największy wpływ na to, jak społeczeństwo definiuje sukces w przystosowywaniu się do każdej nowej sytuacji i w jaki sposób ludzie radzą sobie z relacjami między sobą.
2. Wymiar orientacji przyszłościowej. Ten wymiar kulturowy charakteryzuje się dążeniem do hierarchicznego wykonywania zadań – zadania odległe w czasie są połączone w całość z tymi wykonywanymi w chwili obecnej. Oznacza to, że to, co robimy dziś jest elementem dalekosiężnego planu.

---

[2] Patrz szerzej: I.-D. Salavrakos , *Business history and conflicting entrepreneurial culture as explanatory factors of success and failure of FDI in Chinese economy*, "Studies in Economics and Finance" 2010, Vol. 27, nr 4, s. 286-287.

[3] *Tamże*, s. 276-295.

3. Wymiar równości płci – stopień, w jakim społeczeństwo minimalizuje różnice wynikające z różnych ról płciowych przypisywanych kobietom i mężczyznom i promuje równość tych ról.
4. Wymiar asertywności – stopień, w jakim jednostki w danych społecznościach mają konfrontacyjny sposób bycia oraz są agresywne w relacjach z innymi ludźmi.
5. Wymiar kolektywizmu instytucjonalnego – to sytuacja, w której nagradza się równomierne dzielenie się dobrami, czy wspólne działania. Różne działania w grupie podejmuje się razem, a jednostki ograniczają swoje ambicje, aby być lojalnymi wobec innych osób.
6. Wymiar kolektywizmu wewnątrzgrupowego – opiera się na małej grupie, najczęściej rodzinie.
7. Wymiar dystansu władzy – sposób, w jaki ludzie układają swoje relacje z innymi ludźmi. Jednym ze sposobów jest robienie tego hierarchicznie, czyli od najważniejszego do najmniej ważnego. Hierarchiczne ustawianie ludzi wokół nas jest charakterystyczne dla kultur o wysokim poziomie dystansu władzy.
8. Wymiar orientacji humanistycznej – stopień, w jakim jednostki należące do danej społeczności są wspierane we wszelkich zachowaniach, których celem jest udzielenie innym pomocy, bycie sprawiedliwym, altruistycznym, opiekuńczym, wybaczającym czy po prostu miłym dla innych.
9. Wymiar unikania niepewności – stopień, w którym jednostki poszukują porządku, stałości, struktury oraz formalnych procedur, aby poradzić sobie z sytuacjami życia codziennego.

Projekt GLOBE jest regularnie zestawiany z modelem kultury narodowej autorstwa Geerta Hofstede. Model Hofstede opiera się na założeniu, że kultura jest specyficzna właściwością danego społeczeństwa i jako taka nie podlega modyfikacji w krótkim przedziale czasu. Można natomiast wpływać na dopasowanie poszczególnych osób do kultury środowiska, w jakim się znajdują. Szczególnym obszarem zainteresowania twórcy i badaczy prowadzących poszukiwania skutecznych rozwiązań stymulujących produktywność było zwłaszcza dopasowanie stylu zarządzania menadżerów do środowisk, w których pracują. Skalę koniecznego dopasowania wskazuje indeks NCD (*National Cultural Distance*), który pozwala oceniać rozbieżność kulturową różnych krajów. Badania wskazują jednak, że wariancja wartości kulturowych wyjaśniana różnicami między krajami wynosi tylko 2-4%, podczas gdy reszta wariancji zależy od czynników leżących wewnątrz danego kraju, a nawet wewnątrz danej organizacji/instytucji. Analiza kultury na poziomie pojedynczych organizacji jest możliwa z wykorzystaniem narzędzia wywodzącego się z projektu GLOBE, pozwalając na obliczenie wskaźnika WCD (*Workplace Cultural Distance*). Jest to wskaźnik szczególnie przydatny w ocenie

zaangażowania pracownika w działania organizacji, stanowiąc istotniejszy predykator postaw wobec wykonywania zadań[4].

Model GLOBE może być wykorzystywany do oceny kultury na wielu poziomach, w tym także na poziomie jednostkowym, jak i na poziomie całych regionów. Analiza międzynarodowych badań przeprowadzonych na szeroką skalę wskazuje występowanie ponadnarodowych skupień charakteryzujących się podobną kulturą organizacyjną. Dane z narzędzi GLOBE mogą być też źródłem informacji dotyczących profilu lidera, co jest szczególnie ważnym czynnikiem dla odnoszenia sukcesu w wielonarodowym środowisku. Model właściwości lidera opracowany w badaniach międzynarodowych zawiera sześć wymiarów:

1. Charyzma/wartości – odzwierciedla zdolność do motywowania poprzez odwoływanie się do silnie ugruntowanych, podstawowych wartości.
2. Orientacja zespołowa – określa zdolność do budowania zespołów i tworzenia wspólnoty wizji i celów wśród uczestników zespołu.
3. Partycypacja – wskazuje stopień, w jakim lider włącza innych w podejmowanie decyzji i wdrażanie ustaleń.
4. Orientacja humanistyczna – stanowi informację o poziomie wsparcia, ale też tolerancji i wielkoduszności wyrażanej przez lidera.
5. Autonomia – wyraża poziom niezależności i indywidualizmu lidera.
6. Zabezpieczanie się – charakteryzuje nasilenie działań zmierzających do zapewnienia sobie bezpieczeństwa[5].

Badania porównawcze istotnych wymiarów kultury społecznej oraz obrazu idealnego lidera (wartości) wykonane we wstępnych fazach projektu GLOBE za pomocą wyjściowego zestawu wymiarów w Polsce i Holandii wskazują na znaczne różnice. Kultura Polski i Holandii różni się istotnie w niemal wszystkich ocenianych wymiarach. Na poziomie praktyk jednym wymiarem, w którym nie wystąpiły istotne różnice jest relacja indywidualizmu/kolektywizmu. W płaszczyźnie wartości poziom Polska i Holandia są zbliżone w nasileniu orientacji humanistycznej. Pożądane właściwości lidera definiowane przez Holendrów, to przede wszystkim zintegrowanie, inspirowanie innych i posiadanie wizji. Polacy lokowali na pierwszych miejscach sprawność administrowania, wizję i dyplomację[6].

Krytyka dotycząca metodologii projektu GLOBE odnosi się do jego założeń badawczych związanych ze sposobem analizy właściwości liderów. Projekt jest oparty zdaniem krytyków na nieefektywnej metodologii poszukiwania właściwości

[4] K. Oh, J. R. Pieper, B. Gerhart, *Comparing the Predictive Power of National Cultural Distance Measures: Hofstede Versus Project GLOBE*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010, s. 1-6.

[5] M. Javidan, P. W. Dorfman, M. de Luque, R. J. House, *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*, "Academy of Management Perspectives" 2006, Vol. 20(1), s. 70-73.

[6] D. Jarmuz, *Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project*, "European Journal of Work & Organizational Psychology" 1997, Vol. 6(4), s. 404-407.

liderów, zbliżonej do badań prowadzonych w ramach modelu ALS (Average Leadership Style). Podejścia typu ALS zakładają, że najlepszą drogą rozpoznawania właściwości liderów są uśrednione informacje pochodzące od podwładnych. Tego typu uśrednienie może prowadzić do utraty informacji ważnych w tworzeniu indywidualnych relacji w miejscu pracy/edukacji. Krytyka ta nie jest jednak związana z aspektem diagnozy właściwości kulturowych. Wręcz przeciwnie, jej autor podkreśla nawet, że w modelu GLOBE został położony nadmierny nacisk na aspekt kulturowy[7].

Metodologia badań

Badania przeprowadzono wśród studentów z trzech ośrodków akademickich tj. Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego w Lublinie (w liczbie 72), Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (78) i Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (83). Łącznie przebadano 233 osoby. Byli to studenci kształcący się w systemie dziennym reprezentujący kierunki biznesowe na studiach magisterskich. Wybór uczelni do badania miał charakter celowy[8].

Kwestionariusz ankiety został zaadaptowany przez pracowników WSEI w Lublinie w oparciu o scharakteryzowane uprzednio narzędzie międzynarodowego projektu GLOBE. Struktura narzędzia w sensie formalnym została zachowana, natomiast w sensie merytorycznym została nieco zmieniona (np. w części dotyczącej charakterystyki respondentów pominięto pytania etniczne z racji tego, że w naszych warunkach nie mają większego znaczenia).

Ankieta, która została skierowana do studentów składała się z 5 części:

- oceny norm, wartości, zwyczajów w organizacji, która jest miejscem ich nauki,
- oceny cechy liderów ich organizacji, które są potrzebne im do bycia wybitnym liderem,
- poglądów na temat jak powinna wyglądać organizacja ze względu na normy, wartości, zwyczaje,
- poglądów na temat cech liderów, które są potrzebne do bycia wybitnym liderem,
- krótkiej charakterystyki osoby ankietowanej, jej rodziny i miejsca pracy.

Studenci charakteryzując organizację i jej lidera posługiwali się 7-stopniową skalą Likerta. W opracowywaniu wyników badań zastosowano odwrócenie klucza dla wszystkich pytań wymagających takiej operacji w wersji anglojęzycznej.

---

7 G. B. Graen, *In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership*, "Academy of Management Perspectives" 2006, Vol. 20(4), s. 95-96.

8 Udziału w badaniu odmówiła jedna z uczelni z Rzeszowa.

Wyniki cech liderów z części 2 i 4 zostały pogrupowane w pewne zbiory cech a następnie uśrednione w sześciu grupach:

- bazujący na wartościach,
- zorientowany zespołowo,
- chroniący siebie,
- uczestniczący,
- ukierunkowany humanitarnie,
- autonomiczny.

Wyniki opisu organizacji z części 1 i 3 także zostały pogrupowane i uśrednione w 9 wymiarów:

- wymiar orientacji na wykonanie,
- wymiar orientacji przyszłościowej,
- wymiar równości płci,
- wymiar asertywności,
- wymiar kolektywizmu społecznego,
- wymiar kolektywizmu wewnątrzgrupowego,
- wymiar dystansu władzy,
- wymiar orientacji humanistycznej,
- wymiar unikania niepewności.

W analizie danych wykorzystano metody statystyczne: analizę jednoczynnikową i korelację z uwzględnieniem odpowiednich testów statystycznych. W strukturze opisu wyników dokonano analizy z podziałem na praktyki (stan obecny) i wartości (stan pożądany).

Wyniki badań i dyskusja

Informacje na temat uczestników badania przedstawia tabela 1. W badanej grupie studentów przeważają kobiety. Różnica struktury płciowej między środowiskami nie jest istotna (X^2=2,31; p=0,128). Studenci z Warszawy różnią się jednak istotnie od studentów z Lublina i Olsztyna (analizowanych w każdym przypadku łącznie) we wszystkich pozostałych wymiarach objętych kontrolą. Status materialny rodziny pochodzenia deklarowany przez studentów warszawskich jest istotnie wyższy, niż w opisach studentów z Lublina i Olsztyna (X^2=11,43; p=0,003). Studenci warszawscy wywodzą się z mnie licznych rodzin, niż studenci lubelscy i olsztyńscy (X^2=16,68; p=0,002), rzadziej też deklarują przynależność do jakiegoś kościoła (X^2=7,50; p=0,006). Jednocześnie warszawiacy istotnie częściej zgłaszają doświadczenia bezpośredniego kontaktu z zachodnim modelem zarządzania (X^2=9,21; p=0,002).

Tabela 1. Charakterystyka badanej grupy

		Region					
		Warszawa		Lublin i Olsztyn		Ogółem	
		N	%	N	%	N	%
Płeć	M	28	35,9	41	26,3	69	29,5
	K	50	64,1	115	73,7	165	70,5
Status materialny rodziny pochodzenia	poniżej średniej	3	3,8	23	14,9	26	11,2
	przeciętny	54	69,2	111	72,1	165	71,1
	powyżej średniej	21	26,9	20	13,0	41	17,7
Liczba rodzeństwa	brak	14	17,9	8	5,1	22	9,4
	osoba	39	50,0	63	40,4	102	43,6
	dwoje	17	21,8	48	30,8	65	27,8
	troje	4	5,1	21	13,5	25	10,7
	czworo i więcej	4	5,1	16	10,3	20	8,5
Przynależność do kościoła/religii	nie	20	26,0	18	11,8	38	16,5
	tak	57	74,0	135	88,2	192	83,5
Kontakt z zachodnim modelem zarządzania	nie	54	70,1	131	86,8	185	81,1
	tak	23	29,9	20	13,2	43	18,9

Źródło: Opracowanie własne

Informacje o wynikach opisujących kulturę organizacyjną uczelni z perspektywy studentów badanych w Warszawie przedstawia tabela 2. Zawiera ona opis oraz porównanie praktyk i wartości wykonane testem t-Studenta dla danych zależnych. Rezultaty zostały zobrazowane na wykresie 1. Różnice istotne statystycznie są na wykresie wyróżnione.

Tabela 2. Kultura organizacyjna uczelni w percepcji studentów z Warszawy

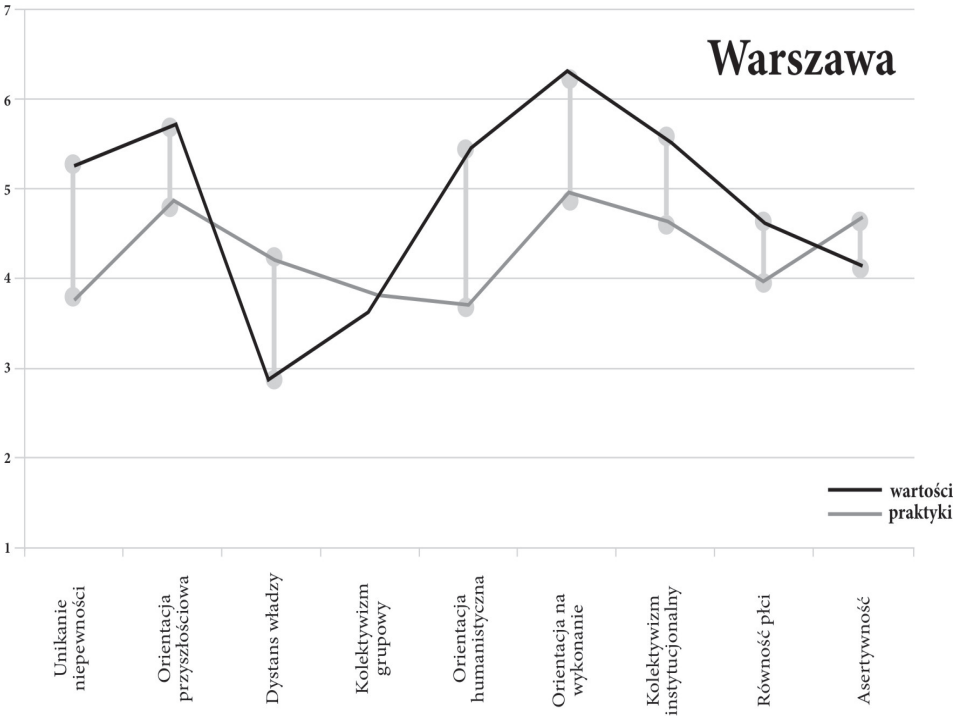
	Praktyki		Wartości		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Unikanie niepewności	3,77	1,16	5,24	0,89	-8,82	0,000
Orientacja przyszłościowa	4,86	1,30	5,73	0,72	-5,43	0,000
Dystans władzy	4,23	1,21	2,88	1,08	7,65	0,000
Kolektywizm grupowy	3,83	0,97	3,65	0,92	1,18	0,242
Orientacja humanistyczna	3,69	0,93	5,44	0,76	-13,10	0,000
Orientacja na wykonanie	4,95	1,07	6,33	0,61	-10,69	0,000
Kolektywizm instytucjonalny	4,64	0,94	5,57	0,75	-7,23	0,000
Równość płci	3,98	0,84	4,64	0,80	-5,40	0,000
Asertywność	4,68	0,92	4,14	0,86	3,71	0,000

Źródło: Opracowanie własne

Studenci warszawscy oczekują doświadczania na uczelni wysokiej orientacji na wykonanie. Chcą przebywać w środowisku wysoce stymulującym i zachęcającym do polepszania jakości działania oraz dążenia do doskonałości. Na drugim miejscu badani lokują orientację przyszłościową. Oczekują czytelnego i dalekosiężnego planu ogólnego oraz uporządkowania hierarchicznych zależności

między zadaniami. Do wymiarów lokowanych na najniższych pozycjach należy dystans władzy oraz kolektywizm grupowy. Studenci warszawscy chcieliby mieć łatwy i naturalny, niesformalizowany kontakt z władzami, preferowaliby też płaską strukturę zarządzania. Nie chcieliby natomiast opierania relacji na poczuciu przynależności i dumy oraz lojalności wobec instytucji, są raczej skłonni do pragmatycznego oceniania rzeczywistości.

Wykres 1. Kultura organizacyjna uczelni w percepcji studentów z Warszawy



Źródło: Opracowanie własne

Praktyki organizacyjne dominujące na uczelni w percepcji studentów warszawskich mają zbliżoną do wartości strukturę, jednak odmienne nasilenie. Większość studentów dostrzega w praktykach organizacyjnych dominację orientacji na wykonanie i towarzyszącej jej orientacji przyszłościowej. Najmniej widoczna w praktykach działania organizacji jest ich zdaniem orientacja humanistyczna, co wskazuje na względnie niewielkie doświadczanie przez nich opieki i wsparcia. Do ulokowanych względnie najniżej wymiarów należy także unikanie niepewności. Studenci mają poczucie przeciętnego ukierunkowania uczelni na tworzenie norm, procedur i reguł zmierzających do uporządkowania przyszłości. Prakty-

ki organizacyjne spostrzegane przez studentów warszawskich różnią się istotnie od pożądanych przez nich wartości w większości wymiarów. Jedynym wymiarem, w którym nasilenie praktyk i wartości nie rozmija się istotnie, jest kolektywizm grupowy.

Percepcję oczekiwań i praktyk doświadczanych przez studentów uczelni lubelskich i olsztyńskich przedstawia tabela 3. Graficzną prezentację danych stanowi wykres 2. Studenci uczelni położonych we wschodniej części Polski formułują oczekiwania wobec środowiska organizacyjnego w sposób zbliżony do studentów warszawskich. Najwyższe oczekiwania studenci wiążą z orientacją na wykonanie i orientacją przyszłościową. Do najmniej oczekiwanych wartości należą dystans władzy i kolektywizm grupowy.

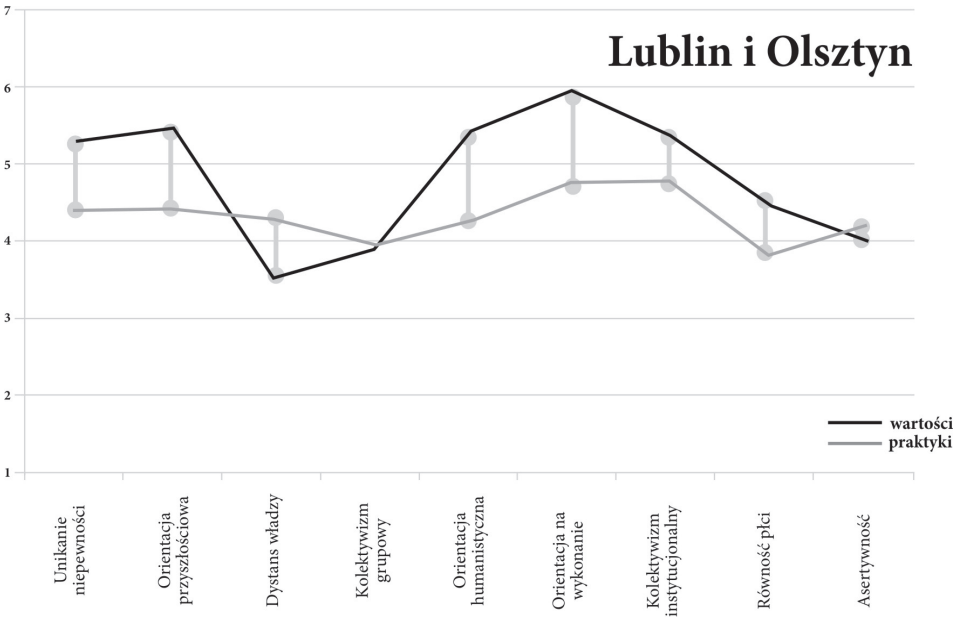
Tabela 3. Kultura organizacyjna uczelni w percepcji studentów z Lublina i Olsztyna

	Praktyki		Wartości		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Unikanie niepewności	4,27	1,09	5,17	0,83	-8,25	0,000
Orientacja przyszłościowa	4,28	1,23	5,37	0,91	-8,72	0,000
Dystans władzy	4,17	1,21	3,35	0,99	7,03	0,000
Kolektywizm grupowy	3,82	0,91	3,73	0,79	0,94	0,349
Orientacja humanistyczna	4,12	1,02	5,32	0,96	-10,46	0,000
Orientacja na wykonanie	4,62	0,94	5,84	0,92	-11,89	0,000
Kolektywizm instytucjonalny	4,66	0,84	5,27	0,74	-7,10	0,000
Równość płci	3,67	0,82	4,35	0,71	-8,45	0,000
Asertywność	4,06	0,64	3,85	0,78	2,73	0,007

Źródło: Opracowanie własne

W swojej ocenie praktyk organizacyjnych charakterystycznych dla uczelni studenci lubelscy i olsztyńscy akcentują jako wiodący wymiar kolektywizm instytucjonalny. Orientację na wykonanie lokują na drugim miejscu, choć różnice są minimalne. Ukierunkowanie uczelni na kolektywne działanie i równomierną dystrybucję zasobów jest ich zdaniem wiodącym wzorcem działania uczelni. Na zbliżonym poziomie uczelnia zachęca do osiągania wysokich standardów. Do praktyk ocenianych jako względnie rzadsze na uczelni należą równość płci i kolektywizm grupowy. Studenci z Lublina i Olsztyna mają poczucie, że niwelowanie różnic wynikających z płci i promowanie równości w tym wymiarze nie jest wiodącym atutem uczelni. Budowanie tożsamości instytucjonalnej także jest względnie słabo rozpoznawane przez zbadanych.

Wykres 2. Kultura organizacyjna uczelni w percepcji studentów z Lublina i Olsztyna



Źródło: Opracowanie własne

Wyrazistość opisów studentów lubelskich i olsztyńskich jest niższa, niż studentów warszawskich. Nie zmienia to jednak liczby istotnych różnic między cenionymi wartościami a obserwowanych na uczelni praktykami. Istotne rozbieżności obejmują wszystkie badane wymiary, oprócz kolektywizmu grupowego. Należy zwrócić uwagę, że może to być spowodowane większą liczebnością badanej grupy studentów lubelskich i olsztyńskich.

Różnice wartości i praktyk między studentami z Warszawy a studentami z Lublina i Olsztyna są przedstawione w tabeli 4. Ich graficzną reprezentację stanowią wykresy 3 i 4. Istotność rozbieżności między środowiskami określono testem t-Studenta dla danych niezależnych.

Tabela 4. Kultura organizacyjna – porównanie regionów

	Warszawa		Lublin i Olsztyn		Porównanie	
	M	SD	M	SD	t	p
Wartości						
Unikanie niepewności	5,24	0,89	5,17	0,83	0,59	0,556
Orientacja przyszłościowa	5,73	0,72	5,37	0,91	3,07	0,002
Dystans władzy	2,88	1,08	3,35	0,99	-3,33	0,001
Kolektywizm grupowy	3,65	0,92	3,73	0,79	-0,72	0,471
Orientacja humanistyczna	5,44	0,76	5,32	0,96	1,01	0,315
Orientacja na wykonanie	6,33	0,61	5,84	0,92	4,32	0,000
Kolektywizm instytucjonalny	5,57	0,75	5,27	0,74	2,92	0,004
Równość płci	4,64	0,80	4,35	0,71	2,79	0,006
Asertywność	4,14	0,86	3,85	0,78	2,58	0,010
Praktyki						
Unikanie niepewności	3,77	1,16	4,27	1,09	-3,22	0,001
Orientacja przyszłościowa	4,86	1,30	4,28	1,23	3,36	0,001
Dystans władzy	4,23	1,21	4,17	1,21	0,40	0,689
Kolektywizm grupowy	3,83	0,97	3,82	0,91	0,13	0,896
Orientacja humanistyczna	3,69	0,93	4,12	1,02	-3,14	0,002
Orientacja na wykonanie	4,95	1,07	4,62	0,94	2,45	0,015
Kolektywizm instytucjonalny	4,64	0,94	4,66	0,84	-0,16	0,874
Równość płci	3,98	0,84	3,67	0,82	2,69	0,008
Asertywność	4,68	0,92	4,06	0,64	6,00	0,000

Źródło: Opracowanie własne

Rozbieżności między studentami warszawskimi a lubelskimi i olsztyńskimi w zakresie poglądów na temat wartości, jakie powinna promować uczelnia dotyczą sześciu spośród dziewięciu wymiarów kultury organizacyjnej. Studenci lubelscy i olsztyńscy przejawiają istotnie większą tolerancję wobec najniżej cenionego w obydwu środowiskach wymiaru dystansu władzy. Można przypuszczać, że są oni skłonni dopuszczać większą hierarchizację systemów zarządzania oraz przypisywać władzy więcej uprawnień, co jest wyrazem niższej samosterowności. Jest to o tyle ważne, gdyż hierarchizacja i towarzysząca jej centralizacja ogranicza inicjatywę jednostki, zaś związana z tym jej pasywność ogranicza produktywność indywidualną i organizacyjną[9]. Dodatkowo nadmierna biurokracja, „tolerowana" w regionach o kulturze „dystansu władzy" (są to regiony często słabiej rozwinięte) uniemożliwia niekiedy identyfikację i wykorzystanie innowacyjnych pomysłów, które generują zatrudnieni w przedsiębiorstwach pracownicy[10]. W pozostałych wymiarach studenci lubelscy i olsztyńscy przejawiają niższe oczekiwania, niż studenci z Warszawy. Szczególnie istotne różnice dotyczą niższego oczekiwania orientacji na wykonanie i orientacji przyszłościowej. Studenci lubelscy i olsztyńscy są więc w mniejszym stopniu niż studenci warszawscy zainteresowani dąże-

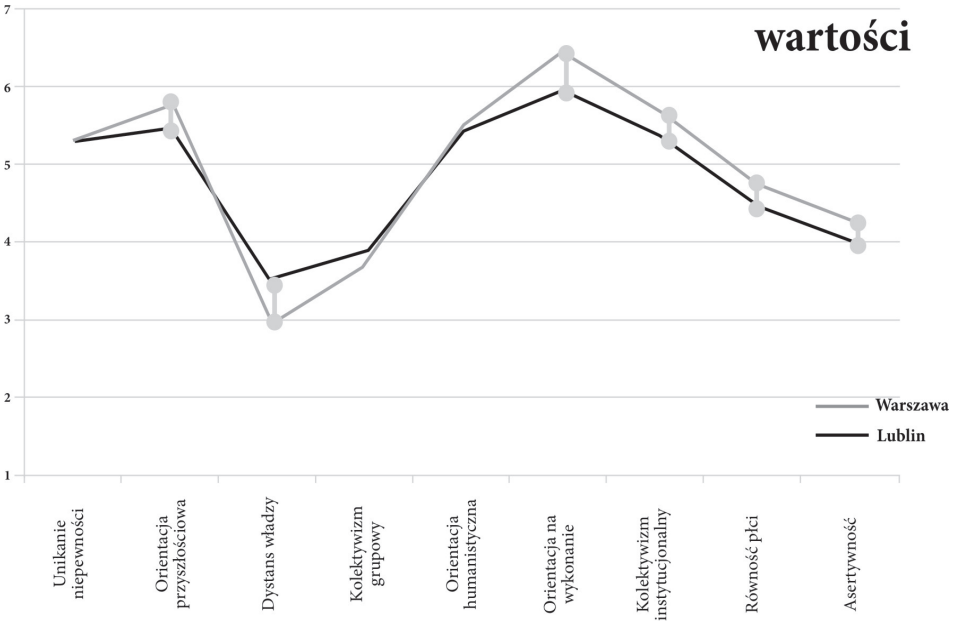
[9] I.-D. Salavrakos, *dz. cyt.*, s. 291.

[10] R. McAdam, T. McConvery, G. Armstrong, *Barriers to innovation within small firms in a peripheral location*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2004, nr 3, s. 218.

niem do wysokich standardów jakości działania zadaniowego opartych na długofalowych planach swojego rozwoju.

Znaczne różnice dotyczą także mniejszego zainteresowania studentów z uczelni ulokowanych na wschodzie Polski ukierunkowaniem na kolektywizm instytucjonalny, a także równość płci i asertywność. Studenci z Lublina i Olsztyna są więc mniej zainteresowani doświadczaniem poczucia przynależności i identyfikacji z instytucją. Bardziej natomiast cenią przywiązanie do tradycyjnych zasad podziału ról zadaniowych na męskie i kobiece, co niewątpliwie wpływa na potencjalne obniżenie dynamiki przyszłych karier kobiet, stanowiących większość badanej grupy. Takie ukierunkowanie oraz większa gotowość do posłuszeństwa i ulegania, a nie asertywnego wyrażania swoich stanowisk może wiązać się z większym na wschodzie Polski odsetkiem osób deklarujących religijność.

Wykres 3. Porównanie regionów – wartości

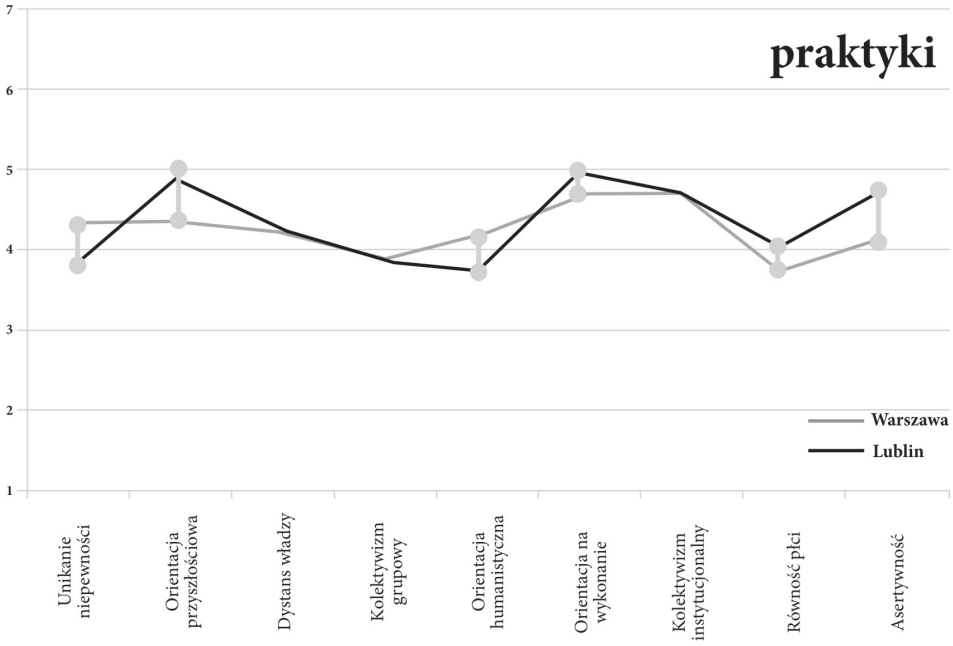


Źródło: Opracowanie własne

Niezmiernie ważnym elementem analizy są praktyki badanych. Opinie studentów z analizowanych regionów Polski na temat praktyk organizacyjnych uczelni różnią się w zakresie aż **sześciu aspektów**. Istotne różnice dotyczą poziomu unikania niepewności oraz orientacji humanistycznej. Te dwa wymiary są spostrzegane jako realizowane istotnie wyraźniej przez uczelnie ulokowane na wschodzie Polski. Wskazuje to na dostrzeganie przez studentów z Lublina i Olsztyna więk-

szej, niż w przypadku studentów warszawskich proceduralności i formalizacji przepisów na ich uczelni, przy jednoczesnym cenieniu zasad sprawiedliwości społecznej przedkładanych ponad dobro indywidualne. Ponadto wyższy zakres unikania niepewności studentów z Polski Wschodniej oznacza, iż być może będą oni skłonni do minimalizacji ryzyka (w tym biznesowego) w swoim życiu oraz będą oczekiwać takiej oferty pracy, która zapewni im maksymalnie wydłużony okres zatrudnienia (najchętniej w jednej organizacji do końca życia).

Wykres 4. Porównanie regionów – praktyki



Źródło: Opracowanie własne

Studenci ze wschodu Polski dostrzegają w praktykach działania organizacyjnego swoich uczelni mniej asertywności, a także mniej orientacji przyszłościowej i orientacji na wykonanie, niż studenci warszawscy, niższa jest także równość płci. Praktyki działania uczelni formujące wzorce zadaniowego podejścia są więc w uczelniach regionu wschodniego na niższym poziomie, niż w Warszawie. Studenci z Lublina i Olsztyna oceniają działanie uczelni, jako mniej sprzyjające otwartemu wyrażaniu poglądów i w mniejszym stopniu ukierunkowujące rozwój na długofalowe cele zorientowane na wysokie standardy. W większym stopniu natomiast dostrzegają pielęgnowanie tradycyjnego płciowego podziału ról zadaniowych. Taka percepcja z pewnością zmniejsza mobilizację zadaniową studen-

tów wschodniego regionu Polski. Można przypuszczać, że przy nadal względnie niskiej mobilności zawodowej młodych ludzi przedstawione uwarunkowania kulturowe mogą być ważnych czynnikiem hamującym rozwój regionu.

Podsumowanie

Zaprezentowane w opracowaniu wstępne wyniki badań nad różnicami kulturowymi pomiędzy studentami dwóch uczelni z Polski Wschodniej a studentami warszawskimi nie pozwalają naturalnie na generalizację naukową, aczkolwiek sygnalizują pewne problemy w kontekście istnienia zauważalnych różnic kulturowych. Część z tych różnic (w odniesieniu do Warszawy, jako założonego modelu odniesienia) może wskazywać na istnienie „kulturowych węzłów gordyjskich", które ograniczają potencjał rozwojowy regionu Polski Wschodniej. Studenci kierunków biznesowych ze wschodu kraju są bardziej humanistyczni, zaś mniej asertywni i w mniejszym stopniu skoncentrowani na przyszłości i karierze, niż ich warszawscy koledzy. Cechy te, w odniesieniu do Polski Wschodniej świadczą o relatywnie mniejszym nastawieniu pro-biznesowym studiujących w badanym regionie oraz o niższych kompetencjach przedsiębiorczych (niższa asertywność). Naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy powinna być interwencja w celu zmiany niekorzystnych biznesowo parametrów kulturowych. Z drugiej strony, zmiany kulturowe są procesem długofalowym i bardzo często niesterowalnym.

Uzyskane z kilku uczelni wyniki nie posiadają, jak już zaznaczono, waloru reprezentatywności, zatem powinny zostać rozszerzone na kilkanaście kolejnych podmiotów (uniwersytety, politechniki, szkoły prywatne) z Polski Wschodniej. Uzupełnieniem badań powinna stać się także analiza wartości i praktyk kadry akademickiej tych uczelni, gdzie zostaną przeprowadzone pogłębione badania empiryczne.

Streszczenie

Opracowanie przedstawia diagnozę wymiarów kultury wybranych instytucji (uczelni wyższych oraz ich studentów) Polski Wschodniej z zastosowaniem typologii kultur opartej na projekcie GLOBE, w celu wskazania potencjalnych kulturowych „węzłów gordyjskich" istniejących w tym obszarze. Kwestionariusz ankiety został zaadaptowany w oparciu o narzędzie GLOBE. Analiza została przeprowadzona wśród 233 studentów kierunków biznesowych z trzech ośrodków akademickich w Lublinie, Warszawie i Olsztynie. Wyniki wskazują na istnienie „kulturowych węzłów gordyjskich", które ograniczają potencjał rozwojowy regionu Polski Wschodniej. Studenci kierunków biznesowych ze wschodu kraju są bardziej humanistyczni, zaś mniej asertywni i w mniejszym stopniu skoncentro-

wani na przyszłości i karierze, niż ich warszawscy koledzy. Cechy te, w odniesieniu do Polski Wschodniej świadczą o relatywnie mniejszym nastawieniu probiznesowym studiujących w badanym regionie oraz o niższych kompetencjach przedsiębiorczych (niższa asertywność). Naturalną konsekwencją takiego stanu rzeczy powinna być interwencja w celu zmiany niekorzystnych biznesowo parametrów kulturowych. Badanie wpasowuje się w pierwszą grupę tematyczną Projektu Lubelskiego, która ma z założenia charakter metodologiczny. Prezentowany tekst rozpoczyna cykl badań nad analizowaną problematyką.

Słowa kluczowe: kultura, Polska Wschodnia, studenci, projekt GLOBE.

Summary

The study presents a diagnosis of selected cultural dimensions of institutions (universities and their students) located in the east of Poland. The typology of cultural dimensions refers to the GLOBE project. The aim of the study is to identify potential cultural "Gordian knots" existing in this area. The questionnaire survey was adapted by researchers basing on GLOBE tool. The group of 233 business students from three academic institutions located in Lublin, Warsaw and Olsztyn participated in the study. The results indicate the existence of "cultural Gordian knots" that limit the development potential of Polish eastern region. Students of business from the east of the country are more humanistic and less assertive. They are also less focused on the future and career than their colleagues in Warsaw. These traits shows relatively less pro-business attitude of students in the eastern region of Poland. Their entrepreneurial competencies and assertiveness are also lower. Authors suggests as a natural consequence of this state an intervention to change the unfavorable business and cultural parameters. The study fits in the first thematic group of the Lublin Project, which is framed as a methodological. The research begins a series of studies.

Keywords: culture, Eastern Poland, students, GLOBE project.

Bibliografia

1. Graen G. B., *In the Eye of the Beholder: Cross-Cultural Lesson in Leadership from Project GLOBE: A Response Viewed from the Third Culture Bonding (TCB) Model of Cross-Cultural Leadership*, "Academy of Management Perspectives" 2006, Vol. 20(4).
2. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
3. Jarmuz D., *Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project*, "European Journal of Work & Organizational Psychology" 1997, Vol. 6(4).

4. Javidan M., Dorfman P. W., De Luque M., House, R. J., *In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE*, "Academy of Management Perspectives" 2006, Vol. 20(1).
5. McAdam R., McConvery T., Armstrong G., *Barriers to innovation within small firms in a peripheral location*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2004, nr 3.
6. Oh K., Pieper J. R., Gerhart B., *Comparing the Predictive Power of National Cultural Distance Measures: Hofstede Versus Project GLOBE*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2010.
7. Salavrakos I-D., *Business history and conflicting entrepreneurial culture as explanatory factors of success and failure of FDI in Chinese economy*, "Studies in Economics and Finance" 2010, Vol. 27, nr 4.

Marek Brzeziński, Diana Mietlicka

Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku

Study and opinion knowledge sharing as determinant of changes in small and medium enterprises in East Poland – case study

Wstęp

Przedsiębiorstwa podlegają procesowi rozwoju, który obejmuje nie tylko ilościowy wzrost, ale przede wszystkim wprowadzanie zmian o charakterze jakościowym, zmian innowacyjnych. Opierają się one na „przekraczaniu dotychczasowej wiedzy", twórczym rozwiązywaniu problemów, stosowaniu nowych rozwiązań i metod działania, a zatem uczeniu się i tworzeniu nowej wiedzy. Współcześnie obserwujemy zatem rosnącą rolę zasobów niematerialnych. Tworzą je podstawowe umiejętności, technologie, zdolności zarządcze, kultura organizacyjna itp. W dobie globalizacji, rozwoju technologii informatycznych oraz sektorów opartych na wiedzy przedsiębiorstwa przestały wyłącznie konkurować za pomocą zasobów twardych i zaczęły koncentrować się na zasobach niematerialnych. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przetrwać mogą jedynie te przedsiębiorstwa, które tworzą nową wiedzę, upowszechniają ją wśród pracowników oraz przekształcają w nowe produkty i technologie[1]. Mimo, że współczesne organizacje zdominowane są przez nowoczesne technologie, to przecież wciąż ludzie są kluczowym elementem ożywiającym struktury i opracowane rozwiązania, nadają wiedzy i doświadczeniu wymiar praktyczny. Człowiek jest zatem twórcą jakości wiedzy w organizacji, a zarządzanie wiedzą staje się jedną z podstawowych kompetencji współczesnych przedsiębiorstw. Wiedza tworzona w organizacji jest efektem zachodzących procesów uczenia. W transformacji indywidualnego uczenia się w organizacyjne zdolności istotną rolę odgrywa proces dzielenia się wiedzą. W tradycyjnym podejściu do zarządzania wiedzą podkreśla się rolę technologii w przetwarzaniu informacji, tworzeniu i transferze wiedzy. Nowe podejście wymaga zaangażowania pracowników i ich aktywności w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji.

---

[1] Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.

Celem referatu jest przedstawienie form dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i czynników oddziałujących na ten proces oraz zaprezentowanie wyników badań empirycznych w obszarze procesu dzielenia się wiedzą w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym województwa lubelskiego.

Formy dzielenia się wiedzą

Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie powoduje, że wiedza staje się bardziej dostępna na różnych szczeblach organizacji, co pozwala na tworzenie nowej wiedzy w płaszczyźnie społecznych interakcji. Zasób, jakim jest wiedza umożliwia podnoszenie wyników, wprowadzanie zmian i innowacji oraz redukowanie wysiłku związanego z uczeniem się na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym[2]. Zahamamowanie procesu dzielenia się wiedzą sprawia, że wiedza jest dostępna w organizacji tylko „dla wybranych", a przez to ścieżka dochodzenia do określonego poziomu wiedzy i doświadczenia wydłuża się. Prowadzi to do utraty cennych zasobów przedsiębiorstwa.

Dzielenie się wiedzą może przybierać zróżnicowane formy w zależności od rodzaju przekazywanej wiedzy i przyjętej strategii zarządzania wiedzą. W przypadku strategii kodyfikacji większy nacisk położony jest na wiedzę jawną, na potrzebę jej zapisywania oraz dystrybuowania z wykorzystaniem technologii informatycznych. Narzędzia stosowane do wymiany tego rodzaju wiedzy są wykorzystywane od dawna. Należą do nich takie elementy komunikacji przedsiębiorstwa jak: poczta elektroniczna, intranet lub grupy dyskusyjne (zob. tabela 1). Z kolei strategia personalizacji koncentruje się na wiedzy ukrytej i wykorzystuje te formy dzielenia się wiedzą, które umożliwiają uczenie się od innych. Wymiana wiedzy ukrytej najczęściej wymaga kontaktów osobistych (formalnych lub nieformalnych), choć coraz częściej wypierane są one przez kontakty wirtualne. Nieformalne spotkania pracowników stanowią okazję do spontanicznej wymiany myśli, co pozwala na generowanie nowych pomysłów bądź rozwiązywanie problemów w niekonwencjonalny sposób. Mogą się one odbywać poprzez wyjazdy integracyjne czy spotkania koleżeńskie (zob. tabela 1). Istotną rolę odgrywają również spotkania formalne takie jak: szkolenia, konferencje lub warsztaty, które w prze-

[2] Friesl M., Sackmann S. A., Kremser S., *Knowledge Sharing in New Organizational Entities. The Impast of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion,* „Cross Cultural Management: An International Journal", Vol. 18, No. 1, 2011; Lam A., Lambermont-Ford J. P., *Knowledge Sparing in Organizational Contexts: a Motivation-Based Perspective*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 14, No. 1, 2010; Lin H. F., *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study,* „International Journal of Manpower", Vol. 28, No. 3-4, 2007.

ciwieństwie do nieoficjalnych kontaktów są zorganizowane, mają określony temat i grupy uczestników[3].

W praktyce przedsiębiorstwa stosują różne formy dzielenia się wiedzą, zarówno tzw. „twarde" (np. intranet, bazy wiedzy, systemy ekspertowe), jak i „miękkie" (np. szkolenia, wspólnoty praktyków, targi wiedzy, wyjazdy integracyjne). Uzależnione jest to przede wszystkim od skali prowadzonej działalności i dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Formy dzielenia się wiedzą

„Twarde" 1	„Miękkie" 2
biuletyn	
raporty, notatki służbowe	konferencje
forum, grupy dyskusyjne, chat	szkolenia
wideokonferencje, telekonferencje	warsztaty
poczta elektroniczna	praca w zespołach zadaniowych
internet	wspólnota praktyków
intranet	mapy wiedzy
ekstranet	targi wiedzy
bazy wiedzy	brokerzy wiedzy
systemy ekspertowe	mentoring
systemy wspomagania decyzji	wyjazdy integracyjne
systemy wspomagania pracy grupowej	spotkania koleżeńskie
systemy zarządzania dokumentami	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Głuszek E., *dz. cyt.*; Kowalczyk A., Nogalski B., *dz. cyt.*; Paliszkiewicz J., *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji", nr 2, 2007.

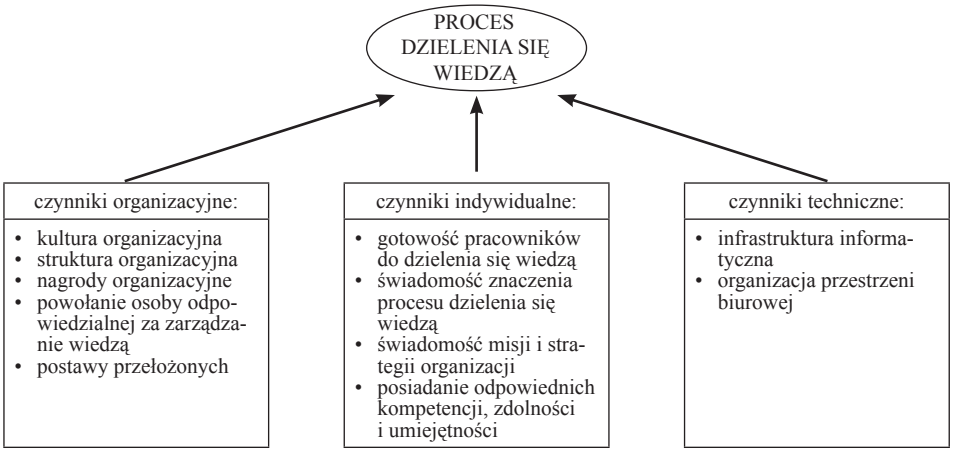
Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą

Sprawne dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie jest uzależnione od wielu czynników, które możemy podzielić na: organizacyjne, indywidualne, techniczne[4] (zob. rysunek 1).

[3] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004; Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006; Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

[4] Hsiu-Fen L., *Knowledge sparing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower", Vol. 28, iss: 3/4, 2007.

Rysunek 1. Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2, 2002; Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3, 2003; Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006; Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacyjny", nr 7-8, 2006.

Czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna. Bezpośredni wpływ na jej kształtowanie mają menedżerowie, którzy powinni promować normy, postawy i wartości sprzyjające wymianie wiedzy w organizacji. Kultura właściwa dla dzielenia się wiedzą charakteryzuje się otwartością, zaufaniem oraz promowaniem działania zespołowego. Niezwykle istotne są relacje pomiędzy pracownikami oraz między pracownikami i kierownictwem. Sposób traktowania pracownika, docenianie jego pracy i wysiłku, szacunek, jakim się go darzy, a także branie pod uwagę jego opinii i pomysłów są podstawą dzielenia się wiedzą. Członkowie organizacji nie będą wykazywać gotowości do uczestnictwa w tym procesie w przedsiębiorstwie o kulturze antyefektywnościowej, a zatem wykazującej takie cechy jak: brak zaufania, unikanie ryzyka, wąskie rozumienie produktywności i efektywności lub niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy[5].

[5] Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008; Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się,* „Organizacja i Kierowanie", nr 3, 2003.

Efektywny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie w dużej mierze zależy od jego struktury organizacyjnej. Ważną rolę odgrywają tutaj takie elementy struktury jak: centralizacja, formalizacja, układy władzy, ścieżki sprawozdań i poleceń, rodzaj komunikacji. Struktura przedsiębiorstwa skutecznie zarządzającego wiedzą powinna pozwolić na rozwój w kierunku organizacji, która będzie maksymalnie elastyczna, gdzie rutyna, stereotypy i nawyki nie zastąpią dynamicznej rzeczywistości, a zasoby ludzkie będą zorientowane na internalizację wiedzy. Niewłaściwa struktura organizacyjna, a zatem charakteryzująca się nadmierną centralizacją, zbyt wysoką formalizacją lub silnie rozbudowaną hierarchią może stanowić znaczące ograniczenie procesu dzielenia się wiedzą[6].

Czynnikiem oddziałującym na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie są nagrody organizacyjne dla pracowników aktywnie w nim uczestniczących. Ważny jest odpowiedni dobór motywatorów. Dla jednych silnym bodźcem są nagrody pieniężne w postaci podwyżki bądź premii, innych motywują zachęty niematerialne na przykład awans czy pewność zatrudnienia[7].

Sprawą niezwykle istotną jest powołanie komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą. Pracownicy powinni mieć zapewniony dostęp do informacji niezbędnych do wykonywania pracy, być zachęcani do dzielenia się wiedzą oraz wyposażeni w narzędzia, które im to ułatwią. W tym celu niezbędne jest wyznaczenie osoby menedżera wiedzy. Przedsiębiorstwa niegotowe do powołania takiego stanowiska powinny wyznaczyć osobę pełniącą funkcję „koordynatora wiedzy". Uświadamiając ogromne znaczenie wiedzy wszystkim, poczynając od najwyższego kierownictwa, aż do szeregowego pracownika, warto jednak odpowiedzialnością za dzielenie się wiedzą obarczyć średnie i liniowe kierownictwo. To właśnie ta grupa ma największy wpływ na inicjowanie zmian, które mają swoje podłoże w bezpośrednich działaniach[8].

Czynnikiem w znacznym stopniu wpływającym na sprawne dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie jest stosunek menedżerów wyższego szczebla do tego procesu. To na ich barkach spoczywa przekonanie członków organizacji o ogromnym znaczeniu tego procesu dla funkcjonowania organizacji. Powinni oni podjąć działania zmierzające do stworzenia atmosfery sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz własną postawą dawać przykład gotowości do przekazywania własnej wiedzy innym[9]. Wzięcie tego pod uwagę jest niezwykle ważne, bowiem brak odpowiednich rozwiązań w tym zakresie skutecznie hamuje proces dzielenia się wiedzą.

---

6 Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998; Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie,* „Przegląd Organizacyjny", nr 7-8, 2006.

7 Kijewska A., *dz. cyt.*

8 Kozyra B., *Menedżer wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 5, 2005.

9 Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnikmiędzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa,* Dom Organizatora, Toruń 2006.

Aby proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie był możliwy, pracownicy muszą wykazywać gotowość do aktywnego uczestnictwa w tym procesie. Gotowość ta zależy przede wszystkim od kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie, jak również od funkcjonującego w nim systemu motywacyjnego.

Istotnym czynnikiem wpływającym na proces dzielenia się wiedzą jest również świadomość roli, jaką ten proces odgrywa w działalności przedsiębiorstwa. Jeżeli pracownicy rozumieją jego znaczenie, to jest to dla nich bodźcem do dzielenia się wiedzą[10].

Pracownicy są bardziej skłonni do angażowania się w ten proces, jeżeli utożsamiają się z przedsiębiorstwem oraz dostrzegają związek wykonywanych przez siebie obowiązków z działalnością całej organizacji, dlatego muszą dobrze znać i rozumieć misję oraz strategię przedsiębiorstwa, w którym pracują.

Bardzo ważne jest także posiadanie przez pracowników odpowiednich umiejętności interpersonalnych, a także indywidualnych predyspozycji i cech osobowościowych, które zarówno umożliwiają przekazywanie wiedzy innym, jak również przyswajanie jej od innych[11].

W przedsiębiorstwie powinno istnieć technologiczne wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą na przykład grupy dyskusyjne, intranet, systemy wspomagania pracy grupowej lub systemy eksperckie. Są to narzędzia coraz częściej wykorzystywane w wielu przedsiębiorstwach, bowiem tworzenie komputerowych baz wiedzy znacząco ułatwia i przyspiesza wyszukiwanie rozwiązań różnych problemów. Bardzo ważną kwestią jest to, by stosowane rozwiązania technologiczne były postrzegane przez użytkowników jako użyteczne oraz by były łatwe w obsłudze[12].

W wielu organizacjach technologie informacyjne uważane są za czynnik determinujący procesy zarządzania wiedzą, jednakże wykorzystywane w tym zakresie narzędzia jedynie wspomagają zarządzanie wiedzą, bowiem zawartość systemów informatycznych i sposób ich wykorzystania zależy od ludzi[13].

Istotnym czynnikiem wpływającym na proces dzielenia się wiedzą jest fizyczne rozmieszczenie stanowisk pracy, dlatego przy projektowaniu wnętrza należy zwrócić uwagę na fakt, czy układ biura sprzyja prowadzeniu rozmów. Odpowiednia aranżacja stanowisk pracy w znacznym stopniu ułatwia przepływ wiedzy. Osoby stale ze sobą współpracujące i wymieniające się informacjami powinny siedzieć blisko siebie. Niestety często ustawienie biurek odzwierciedla podział

---

10 Kijewska A., *dz. cyt*.

11 Stankiewicz M. J. (red.), *dz. cyt*.; Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 12, 2009.

12 Kijewska A., *dz. cyt*.; Paliszkiewicz J., *dz. cyt*.

13 Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą...*

obowiązków między pionami funkcjonalnymi, zaś problem odległości między pracownikami zainteresowanymi wymianą wiedzy jest sprawą drugorzędną[14].

Skuteczny przebieg procesu dzielenia się wiedzą jest zatem uzależniony od wielu czynników, a brak odpowiednich rozwiązań we wskazanych obszarach w znacznej mierze hamuje proces wymiany wiedzy w przedsiębiorstwie[15].

Metodyka i wyniki badań

Zaprezentowane wnioski zostały sformułowane na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 2010 r. wśród pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego na terenie województwa lubelskiego. Próba badawcza stanowiła prawie 25 % ogółu zatrudnionych.

Pierwsza część badań miała na celu zidentyfikować stosowane w przedsiębiorstwie „twarde" i „miękkie" formy dzielenia się wiedzą. Badaniu poddano zatem zarówno formy oparte na danych i dokumentach, najczęściej wykorzystujące technologię informatyczną, jak i formy bazujące na wzajemnych kontaktach między pracownikami.

Druga część badań dotyczyła czynników wpływających na proces dzielenia się wiedzą. Analizowane czynniki zostały podzielone na trzy zasadnicze grupy:

- organizacyjne (kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, nagrody organizacyjne, postawy przełożonych),
- indywidualne (gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą, świadomość znaczenia procesu dzielenia się wiedzą, świadomość misji i strategii organizacji, posiadanie odpowiednich kompetencji),
- techniczne (infrastruktura informatyczna, organizacja miejsca pracy).

a) Formy dzielenia się wiedzą

Badane przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom znaczne wsparcie technologiczne w zakresie dzielenia się wiedzą. W organizacji funkcjonuje wewnętrzna sieć informatyczna – intranet, zapewniająca dostęp do najbardziej aktualnych danych. Ponadto pracownicy mają możliwość korzystania z takich form jak: internet i poczta elektroniczna, telekonferencje i wideokonferencje, bazy wiedzy, system zarządzania dokumentami, system ekspercki, system wspomagania pracy grupowej, grupy dyskusyjne oraz komunikator internetowy gadu-gadu (zob. tab. 2).

---

[14] Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2, 2002.; Paliszkiewicz J., *dz. cyt.*; Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

[15] Głuszek E., *dz. cyt.*; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą...*

Tabela 2. Zestawienie stosowanych w przedsiębiorstwie „twardych" form dzielenia się wiedzą

„Twarde" formy dzielenia się wiedzą	Udział procentowy	„Twarde" formy dzielenia się wiedzą	Udział procentowy
intranet	90,7%	system zarządzania dokumentami	11,6%
internet	88,4%	system ekspercki	9,3%
poczta elektroniczna	88,4%	system wspomagania pracy grupowej	9,3%
telekonferencje, wideokonferencje	30,2%	forum, grupy dyskusyjne, chat	4,7%
bazy wiedzy	20,9%	komunikatory (skype, gg)	2,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Proces dzielenia się wiedzą odbywa się również poprzez fizyczne przekazanie dokumentów. Prawie 63% badanych pracowników przyznaje, że w firmie funkcjonuje wymiana wiedzy poprzez raporty i notatki służbowe, a prawie 91% ankietowanych potwierdza wydawanie przez przedsiębiorstwo biuletynu (zob. tabela 3).

Badane przedsiębiorstwo stwarza również duże możliwości w zakresie bezpośrednich kontaktów między pracownikami, które stanowią efektywny sposób dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Ponad 95% badanych przyznaje, że firma stwarza możliwości nieformalnych spotkań pracowników na przykład poprzez wyjazdy, wycieczki, spotkania koleżeńskie lub wspólne posiłki (zob. tab. 3). Spotkania takie nie tylko pozwalają na swobodną wymianę opinii i doświadczeń, ale również umożliwiają lepsze poznanie się, co powinno zaowocować lepszą współpracą. Ponad 88% ankietowanych przyznaje, że firma organizuje również zebrania formalne na przykład konferencje, wykłady, warsztaty, które stanowią ważną formę upowszechniania wiedzy w organizacji (zob. tabela 3).

Efektywnym sposobem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie są także spotkania poświęcone wspólnemu rozwiązywaniu problemów, podczas których występuje silna współpraca oraz intensywna wymiana doświadczeń i pomysłów. W analizowanym przedsiębiorstwie niewiele ponad połowa pracowników przyznaje, że spotkania takie są organizowane (zob. tabela 3).

Tabela 3. Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację stosowanych w przedsiębiorstwie form dzielenia się wiedzą

Pytanie	Tak	Nie	Nie wiem
Czy w firmie funkcjonuje wymiana wiedzy poprzez raporty i notatki służbowe?	62,8%	18,6%	18,6%
Czy firma wydaje biuletyny w formie elektronicznej lub drukowanej?	90,7%	2,3%	7,0%
Czy firma stwarza możliwości nieformalnych spotkań pracowników np. poprzez wyjazdy, wycieczki, spotkania koleżeńskie czy wspólne posiłki?	95,4%	2,3%	2,3%
Czy firma organizuje konferencje, wykłady, wspólne warsztaty bądź treningi?	88,4%	4,6%	7,0%
Czy w firmie organizowane są spotkania poświęcone wspólnemu rozwiązywaniu problemów?	51,2%	30,2%	18,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

b) Czynniki wpływające na proces dzielenia się wiedzą

Jednakże samo zapewnianie możliwości spotkań oraz dostarczanie narzędzi informatycznych, które czynią współpracę efektywniejszą nie spowoduje, że pracownicy będą dzielić się posiadaną wiedzą, bowiem na sprawny przebieg tego procesu oddziałuje wiele czynników – organizacyjnych, indywidualnych i technicznych.

Czynniki organizacyjne

Jednym z czynników, o kluczowym znaczeniu dla procesu dzielenia się wiedzą jest kultura organizacyjna. Przyjęte normy i wartości tworzą przestrzeń dla zachowań ludzi w organizacji, oddziałując na efektywność podejmowanych działań. Badani pracownicy wskazywali na te cechy kultury organizacyjnej, które utrudniają przepływ wiedzy w organizacji. Są to: brak zaufania między pracownikami, brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy, pozycji bądź prestiżu, niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy, zbyt duża różnorodność w obszarze wzorców, wartości i postrzegania świata przez pracowników (zob. tabela 4).

Tabela 4. Zestawienie cech kultury organizacyjnej zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie

Cechy kultury organizacyjnej zidentyfikowane w przedsiębiorstwie	Udział procentowy
brak zaufania między pracownikami oraz między pracownikami i kierownikami	25,6%
brak poczucia bezpieczeństwa i obawa przed utratą pracy, pozycji bądź prestiżu	20,9%
niechęć do utraty wyłączności w posiadaniu specjalistycznej wiedzy	18,6%
zbyt duża różnorodność w obszarze wzorców, wartości i postrzegania świata przez pracowników	18,6%
brak poczucia odpowiedzialności menedżerów i pracowników za podnoszenie kwalifikacji młodszych czy mniej doświadczonych pracowników	14,0%
unikanie ryzyka wynikające z nietolerowania błędów	9,3%
awansowanie i promowanie pracowników posiadających wiedzę i kwalifikacje, a zatem czerpanie przez nich korzyści z zatrzymania wiedzy i manipulowania nią	9,3%
nacisk na natychmiastowe wykazywanie się wynikami	4,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Skuteczny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w dużej mierze zależy od jego struktury organizacyjnej. W badanym przedsiębiorstwie zidentyfikowano następujące cechy struktury, w znacznym stopniu utrudniające przepływ wiedzy w organizacji: nadmierną centralizację, nadmierną formalizację, brak zespołów międzywydziałowych powołanych do realizacji określonych procesów lub projektów i rozbudowaną hierarchię (zob. tabela 5).

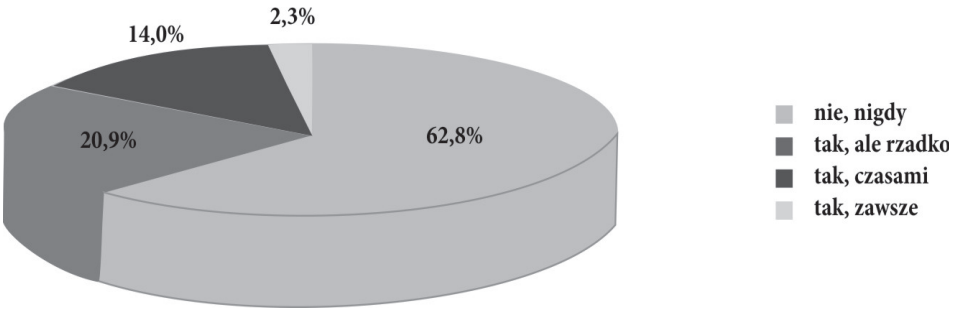
Tabela5. Zestawienie cech struktury organizacyjnej zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie

Cechy struktury organizacyjnej zidentyfikowane w przedsiębiorstwie	Udział procentowy
nadmierna centralizacja	60,5%
nadmierna formalizacja	32,6%
brak zespołów międzywydziałowych powołanych do realizacji określonych procesów lub projektów	16,3%
rozbudowana hierarchia	11,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Motywowanie pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie dzielenia się wiedzą powinno być wsparte odpowiednim systemem nagradzania. Wskazane jest promowanie osób chętnie dzielących się własnymi spostrzeżeniami i doświadczeniem. Tymczasem w analizowanym przedsiębiorstwie niemalże 63% respondentów przyznaje, że proces dzielenia się wiedzą nie jest nigdy nagradzany, a prawie 21% badanych stwierdziło, że osoby dzielące się wiedzą są nagradzane, ale rzadko (zob. rysunek 2).

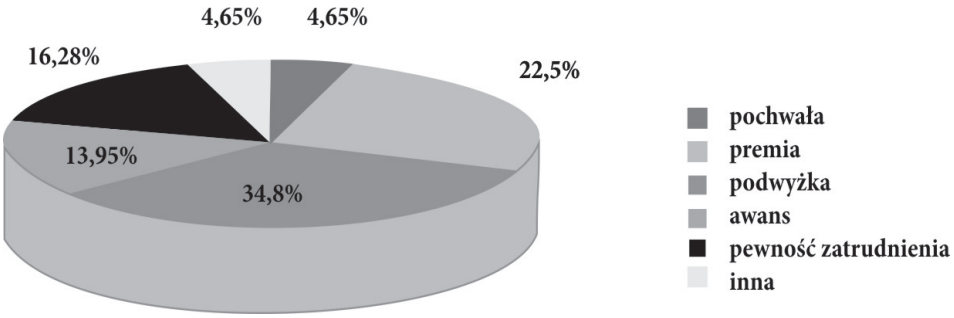
Rysunek 2. Zestawienie procentowe wiedzy pracowników na temat nagradzania w przedsiębiorstwie osób dzielących się wiedzą i doświadczeniem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Istotny jest również właściwy dobór motywatorów. W badanej firmie widać wyraźną dominację bodźców materialnych. Prawie 35% ankietowanych oświadcza, że największym motywatorem do dzielenia się wiedzą byłaby dla nich podwyżka, a prawie 26% badanych za najsilniejszy bodziec uznaje premię (zob. rysunek 3). Jednakże zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą powinno się odbywać przede wszystkim poprzez bodźce psychologiczne, bowiem właściwa znajomość misji i strategii organizacji oraz świadomość roli wiedzy w rozwoju przedsiębiorstwa powinna być już impulsem do dzielenia się wiedzą.

Rysunek 3. Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat największego motywatora do dzielenia się wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Bardzo ważną kwestią jest również powołanie w przedsiębiorstwie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą, która zapewniałaby fizyczne warunki do wymiany wiedzy, a zatem ustalała miejsce i czas spotkań oraz gwarantowała dostęp do potrzebnych narzędzi informatycznych, zachęcałaby do dzielenia się wiedzą, a także podkreślałaby ogromne znaczenie wiedzy w funkcjonowaniu organizacji. W analizowanym przedsiębiorstwie nikt nie jest powołany na takie stanowisko.

Opinie pracowników na temat zaangażowania przełożonych w proces dzielenia się wiedzą są podzielone. Ponad 51% badanych pracowników uważa, że kładą oni nacisk na proces dzielenia się wiedzą, zaś niespełna 49% ankietowanych nie dostrzega takich działań u swoich zwierzchników (zob. tabela 6). Niewiele korzystniej rozkładają się opinie pracowników na temat postaw przełożonych dających przykład gotowości do przekazywania wiedzy. Ponad 58% badanych dostrzega u nich postępowanie motywujące do dzielenia się wiedzą, natomiast prawie 42% nie zauważa takich postaw (zob. tabela 6).

Tabela 6. Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację czynników organizacyjnych wpływających na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Pytanie	Tak	Nie
Czy Pana/Pani przełożeni kładą nacisk na proces dzielenia się wiedzą?	51,2%	48,8%
Czy Pana/Pani przełożeni swoją postawą dają przykład chęci przekazywania własnej wiedzy innym?	58,1%	41,9%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Czynniki indywidualne

W badanym przedsiębiorstwie świadomość znaczenia procesu dzielenia się wiedzą jest bardzo duża – 100% ankietowanych uważa, że proces ten odgrywa ważną rolę w działalności przedsiębiorstwa. Świadomość ta wpływa również na wysokie zaangażowanie pracowników w proces dzielenia się wiedzą – 100% badanych oświadcza, że chętnie dzieli się posiadaną wiedzą ze współpracownikami (zob. tabela 7).

Tabela 7. Zestawienie pytań ankietowych mających na celu identyfikację czynników indywidualnych wpływających na proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie

Pytanie	Tak	Nie	Nie wiem
Czy według Pana/Pani proces dzielenia się wiedzą odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji?	100,0%	0,0%	0,0%
Czy chętnie dzieli się Pan/Pani swoją wiedzą ze współpracownikami?	100,0%	0,0%	-
Czy uważa Pan/Pani, że Pańska praca przyczynia się do realizowania przez firmę jej misji i strategii?	55,8%	4,7%	39,5%
Czy posiada Pan/Pani odpowiednie kompetencje, aby dzielić się wiedzą ze swoimi współpracownikami?	60,4%	7,0%	32,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Pracownicy są bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, jeżeli dobrze znają i rozumieją misję oraz strategię przedsiębiorstwa, w którym pracują. W badanej organizacji niespełna 56% badanych uważa, że ich praca przyczynia się do realizowania przez firmę jej misji i strategii (zob. tabela 7).

Na sprawny przebieg procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie wpływają także indywidualne umiejętności i cechy osobowościowe osób w nim uczestniczących. W analizowanej firmie ponad 60% badanych deklaruje, że ma predyspozycje niezbędne do efektywnego dzielenia się wiedzą ze współpracownikami. Z kolei prawie 33% respondentów nie wie, czy dysponuje potrzebnymi kompetencjami w tym zakresie, a 7% ankietowanych uważa, że ich nie posiada (zob. tabela 7). Sposobem na przezwyciężanie takich problemów są szkolenia dla pracowników rozwijające umiejętność dzielenia się wiedzą oraz odpowiednia polityka kadrowa, w szczególności staranny dobór pracowników.

Tabela 8. Zestawienie powodów, dla których pracownicy dzielą się posiadaną wiedzą

Powody, dla których pracownicy dzielą się posiadaną wiedzą	Udział procentowy
czerpię przyjemność z pomagania innym	65,1%
dzielę się wiedzą z dobrej woli	53,5%
zależy mi na sympatii współpracowników	20,9%
dzielę się wiedzą z innego powodu	11,6%

czerpię satysfakcję z posiadania wiedzy większej niż inni	9,3%
liczę na uznanie przełożonych	4,7%
zależy mi na szybkim awansie	2,3%
liczę na korzyści finansowe	2,3%

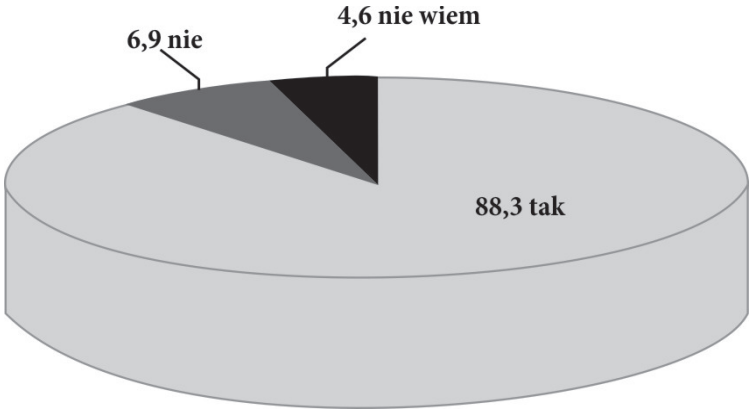
Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Badani pracownicy zostali zapytani także o to, co ich motywuje do podejmowania inicjatyw w zakresie dzielenia się wiedzą. Ponad 65% respondentów wskazało na czerpanie przyjemności z pomagania innym, prawie 54% badanych dzieli się posiadaną wiedzą z dobrej woli, zaś dla niespełna 21% ankietowanych bodźcem do dzielenia się wiedzą jest sympatia współpracowników, którą w zamian otrzymują (zob. tabela 8).

Czynniki techniczne

W analizowanym przedsiębiorstwie ponad 88% badanych pracowników stwierdziło, że ma łatwy dostęp do narzędzi informatycznych, które są im potrzebne w danej chwili (zob. rysunek 4). Pomimo, iż jest to zdecydowana większość, należy zadbać o to, by każdy pracownik miał zapewnioną możliwość bezproblemowego korzystania z potrzebnych narzędzi.

Rysunek 4. Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat ich łatwego dostępu do potrzebnych narzędzi informatycznych

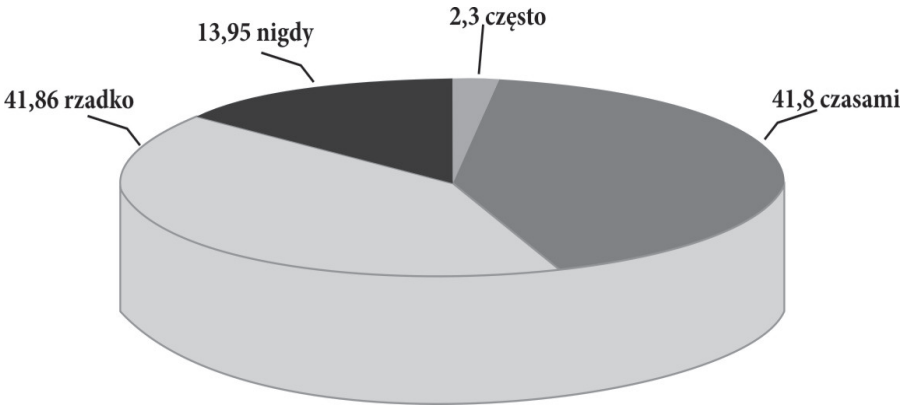


Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Bardzo ważne jest również to, by stosowane narzędzia były postrzegane przez pracowników jako użyteczne oraz były łatwe w obsłudze. Tymczasem prawie 42% ankietowych przyznaje, że czasami zdarzają im się problemy z zastosowaniem po-

trzebnych narzędzi informatycznych i tyle samo respondentów stwierdziło rzadkie występowanie takich trudności (zob. rysunek 5).

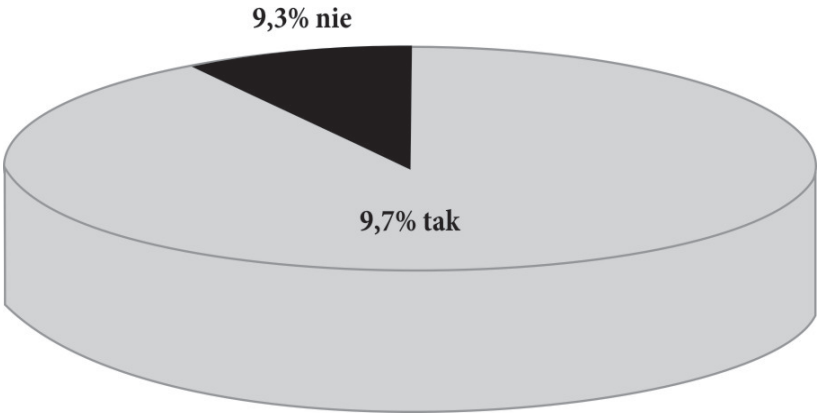
Rysunek 5. Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat częstotliwości pojawiania się problemów z zastosowaniem potrzebnych narzędzi informatycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Przy projektowaniu miejsca pracy należy zwrócić uwagę na fakt, czy fizyczne rozmieszczenie stanowisk pracy sprzyja prowadzeniu rozmów ze współpracownikami. Prawie 91% badanych pracowników przyznaje, że organizacja przestrzeni biurowej zapewnia bezproblemowe kontakty ze współpracownikami. Z kolei ponad 9% ankietowanych deklaruje, że miejsce ich pracy nie jest zaprojektowane w sposób umożliwiający swobodne kontakty, co znacznie utrudnia przepływ wiedzy w organizacji (zob. rysunek 6).

Rysunek 6. Zestawienie procentowe opinii pracowników na temat odpowiedniej organizacji przestrzeni biurowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników ankiety

Wnioski badawcze

W celu usprawnienia procesu dzielenia się wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie należałoby podjąć szereg działań. Po pierwsze konieczne jest zapewnienie wszystkim pracownikom łatwego dostępu do narzędzi informatycznych, które są im potrzebne w danej chwili. Niezbędne jest również objaśnienie pracownikom obsługi stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi informatycznych ze względu na znaczną częstotliwość pojawiania trudności z ich zastosowaniem oraz uświadamianie im możliwości, jakie te narzędzia stwarzają na przykład poprzez przeprowadzanie szkoleń w tym zakresie. Warto zadbać również o właściwe rozmieszczenie stanowisk pracy, które zapewniałoby każdej osobie bezproblemowy kontakt ze współpracownikami.

W analizowanym przedsiębiorstwie wskazane jest powołanie osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą, która stwarzałaby okoliczności do wymiany wiedzy, wskazywałaby na jej znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstwa oraz aktywizowałaby pracowników do dzielenia się wiedzą.

Znaczne usprawnienie procesu dzielenia się wiedzą byłoby możliwe dzięki odpowiednim postawom przełożonych. Powinni oni podkreślać istotę procesu dzielenia się wiedzą w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, a także swoim działaniem powinni dawać przykład gotowości do czynnego angażowania się w ten proces.

W celu usprawnienia procesu dzielenia się wiedzą wskazane jest nagradzanie osób dzielących się wiedzą. Co prawda na badanych pracowników silniej oddziałują bodźce materialne, jednakże warto skupić się także na motywatorach pozafinansowych, nagradzając pracowników na przykład publiczną pochwałą.

Należałoby skoncentrować się również na bodźcach psychologicznych, bowiem świadomość misji przedsiębiorstwa oraz właściwe rozumienie roli procesu dzielenia się wiedzą w funkcjonowaniu organizacji może być znaczącym impulsem do aktywnego uczestnictwa w tym procesie.

Pożądane byłoby również organizowanie szkoleń rozwijających umiejętność dzielenia się wiedzą, bowiem znaczna część badanych pracowników nie wie, czy dysponuje odpowiednimi predyspozycjami, aby dzielić się wiedzą ze współpracownikami, a część ankietowanych nie dostrzega u siebie posiadania odpowiednich kompetencji. Ponadto przy doborze nowych pracowników warto zwrócić uwagę na umiejętności kandydatów w zakresie dzielenia się wiedzą.

Proces dzielenia się wiedzą przebiegałby efektywniej w wyniku przeniesienia odpowiedzialności za podejmowanie pewnych decyzji na niższe kierownictwo, które znajduje się najbliżej „miejsca działania".

Bardzo ważne jest również sprawiedliwe ocenianie i nagradzanie pracowników, bowiem działania takie pozwalają budować atmosferę zaufania między pracownikami, która sprzyja procesowi dzielenia się wiedzą. Ponadto wskazane jest promowanie właściwych i jednorodnych w całym przedsiębiorstwie norm postępowania i określonych wartości oraz nagradzanie pożądanych zachowań i postaw.

Dzielenie się wiedzą w organizacji wymaga zapewnienia właściwych warunków do wymiany wiedzy, dostępu do określonych technologii, stosowania różnorodnych form przekazywania wiedzy. Proces dzielenia się wiedzą w organizacji zachodzi jednakże w płaszczyźnie relacji interpersonalnych, dlatego bardzo istotne są działania podejmowane w obszarze systemu motywacyjnego i kultury organizacyjnej, zapewniające uruchamianie gotowości pracowników oraz utrwalanie pozytywnych postaw w zakresie dzielenia się wiedzą.

Zakończenie

Wnioski ze studium przypadku mogą posłużyć jako wskazówki dla innych małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny. Przedsiębiorstwa te powinny stworzyć fizyczne warunki do wymiany wiedzy poprzez zapewnienie pracownikom możliwości osobistych kontaktów, kreowanie środowiska, w którym mogliby się spotykać, poznawać i wspólnie rozwiązywać problemy oraz gwarantowanie dostępu do wiedzy za pośrednictwem narzędzi informatycznych. Przełożeni muszą być jednak świadomi, że zapewnienie wsparcia technologicznego to jedynie działanie wspomagające proces dzielenia się wiedzą, bowiem zawartość systemów informatycznych i sposób ich wykorzystania zależy od ludzi. Zatem sukces w obszarze procesu dzielenia się wiedzą można osiągnąć przede wszystkim poprzez budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy i tworzenie systemu motywacyjnego zapewniającego wsparcie dla inicjatyw podejmowanych w zakresie dzielenia się wiedzą.

Właściwe odniesienie do proponowanych rozwiązań warunkuje również powodzenie procesów innowacyjnych. Swobodna wymiana informacji, spostrzeżeń i doświadczeń wewnątrz przedsiębiorstwa sprzyja tworzeniu kreatywnej przestrzeni, w której mogą się ujawniać i rozwijać dobre pomysły. Do wprowadzania innowacyjnych zmian potrzebna jest wiedza z różnych działów przedsiębiorstwa, wiedza o zachodzących w nim zmianach, pojawiających się problemach, ich przyczynach i możliwych skutkach oraz wiedza o działaniach, które należy przedsięwziąć. Wiedza odgrywa zatem kluczową rolę na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, dlatego niezwykle istotne jest ciągłe podnoszenie poziomu wiedzy w organizacji poprzez aktywne uczestnictwo wszystkich jej członków w procesie dzielenia się wiedzą. Dzięki temu następuje rozwój pracowników, wzrost ich kompetencji, poprawa komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, to z kolei prowadzi do przyspieszenia procesów decyzyjnych i rozwiązywania problemów oraz lepszego wykorzystania wcześniejszych doświadczeń.

Wiele małych i średnich przedsiębiorstw Polski Wschodniej oczekuje właśnie na swoją szansę rozwojową, postrzeganą nie tylko w materialnym i inwestycyjnym aspekcie, ale w dużej mierze związaną z zasobami ludzkimi. Właśnie efektywnie przebiegający proces dzielenia się wiedzą zapewni rozwój potencjału intelektualnego, uruchamiającego pokłady kreatywności i innowacyjności, które są źródłem pozytywnych zmian i powiększania dynamiki rozwoju tych przedsiębiorstw, jak również w sensie całościowym naszego regionu.

Streszczenie

W referacie przedstawiono formy dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i czynniki oddziałujące na ten proces oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych w tym zakresie w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym województwa lubelskiego. Zaprezentowane wyniki badań pozwoliły na zaproponowanie usprawnień procesu dzielenia się wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie oraz na sformułowanie zaleceń w tym obszarze dla innych małych i średnich przedsiębiorstw Lubelszczyzny.

Słowa kluczowe: wiedza, proces dzielenia się wiedzą, zmiany innowacyjne.

Summary

In the paper presents forms of knowledge sharing and factors affecting knowledge sharing and presents the results of empirical research in selected production enterprise. These results permit propose the rationalizations of knowledge sharing in this enterprise and present the recommendations for other companies.

Keywords: knowledge, knowlegde sharing process, innovative changes.

Bibliografia

1. Brzeziński M. (red.), *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2007.
2. Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2, 2002.
3. Friesl M., Sackmann S. A., Kremser S., *Knowledge Sharing in New Organizational Entities. The Impast of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion,* „Cross Cultural Management: An International Journal", Vol. 18, No. 1, 2011.
4. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
5. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
6. Hsiu-Fen L., *Knowledge sparing and firm innovation capability: an empirical study*, „International Journal of Manpower", Vol. 28, Iss: 3/4, 2007.
7. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
8. Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Kijewska A., *Wiedza w przedsiębiorstwach jako organizacjach uczących się*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3, 2003.
10. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
11. Kozyra B., *Menedżer wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 5, 2005.
12. Lam A., Lambermont-Ford J. P., *Knowledge Sparing in Organizational Contexts: a Motivation-Based Perspective*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 14, No. 1, 2010.
13. Lin H. F., *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study,* „International Journal of Manpower", Vol. 28, No. 3-4, 2007.
14. Paliszkiewicz J., *Transfer wiedzy a organizacyjna kreatywność*, „Przegląd Organizacji", nr 2, 2007.
15. Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
16. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

17. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
18. Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
19. Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacyjny", nr 7-8, 2006.
20. Walczak W., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 12, 2009.

(Footnotes)

1. Oparte na dokumentach i danych, często wykorzystujące technologię informatyczną, ściśle związane ze strategią kodyfikacji („ludzie do dokumentów"), wspierające wymianę wiedzy formalnej.
2. Oparte na bezpośrednich kontaktach, ściśle związane ze strategią personalizacji („człowiek do człowieka"), wspierające wymianę wiedzy cichej.

Magdalena Klimczuk-Kochańska

Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na przykładzie podlaskich uczelni

Academic Enterpreneurship Barriers in Podlaskie universities

Wstęp

Szerokie zainteresowanie koncepcją przedsiębiorczości akademickiej wynika z faktu poszukiwania nowych sposobów na zachęcenie środowiska akademickiego do komercjalizacji wyników prowadzonych badań. Wiedza płynąca z uczelni stanowi fundament działalności innowacyjnej. Konieczne jest, zatem zacieśnianie współpracy świata nauki ze światem biznesu, celem poprawy niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Niestety ograniczony dostępu do wiedzy tworzonej na uczelniach, przy jednoczesnym niedoborze zasobów finansowych, uniemożliwia pozyskanie odpowiedniej wiedzy i nie pozwala na prowadzenie działalności mającej znamiona innowacyjności. W tym kontekście pracownicy uczelni, jak i ich doktoranci czy studenci, poprzez podejmowanie własnej działalności gospodarczej czy nawiązywanie ścisłej współpracy w zakresie komercjalizacji wyników prowadzonych badań, są niezbędnym elementem w procesie innowacyjnym.

Prowadzenie analiz wpływu różnych czynników na rozwój przedsiębiorczości akademickiej pozwala na głębsze zrozumienie gdzie leżą bariery komercjalizacji wiedzy z uczelni, a co za tym idzie sprzyjać może zaproponowaniu instrumentów poprawy tego stanu. Celem opracowania jest próba ukazania, jakie są bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w pięciu podlaskich uczelniach w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość akademicka – regionalny program wsparcia poprzez promocję firm typu spin off i spin out*.

Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji przedsiębiorczości akademickiej. W ujęciu potocznym oznacza ona zachęcanie do tworzenia firm przez wszystkie osoby w jakimkolwiek stopniu związane z uczelnią. Węższe rozumienie tego pojęcia sprowadza się do uznania za przedsiębiorczość akademicką je-

dynie zaangażowania pracowników nauki w tworzenie nowych przedsiębiorstw nazywanych jako podmioty typu *spin out*. Jeszcze w innym podejściu wskazuje się bardziej ogólnie, że przedsiębiorczość akademicka to wszelkiego rodzaju zaangażowanie placówek naukowych, pracowników pomocniczych i administracji, doktorantów i studentów w działalność gospodarczą[1]. W innych podejściach można zaś dostrzec spojrzenie na przedsiębiorczość akademicką, jako przedsiębiorczość samej uczelni, jako całości.

Często traktuje się przedsiębiorczość akademicką jako proces powstawania na uczelniach przedsiębiorstw odpryskowych typu *spin off* lub *spin out*. Firmy *spin off* to przedsięwzięcia niezależne i niezamierzone przez organizację macierzystą, natomiast firmy *spin out* to przedsięwzięci zależne, powiązane kapitałowo lub w inny sposób z podmiotem macierzystym. W przypadku firm *spin off* następuje pełne udostępnienie własności intelektualnej przedsiębiorcom i powstającym firmom[2], a uczelnia oczekuje na pośrednie efekty takie jak np. wzrost prestiżu, dalsze kontakty i zlecenia. Natomiast w przypadku firmy *spin out* zakłada się, że przedsiębiorstwo takie jest własnością uczelni, a w jego ramach jest wykorzystywana wiedza pochodząca z uczelni. W takim przypadku to władze uczelni oceniają potencjał nowej technologii i podejmują decyduje o kierunkach działań komercjalizacyjnych takich jak np.: sprzedaż patentu, udzielenie licencji czy założeniu firmy *spin out*. Również dla celów operacyjnych Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości dokonuje takiego podziału podmiotów. Natomiast inną interpretację firm odpryskowych przyjęto w dokumentach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013[3].

W literaturze przedmiotu można znaleźć próby wyróżnienia rodzajów firm typu *spin off*. Autorzy jednego z takich podziałów N. Nicolaou i S. Birley wzięli pod uwagę sposób zaangażowania i powiązania kluczowych czynników jakimi są: człowiek, instytucja naukowa, powiązania własnościowe[4]. Na tej podstawie wyróżnił on trzy typy podmiotów *spin off*, w tym ortodoksyjny, hybrydowy oraz technologiczny. Pierwszy z nich bazuje na założeniu, że podmiot taki korzysta z wiedzy pracownika uczelni (wynalazcy) oraz transferowanej technologii. W przypadku typu hybrydowego podmiot bazuje na transferowanej technologii, podczas gdy pracownicy uczelni zaangażowani w dany projekt mogą nadal pozostać w ramach uczelni. Jednocześnie wszyscy realizatorzy projektu, lub tylko niektórzy z nich,

---

1 A. Bąkowski (i in.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005, s. 11.

2 P. Głodek, M. Gołębiowski, *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, tom I, SOOIPP, Warszawa 2006, s. 56.

3 *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 września 2007, s. 201.

4 N. Nicolaou, S. Birley, *Academic Networks in Trichotomous Categorisation of University Spinouts,* „Journal of Business Venturing" 2003, Vol. 18 (3), s. 340, [w:] P. Tamowicz, *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006, s. 11-12.

pełnią w spółce funkcje np. doradcze w postaci swego rodzaju rady naukowej, czy kontrolne pod postacią rady nadzorczej. Trzeci – technologiczny rodzaj firmy typu *spin off* – polega na bazowaniu takiego podmiotu na technologii pochodzącej z uczelni, przy czym w tym przypadku pracownik uczelni (wynalazca) nie ma żadnego kontaktu z nowopowstałą firmą. Jego ewentualne uczestnictwo ogranicza się do posiadania w niej udziałów lub świadczenia na jej rzecz usług doradczych[5].

Ważną kwestią, która dotyczy analizy przedsiębiorczości akademickiej jest fakt, że akademickie firmy odpryskowe biorą udział w transferze i komercjalizacji nowych technologii z nauki do gospodarki. Transfer technologii jest możliwy między innymi dzięki instytucjom wspierającym kontaktowanie się sfery nauki ze sferą przedsiębiorczości. Takimi pośrednikami są m.in. centra transferu technologii, których zadaniem jest również zachęcanie naukowców do rynkowego wykorzystywania wyników badań poprzez tworzenie własnych firm[6].

Ponadto istotna jest kwestia charakteru transferowanej technologii. Transfer wiedzy z uczelni do świata biznesu dopuszcza także nie-technologiczny charakter transferu (np. tylko personelu), co pozwoliłoby na zaklasyfikowanie do firm *spin off* np. firm konsultingowych zakładanych przez pracowników uczelni.

Podsumowując stwierdzić, należy wielość podejść do zagadnienia przedsiębiorczości akademickiej, co pozwala uznać, że mogą być różne formy współpracy uczelni wyższych i ich pracowników ze sferą biznesu. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia korzyści, jakie wiążą się z rozwojem przedsiębiorczości akademickiej a wśród których wymienić można przede wszystkim poprawę innowacyjności gospodarki. Uczelnie jako podmioty prowadzące badania i zajmujące się edukacją, stają się w tym kontekście niezbędne w procesie innowacji. Ich rola nie powinna przy tym ograniczać się jedynie do edukacji, lecz obejmować także obszar badań i kształtowania podstaw przedsiębiorczych. Dzięki komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych uczelni, możliwe jest tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, co przyczynia się do upowszechnienia wiedzy z uczelni w gospodarce. To zaś powinno przekładać się na poprawę innowacyjności i konkurencyjności podmiotów, regionów i krajów.

Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej

W literaturze przedmiotu można się spotkać z szeregiem barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Analiza wyników badań wielu autorów tego zagadnienia pozwoliła na wyróżnienie kilku grup barier zakładania działalności gospodarczej przez pracowników naukowych, są to bariery:

1. Mentalno-kulturowe,
2. Kompetencyjne,

[5] P. Tamowicz, *dz. cyt.*, s. 12.
[6] A. Bąkowski (i in.), *dz. cyt.*, s. 11.

3. Organizacyjne,
4. Prawne,
5. Finansowe,
6. Popytowe.

Bariery mentalno-kulturowe

Analiza literatury z zakresu przedsiębiorczości akademickiej ukazuje w szerokim zakresie występowanie barier o charakterze mentalno-kulturowym, które utrudniają powstawanie i rozwój podmiotów.

Bariery mentalno-kulturowe związane są przede wszystkim z faktem istnienia trudności z przekonaniem pracowników naukowych i studentów do działalności gospodarczej[7]. Podkreśla się konieczność podejmowania działań prowadzących do przezwyciężania tej jednej z „najpoważniejszych barier na drodze do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej", która wynika między innymi z „braku świadomości o korzyściach płynących z komercjalizacji nauki i strachu przed ryzykiem związanym z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej"[8].

Prowadzone badania przedsiębiorczości akademickiej w Wielkopolsce ujawniły, że dominuje opinia o orientacji na pracę najemną, która ma „głębokie zakorzenienie społeczno-kulturowe, objawiające się m.in. niechęcią do podejmowania ryzyka gospodarczego, czy nieakceptowaniem zasady odroczonej gratyfikacji". Jednocześnie zauważa się brak motywacji do angażowania się w projekty międzynarodowe[9]. Przedsiębiorczość przybiera często postać „przedsiębiorczości obronnej" – np. decydowanie się na samozatrudnienie jest wynikiem obawy przed utratą dotychczasowego miejsca pracy, lub też przedsiębiorczość pojmowana jako „łowienie" jednorazowych, incydentalnych okazji[10].

Inną barierą jest wzrost „kosztów wejścia" w działalność gospodarczą, a także większa wiarygodność dla kredytobiorcy osób mających stałe dochody z tytułu pracy świadczonej w oparciu o umowę bezterminową. Ludzie są zainteresowani „odpowiednio wysokimi dochodami uzyskiwanymi z tytułu pracy wykonywanej na rzecz dużych, korporacyjnych podmiotów gospodarczych". Do tych barier dochodzi niski poziom zaufania społecznego. Społeczeństwo polskie nie tylko nie ufa państwu i jego instytucjom, ale i sobie nawzajem. W takich okoliczno-

---

7 W. Radkiewicz, *Psychiczne determinanty przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.

8 *Opracowanie modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Wielkopolsce. Raport końcowy, dla Urzędu Miasta Poznań*, Public Profits Sp. z o.o., Poznań, 6 listopada 2006, s. 52.

9 *Tamże,* s. 7, 48.

10 *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań,* (red.) R. Drozdowski, P. Matczak, *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, Warszawa 2004; R. Drozdowski, *Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2008, s. 83..

ściach „wszelcy «*inni*», wszelcy dalsi partnerzy społeczni traktowani są raczej jako potencjalni rywale niż jako potencjalni wspólnicy i kooperanci”[11].

Podobny problem określony jako „brak zainteresowania ze strony pracowników wyodrębnieniem firm prywatnych”, ujawnił się wśród przyczyny ograniczających tworzenie spółek *spin off*[12]. Ponadto ważną kwestią, która nie sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości akademickiej „jest mentalność i atmosfera panująca na uczelni oraz system bodźców związanych np. z przypisaniem praw własności intelektualnej i podziałem korzyści z tytułu komercjalizacji technologii. Zmiany w tym zakresie wymagają aktywnej postawy władz uczelni”[13].

Bariery kompetencyjne

W literaturze dotyczącej przedsiębiorczości wskazuje się na znaczenie kompetencji w rozwijaniu przedsiębiorstw. Poszukując odpowiedzi na pytanie jaki jest czy też powinien być przedsiębiorca badacze formułują poglądy w odniesieniu do teorii kompetencji. Pojęcie kompetencji oznacza wykształcenie, wiedzę i umiejętności, które stanowią przesłanki zajmowania odpowiednich stanowisk, podejmowania decyzji i sprawowania kontroli. Tak więc osoba kompetentna to taka, która zna się na rzeczy i pod każdym względem jest przygotowana do wykonywanej pracy. Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga odpowiednich kompetencji, a szczególnie pożądane jest to w odniesieniu do przedsiębiorstw innowacyjnych[14].

Istotne jest nie tylko zachęcenie do podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności, ale istotne są również dalsze działania mające na celu prowadzenie i rozwój przedsiębiorstw akademickich. Okazuje się, że do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej może przyczynić się wsparcie w zakresie dostarczenia „wiedzy praktycznej, bo dość często barierą rozwojową tego typu są niedostateczne umiejętności operacyjne, w tym także brak umiejętności stworzenia strategii rozwoju firmy, czy brak umiejętności operacyjnego wdrażania tej strategii. W konsekwencji, relatywnie dużo nawet dobrze skonceptualizowanych projektów biznesowych nie

[11] R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, Ekspertyzy i analizy, na potrzeby resortu Ministerstwa Gospodarki, dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, opracowana przy współudziale PARP*, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007, s. 32.

[12] *Transfer wiedzy i nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze*, (red.) M. A. Weresa, *Instytut gospodarki światowej*, SGH, Warszawa 2007.

[13] M. Dzierżanowski M., Szultka S., *Wstęp,* [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, Niebieskie Księgi 2006, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006, s. 11.

[14] F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003; K. Safin, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg 2004; J. G. Wissema, *Technostarterzy – dlaczego i jak?*, Seria Innowacje, PARP, Warszawa 2005.

odnosi na rynku sukcesu, gdyż wdrażające je w życie osoby okazują się mieć niewystarczające przygotowanie menedżerskie. Takie złe doświadczenia istniejących już podmiotów wskazują na konieczność prowadzenia szeregu działań na rzecz wsparcia kompetencji osób, które mogą potencjalnie założyć przedsiębiorstwo"[15]. Inną barierą jest „brak wystarczającej znajomości języków obcych, głównie angielskiego", co zauważono szczególnie w odniesieniu do projektów międzynarodowych, w których udział „umożliwia uczenie się od instytucji i regionów posiadających dłuższe i bogatsze doświadczenia we wspieraniu przedsiębiorczości akademickiej"[16].

Do barier kompetencyjnych zaliczyć można również nieznajomość przepisów prawnych czy podatkowych niezbędnych przy prowadzeniu własnej działalności gospodarczej i wskazywanie, że złożoność oraz zmienność tych przepisów przesądza o bezcelowości wysiłków nakierowanych na ich ewentualne poznanie. To wszystko może prowadzić do wniosku o niskim poziomie praktycznej wiedzy o biznesie i braku doświadczeń biznesowych znacznej części pracowników i współpracowników ośrodków przedsiębiorczości akademickiej. Dodatkowo okazuje się, że duża część osób związanych pośrednio, bądź bezpośrednio z ośrodkami przedsiębiorczości akademickiej i zajmujących się animowaniem i zarządzeniem przedsiębiorczością akademicką, często nie ma żadnej wiedzy praktycznej w zakresie prowadzenia działalności biznesowej. To stanowi o niskim autorytecie wśród przedsiębiorców akademickich oraz o tym, że spora część usług doradczych i szkoleniowych oferowanych przez ośrodki przedsiębiorczości akademickiej świadczona jest na rażąco niskim poziomie. Młodzi przedsiębiorcy akademiccy skupieni w ośrodkach przedsiębiorczości akademickiej nie mogą w nich liczyć na tego rodzaju wsparcie[17].

Inną kwestią jest połączenie wiedzy i kompetencji naukowych z kompetencjami i zacięciem biznesowym. Jest to bardzo ważny czynnik w procesach komercjalizacji dokonujących się przez tworzenie firm akademickich. Znaczącą rolę mogą tu odegrać szkolenia i edukacja na temat np. przedsiębiorczości oraz włączenie zasobów naukowych i menedżerskich[18].

Należy w tym kontekście podnieść wagę oferowania specyficznej wiedzy – doradztwa – niezbędnej do przygotowania i uruchomienia firmy. W literaturze wiele miejsca poświęcone jest wsparciu przedsiębiorstw, które ma pozwolić na ich rozwój[19].

---

15 *Opracowanie modelu...*, s. 62.
16 *Opracowanie modelu...*, s. 48.
17 R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów...,* s. 37.
18 M. Dzierżanowski, S. Szultka, *dz. cyt.,* s. 11.
19 P. Tamowicz, *dz. cyt*., s. 15.

Bariery organizacyjne

Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, iż słabym punktem przedsiębiorczości akademickiej jest niedostateczne wsparcie udzielane przez ośrodki przedsiębiorczości akademickiej pełniące rolę inkubatorów przedsiębiorcom akademickim w fazie *start up*. Przede wszystkim za mało jest: wsparcia o typowo biznesowym charakterze, praktycznych szkoleń, skutecznego i rzeczowego pośredniczenia między startującymi przedsiębiorstwami a inwestorami instytucjonalnymi. Można wręcz stwierdzić, że inkubatory przedsiębiorczości akademickiej nie radzą sobie wystarczająco dobrze z „wodowaniem" przedsiębiorstw akademickich na rynek. Ogólnie zauważa się, że przedsiębiorczość akademicka jest bardzo słabo zakorzeniona instytucjonalnie, gdyż ma nielicznych animatorów i niewielu partnerów instytucjonalnych, którzy poważnie traktują jej rozwój. Można też dostrzec dodatkowe wzmocnienie tych ograniczeń poprzez brak zainteresowania przedsiębiorczością akademicką ze strony biznesu. To skutkuje zaś niskim poziomem transferu wiedzy do gospodarki i słabą współpracą biznesu z ośrodkami przedsiębiorczości akademickiej[20].

Dynamiczny rozwój szkolnictwa wyższego, jaki miał i ma nadal miejsce w Polsce, prowadzi co prawda do poprawy współczynnika solaryzacji, jednak związek pomiędzy wzrostem liczby uczelni i wzrostem liczby studentów a potencjałem i szansami rozwojowymi przedsiębiorczości akademickiej jest luźny. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, że szkoły niepubliczne ograniczają się w zasadzie do świadczenia usług dydaktycznych. I chociaż przedsiębiorczość akademicka znajduje dla siebie znacznie przyjaźniejsze środowisko w uczelniach technicznych, rolniczych i akademiach medycznych to nie jest ich za wiele w kraju, a koszty kształcenia są wysokie. Poza tym niskie jest zainteresowanie kierunkami ścisłymi wśród absolwentów szkół średnich[21].

Bariery prawne

Na konieczność stabilności prawa i tworzenie bardziej przyjaznej polityki państwa wobec przedsiębiorców zwracają uwagę autorzy wielu opracowań dotyczących przedsiębiorczości akademickiej[22]. Do barier prawnych zaliczyć można przede wszystkim: brak przejrzystych reguł funkcjonowania i rozwoju przedsię-

---

[20] R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów...*, s. 99.

[21] *Tamże*, s. 86.

[22] T. Perkowski, *Wyzwania stojące przed polską sferą B+R w kontekście rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, Niebieskie Księgi 2006, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006, s. 36; J. Guliński, K. Zasiadły, *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – stan obecny*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, (red.) J. Guliński, K. Zasiadły, Seria Innowacje, PARP, Warszawa 2005, s. 28; K. Poznańska, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg 2004, s. 315.

biorstw, częste zmiany przepisów, niestabilny system podatkowy, wymogi administracyjne, biurokrację i opieszałość urzędników. Ponadto do szeroko rozumianych barier prawno-organizacyjnych, jak je określa R. Drozdowski, zaliczyć trzeba również bariery prawne ograniczające współpracę nauki z gospodarką. Wśród nich znajduje się: brak jednoznacznych regulacji w zakresie praw intelektualnych; wzajemnie wykluczające się przepisy prawa dotyczące transferu technologii, czy też brak rozwiązań wewnątrzuczelnianych – na poziomie statutów, szczegółowych regulaminów, dotyczących zarządzania wynikami badań oraz własnością intelektualną[23].

Ponadto wśród przyczyn ograniczających tworzenie spółek *spin off* można zidentyfikować brak rozwiązań formalnoprawnych do tworzenia firm odpryskowych oraz niedopracowane przepisy podatkowe dotyczące ulg inwestycyjnych i innowacyjnych. Inną barierą o charakterze prawnym jest brak uprawnień do projektowania, które należałyby do osób indywidualnych, a nie do jednostki[24].

Dodatkowo wyniki badań przedstawione przez E. Stawasza wskazują na brak odpowiedniego *vacatio legis,* nadmierne obowiązki informacyjne, a także liczne i uciążliwe kontrole oraz zbyt duży zakres reglamentacji działalności gospodarczej – koncesje, zezwolenia. To wszystko, jak zauważa autor, generuje koszty zarówno dla przedsiębiorców jak i społeczeństwa, a także sprzyja zachowaniom korupcyjnym[25].

Bariery finansowe

Wyniki badań wskazują, że ważną przyczyny ograniczającą tworzenie spółek *spin off* są koszty inwestycji w nowe technologie oraz brak elastyczności przepisów dotyczących działalności instytucji naukowo-badawczych. Jedną z podstawowych barier rozwoju jest kapitał inwestycyjny. W środowiskach zajmujących się problematyką innowacyjności powszechne przyjmuje się, że najbardziej odpowiednim źródłem finansowania dla firm *spin off* jest inwestor *venture capital*. I chociaż fundusze *venture capital* działające w Polsce dysponują odpowiednimi środkami i nie brakuje im kapitału, to proponowane przez nie warunki umowy nie są do zaakceptowania dla wielu przedsiębiorców. Z drugiej strony dla prowadzenia działalności firm odpryskowych problemem jest brak kapitału na rozwój innowacji i na wdrożenia w postaci kredytu bankowego, gdyż nie mogą zastawić technologii ani bardzo skomplikowanych urządzeń, ponieważ dla banku nie mają one żadnej wartości. Ponadto procedury związane z pozyskiwaniem środków z funduszy unijnych są zbyt długotrwałe, gdyż przy innowacyjnych produktach

[23] R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów...*, s. 37.

[24] T. Perkowski, *dz. cyt*., s. 36; J. Guliński, K. Zasiadły, *dz. cyt*., s. 28.

[25] E. Stawasz, *Tendencje i bariery rozwoju MSP w Polsce*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości SOOIPP Annual 2006*, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław 2006, s. 46.

nie można czekać zbyt długo na środki – pomysł przestaje być aktualny[26]. Rozwiązaniem może być więc pozyskanie prywatnego finansowania na wczesnym etapie inwestycji (np. *seed capital*, czy *seed money*, *start up capital*), jednak źródła tego kapitału w Polsce nie są dobrze rozwinięte[27].

Jak zauważa T. Jarus:

> instrumenty wsparcia przedsiębiorczości akademickiej w dużym stopniu są wprowadzane w oparciu o doświadczenia krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych, ciągle jednak ograniczony jest dostęp do środków finansowych, dzięki którym instrumenty te mogłyby się rozwijać. Bariera finansowa wynika bezpośrednio z „nowości" zagadnienia oraz braku przekonania dysponentów, takich jak: administracja publiczna, szkoły wyższe czy samorządy gospodarcze o potrzebie wspierania przedsiębiorczości reprezentantów środowiska akademickiego[28].

Ponadto już istniejące przedsiębiorstwa akademickie napotykają na barierę finansową, polegającą na tym, że

> ośrodki przedsiębiorczości akademickiej dość słabo radzą sobie ze znajdowaniem dla przedsiębiorców akademickich strategicznych inwestorów, same w zasadzie nie mogą występować w tej roli. Utrudnienia w dostępie do rynku finansowego sprawiają, że większość projektów zostaje „zaprogramowana" na mikroskalę[29].

Innymi bardzo często napotykanymi „barierami ekonomicznymi, które ograniczają rozwój przedsiębiorczości akademickiej są z punktu widzenia samych przedsiębiorców akademickich: brak kapitału początkowego, utrudniony dostęp do środków finansowych, brak zdolności kredytowej, wysokie stawki za wynajem lokali, ograniczony dostęp do pełnej informacji o możliwościach uzyskania tanich kredytów na rozpoczęcie działalności gospodarczej, mała płynność finansowa początkujących firm, wysokie obciążenia podatkowe, wysokie koszty ZUS i innych ubezpieczeń. Z drugiej strony, liczne badania przeprowadzone tak w Polsce, jak i w krajach Europy Zachodniej wskazują, że dla chcących rozpocząć działalność gospodarczą dostęp do finansowania nie stanowi największej przeszkody, dostępne są bowiem środki pochodzące z urzędów pracy oraz funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Bardziej zaś zauważa się brak wiedzy o rynku inwestycyjnym i jego mechanizmach czy brak powiązań z funduszami inwestycyjnymi, brak dostatecznego autorytetu przedsiębiorstw akademickich wśród inwestorów[30].

---

26 *Transfer wiedzy...*

27 M. Dzierżanowski, S. Szultka, *dz. cyt.,* s. 11.

28 T. Jarus, *Przedsiębiorczość akademicka w regionalnych programach operacyjnych 2007-2013*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości SOOOPP Annual 2006,* Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław 2006, s. 87.

29 *Opracowanie modelu...,* s. 50.

30 R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów...*, s. 37.

Prowadzone do tej pory badania przedsiębiorczości akademickiej dotyczące Wielkopolski ujawniły, że istotną barierą rozwojową przedsiębiorczości akademickiej jest „nie tyle nawet brak jej dostępu do kapitału inwestycyjnego mogącego zainteresować się przedsiębiorstwami akademickimi", co „brak mechanizmów współpracy przedsiębiorczości akademickiej z inwestorami instytucjonalnymi i z „aniołami biznesu"[31].

Bariery popytowe

Firmy *spin off* natrafiają na barierę popytu na rynku krajowym. Podmioty, które odniosły sukces, zawdzięczają go głównie wejściu na rynki zagraniczne. Polska gospodarka jest na tyle mało innowacyjna, że otoczenie biznesowe nie jest zainteresowane współpracą i brakuje odbiorców na rynku krajowym[32].

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na *imitacyjny* charakter polskiego kapitalizmu. Większość działających w Polsce przedsiębiorstw najczęściej kopiuje rozwiązania sprawdzone i zweryfikowane w krajach wyżej rozwiniętych. Przedsiębiorstwa te nie są i prawdopodobnie długo jeszcze nie będą, zainteresowane inwestowaniem w B+R. Nie będą też one zainteresowane ewentualną ofertą innowacyjnych rozwiązań jaką mogłyby stworzyć z myślą o nich ośrodki przedsiębiorczości akademickiej lub firmy typu *spin off*. Takie rozwiązania byłyby dla tych przedsiębiorstw zbyt ryzykowne. Ponadto wewnętrzny transfer technologii i *know-how* w ramach spółek córek inwestorów zagranicznych, które mogą pozyskiwać wszelkie nowe rozwiązania i nowe technologie od swoich centrali, sprawia, że nie są one zainteresowane żadnymi nowymi rozwiązaniami, ani technologiami, które powstają poza ich macierzystymi centrami badawczo-rozwojowymi[33].

Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej – wyniki badań województwo podlaskie

Badania przedsiębiorczości akademickiej w województwie podlaskim były realizowane w okresie kwiecień – czerwiec 2010 r. Zostały one przeprowadzone w ramach projektu „Przedsiębiorczość akademicka – regionalny program wsparcia poprzez promocję firm typu spin off i spin out"[34]. Badania ilościowe przeprowadzono w formie wywiadów ankietowych na próbie 50 pracowników naukowo-dydaktycznych i doktorantów podlaskich uczelni. Wśród uczelni tych znalazły

[31] *Opracowanie modelu...*, s. 48.

[32] M. Leszczyński, *Rozwój firmy akademickiej – warunki sukcesu na przykładzie TopGaN – firmy odpryskowej z Instytutu Wysokich Ciśnień*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Niebieskie Księgi*, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006, s. 40.

[33] R. Drozdowski, *Ekspertyza: Potencjał regionów...*, s. 35.

[34] Projekt pt. *Przedsiębiorczość akademicka – regionalny program wsparcia poprzez promocję firm typu spin off i spin out* był realizowany przez konsorcjum PWSIiP i Fundacja BFKK i współfinansowany ze środków Unii Europejskiej.

się: Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Politechnika Białostocka, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Suwałkach.

Jedna z części ankiety dotyczyła barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz doktoranci którzy zostali objęci badaniem byli poproszeni o wskazanie, gdzie tkwią bariery, a gdzie czynniki sprzyjające procesom komercjalizacji wiedzy i badań prowadzonych na uczelniach. Dokonano przy tym podziału na czynniki: mentalno-kulturalne, kompetencyjne, prawne, finansowe, popytowe oraz organizacyjne. Odpowiedzi zostały zawarte w ankiecie badawczej. Podane rodzaje barier można było oceniać w skali od 1 do 4, gdzie 1 – brak wpływu, 4 – bardzo duży wpływ.

Najbardziej znaczące bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej

Analiza średniej oceny poszczególnych grup czynników wskazuje, że respondenci znaczącą uwagę zwrócili na bariery popytowe (średnia ocena 2,95). Drugie w kolejności były bariery prawne (średnia ocena 2,93), zaś trzecie bariery finansowe (średnia ocena 2,91). Jak wynika z powyższego badani nieco niżej ocenili jako barierę podjęcia własnej działalności gospodarczej te czynniki, których natura wydaje się być szczególne ważna z punktu widzenia przedsiębiorczości akademickiej jakimi są bariery kompetencyjnej (średnia ocena 2,79), mentalno-kulturowe (2,86) czy organizacyjnej (2,83).

Warto jednak zwrócić uwagę, że żadna z grup barier nie została oceniano wyjątkowo nisko czy wysoko w porównaniu do innych. Zróżnicowanie w wysokości wartości średniej oceny dla badanych grup czynników nie jest więc wysokie. Analiza otrzymanych wyników badań pozwala jednak na dostrzeżenie, najwyżej i najniżej ocenionych czynników mających wpływ na decyzje pracowników naukowych o transferze wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw.

Szczególnie wysoko ocenione zostały czynniki popytowe „niska świadomość podmiotów gospodarczych możliwości współpracy z uczelnia" (średnia ocena 3,16) oraz „niskie zainteresowanie współpracą ze strony podmiotów otoczenia biznesu" (średnia ocena 3,24). Spośród analizowanych czynników prawnych wyróżnić należy „biurokrację i opieszałość urzędników" (średni ocena 3,38). Innym dość wysoko ocenionym wskaźnikiem, a co za tym idzie ważnym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, jest występowanie „częstych zmian przepisów" (średnia ocena 3,2). Wśród ocen barier finansowych oceny powyżej 3 punktów otrzymało pięć czynników. W tym szczególnie wysoko oceniono barierę jaką jest „niedofinansowanie uczelni" (średnia ocena 3,28), a następne w kolejności znalazły się „wysokie koszty ZUS i inne" (średnia ocena 3,24). Dość zbliżone oceny zostały przyznane „brakowi kapitału początkowego" (średnia ocena 3,17) oraz „brakowi mechanizmów współpracy uczelni z inwestorami instytucjonalnymi i aniołami biznesu" (średnia ocena 3,16). Piątą z dość wysoko ocenionych

barier finansowych był „brak strategicznych inwestorów" (średnia ocena 3,02). W czwartej grupie barier – mentalno-kulturowych – ocenione szczególnie wysoko zostało cztery kategorie barier. Znalazły się tu „obawy przed podejmowaniem własnej działalności gospodarczej i postrzeganie pracy etatowej jako rozwiązania bardziej stabilnego/korzystnego" (średnia ocena 3,14). Na drugim miejscu pojawiła się bariera jaką jest „obawa przed ryzykiem związana z prowadzeniem własnej działalności" (średnia ocena 3,1). Znaczącej bariery zakładania własnych firm i prowadzenia innych działań postrzeganych jako przedsiębiorczość akademicka respondenci upatrują ponadto w „braku motywacji do zaangażowania się w projekty międzynarodowe" (średnia ocena 3,06). Nieco niżej oceniony został negatywny wpływ „braku świadomości korzyści płynących z komercjalizacji nauki" (średnia ocena 3,04).

Godny uwagi jest fakt, że żaden z czynników wskazanych jako mający znaczy wpływ, w opinii respondentów na tworzenie własnych firm, nie znalazł się w grupie barier kompetencyjnych czy organizacyjnych. Co za tym idzie wydaje się, że ankietowani nie zwracają zbyt wielkiej uwagi na fakt, że być może niski poziom przedsiębiorczości akademickiej jest wynikiem niedoboru w zakresie kompetencji posiadanych przez pracowników, jak i doktorantów badanych podlaskich uczelni. Jednocześnie nie widzą oni większego problemu w możliwości zastosowania istniejących czynników organizacyjnych szeroko pojętego transferu wiedzy. Taki stan może wynikać z wiary w swoją wiedzę i brak obaw co do braku niektórych kompetencji pozwalających na transfer wiedzy z uczelni do firm. Ponadto oznaczać może, że badani nie postrzegają obecnego stanu czynników organizacyjnych za w ogóle istotny z punktu widzenia tego rodzaju działalności, lub nie do końca zdają sobie sprawę o jakiego rodzaju czynniki organizacyjne chodzi.

Najmniej znaczące bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej

Dokonana analiza najniżej ocenionych spośród wyróżnionych czynników rozwoju przedsiębiorczości akademickiej wskazuje, że najniżej spośród wyróżnionych czynników został oceniony „demotywujący charakter oddziaływania środowiska akademickiego" (średnia ocena 2,39) należący do grupy barier mentalno-kulturowych. Oznacza to, że atmosfera środowiska akademickiego nie jest uznawana za znaczący czynnik negatywnie oddziałujący na decyzje o podejmowaniu własnej działalności gospodarczej przez pracowników uczelni wyższych. Nie dostrzega się także zbyt znaczącej bariery w dostępnie do funduszy typu *seed money* czy *start up capital* (średnia ocena 2,46). Niska ocena tych czynników oznaczać może, że respondenci nie znają tego rodzaju instytucji i nie wiedzą na czym polega ich działanie, co za tym idzie nie zdają sobie sprawy na ile tego rodzaju instytucje mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Ponadto w grupie barier finansowych nisko oceniony został „brak wiedzy o możliwościach uzyskania kredytów" (średnia ocena 2,56) co oznacza, że respondenci

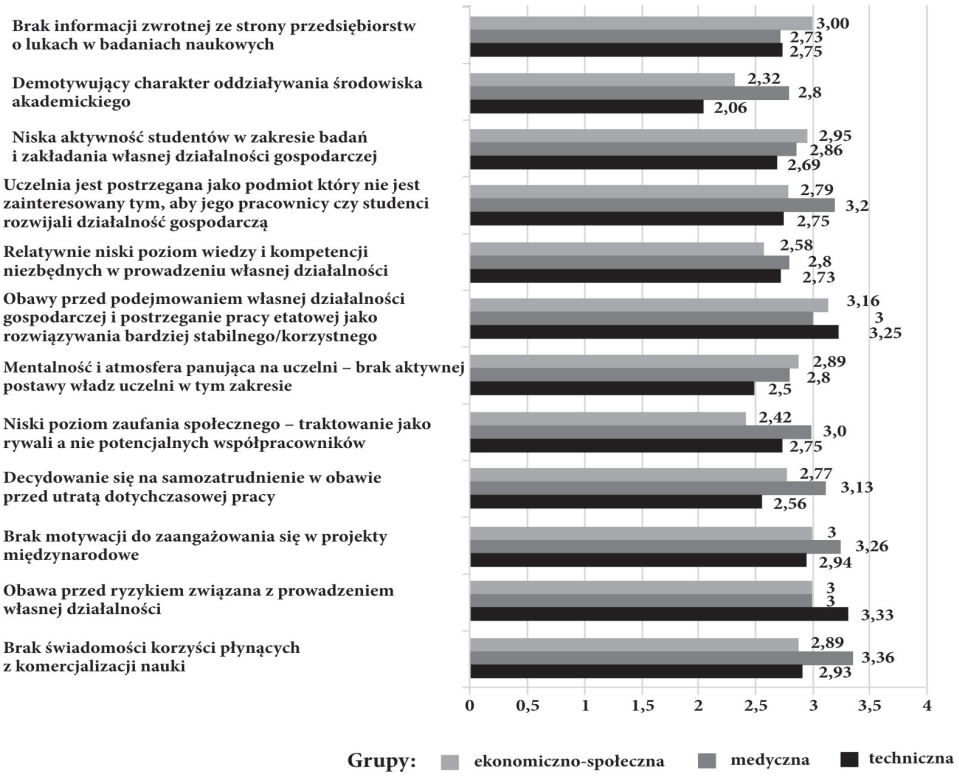
nie traktują tej kwestii za obszar na którym się „nie znają". Co ciekawe wśród czynników o niskiej średniej ocenie znalazły się również „utrudnienia prawne w zakresie tworzenia wewnątrzuczelnianych kanałów transferu wiedzy" (średnia ocena 2,55).

Generalnie można stwierdzić, że uzyskane najniższe oceny wybranych czynników z sześciu grup barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej wskazują na optymistyczne spojrzenie respondentów na aspekty związane z tworzeniem nowych firm wywodzących się z uczelni. Przede wszystkimi nisko oceniają oni te czynniki które w znacznym stopniu zależą od samych uczelni, w tym chociażby uwarunkowania związane z aspektami prawnymi, które uczelnia może regulować. Jednocześnie można dostrzec, nietraktowanie ich przez respondentów jako poważnych barier rozwoju przedsiębiorczości, przy jednoczesnym przeniesieniu punktu ciężkości na te rodzaje czynników, które w ocenie badanych stanowią poważne i bardzo poważne bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, a które leżą poza kompetencjami uczelni. Inną zauważalną tendencją jest wysoka ocena przez badanych poziomu swoich kompetencji i wiedzy na wiele tematów dotyczących przedsiębiorczości akademickiej. Co zatem idzie respondenci nie dostrzegają trudności w niskim zainteresowaniu tematyką przedsiębiorczości akademickiej w nich samych, a raczej uzyskane odpowiedzi potwierdzają, że starają się te bariery odsunąć od siebie i poszukiwać ich raczej w zewnętrznym otoczeniu uczelni niż w samych sobie i swoich postawach wobec przedsiębiorczości akademickiej.

Bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej a kierunki specjalizacji pracowników naukowo-dydaktycznych i doktorantów

Za zasadne wydaje się podjęcie próby dokonania analizy odpowiedzi respondentów na temat barier w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej przy uwzględnieniu kierunków specjalizacji pracowników naukowo-dydaktycznych i doktorantów. Ze względu na fakt, że badani pochodzili z różnych uczelni, dokonano podziału ich na trzy grupy: ekonomiczno-społeczną, techniczną i medyczną.

Wykres 1. Bariery mentalno-kulturowe w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia



Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość akademicka – regionalny program wsparcia poprzez promocję firm typu spin off i spin out*

Analiza szczególnie znaczących bariery mentalno-kulturalnych, z uwzględnieniem profilu uczelni i wydziału na którym pracują respondenci, pozwala zauważyć dodatkowe ciekawe spostrzeżenia. Dokonany podział na kierunki nauki prowadzi do stwierdzenia, że spośród wymienionych dwunastu rodzajów barier z tej grupy, aż siedem czynników zostało szczególnie wysoko oceniane przez pracowników naukowo-dydaktycznych oraz doktorantów z kierunków medycznych. Wysoką ocenę uzyskał „brak świadomości korzyści płynących z komercjalizacji nauki" (średnia ocena 3,36), gdy respondenci z kierunków technicznych ocenili ten czynnik na poziomie 2,93 a pracownicy kierunków ekonomiczno-społecznych na poziomie 2,89. Podobnie sytuacja miała się w przypadku oceny innego czynnika jakim jest „brak motywacji do zaangażowania się w projekty międzynarodowe". Tu również pracownicy i doktoranci kierunków medycznych (średnia

ocena 3,26) uznali tę kwestię za poważną barierę rozwoju własnej działalności gospodarczej, gdy przedstawiciele pozostałych dwóch kierunków nauki, ocenili ją nieco niżej.

Zdaniem reprezentantów specjalności medycznych znaczenie ma również fakt, że uczelnie często nie są postrzegane jako podmioty które są zainteresowane rozwijaniem działalności gospodarczej przez swoich pracowników i studentów (średnia ocena 3,2). Ponadto decyzje o samozatrudnieniu najczęściej jeśli już są podejmowane, to wydają się uzasadnione obawą przed utratą dotychczasowej pracy (średnia ocena 3,13).

Jak się okazuje, szczególnie pracownicy kierunków technicznych obawiają się ryzyka związanego z prowadzeniem własnej działalności (średnia ocena 3,33). Jednocześnie zwracają oni znaczącą uwagę na fakt, że praca etatowa jest rozwiązaniem bardziej stabilnym i korzystnym w ich mniemaniu, niż podejmowanie własnej działalności gospodarczej (średnia ocena 3,25).

W przypadku pracowników o profilu kształcenia ekonomiczno-społecznym dominował podobnie pogląd, że wiele osób ma obawy co do podejmowania własnej działalności gospodarczej i postrzega pracę etatową jako rozwiązanie bardziej stabilne i korzystne (średnia ocena 3,16). To przy jednoczesnej wysokiej ocenie czynnika sformułowanego jako „brak informacji zwrotnej ze strony przedsiębiorstw o lukach w badaniach naukowych" (średnia ocena 3,00), może prowadzić do wniosku, że prowadzenie działalności gospodarczej przy braku znajomości rynku jest ryzykowne i nie sprzyja samozatrudnieniu.

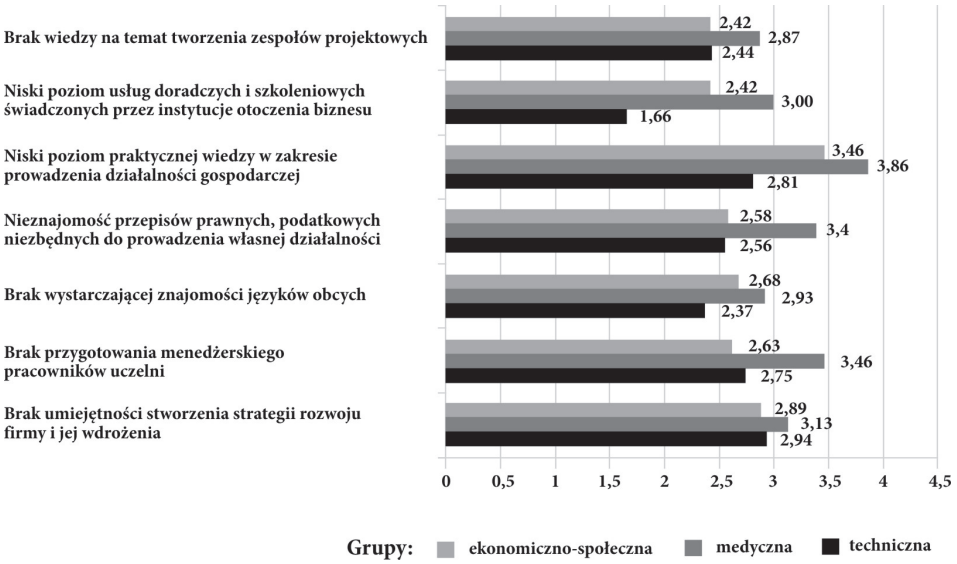
Wydaje się więc, że przede wszystkim pracownicy kierunków medycznych skupiają się na zasadności wskazywania korzyści płynących z wchodzenia w transfer wiedzy i współpracę, natomiast pracownikom pozostałych dwóch kierunków bardziej charakterystyczne jest postrzeganie przedsiębiorczości akademickiej nie jako sposobu na osiągnięcie jakiś korzyści, a raczej jako sposobności do np. po prostu komercjalizacji wyników badań. Jednocześnie jednak bardziej skupiają się oni w swoich obawach na fakcie ryzyka niesionego przez tego rodzaju działalność i chęci utrzymania stabilności na swoim stanowisku pracy. Uznają jednocześnie transfer wiedzy, czy generalnie przedsiębiorczość akademicka za zajęcie zbyt ryzykowne i zbyt niestabilne.

Poza tym wśród barier mentalno-kulturowych szczególnie nisko oceniony został „demotywujący charakter oddziaływania środowiska akademickiego" przez pracowników kierunków ekonomiczno-społecznych (średnia ocena 2,32) i technicznych (średnia ocena 2,06). Jednak jako istotną barierę postrzegają go pracownicy i doktoranci uczelni medycznych (średnia ocena 2,80). Niską ocenę wśród czynników mentalno-kulturowych otrzymał też „niski poziom zaufania społecznego". Jednak w opinii przedstawicieli kierunków medycznych jest to znacząca bariera rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (średnia ocena 3,00). Brak aktywnej postawy władz uczelni w zakresie pozytywnego oddziaływania na men-

talność i atmosferę na uczelni jest istotną kwestią z punktu widzenia pracowników kierunków ekonomiczno-społecznych (średnia ocena 2,89) i medycznych (średnia ocena 2,80), zaś nie stanowi tak ważnej bariery dla pracowników uczelni technicznych (średnia ocena 2,50).

Co do barier kompetencyjnych to warto zwrócić uwagę, że pracownicy kierunków medycznych, dostrzegają przede wszystkim trudności w zakresie niskiego poziomu posiadanej praktycznej wiedzy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (średnia ocena 3,86), „braku przygotowania menedżerskiego pracowników uczelni (średnia ocena 3,46) oraz „nieznajomości przepisów prawnych, podatkowych" (średnia ocena 3,40), które są niezbędne do prowadzenia własnej działalności. Warto też zwrócić uwagę, że respondenci ci także najwyżej oceniali negatywny wpływ na komercjalizację wyników ich badań „brak wiedzy na temat tworzenia zespołów projektowych" (średnia ocena 2,87).

Wykres 2. Bariery kompetencyjne w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia



Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość…*

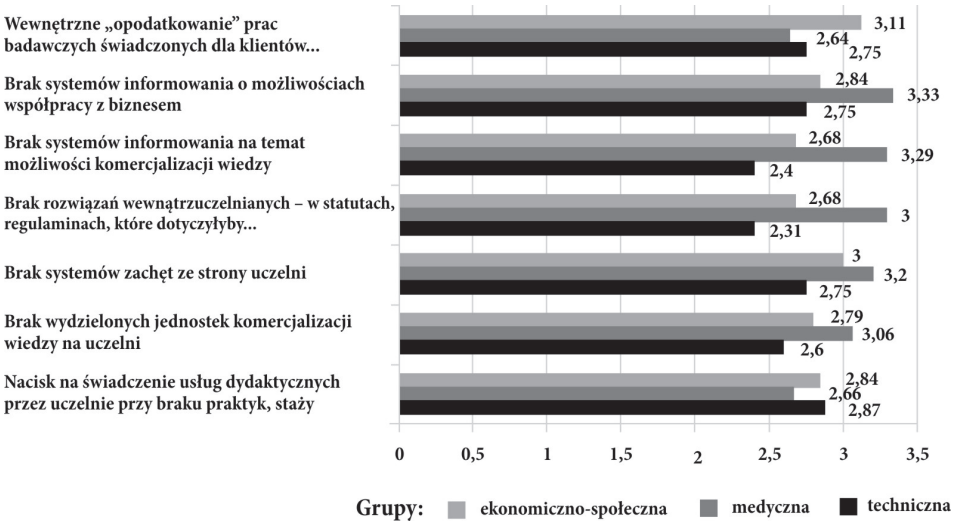
Warto przy tym zauważyć, że „niski poziom usług doradczych i szkoleniowych świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu" przedstawiciele uczelni medycznych uznali za istotną barierę (średnia ocena 3,00). Przy czym jednocześnie pracownicy kierunków technicznych bardzo nisko oceniali powyższy czynnik, jako niemal wcale niemających wpływu na decyzje o transferze wiedzy i zakładaniu własnych firm (1,66).

Generalnie badani o profilu medycznym ocenili wszystkie wyróżnione odpowiedzi dotyczące czynników kompetencyjnych wyżej, a niektóre nawet zdecydowanie wyżej, niż inni badani z pozostałych dwóch grup. Jednocześnie można dostrzec, że pracownicy kierunków ekonomiczno-społecznych zwrócili uwagę przede wszystkim na problem niskiego poziomu wiedzy praktycznej na temat prowadzenia własnej działalności gospodarczej (średnia ocena 3,46). Jednocześnie wysoko został oceniony przez nich jeden z takich aspektów, jakim jest „brak umiejętności stworzenia strategii rozwoju firmy i jej wdrożenie" (średnia ocena 2,89).

Pracownicy kierunków technicznych podobnie najwyżej ocenili te same czynniki, co pracownicy kierunków ekonomiczno-społecznych. Ponadto wśród wysoko ocenionych czynników wskazać można w tym przypadku „brak przygotowania menedżerskiego pracowników uczelni" (średnia ocena 2,75).

Jeśli dokonać analizy czynników organizacyjnych to okazuje się, że respondenci o profilu kształcenia medycznym szczególnie zwracają uwagę na „brak systemu informowania o możliwościach współpracy z biznesem" (średnia ocena 3,33), a także pozwalającego na otrzymywanie informacji o możliwości komercjalizacji wiedzy (średnia ocena 3,29). Jednocześnie dostrzegają niedobory wynikające z braku systemu zachęt ze strony ich uczelni (średnia ocena 3,20). Oczekiwaliby więc, aby uczelnia była swego rodzaju źródeł informacji i poprzez odpowiednie systemy, bazy danych, można było pozyskać informacje na temat możliwości komercjalizacji wyników prac naukowych. Szczególnie, że respondenci z tej grupy dostrzegają także niedobory w zakresie istnienia jednostek komercjalizacji wiedzy, które mogłyby i powinny funkcjonować na uczelniach. Inną barierą są braki w samych uregulowaniach typu regulaminy, statuty uczelni (średnia ocena 3,00), co sprawia, że generalnie nie można mówić o czymś takim jak komercjalizacja wyników badań na wydziałach medycznych.

Wykres 3. Bariery organizacyjne w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia



Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość …*

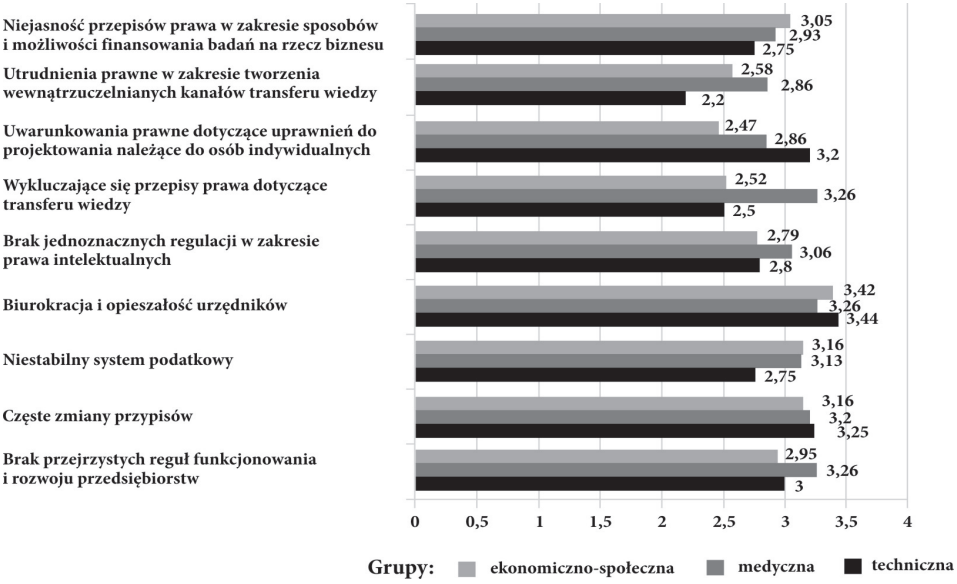
W porównaniu do innych badanych grup, pracownicy kierunków technicznych zwracają szczególną uwagę na kwestię, jaką jest naciskanie ze strony uczelni na świadczenie usług dydaktycznych przy jednoczesnym braku oferty praktyk i staży (średnia ocena 2,84). Ten właśnie aspekt budzi ich szczególne obawy. Pracownicy uczelni ekonomiczno-społecznych nie dostrzegają zbyt wielu problemów związanych z niedoborami w zakresie obecnego stanu czynników organizacyjnych. Zwracają jedynie uwagę, podobnie jak respondenci o profilu technicznym, na znaczące obciążenie pracą dydaktyczną (średnia ocena 2,84). Ponadto silniej niż inni badani dostrzegają kwestię, jaką jest swego rodzaju „opodatkowanie" prac badawczych przez same uczelnie (średnia ocena 3,11). W ich opinii sam fakt, że prace są realizowane pod dachem uczelni, bez jakiegokolwiek wkładu z jej strony, znacząco zniechęca do świadczenia usług dla klientów komercyjnych, a już szczególnie, jeśli miałoby to mieć miejsce pod logiem uczelni.

Badani z wydziałów ekonomiczno-społecznych dostrzegają również „brak systemu zachęt ze strony uczelni" (średnia ocena 3,00), „brak systemu informowania na temat możliwości komercjalizacji wiedzy" (średnia ocena 2,68) oraz „brak rozwiązań wewnątrzuczelnianych" (średnia ocena 2,68).

W przypadku barier prawnych pracownicy i doktoranci kierunków medycznych ocenili szczególnie wysoko sześć czynników. Jako istotną barierę uznali: „wykluczające się przepisy prawa dotyczące transferu wiedzy", „biurokrację i opieszałość pracowników" oraz „brak przejrzystych reguł funkcjonowania i rozwoju

przedsiębiorstw" (we wszystkich przypadkach średnia ocena 3,26). Dostrzegają oni również istotnych barier związanych z aspektami prawnymi w trudnościach związanych z budową wewnątrzuczelnianych kanałów transferu wiedzy (średnia ocena 2,86).

Wykres 4. Bariery prawne w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia



Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość …*

Przez pracowników kierunków technicznych szczególnie wysoko oceniona została – podobnie jak w przypadku wcześniej omawianej grupy badanych – biurokracja (średnia ocena 3,44). Innym, wysoko ocenionym czynnikiem, są zaś uwarunkowania prawne dotyczące uprawnień do projektowania należące do osób indywidualnych (średnia ocena 3,2). Generalnie można domyślać się, że odpowiedzi takie związane są z faktem trudności w uzyskaniu np. patentów dotyczących wynalazków opracowywanych przez tych badaczy. Osoby te zwracają jednocześnie uwagę na negatywny wpływ „częstych zmian przepisów" (średnia ocena 3,25), przy czym czynnik ten jest podobnie wysoko oceniany przez pozostałe dwie grupy respondentów.

Zdecydowanie ogólniejsze bariery były wskazywane przez pracowników kierunków ekonomiczno-społecznych. Wśród nich znalazły się „biurokracja i opieszałość urzędników" (średnia ocena 3,42), niestabilność systemu podatkowego i związane z tym „częste zmiany przepisów" (średnia ocena 3,16). Nieco wyżej niż inni oceniają „niejasność przepisów prawa w zakresie sposobów i możliwości fi-

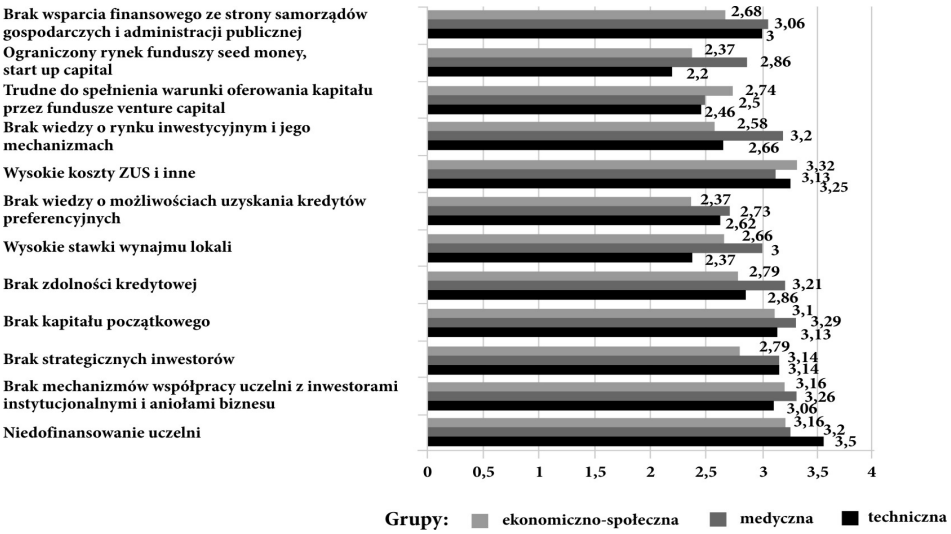
nansowania badań na rzecz biznesu" (średnia ocena 3,05). Najniżej oceniane były przez respondentów z kierunków technicznych „utrudnienia prawne w zakresie tworzenia wewnątrzuczelnianych kanałów transferu wiedzy" (średnia ocena 2,2) oraz „wykluczające się przepisy prawa dotyczące transferu wiedzy" (średnia ocena 2,5).

Dla respondentów związanych z kierunkami medycznymi szczególnie ważne są bariery z grupy barier finansowych związane z „brakiem mechanizmów współpracy uczelni z inwestorami instytucjonalnymi i aniołami biznesu" (średnia ocena 3,26) (Wykres 5). Wśród innych poważnych ich zdaniem barier wskazać można- „brak kapitału początkowego" (średnia ocena 3,29), „brak zdolności kredytowej" (średnia ocena 3,21), jak również „brak wiedzy o rynku inwestycyjnym i jego mechanizmach" (średnia ocena 3,20).

Jeśli chodzi o pracowników kierunków technicznych zwracają oni szczególną wagę na czynnik finansowy, jakim jest „niedofinansowanie uczelni" (średnia ocena 3,50), a także „wysokie koszty ZUS i inne" (średnia ocena 3,25). Podobnie jak w przypadku pracowników medycznych dostrzegają również bardziej problem w „braku wsparcia finansowego ze strony samorządów gospodarczych i administracji publicznej" (średnia ocena 3,00) oraz „braku wiedzy o możliwościach uzyskania kredytów preferencyjnych" (średnia ocena 2,62).

Natomiast pracownicy uczelni ekonomiczno-społecznych szczególne trudności zauważają w fakcie trudnych do spełnienia warunków związanych z przystąpieniem do funduszy *venture capital* (średnia ocena 2,74) oraz „wysokich kosztach ZUS i innych" (średnia ocena 3,32). Jednocześnie badani ci uznają, że dość dobrze znają mechanizmy działania rynku inwestycyjnego, wiedzą jakie są możliwości uzyskania kredytów i nie mają zbyt wielu wątpliwości co do tego że rynek funduszy typu *seed capital* w Polsce istnieje i można z usług tego rodzaju podmiotów korzystać. Podobnie zresztą kształtują się odpowiedzi pracowników kierunków technicznych.

Wykres 5. Bariery finansowe w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia

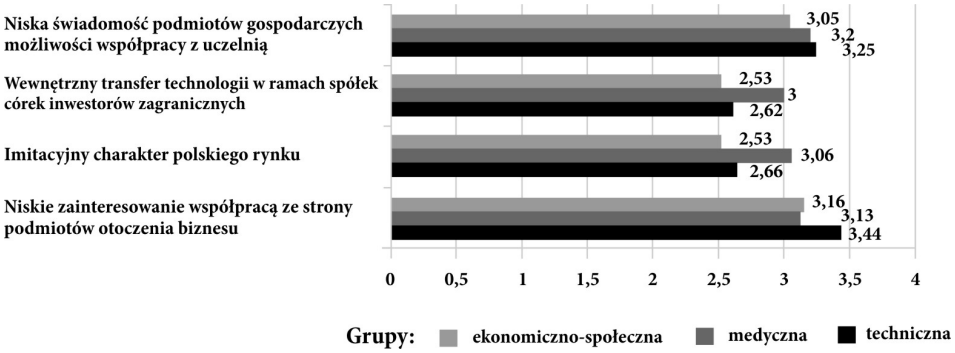


Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość …*

Taki rozkład odpowiedzi wskazuje, że największy dystans, co do wiedzy na temat sposobów finansowania działalności gospodarczej i ogólnie rzecz biorąc transferu wiedzy, mają pracownicy kierunków medycznych. Specjaliści kierunków technicznych uważają, że uczelnie powinny wspierać transfer technologii także w wymiarze finansowym. Natomiast dla pracowników kierunków ekonomiczno-społecznych bardziej charakterystyczne jest ukazywanie trudności w kontekście finansowania tego rodzaju działalności wynikające z narzuconych przez inne instytucje warunków działania (wysokość opłat ZUS, warunki do spełnienia wymagane przez *venture capital*).

Dla pracowników kierunków medycznych szczególnie istotne są bariery popytowe związane z faktem, że zachodzi wewnętrzny transfer technologii w ramach spółek córek inwestorów zagranicznych (średnia ocena 3,00), a także problem imitacyjnego charakteru polskiego rynku (średnia ocena 3,06). Z punktu widzenia pracowników kierunków technicznych szczególne niedogodności związane są z niskim zainteresowaniem współpracą ze strony podmiotów otoczenia biznesu (średnia ocena 3,44). Natomiast w przypadku pracowników kierunków ekonomiczno-społecznych nie wystąpiły znaczące wskazania na jakikolwiek z czynników związanych z popytem. Jednocześnie oceniają oni znacznie niżej niż inni wpływ czynników jakimi są „wewnętrzny transfer technologii w ramach spółek córek inwestorów zagranicznych" (średnia ocena 2,53) oraz – podobnie jak pracownicy kierunków technicznych – nisko oceniają „imitacyjny charakter polskiego rynku" (średnia ocena 2,53).

Wykres 6. Bariery popytowe w opinii pracowników w zależności od profilu kształcenia



Źródło: Wyniki badań prowadzonych w ramach projektu pt. *Przedsiębiorczość* …

Takie wyniki prowadzą do wniosku, że przede wszystkim pracownicy i doktoranci uczelni i kierunków medycznych dostrzegają niedogodności w transferze wiedzy z sektora nauki do gospodarki.

Wnioski

Badania barier przedsiębiorczości akademickiej ukazują, że konieczne jest podjęcie wielu działań mających na celu poprawę w zakresie komercjalizacji wiedzy. Warto przy tym zwrócić uwagę, że pracownicy i doktoranci kierunków technicznych oczekują bardzo znaczącego wsparcia ze strony uczelni i to nie tylko organizacyjnego, ale przede wszystkim finansowego. Przedstawiciele uczelni medycznych są najbardziej ostrożni w ocenie stanu swojej wiedzy i kompetencji na temat prowadzenia firm. Dostrzegają brak wsparcia szczególnie organizacyjnego ze strony uczelni. Mają jednak świadomość jak wygląda rynek i na ile jest on chłonny dla wyników prowadzonych badań. Natomiast pracownicy kierunków ekonomiczno-społecznych – najlepiej spośród badanych oceniają swój stan posiadanych kompetencji dotyczących zakładania firm. Nie dostrzegają tak silnie barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej jak respondenci z pozostałych grup. Przede wszystkim jednak zwracają uwagę na naturę komercjalizacji wyników badań „pod skrzydłami" uczelni, zatem również oczekują zmian organizacyjnych w ramach samych szkół wyższych.

W tej sytuacji jedną z form wsparcia pracowników naukowo-dydaktycznychi doktorantów w zakresie podejmowania działań w ramach szeroko rozumianej przedsiębiorczości akademickiej mogą być szkolenia z zakresu instrumentów finasowania, czy zakładania działalności gospodarczej. Innym rozwiązaniem jest prowadzenie warsztatów na temat przedsiębiorczości akademickiej oraz prowadzenie innych działań aktywizujących uczestników, które pozwoliłyby im na zi-

dentyfikowanie w jaki sposób mogą zamienić wyniki prowadzonych badań w realny produkt atrakcyjny rynkowo.

Streszczenie

Niski poziom konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki zachęca różne podmioty do poszukiwania dróg zmian tej sytuacji. Jednym ze sposobów jest promowanie i realizacji działań w ramach tzw. przedsiębiorczości akademickiej. Koncepcja ta może sprzyjać komercjalizacji wiedzy tworzonej na uczelniach. W artykule podjęto próbę ukazania barier wprowadzania tej koncepcji w życie. W tym celu posłużono się wynikami badań przeprowadzonych na pięciu uczelniach w województwie podlaskim. Bariery były identyfikowane w ramach sześciu zasadniczych obszarów, w tym: mentalno-kulturowym, kompetencyjnym, organizacyjnym, prawnym, finansowym i popytowym.

Słowa kluczowe: transfer wiedzy, przedsiębiorczość akademicka, firmy spin off, firmy spin out, bariery rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.

Abstract

The low level of competitiveness and innovativeness of Polish economy encourages various entities to seek ways change this situation. One way is to promote and implement activities under the so-called academic entrepreneurship. This concept can foster commercialization of knowledge created in universities. The article attempts to entry barriers to this concept into practice. For this purpose were used the results of studies conducted at five universities in the Podlaskie Voivodship. Barriers were identified in six major areas, including: mental barriers, competence barriers, organizational barriers, legal barriers, financial barriers and demand bariers.

Keywords: knowledge transfer, academic entrepreneurship, spin off companies, spin out companies, barriers of academic entrepreneurship development.

Bibliografia

Bąkowski A. (i in.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005.

Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.

Drozdowski R., *Ekspertyza: Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej,* Ekspertyzy i analizy, na potrzeby resortu Ministerstwa Gospodarki, dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności

i innowacyjności gospodarki, opracowana przy współudziale PARP, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2007.

Drozdowski R., Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, [w:] Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki, PARP, Warszawa 2008.

Dzierżanowski M., Szultka S., Wstęp, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Niebieskie Księgi 2006*, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006.

Głodek P., Gołębiowski M., *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, tom I, SOOIPP, Warszawa 2006.

Guliński J., Zasiadły K., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – stan obecny*, [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, (red.) J. Guliński, K. Zasiadły, Seria Innowacje, PARP, Warszawa 2005.

Jarus T., *Przedsiębiorczość akademicka w regionalnych programach operacyjnych 2007-2013*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości SOOIPP Annual 2006*, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław 2006.

Leszczyński M., *Rozwój firmy akademickiej – warunki sukcesu na przykładzie TopGaN – firmy odpryskowej z Instytutu Wysokich Ciśnień*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Niebieskie Księgi 2006*, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006.

Matusiak K.B., Zasiadły K., *Rekomendacje dla Polski*, [w:] Bąkowski A. (i in.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005.

Nicolaou N., Birley S., *Academic networks in trichotomous categorisation of university spinouts,* "Journal of Business Venturing" 2003, Vol. 18 (3).

Opracowanie modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Wielkopolsce. Raport końcowy, dla Urzędu Miasta Poznań, Public Profits Sp. z o.o., Poznań, 6 listopada 2006.

Perkowski T., *Wyzwania stojące przed polską sferą B+R w kontekście rozwoju przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce*, Niebieskie Księgi 2006, nr 21, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk 2006.

Poznańska K., *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg 2004.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 7 września 2007.

Przedsiębiorczość akademicka – stan, bariery i przesłanki rozwoju, (red.) B. Plawgo, PWSIP w Łomży, Łomża 2011.

Radkiewicz W., *Psychiczne determinanty przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 1999.

Safin K., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, (red.) K. Jaremczuk, Wyd. PWSZ, Tarnobrzeg 2004.

Samozatrudnienie. Analiza wyników badań, (red.) R. Drozdowski, P. Matczak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004.

Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. UŁ, Łódż 1999.

Stawasz E., *Tendencje i bariery rozwoju MSP w Polsce*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości SOOIPP Annual 2006*, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław 2006.

Tamowicz P., *Przedsiębiorczość akademicka. Spółki spin off w Polsce*, PARP, Warszawa 2006.

Transfer wiedzy i nauki do biznesu – doświadczenia regionu Mazowsze, (red.) M.A. Weresa, Instytut gospodarki światowej, SGH, Warszawa 2007.

Wissema J. G., *Technostarterzy – dlaczego i jak?*, Seria Innowacje, PARP, Warszawa 2005.

Sylwester Bogacki

Rola dewelopera w tworzeniu infrastruktury społecznej Polski Wschodniej

Pojęcia deweloper, działalności deweloperskiej pojawiły się w związku z zapoczątkowaną po 1989 roku transformacją gospodarczą, tj. przekształceniem nakazowo-rozdzielczego modelu gospodarki w model rynkowy. W dojrzałej gospodarce rynkowej pojęciem deweloper określa się osobę lub firmę zajmującą się przekształcaniem ziemi i budynków w celu zwiększenia ich wartości[1]. Innymi słowy, deweloperzy zagospodarowują rynkową sferę gospodarki nieruchomościami, tę, w której nieruchomość funkcjonuje jako przedmiot rynkowego obrotu, ukierunkowanego na pomnażanie zysków przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w sferze nieruchomości. W sposób nieuchronny wpływają oni także na ład przestrzenny na obszarze swojego działania. Wpływają także poprzez wybór obszarów aktywności oraz podmiotowej i przedmiotowej struktury tejże aktywności, na charakter stosunków społecznych oraz kształt infrastruktury społecznej, to w warunkach polskich kojarzone jest na ogół z rozwijaniem zasobów mieszkaniowych – jest to istotnym zawężeniem spektrum działalności deweloperskiej.

Dla działalności deweloperskiej kluczowe znaczenie miało powstanie, lub raczej – odbudowa, polskiego rynku nieruchomości. Brak rozwiązań rynkowych w sferze nieruchomości oznaczał, iż brak jest też przestrzeni dla działalności deweloperów, których rolę starała się spełniać administracja rządowa czy samorządowa, której przypadła w udziale rola zarządzającego nieruchomościami, nadzorującego i koordynującego ruch budowlany. Proces odbudowy polskiego rynku nieruchomości, to także proces powstawania przestrzeni dla deweloperów, nowych możliwości działania które w dużej mierze uzależnione były od kształtu rynku nieruchomości w Polsce, który wyłonił się w procesie transformacji. Warto w związku z tym poświęcić nieco uwagi kwestii przywracania stosunków rynkowych w sferze nieruchomości w Polsce.

Przed 1990 rokiem, datą uznawaną za początek polskich transformacji, obrót nieruchomościami był bardzo ograniczony, a większość nieruchomości pozostawała pod kontrolą państwa. Relatywnie nieliczni prywatni właściciele nieruchomości ograniczani przez czynniki administracyjne, a niekiedy również polityczne, mieli w sposób istotny ograniczone możliwości dysponowania swoją własnością. Transformacja i restrukturyzacja polskiej gospodarki w kierunku modelu rynko-

[1] *Słownik pojęć ekonomicznych*, cz. I (A-O), [w:] Biznes, t. IX, Warszawa 2007, s. 66.

wego przejawiała się w sferze obrotu nieruchomości następującymi charakterystycznymi zjawiskami[2]:

- przywracanie właścicielom nieruchomości, zwłaszcza budynków mieszkalnych, prawa decydowania o swojej własności (możliwość samodzielnego podpisywania umów najmu z lokatorami wprowadzonymi do lokalu mieszkalnego przez organy państwa);
- zmiany w prawie ukierunkowane na budowanie stosunków rynkowych w obrocie nieruchomościami;
- rozwój segmentu nieruchomości jako źródła zysku dla ich właścicieli;
- pojawienie się oraz rozwój ilościowy i jakościowy profesjonalnych kadr z zakresu rynkowego obrotu nieruchomościami;
- pojawienie się i szybki rozwój segmentu nieruchomości komercyjnych oraz inwestorów lokujących swój kapitał w zakup gruntów i wznoszenie obiektów na wynajem.

Odrębnie należy wskazać na kwestię stopniowego, nie pozbawionego trudności i kontrowersji politycznych, otwierania się rozwijającego się polskiego rynku nieruchomości na świat zewnętrzny. W okresie PRL-u możliwości udziału w obrocie nieruchomościami na terenie Polski, wyjąwszy przypadki związane z potrzebami wynikającymi z utrzymywania przez Polskę stosunków dyplomatycznych lub konsularnych z innymi krajami oraz współpracy z organizacjami międzynarodowymi, podmiotów zagranicznych był praktycznie wykluczony. Regulująca formalnie tę kwestię ustawa z 24 marca 1920 roku o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców (dalej CudzNierU)[3], chociaż nigdy nie uchylona, przez cały okres istnienia PRL-u była martwym prawem.

Przełomowe dla rozpatrywanej kwestii znaczenie miała ustawa z dnia 23 grudnia 1988 roku o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych (dalej GospZagrU)[4], będącej jednym ze zwiastunów odchodzenia od modelu gospodarki nakazowo-rozdzielczej, dopuszczającej za zezwoleniem Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, powołanej przepisami tej ustawy, tworzenia spółek z wyłącznym udziałem podmiotów zagranicznych, tj. z udziałem osób fizycznych lub prawnych mających swoją siedzibę za granicą, albo też nie posiadających osobowości prawnej spółek osób prawnych mających siedzibę za granicą[5]. Ustawa wprowadzała możliwość zbywania spółkom tworzonym na jej podstawie środki trwałe i ustanawianie na nich pełnych i ograniczonych praw rzeczowych[6]. Co najistotniejsze dla rozpatrywanej problematyki, GospZagrU po raz pierwszy

[2] L. Henclewska, *Zarządcy nieruchomości w Polsce*, <http://www.irempolska.org.pl/2003-09.php>.

[3] Dz.U. z 1920 r., nr 31, poz. 178.

[4] Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 roku *o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych*, ust. 5, Dz.U. z 1989 roku, nr 41 poz. 324.

[5] GospZagrU, art.2 i 3 ust. 2.

[6] GospZagrU, art. 25-26 i art. 46, pkt. 1.

od początku PRL-u odwoływała się do CudzNierU, aktu prawnego będącego wytworem stosunków rynkowych w gospodarce, dokonując przy tym jej nowelizacji. GospZagrU definiowała również cudzoziemca, jako ewentualnego partnera transakcji w obrocie nieruchomościami, dopuszczając do udziału w tym obrocie cudzoziemców spełniających ustawowe kryteria[7]. Ustawa nie dawała cudzoziemcom zdefiniowanym, tak jak powyżej, pełnej swobody nabywania nieruchomości, a więc także nabywania prawa własności. Podmioty tworzone na jej podstawie mogły jedynie ubiegać się o prawo wieczystego użytkowania gruntów państwowych i gospodarowania nimi, zgodnie z ówcześnie obowiązującymi przepisami.

Dopuszczenie, choć w dosyć ograniczonym zakresie, cudzoziemców do obrotu nieruchomościami w Polsce było istotnym krokiem w kierunku jego urynkowienia. Istotne znaczenie miał także zainicjowany przez transformację rozwój segmentu nieruchomości komercyjnych (biurowce budynki biurowe, centra handlowe, hotele, magazyny), naturalnego obszaru działalności deweloperskiej. Czynnikiem napędzającym ten rozwój był krótki okres zwrotu poniesionych nakładów wynoszący 4-5 lat[8]. W pierwszym okresie transformacji, tj. w latach 1990-1992, przeważały jednakże czynniki hamujące dochodzenie do dojrzałego rynku nieruchomości. Wskazuje się w tym kontekście na czynniki następujące[9]:

- postrzeganie Polski jako kraju wysokiego ryzyka inwestycyjnego, wynikającego z braku lub co najmniej niedostatecznych struktur rynkowych;
- problemy prawne, głównie w zakresie kwestii własnościowych;
- brak sprawnego systemu informacyjnego o podaży nieruchomości i popycie na nie oraz dokonywanych w tym obszarze transakcjach;
- brak, a co najmniej niedostatki, współpracy między uczestnikami kształtującego się rynku nieruchomości.

Dzięki aktywności ustawodawcy szybko następowały korzystne dla rozwoju rynku nieruchomości zmiany. Uporządkowano przede wszystkim fundamentalne kwestie własności oraz aspekty jej prawnej ochrony. W nowym porządku prawnym pojawiły się więc warunki sprzyjające rynkowemu obrotowi zbywalnymi prawami na nieruchomościach, które stały się towarem rynkowym. Nastąpił w tym czasie skokowy wzrost cen nieruchomości, będący wynikiem ich uwolnienia. Czynnikiem niewątpliwie korzystnym było dopuszczenie do polskiego rynku cudzoziemców, dzięki czemu na polski rynek zaczęły napływać inwestycje zagraniczne oraz specjaliści od obrotu nieruchomościami[10].

Najistotniejszą zmianą jaka zaszła na rynku nieruchomości w latach 1992-1994 było włączenie do niego gmin. W rezultacie pojawiły się nowe projekty, który-

---

7 GospZagrU,.

8 L. Henclewska, *dz. cyt.*

9 D. Milczarek, *Dzielenie przestrzeni*, *Życie Gospodarcze* 1997, nr 12-13, s. 5.

10 W. J. Brzeski, G. Dobrowolski, S. Spędek (dalej: W. J. Brzeski i in.), *Vademecum pośrednika nieruchomości*, Kraków 1996, s. 18-19.

mi zainteresowali się inwestorzy zagraniczni. Polskim rynkiem nieruchomości zaczęły interesować się fundusze europejskie, inwestorzy azjatyccy, a także amerykańscy[11]. W połowie ostatniej dekady minionego wieku zasadniczo zwiększyła się podaż nieruchomości komercyjnych, ustabilizował się poziom cen i czynszów, było to przede wszystkim efektem zwiększonego popytu ze strony podmiotów zagranicznych[12]. W tym czasie także nastąpiły dalsze zmiany uwarunkowań w zakresie gospodarki nieruchomościami, dostosowujące obrót nimi do wymagań rynkowych. Kwestia ta zostanie przedstawiona szerzej w następnych podrozdziałach. W tym miejscu wszakże podkreślić należy, iż zasadnicze znaczenie miała tu ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami[13] (dalej GosNierU), która w sposób całościowy ujęła efekty dotychczasowej ewolucji prawnych uwarunkowań rynku nieruchomości określając zasady:

- gospodarowania nieruchomościami stanowiącymi własność Skarbu Państwa oraz własność gminy,
- działalności zawodowej, której przedmiotem jest gospodarowanie nieruchomościami,
- scalania i podziału nieruchomości,
- pierwokupu nieruchomości,
- wywłaszczania nieruchomości i zwrotu wywłaszczonych nieruchomości,
- wyceny nieruchomości.

Jako najważniejsze dla kształtowania się polskiego rynku nieruchomości w pierwszym okresie transformacji uznano w literaturze wystąpienie następujących czynników[14]:

- wprowadzenie podatku od wartości nieruchomości, jako źródła dochodów własnych jednostek samorządu terytorialnego,
- zainicjowanie prac nad reprywatyzacją,
- wzmocnienie wiarygodności technicznej i finansowej deweloperów,
- koncentrację rynku deweloperskiego,
- wprowadzenie na rynek nowego zawodu, doradcy do spraw nieruchomości,
- uregulowanie zasad nabywania nieruchomości przez cudzoziemców.

Szczególnie istotna była, zwłaszcza w kontekście polskich starań o członkostwo w Unii Europejskiej, ostatnia z wymienionych kwestii. W okresie transformacji nastąpiło ostateczne przywrócenie CudzNierU, i to w pełnym zakresie stosowania, jako podstawy regulowania kwestii nabywania nieruchomości przez cu-

[11] D. Milczarek, *dz. cyt.*, s. 5-11.
[12] W. J. Brzeski i in., *dz. cyt.*, s. 18-19.
[13] Dz.U. z 2004 r. nr 261, poz. 2603 z późn. zm.
[14] S. Belniak, *Wykorzystanie doświadczeń zagranicznych w kształtowaniu rynku nieruchomości w Polsce*, [w:] *Bariery rozwoju rynku nieruchomości*, (red.) E. Kucharska-Stasiak, Łódź 2001, s. 24.

dzoziemców. Zostały utrzymane jej podstawowe zasady, a więc także i ta że cudzoziemcy mają prawo nabywać nieruchomości tylko na podstawie zezwolenia. Ostatecznie wówczas ustaliła się prawna definicja cudzoziemca, obowiązująca również i w obecnym stanie prawnym.

Za spółkę handlową kontrolowaną, w rozumieniu ustawy, uważa się spółkę, w której cudzoziemiec lub cudzoziemcy dysponują bezpośrednio lub pośrednio powyżej 50% głosów na zgromadzeniu wspólników lub na walnym zgromadzeniu, także jako zastawnik, użytkownik lub na podstawie porozumień z innymi osobami, albo mają pozycję dominującą w rozumieniu przepisów polskiego Kodeksu spółek handlowych[15]. W okresie transformacji CudzNierU była wielokrotnie nowelizowana oraz zmieniana na mocy innych aktów prawnych. Zmiany te odzwierciedlały postępy transformacji oraz stopień zaawansowania w Polsce reform rynkowych.

Scharakteryzowane powyższe przemiany w sferze obrotu nieruchomościami w Polsce, łącznie z tymi, które dokonały się w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i koniecznością dostosowań do treści Traktatu Akcesyjnego, składają się na obecne uwarunkowania prawne, instytucjonalne, ekonomiczne i organizacyjne rynku nieruchomości, które będą podstawą do rozważań w dalszej części niniejszego opracowania. Stanowią również kontekst działalności deweloperskiej, na której skupimy w niniejszym opracowaniu zasadniczą uwagę.

Działalność deweloperska potocznie jest najczęściej kojarzona z budownictwem mieszkaniowym, jako, że jest to sfera największych potrzeb społecznych, na zaspokajaniu których firmy deweloperskie się koncentrują. W istocie rynek deweloperski nie ogranicza się tylko do sfery nieruchomości mieszkaniowych. W literaturze, przez analogię do rynku nieruchomości, definiuje się rynek deweloperski jako „ogół stosunków między deweloperami, którzy reprezentują podaż nowych nieruchomości zrealizowanych w wyniku przeprowadzonego procesu deweloperskiego, a podmiotami – nabywcami lub najemcami"[16]. W ujęciu podmiotowym rynek deweloperski tworzą firmy deweloperskie oraz wszelkie inne podmioty tworzące podaż, jak i popyt, natomiast „ujęcie przedmiotowe odnosi się do procesów wymiany i transferu nowych zasobów nieruchomości powstałych w wyniku inwestycji deweloperskich"[17]. W ujęciu podmiotowym występują różne

[15] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – *Kodeks spółek handlowych* (dalej K.S.H.) art. 4 § 1 pkt. 4 lit. b lub c, lub e, Dz.U. z 2001 r., nr 94, poz. 1037 z późn. zm.

[16] M. Gostkowska-Drzewicka, *Próba określenia wpływu czynników makroekonomicznych na rozwój mieszkaniowego rynku deweloperskiego W Trójmieście na tle Polski w latach 1995-2007*, Barometr Regionalny 2010, nr 1, s.45.

[17] M. Gostkowska-Drzewicka, *dz. cyt.*, s. 46.

klasyfikacje deweloperów. Z punktu widzenia realizowanego modelu działalności deweloperskiej deweloperów dzieli się na[18]:

- deweloperów wykonawców (realizujący obiektyw budowlane na sprzedaż, na ogół po ich zakończeniu, ale niekiedy również w trakcie),
- deweloperów-inwestorów (zakładający długotrwałe posiadanie budowanego obiektu na potrzeby własne lub jako przedsięwzięcia dochodowego),
- deweloperów-usługodawców (realizujący obiekty na potrzeby konkretnego klienta, głównie właściciela grunt),
- land deweloperów, tzw. predeweloperów (usługodawcy dokonujący wykupu sąsiadujących działek, scalenia ich, w razie potrzeby także ich zmiany, zmiany przeznaczenia z punktu widzenia gospodarki przestrzennej, najczęściej odrolnienia, uzbrojenia terenu w infrastrukturę, wtórnego podziału na działki i sprzedaży ich w celach komercyjnych pod zabudowę zgodną z nowym przeznaczeniem).

W warunkach polskich szczególnie widoczny jest podział deweloperów według kryterium ich orientacji rynkowej. Z tego punktu widzenia deweloperów dzieli się na[19]:

- deweloperów mieszkaniowych,
- deweloperów komercyjnych,
- deweloperów działających na rynku gruntów.

Według kryterium specjalizacji występuje następujący podział deweloperów[20]:

- deweloperzy wyspecjalizowani w budowie obiektów mieszkalnych (wielo- i jednorodzinnych),
- deweloperzy wyspecjalizowani w budowie apartament budynków apartamentowych,
- deweloperzy budujący budynki biurowe,
- deweloperzy budujący hotele,
- deweloperzy budujący obiekty handlowe,
- deweloperzy budujący obiekty magazynowe,
- deweloperzy budujący obiekty użyteczności publicznej,
- deweloperzy budujący obiekty infrastruktury logistycznej,
- deweloperzy budujący obiekty sportowe.

Z punktu widzenia celów niniejszego opracowania istotna jest zwłaszcza ta ostatnia klasyfikacja, w której wyodrębnione zostały te kategorie deweloperów, które funkcjonują w branży pozamieszkaniowej, a więc kształtujący sferę infra-

[18] K. Zima, *Analiza deweloperskich przedsięwzięć budowlanych z zastosowaniem logiki rozmytej*, praca doktorska napisana w Wydziale Inżynierii Lądowej Politechniki Krakowskiej, napisana pod kierunkiem prof. PK dr. hab. inż. Andrzeja Koseckiego, Kraków 2007, s. 12, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://bc.biblos.pk.edu.pl/bc/resources/PD/ZimaK/AnalizaDeweloperskich/pdf/ZimaK_AnalizaDeweloperskich.pdf>.

[19] *dz. cyt.*, s. 12.

[20] *dz. cyt.*, s. 12.

struktury społecznej. Podkreślić w tym kontekście należy, iż deweloperzy zajmują się nie tylko działalnością mieszczącą się w ich profilu, ale siłą rzeczy uczestniczą także w kształtowaniu ładu przestrzennego poprzez realizowanie projektów w sferze infrastruktury społecznej, takich jak budowa gmachów użyteczności publicznej, galerii handlowych, centra obsługowe nowo budowanych lub rewitalizowanych osiedli mieszkaniowych itp. Obok aspektu ilościowego aktywności deweloperów coraz istotniejszy staje się, jak się podkreśla, aspekt jakościowy, którego opis formułują odpowiedzi na pytania o to, „W jaki sposób oddziałują oni na strukturę miasta? Czy budowane przez nich obiekty wpasowują się w istniejąca tkankę miejską, czy tez próbują ja zmienić? Czy deweloperzy mają świadomość roli, jaką pełnią w kształtowaniu przestrzeni miejskiej?"[21]. Nie chodzi więc tu najbardziej o kwestie funkcjonalności budynków, jako, że powinny one być pozytywnie rozstrzygnięte w odniesieniu do każdej inwestycji deweloperskiej. Dużo istotniejsze są aspekty obejmujące „innowacyjne rozwiązania architektoniczne, dostosowanie projektu do zabudowy istniejącej w najbliższej okolicy, elementy projektu przyczyniające się do powstania poczucia wspólnoty sąsiedzkiej, rozwiązania ekologiczne, zapewnienie bezpieczeństwa […] itp."[22] Innymi słowy, chodzi o czynny udział deweloperów w kształtowanie ładu przestrzennego, który jest nie tylko jednym ze składników ładu społecznego, ale wręcz elementem ów ład społeczny konstytuującym. Nowe inwestycje deweloperskie służą jego budowaniu zgodnym z nowoczesnymi tendencjami, ale respektującymi zarazem obiektywne uwarunkowania ekologiczne i kulturowe.

Udział deweloperów w kształtowaniu ładu przestrzennego nie zawsze jest pozytywnie oceniany, przy czym negatywne oceny procesu kształtowania ładu przestrzennego dotyczą systemu jako całości, nie tylko jego poszczególnych, jak deweloperzy, elementów. T. Markowski i Z. Strzelecki dokonując oceny tego systemu stwierdzają, iż „zamiast sterowania raczej mamy dryfowanie w ramach nie jasnych i mało przejrzystych i niezrozumiałych ustaleń regulacyjno-finansowych. Stąd nieskoordynowane spiętrzenia robót budowlanych, wysokie koszty budowy, kolizje między inwestycjami i konflikty społeczne, wielokrotne rozkopywanie dróg, brak ciągłości w systemach infrastrukturalnych, rozpraszanie środków, opóźnianie efektów ekonomicznych. Do tego chaosu próbuje się wtłoczyć dalsze regulacje, które raczej go zwiększają niż usuwają jego przyczyny. Jednym słowem szamotanie, polityków szamotanie urzędników, lobowanie deweloperów na rzecz własnych krótkookresowych interesów, blokowanie wszystkiego, co możliwe przez mieszkańców. Zachowanie *nothing in my yard* przybiera u nas rozmiary patologii, podsycanej przez konkurujące firmy deweloperskie, adwokatów i upo-

[21] M. Mendel. *Rola dewelopera w kształtowaniu przestrzeni miejskiej*, *REAS. Newsletter* z października 2007, s. 4.

[22] *dz. cyt.*, s. 4.

litycznione organizacje pozarządowe"[23]. Przytoczyć w tym kontekście warto także opinię T. Markowskiego, która w sposób oczywisty świadczy o tym, iż deweloperzy są uważani wręcz za szkodników realizujących swoje egoistyczne cele kosztem naturalnie i kulturowo warunkowego ładu przestrzennego. Przywołany autor proponuje szczególną ochroną objąć ów ład przestrzenny „w przeciwnym razie na własne życzenie oddamy naszą przestrzeń i nasze zasoby dziedzictwa kulturowego dywersyjnej i spekulacyjnej grze deweloperów wzmacnianej przez międzynarodowy kapitał spekulacyjny"[24].

Z przytoczonych opinii wyprowadzić można wniosek, iż deweloperzy w swojej działalności w sferze gospodarki nieruchomościami kierują się, nie będąc bynajmniej wyjątkiem, własnym interesem, własnymi rachubami, głównie ekonomicznymi, własnymi strategiami dyskontowania dla własnych celów systemowego chaosu w sferze gospodarki przestrzennej, co w rezultacie także determinuje ich decyzje lokalizacyjne, decyzje dotyczące wyboru miejsc do inwestowania. Nie dziwi w tej sytuacji fakt, iż obszarami największej aktywności deweloperskiej są największe polskie miasta: Warszawa, Trójmiasto, Kraków, Łódź, Poznań czy Wrocław, a w układzie przestrzennym centralne i zachodnie województwa. Tam rynek deweloperski jest najbardziej rozwinięty. Najsłabszy jest on na tzw. ścianie wschodniej, czyli w regionach położonych wzdłuż wschodniej i północnej granicy państwa. Wskazują na to dane dotyczące aktywności inwestycyjnej deweloperów funkcjonujących w sektorze pozamieszkaniowym. W poniższym przeglądzie posłużymy się podziałem regionalnym Polski, stosowanym na potrzeby Eurostatu. Na potrzeby tego systemu obszar Polski został podzielony na region centralny (województwa: łódzkie i mazowieckie), region południowy (województwa: małopolskie i śląskie), region północnozachodni (województwa: wielkopolskie, zachodniopomorskie i lubuskie), region południowozachodni (województwa: dolnośląskie i opolskie), region wschodni (województwa: lubelskie, podkarpackie, świętokrzyskie i podlaskie), region północny (województwa: kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie i pomorskie)[25].

„Dyskryminacja" tzw. ściany wschodniej przez deweloperów doskonale widoczna jest w obszarze inwestycji hotelowych. Inwestycje tego rodzaju koncentrują się w ostatnich latach w Małopolsce, Wielkopolsce, na Mazowszu i na Gór-

---

[23] T. Markowski, Z. Strzelecki, *10 lat gospodarki przestrzennej samorządów województw. Problemy i wyzwania*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.frdl.org.pl/downloads/profMarkowskiStrzelecki.pdf>.

[24] T. Markowski, *Koordynująca rola polityki przestrzennej ze szczególnym uwzględnieniem ochrony dziedzictwa przyrodniczego i krajobrazu kulturowego*, [w:] *Wyzwania dla polskiej polityki przestrzennej. Konferencja organizowana przez sejmową Komisję Infrastruktury,* Ministerstwo Infrastruktury we współpracy z Biurem Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, Warszawa, 24 czerwca 2008. Materiały konferencyjne, Warszawa 2008, 58.

[25] *Regional GDP per inhabitant in 2007*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/1-18022010-AP/EN/1-18022010-AP-EN.PDF>.

nym Śląsku, natomiast w województwach zaliczanych do tzw. ściany wschodniej od lat panuje stagnacja, a liczba miejsce hotelowych pozostaje na niezmienionym poziomie. Jak pisze R. Szubstarski mapa hotelarska Polski pokazuje wyraźnie istnienie „hotelowej Polski A" i „hotelowej Polski B". Do tej pierwszej należą Kraków i cała Małopolska, Warszawa, Poznań, Wrocław, Trójmiasto, Śląsk i Pomorze Zachodnie. Tę drugą z kolei tworzą właśnie województwa zaliczane do tzw. ściany wschodniej oraz województwa terytorialnie najmniejsze – opolskie i lubuskie. Tam „obiektów hotelowych w ogóle jest mało, a i inwestycji niewiele, tymczasem tam również istnieje potencjał dla nowych, dobrze przemyślanych i spozycjonowanych obiektów"[26]. Tym samym potrzeby i możliwości istnieją, jednakże brakuje większego zainteresowania ze strony inwestorów. Istotne są przesłanki tego stanu rzeczy. Rozstrzygnięcia wymaga kwestia przyczyn, dla których deweloperzy hotelowi w niewielkim stopniu interesują się interesującym nas obszarem.

Podobny stan rzeczy występuje na rynku budynków biurowych. W świetle obserwowanych na tym rynku tendencji rynek powierzchni biurowych charakteryzuje się średniookresowym potencjałem dalszego wzrostu. Duże zapotrzebowanie na nowoczesne powierzchnie i wciąż niewystarczająca podaż wysokiej klasy obiektów powodują, że coraz więcej transakcji zawieranych jest w trybie *pre-lease*. Także i na tym rynku dominują regiony centralne i zachodnie, przy czym największy potencjał rozwoju występuje w dużych aglomeracjach miejskich. Najbardziej obiecujący jest tu rynek warszawski, a dalszej kolejności największą dynamikę wykazują rynki wrocławski, katowicki i łódzki[27]. Województwa tzw. ściany wschodniej nie są w tych analizach w ogóle reprezentowane, jednoznacznie świadczy to o tym, iż także rynek powierzchni biurowych nie wykazuje na ich terenie dużej dynamiki.

Nieco lepiej na interesującym nas obszarze przedstawia sytuacja się na rynku obiektów handlowych. Już kilka lat temu prognozy mówiły o tym, iż to właśnie na tzw. ścianę wschodnią pójdzie główne „uderzenie" inwestycyjne i obejmie takie miasta jak Białystok, Suwałki, Lublin, Rzeszów. W 2006 roku zamiar budowy dużych obiektów wielkopowierzchniowych sygnalizowały takie firmy deweloperskie jak Jagiellonia, TK Development, DA Invest, JWK Invest, Parkridge CE Retail oraz Rank Progress[28]. W rezultacie nowego boomu inwestycyjnego na rynku obiektów handlowych spodziewano się znacznego przyrostu powierzchni handlowych, ale też równomiernego jej rozmieszczenia, ze względu właśnie

[26] R. Szubstarski, *Polskie hotelarstwo. Stan posiadania i inwestycji*, [w:] *ABC inwestycji hotelowych*, dodatek do czasopisma „Hotelarz" z 14 października 2009, s. 12-13.

[27] *Polski rynek budowlany, s.* 8, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.minigo.pl/uploads/assets//reports/Polish_Construction_Market_2008.pdf>. Patrz także: *Rynek Komercyjny, Polska, II kwartał. Raport z rynku*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.ober-haus.pl/pliki/files/pl/reports/archiwum/2010/Ober-Haus_Raport_z_Rynku_Komercyjnego_II_kwartal_2010.pdf>.

[28] J. Bolkowski, *Koniunktura dla inwestycji komercyjnych*, Forum Budowlane, 2006, nr 4, s. 73.

na to, iż istotna część planowanych inwestycji w tym zakresie miała przypaść na zaniedbaną dotąd pod tym względem, tzw. ścianę wschodnią[29]. Wiele z tych projektów zostało sfinalizowanych. Przykładowo wspomnijmy o sfinalizowaniu w 2008 roku przez TK Development projektu Galerii Białej, wysoko ocenianej nie tylko pod względem funkcjonalnym, ale także cenionym za interesujące rozwiązania architektoniczne.. Podkreślić należy, iż obiekt o takim poziomie funkcjonalności jak Galeria Biała to pierwszy tego rodzaju obiekt w Białymstoku i jeden z pierwszych na tzw. ścianie wschodniej, co pokazuje skalę zapóźnienia tego obszaru w stosunku do regionów przodujących, gdzie obiekty tej klasy funkcjonują od wielu lat.

Nie doszły natomiast do skutku plany brytyjskiej firmy Parkridge CE Retail, która zamierzała wznieść w Białymstoku galerię Focus Park. Po kilkuletnich perturbacjach, związanych z brakiem zgody władz miasta na wzniesienie w zaplanowanym miejscu wielkiego obiektu handlowego, jako, że przyjęty przez nie plan zagospodarowania przestrzennego możliwość taka wykluczał, brytyjska firma ostatecznie zrezygnowała w 2010 roku ze swoich zamiarów. Decydujące znaczenie miało tu negatywne dla inwestora orzeczenie NSA, które oddaliło jego skargę na władze miasta o nierówne traktowanie przedsiębiorstw. Przez pewien czas Parkridge rozważał wybudowanie w tym miejscu obiektu hotelowo-biurowego o powierzchni do 2 tys. m^2. Teraz i ten projekt upadł[30]. Przypadek ten może być interesującym przyczynkiem do odpowiedzi na pytanie o powody, dla których deweloperzy spoza sektora mieszkaniowego niechętnie inwestują na tzw. ścianie wschodniej. Uprzedzając nieco próbę odpowiedzi na to pytanie, do której szerzej powrócimy nieco dalej, można stwierdzić, iż obok niezbyt korzystnego dla pozamieszkaniowych projektów deweloperskich otoczenia społeczno-ekonomicznego, przeszkodą są tu opóźnienia w planowaniu przestrzennym, niedostatek konsultacji społecznych w procesie tworzenia planów tego rodzaju (władze Białegostoku znały wcześniej zamiary brytyjskiego inwestora, któremu sprzedały działkę) oraz przeszkody natury biurokratycznej, znacznie wydłużających proces budowlany, a przez to podnoszących jego koszty.

Podobne jak wyżej, korzystne tendencje występują w województwach tworzących „ścianę wschodnią" na rynku budowli o charakterze logistycznym, tj. głównie o charakterze magazynowym. Prognozy rozwoju tego rynku opierane były na analogii ze tzw. ścianą zachodnią, gdzie występują liczne lokalizacje tego rodzaju obiektów, co jest konsekwencją ich braku po stronie niemieckiej. Z uwagi na to, iż nie ma ich również u wschodnich sąsiadów Polski, a rozwój wymiany gospodarczej z nimi jest traktowany jako istotny element rozwoju gospodarki

[29] J. Bolkowski, *dz. cyt.*, s. 74.

[30] *Parkridge rezygnuje z budowy galerii handlowej w Białymstoku. Wstrzymuje inne inwestycje*, <http://www.thecity.com.pl/Wiadomosci/Kraj/Parkridge-rezygnuje-z-budowy-galerii-handlowej-w-Bialymstoku.-Wstrzymuje-inne-inwestycje>.

narodowej, logiczny wydaje się wniosek, iż powinny one, celem ożywienia tej wymiany, powstać wzdłuż wschodniej granicy. Wyrazem tych tendencji były przed kilku laty plany belgijskiej firmy Eurinpro, zainteresowanej trzema lokalizacjami na tzw. ścianie wschodniej[31]. Plany te wszakże do dzisiejszego dnia nie zostały zrealizowane, aczkolwiek firma Eurinpro, przejęta później przez koncern Macquarie Goodman, realizowała duże projekty magazynowe w Grodzisku Mazowieckim i Łysomicach. Optymistyczne jest wszakże to, iż progresywne tendencje na rynku obiektów magazynowych w województwach ściany wschodniej się utrzymują. Jest to rezultat następujących okoliczności[32]:

- wysokie nasycenie obiektami magazynowymi regionów centralnych i zachodnich,
- budowa autostrady A-4, która ma wkrótce zostać doprowadzona do granicy z Ukrainą (wzdłuż jej przebiegu powinno powstać szereg obiektów logistycznych, niezbędnych do obsługi wymiany handlowej z Ukrainą),
- przygotowania do EURO 2012 (obiekty magazynowe powstawać będą wzdłuż szlaków komunikacyjnych prowadzących do granicy z Ukrainą i obsługiwać będą wzmożony w związku z tym ruch handlowy i osobowy).

Jak się przewiduje „więksi deweloperzy raczej będą chcieli ulokować swoje obiekty w przygranicznych lokalizacjach gdzie mogą się skupić na budowie dużych centrów przeładunkowo-magazynowych obsługujących również rynki wschodnie"[33]. Czynnikiem wspomagającym powstawanie centrów logistycznych na „ścianie wschodniej będzie także zaangażowanie się czynników rządowych, takich Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, która zaangażowała się w projekt „Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej". Celem tego projektu są długoterminowe i spójne działania komunikacyjne, których rezultatem będzie systematyczny wzrost konkurencyjności gospodarczej i atrakcyjności obszaru, tzn. firm, produktów, usług, kapitału, miast, miejsc[34]. Ogólne gospodarcze ożywienie tzw. ścianie wschodniej będzie czynnikiem stymulującym także rozwój rynku deweloperskiego, zwłaszcza zaś rynku projektów logistycznych.

Powyższy przegląd przemawia za trafnością tezy, iż tzw. ściana wschodnia jest upośledzona w porównaniu do innych regionów kraju pod względem skali pozamieszkaniowych projektów deweloperskich. Kwestii uwarunkowań powyżej zarysowanego stanu rzeczy poświęcimy teraz nieco uwagi. Najpierw wszakże nieodzowne wydaje się wskazać na przyczyny, dla których rynek deweloperski największą dynamikę ma w dużych aglomeracjach miejskich oraz w zachodnich i centralnych regionach kraju. Zakładać należy, iż jest to wynik występowania ze-

---

31 J. Bolkowski, *dz. cyt.*, s. 74.

32 *Odradza się rynek nieruchomości komercyjnych*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Odradza-sie-rynek-nieruchomosci-komercyjnych-2063207.html/>.

33 *Tamże.*

34 *Tamże.*

społu sprzyjających warunków makroekonomicznych. W świetle literatury rozwojowi rynku nieruchomości sprzyjają następujące czynniki tego rodzaju[35]:

- „wysokość produktu brutto, która – jak pisze L. Kałkowski – stanowi zasadnicze „tło dla funkcjonowania i rozwoju rynku nieruchomości"[36],
- brak istotnych ograniczeń dla rozwoju stosunków rynkowych w danej dziedzinie,
- stan otoczenia społeczno-gospodarczego, rozumianego jako zbiór „elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i wzajemnie się warunkujących", typizowanego bardziej szczegółowo na otoczenie bliższe (zespół warunków, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie relacje i na które może skutecznie oddziaływać) i dalsze (makorotoczenie, tj. zespół warunków oddziałujących na przedsiębiorstwo, na które jednak przedsiębiorstwo nie ma wpływu)[37].

Terytorialne zróżnicowanie poziomu funkcjonowania i rozwoju rynku deweloperskiego jest wynikiem stanu tych czynników na danym obszarze. Wysoka produktywność na danym obszarze, wysokie zaawansowanie stosunków rynkowych oraz odpowiednio wysoki poziom kapitału ludzkiego, społecznego czy dojrzałość rozwiązań instytucjonalnych, to czynniki stymulujące również rozwój rynku deweloperskiego. Odwrotnie natomiast, niska jakość przywołanych parametrów to czynniki hamujące rozwój. W świetle danych Eurostatu w Polsce występują silne dysproporcje rozwojowe, które znajdują bezpośrednie przełożenie na jakość tych parametrów. Najwyżej rozwinięte jest wchodzące w skład Regionu Centralnego województwo mazowieckie z Warszawą, które wytwarza PKB na poziomie 87,1% średniej dla UE, a więc na poziomie porównywalnym do wschodnich landów Niemiec oraz Walii. Wysoki jest poziom produktywności dużych aglomeracji miejskich – to Warszawa głównie decyduje o przodującej pozycji województwa mazowieckiego, jako najbogatszego polskiego regionu. Najsłabiej według tego kryterium rozwinięty jest Region Wschodni, którego najbiedniejsze województwa: podkarpackie i lubelskie wytwarza PKB na poziomie 37% średniej dla UE, a więc na poziomie charakterystycznym dla regionów bułgarskich i rumuńskich[38]. Nieprzypadkowo zatem, jak wskazują dane przytoczone wcześniej, większość projektów deweloperskich lokowana jest w regionach najbogatszych, natomiast w najbiedniejszych jest ich najmniej.

Ze względu na powyżej wskazane ograniczenia makroekonomiczne w województwach tworzących tzw. ścianę wschodnią relatywnie niewielki jest rynek nieruchomości, a to nieuchronnie ogranicza podaż inwestycji w projekty deweloperskie. Analiza polskiego rynku nieruchomości jako całości wykazuje istnie-

---

35 M. Gostkowska-Drzewicka, *dz. cyt.*, s. 50. Wszystkie cytaty za przywołaną autorką.

36 L. Kałkowski, *Rynek nieruchomości w Polsce*, Warszawa 2001, s. 70.

37 E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Toruń 2002, s. 43.

38 *Regional GDP…*

nie regionów dominujących. Wyraźnie ku sobie ciążą województwo mazowieckie (14,4% rynku krajowego), śląskie i małopolskie (w sumie 19,8% rynku krajowego) oraz wielkopolskie i dolnośląskie (w sumie 16,7% rynku krajowego). Ogółem na te pięć województw przypada 50,9% całego polskiego rynku nieruchomości. Tymczasem wartość rynku nieruchomości czterech województw tzw. ściany wschodniej – lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego – stanowiła tylko 18,1% rynku ogólnopolskiego[39]. Wartość rynku warunkuje poziom inwestycji, a także ich strukturę. W pierwszej kolejności deweloperzy angażują się w sektory nieruchomości, na których występują największe potrzeby społeczne, a więc przede wszystkim na rynku mieszkaniowym. Inwestycje w projekty pozamieszkalne są w takiej sytuacji odsuwane na plan dalszy. O znaczeniu, jakie ma dla rozwoju rynku deweloperskiego jakość otoczenia społeczno-gospodarczego i infrastrukturalnego świadczy to, iż prognozy rozwoju na tzw. ścianie wschodniej budownictwa magazynowego wiąże się z wejściem na ten teren budownictwa autostradowego[40].

Powyższe czynniki związane z otoczeniem społeczno-ekonomicznym rynku deweloperskiego obiektywnie ograniczają możliwości jego rozwoju, a tym samym przyczyniają się do niewielkiego w porównaniu z innymi regionami kraju zainteresowania inwestorów tzw. ścianą wschodnią. W rezultacie niewielkie są tu nakłady na takie pozamieszkaniowe segmenty rynku deweloperskiego jak budownictwo hotelowe, biurowe, pomimo pewnych symptomów poprawy, także handlowe. Stosunkowo największe możliwości otwierają się przed deweloperami działającymi na rynku obiektów logistycznych. Czynnikiem obiektywnie sprzyjającym jest tu położenie tzw. ściany wschodniej wzdłuż granicy polsko-ukraińskiej, polsko-białoruskiej i polsko-litewskiej. Ściana wschodnia jest naturalnym obszarem, na którym będzie się dokonywać obsługa wymiany handlowej ze wschodnimi sąsiadami oraz z Rosją, z którą wymiana odbywa się z wykorzystaniem dróg tranzytowych przez te kraje. Na obecnym etapie polska wymiana handlowa ze Wschodem jest znacznie mniejsza, aniżeli polska wymiana z Zachodem. Aktywizuje to rynek obiektów logistycznych w centrum kraju (centra logistyczne przy węzłach autostradowych, np. w Strykowie przy przyszłym skrzyżowaniu autostrad A1 i A2) oraz regiony zachodnie (centra logistyczne wzdłuż granicy z Niemcami). Jak zwraca się uwagę w analizach „blisko 70% polskiego importu i prawie 80% eksportu wynika z rozwiniętego handlu z Zachodem, podczas gdy powiązania biznesowe z Rosją, Ukrainą i Białorusią są znacznie skromniejsze, a import z kierunków wschodnich – to głownie ropa naftowa i gaz dostarczany

[39] L. Kałkowski, *2 0 l a t polskiego rynku nieruchomości monitoring za lata 1990-2009*, Kraków 2010, s. 11.

[40] *TFI SATUS i BIK S.A. stawiają na inwestowanie w nieruchomości komercyjne*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.wgn.pl/i/n,3121,1130,pl,item.html>.

rurociągami. Można oczekiwać, że dynamiczny rozwój gospodarczy Rosji sytuacje tę zmieni, ale boomu na rynku magazynów w najbliższym czasie trudno się spodziewać. Dodatkowym hamulcem ograniczonej ekspansji inwestycji magazynowych na „ścianie wschodniej" jest uboga infrastruktura drogowa"[41]. Obecnie na tzw. ścianie wschodniej szczególnie dolegliwe są braki zakresie dostępności infrastruktury komunikacyjnej, technicznej, dostępności gruntów inwestycyjnych – co niekorzystnie wpływa na zainteresowanie inwestorów zagranicznych poszukujących lokalizacji pod nowe inwestycje[42]. Czynnikiem szczególnie istotnym jest w tej sytuacji zrealizowanie planowanych połączeń autostradowych z granicą wschodnią, tj. doprowadzenia autostrady A1 do Białej Podlaskiej, autostrady A4 do granicy z Ukrainą oraz realizacji mocno kontrowersyjnej ze względów ekologicznych koncepcji *Via Balitca*, która przyniosła by ożywienie handlowe nie tylko z republikami nadbałtyckimi, ale także z rynkami skandynawskimi. Projekty, o których mowa napotykają jednak szereg trudności. Z powodu powszechnie znanych opóźnień w programie budowy autostrad, termin doprowadzenia autostrady A1 do Białej Podlaskiej nie jest obecnie znany. Pod znakiem zapytania stoi również przewidywany na 2012 rok termin doprowadzenia do granicy z Ukrainą autostrady A4 (byłoby to pierwsze połączenie drogowe, zapewniające wewnątrzkrajową komunikację między granicą zachodnią a wschodnią). Problemy dotyczą wejścia na teren budowy, rozwiązania kwestii ujęcia wody dla Łańcuta, ochrony żab na mokradłach między Rzeszowem a Jarosławiem, zwłaszcza zaś konfliktu między Generalną Dyrekcją Dróg i Autostrad a wykonawcą odcinka między Brzeskiem a Wierzchosławicami[43].

Najmniej zaawansowany jest projekt Via Baltica. Jest to rezultat wieloletniego konfliktu rządu ze środowiskami ekologicznymi, przeciwstawiającymi się realizacji tzw. wariantu białostockiego przebiegu trasy, w wyniku czego doszłoby – zdaniem ekologów – do bezpowrotnej dewastacji najcenniejszej przyrodniczo części Podlasia z Puszczą Knyszyńską. Dopiero 20 października 2009 roku rząd podjął decyzję, zgodną ze stanowiskiem ekologów, i wybrał wariant przebiegu polskiego odcinka Via Baltica przez Łomżę. Dzięki temu wzdłuż granicy wschodniej powstanie spójny ciąg komunikacyjny dzięki drodze ekspresowej S61 z Budziska do Warszawy oraz dzięki drodze ekspresowej S19 od Kuźnicy Białostockiej do Barwinka na granicy ze Słowacją. Dodatkową komunikację tzw. ściany wschodniej z regionami centralnymi i zachodnimi ma zapewnić droga ekspreso-

[41] J. Bolkowski, *dz. cyt.*, s. 75.

[42] *Odradza się rynek nieruchomości...*

[43] A. Pięs, *Autostrada A4 raczej nie będzie gotowa na Euro 2012*, materiał dostępny w formie elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?aid=/20110225/region00/831814527>.

wa S8 o docelowym przebiegu Z Wrocławia przez Łódź i Warszawę do Choroszczy przy granicy z Białorusią[44].

Od realizacji powyższych projektów zależy ożywienie gospodarcze tzw. ściany wschodniej, które z perspektywy rynku deweloperskiego oznaczać będzie przede wszystkim wzrost zainteresowania deweloperów inwestycjami w projekty logistyczne związane z infrastruktura społeczną. Do niedawna jeszcze podstawą optymistycznych prognoz były także pomyślne trendy w największych wschodnich gospodarkach: rosyjskiej i ukraińskiej. Szczególne nadzieje rozbudzała silna progresja gospodarski rosyjskiej, przyrastającej w tempie 8% rocznie. Obecna sytuacja gospodarki rosyjskiej i ukraińskiej, zwłaszcza zaś stan relacji polsko-rosyjskich nie dają podstaw do snucia planów rozbudowy zasobów logistycznych na tzw. ścianie wschodniej, na miarę tych zasobów, jakie istnieją w regionach położonych wzdłuż granicy polsko-niemieckiej.

Zakładając wszakże, iż dziedzinie relacji handlowych i politycznych ze wschodnimi sąsiadami, zwłaszcza z Rosją, dojdzie do trwałej poprawy, należy się spodziewać w pierwszej kolejności wzrostu zainteresowania tzw. ścianą wschodnią ze strony deweloperów funkcjonujących w segmencie obiektów logistycznych, magazynowych i obiektów biurowych. W dalszej kolejności, ze względu na poprawę jakości otoczenia społeczno-gospodarczego, jako skutku gospodarczego ożywienia całego regionu wschodniego, mogą zostać pobudzone inne segmenty pozaamieszkaniowego rynku deweloperskiego. W ograniczeniach tego rodzaju upatrywać należy, przyczyn aktualnego, niskiego zainteresowania tzw. ścianą wschodnią przez deweloperów z pozamieszkaniowych segmentów rynku deweloperskiego.

Słowa kluczowe: infrastruktura społeczna, deweloper, nieruchomość, Polska Wschodnia, plan zagospodarowania przestrzennego.

Keywords: social infrastructure, developer, Real estate, Eastern Poland, Area Action Plan.

Bibliografia

1. S. Belniak, *Wykorzystanie doświadczeń zagranicznych w kształtowaniu rynku nieruchomości w Polsce*, [w:] *Bariery rozwoju rynku nieruchomości*, (red.) E. Kucharska-Stasiak, Łódź 2001.
2. J. Bolkowski, *Koniunktura dla inwestycji komercyjnych*, Forum Budowlane 2006, nr 4.

[44] Rozporządzenie zmieniające rozporządzenie w sprawie sieci autostrad i dróg ekspresowych, przedłożone przez ministra infrastruktury, materiał dostępny w formie elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.premier.gov.pl/rzad/decyzje_rzadu/decyzje_z_dnia/rozporzadzenie_zmieniajace_roz,2926/>.

3. W. J. Brzeski, G. Dobrowolski, S. Spędek (dalej: W. J. Brzeski i in.), *Vademecum pośrednika nieruchomości*, Kraków 1996.
4. M. Gostkowska-Drzewicka, *Próba określenia wpływu czynników makroekonomicznych na rozwój mieszkaniowego rynku deweloperskiego W Trójmieście na tle Polski w latach 1995-2007*, Barometr Regionalny 2010, nr 1.
5. L. Henclewska, *Zarządcy nieruchomości w Polsce*, <http://www.irempolska.org.pl/2003-09.php>.
6. L. Kałkowski, *2 0 lat polskiego rynku nieruchomości monitoring za lata 1990-2009*, Kraków 2010.
7. L. Kałkowski, *Rynek nieruchomości w Polsce*, Warszawa 2001.
8. D. Milczarek, *Dzielenie przestrzeni*, Życie Gospodarcze 1997, nr 12-13.
9. M. Mendel. *Rola dewelopera w kształtowaniu przestrzeni miejskiej*, REAS Newsletter z października 2007.
10. T. Markowski, *Koordynująca rola polityki przestrzennej ze szczególnym uwzględnieniem ochrony dziedzictwa przyrodniczego i krajobrazu kulturowego*, [w:] *Wyzwania dla polskiej polityki przestrzennej.* Konferencja organizowana przez sejmową Komisję Infrastruktury, Ministerstwo Infrastruktury we współpracy z Biurem Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu. Warszawa, 24 czerwca 2008. Materiały konferencyjne, Warszawa 2008.
11. T. Markowski, Z. Strzelecki, *10 lat gospodarki przestrzennej samorządów województw. Problemy i wyzwania*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.frdl.org.pl/downloads/profMarkowskiStrzelecki.pdf>.
12. A. Pięs, *Autostrada A4 raczej nie będzie gotowa na Euro 2012*, materiał dostępny w formie elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?aid=/20110225/region00/831814527>.
13. E. Siemińska, *Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Toruń 2002.
14. R. Szubstarski, *Polskie hotelarstwo. Stan posiadania i inwestycji*, [w:] *ABC inwestycji hotelowych*, dodatek do czasopisma *Hotelarz* z 14 października 2009.
15. K. Zima, *Analiza deweloperskich przedsięwzięć budowlanych z zastosowaniem logiki rozmytej*, praca doktorska napisana w Wydziale Inżynierii Lądowej Politechniki Krakowskiej, napisana pod kierunkiem prof. PK dr hab. inż. Andrzeja Koseckiego, Kraków 2007, s. 12, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://bc.biblos.pk.edu.pl/bc/resources/PD/ZimaK/AnalizaDeweloperskich/pdf/ZimaK_AnalizaDeweloperskich.pdf>.
16. *Słownik pojęć ekonomicznych*, cz. I (A-O), [w:] Biznes, t. IX, Warszawa 2007.

17. *Polski rynek budowlany, s.* 8, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.minigo.pl/uploads/assets//reports/Polish_Construction_Market_2008.pdf>.
18. *Parkridge rezygnuje z budowy galerii handlowej w Białymstoku. Wstrzymuje inne inwestycje*, <http://www.thecity.com.pl/Wiadomosci/Kraj/Parkridge-rezygnuje-z-budowy-galerii-handlowej-w-Bialymstoku>.-Wstrzymuje-inne-inwestycje.
19. *Odradza się rynek nieruchomości komercyjnych*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Odradza-sie-rynek-nieruchomosci-komercyjnych-2063207.html>.
20. *TFI SATUS i BIK S.A. stawiają na inwestowanie w nieruchomości komercyjne*, materiał dostępny w wersji elektronicznej pod adresem internetowym: <http://www.wgn.pl/i/n,3121,1130,pl,item.html>.

Wykaz aktów prawnych

1. Ustawa z 24 marca 1920 roku *o nabywaniu nieruchomości przez cudzoziemców*, Dz.U. z 1920 r., nr 31, poz. 178.
2. Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 roku *o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych*, ust. 5, Dz.U. z 1989 roku, nr 41 poz. 324.
3. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. z 2001 r., nr 94, poz. 1037.

Karol Tarkowski, Andrzej Zbroja

Przełamywanie barier związanych z uruchomieniem działalności gospodarczej w województwie lubelskim na przykładzie wybranych projektów zrealizowanych przez Fundację OIC Poland

Overcoming barriers regarding to starting business in Lublin Voivodeship as an example of selected projects completed by the Foundation OIC Poland

Wstęp

Region lubelski należy do najbiedniejszych obszarów zarówno Polski jak i Unii Europejskiej. Niskie jest także tempo wzrostu gospodarczego. Gospodarka regionu boryka się stale z całym ciągiem poważnych problemów o charakterze strukturalnym, które w dużym stopniu ograniczają jej zdolność konkurowania i wpływają negatywnie na perspektywy przyszłego rozwoju społeczno-gospodarczego województwa. Na niską konkurencyjność regionalnej gospodarki ma również wpływ słabo rozwinięta infrastruktura ekonomiczna i techniczna regionu oraz słabość sektora przedsiębiorczości[1].

Jednym z podstawowych elementów rozwoju gospodarki regionalnej jest wielkość majątku trwałego i zdolność do jego odtwarzania i zwiększania. Wartość brutto środków trwałych w gospodarce województwa lubelskiego szacowana była w 2009 roku na poziomie 102,6 mld zł, to stanowiło 4,3% udziału krajowego (9 miejsce w kraju). Jednak pod względem wartości brutto środków trwałych w przeliczeniu na jednego mieszkańca (47,6 tys. zł. wobec 62,3 tys. w kraju) województwo zajmuje ostatnie miejsce w Polsce[2].

Niekorzystnym zjawiskiem jest również wolne tempo modernizacji i wymiany majątku trwałego w regionie. Wielkość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorstwa w województwie lubelskim w 2009 roku wynosiła nieco ponad 3,98 mld zł, to stanowiło zaledwie 2,77% nakładów w kraju (10 pozycja). Jednak z poziomem nakładów w przeliczeniu na mieszkańca wynoszącym 1847 zł województwo lokowane jest na czternastym miejscu w kraju – średnia wartość to

---

1 *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, tom II Cele i priorytety strategii oraz system wdrażania, Zarząd Województwa Lubelskiego, Kwiecień 2009, s. 12.

2 *Środki trwałe w gospodarce narodowej w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2010, s. 115.

3 766 zł[3]. W Unii 25 państw, w samym sektorze przedsiębiorstw, jest to wartość przekraczająca 8000 zł. Zresztą jako podstawową barierę rozwoju przedsiębiorstw podają sami przedsiębiorcy, w ocenie blisko połowy ogółu badanych, stanowi brak kapitału i niska stabilność finansowa (49,3%). Brak środków na wyposażenie i poprawę stosowanych standardów wskazało ok. 36% ogółu ankietowanych, zaś na oddziaływanie silnej konkurencji zwróciło uwagę ok. 34% z nich[4].

Województwo także niezbyt dobrze wypada jeśli chodzi o rozwój przedsiębiorczości. W regionalnym systemie REGON zarejestrowanych jest 156,2 (na koniec 2009) tys. podmiotów. Nasycenie przedsiębiorczością w regionie, mierzone ilością zarejestrowanych firm na 10 000 mieszkańców, jest o 26% niższe niż średnia w kraju i na koniec 2009 roku kształtowało się na poziomie 723 podmiotów gospodarczych (wobec 980 w kraju). Porównując powyższe wskaźniki przedsiębiorczości wśród innych województw lubelskie zajęło piętnastą pozycję w przypadku liczby podmiotów ogółem[5].

Na przestrzeni ostatnich można zaobserwować realny przyrost liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw. Przyrost ten byłby znacznie większy, gdyby nie ciągle rosnące wskaźniki wyrejestrowywania przedsiębiorstw. W roku 2009 z systemu REGON wyrejestrowywano 12,7 tys. firm, przy 15 tys. przedsiębiorstw rejestrowanych[6]. Powyższe dane świadczą z jednej strony o stosunkowo dużej aktywności mieszkańców w zakresie inicjowania biznesu, z drugiej wskazują na trudne warunki zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw w regionie. Dlatego niezwykle ważnym kierunkiem działań powinno być wspieranie przedsiębiorstw w ich pierwszych fazach rozwoju.

Niezależnie od występujących licznych słabości, regionalna gospodarka wykazuje również szereg endogenicznych potencjałów rozwoju. Przy odpowiednim wsparciu środkami z zewnątrz mogą one znacznie wzmocnić pozycję konkurencyjną regionalnej gospodarki. Prawidłowo działające, mikro małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę do budowania konkurencyjności regionalnej gospodarki. Tymczasem sektor MŚP na Lubelszczyźnie należy do najsłabiej rozwiniętych w Polsce i boryka się z wieloma poważnymi problemami. Barierą w zwiększaniu konkurencyjności regionalnego sektora MŚP jest utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania[7].

---

3 *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2011, s. 81-82.

4 *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego,* Lublin 2004, s. 27.

5 *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w województwie lubelskim w 2009 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2010, tab. 4, s. 17.

6 *Tamże*, s. 21-22.

7 *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020, dz. cyt.*, s. 46.

Możliwości poprawy poziomu przedsiębiorczości w regionie

Wydaje się, że kluczem do poprawy sytuacji w zakresie zwiększenia nakładów inwestycyjnych w regionie i przyspieszenia procesów modernizacyjnych w gospodarce może być przeznaczenie odpowiedniego wolumenu środków strukturalnych na rozwój bazy produkcyjnej przedsiębiorstw oraz szeroko rozumianej nfrastruktury ekonomicznej[8]. Szczególną rolę powinien odgrywać system inkubacji przedsiębiorczości, który w województwie praktycznie nie istnieje[9].

Biorąc pod uwagę ogromną liczbę osób starających się o przyznanie środków finansowych na zakładanie działalności gospodarczej, wyraźnie widać, że znaczna część społeczeństwa zainteresowana jest rozwojem przedsiębiorczości w regionie i widzi dla siebie szanse na poprawę własnego losu w prowadzeniu własnej firmy. Świetnie ilustruje to relacja „Gazety Wyborczej" ze spotkania w ramach projektu "Przedsiębiorczość – inicjatywa Leszka Czarneckiego" w dniu 10 marca 2010 r. na UMCS. W debacie tej pod hasłem "Młodzi Polacy wolą pracę w korporacji – czy przedsiębiorczość nie jest trendy?" padło pytanie: „kto chce pracować w korporacji? Dwie lub trzy nieśmiałe ręce w górze. No to kto chce mieć firmę? Wszyscy. Podobno to ewenement, bo na innych uczelniach większość chce być korporacyjnym trybikiem"[10]. Niestety, jak pokazują dane statystyczne, ogromna jest także ilość likwidowanych firm (szczególnie od początku kryzysu gospodarczego). Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009* w roku 2009 „odnotowano znaczny wzrost liczby przedsiębiorstw zlikwidowanych o 45,2%"[11]. Jednak dane na temat przeżywalności przedsiębiorstw, mierzone wskaźnikiem przeżycia pierwszego roku działalności są dość dobre i wyniosły aż 76,4% w ostatnim roku analizy[12]. Czynnikiem wpływającym na poprawę przeżywalności przedsiębiorstw są także fundusze pomocowe, dostępne w większej skali dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. W niniejszym artykule znajdują się wyniki badań dotyczące wykorzystania dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej i inwestycje wygenerowane w regionie dzięki tym dotacjom. Badaniem objęto konkursy ogłoszone od 2009 roku przez Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego "OIC Poland" (Fundacja OIC Poland) w ramach projektów ułatwiających rozpoczynanie działalności gospodarczej na terenie województwa lubelskiego.

---

8 *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*, Dokument przyjęty przez Komisję Europejską w dn. 2 października 2007 r., Lublin, 2007, s. 15.

9 *Tamże*, s. 22-23.

10 Za D. Majka *Studenci! Gdzie wasza ciekawość*", „Gazeta Wyborcza", 10.03.2010 r.

11 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009,* PARP, Warszawa 2010, s. 35.

12 *Tamże*, s. 36.

Wybrane działania realizowane w celu poprawy warunków związanych z uruchomieniem działalności gospodarczej

W roku 2009 w Fundacji OIC Poland rozpoczęto realizację projektu „Daj sobie szansę – zatrudnij się sam" w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) Priorytet VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich" Działanie 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia". Działanie to jest komplementarne w stosunku do prac realizowanych w ramach Priorytetu II „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach", Działania 2.5 „Promocja przedsiębiorczości" Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2006, którego celem było aktywne wspieranie zatrudnienia, poprzez stymulowanie powstawania nowych mikroprzedsiębiorstw oraz zapewnienie nowo zarejestrowanym mikroprzedsiębiorcom pomocy w wykorzystaniu dostępnych instrumentów wsparcia. Działanie 6.2 jest również komplementarne w stosunku do działań wchodzących w skład Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013, w ramach Osi priorytetowej I Przedsiębiorczość i innowacje, w tym w szczególności do Działania 1.1 Dotacje dla nowopowstałych mikroprzedsiębiorstw, którego celem jest zwiększenie zdolności inwestycyjnej w początkowym okresie funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw, realizujących projekty na terenie województwa lubelskiego[13]. W latach 2008-2010 na terenie województwa lubelskiego zrealizowano w ramach działania 6.2 PO KL 27 projektów, dzięki czemu wsparcie finansowe na rozpoczęcie działalności otrzymało około 750 osób[14]. W chwili obecnej (marzec 2011) realizowanych jest kolejnych 10 projektów, gdzie na wsparcie finansowe na założenie działalności może liczyć około 390 osób[15].

W projekcie „Daj sobie szansę – zatrudnij się sam" prowadzonym przez Fundację OIC Poland (w okresie 2009-2010) wzięło udział 60 osób (liczba starających się o udział w projekcie wynosiła aż 483 osób), zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. W ramach projektu uczestnicy mogli liczyć na wsparcie w trzech podstawowych formach. W pierwszej kolejności było to doradztwo, w ramach którego uczestnicy przechodzili badanie postaw przedsiębiorczych i kompetencji osobistych. Badanie to pozwalało lepiej ocenić lukę pomiędzy posiadanymi a potrzebnymi do prowadzenia działalności kompetencjami. W oparciu o badanie generowano indywidualne plany szkoleniowe. Następnie

[13] Za: *Korekta sprawozdania z realizacji Działania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 – 2008 rok*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009, s. 4-5.

[14] Wg *Stan wdrażania komponentu Regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie lubelskim opracowany na dzień 28.02.2011 r.* Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie, s. 4, <http://www.efs.lubelskie.pl/front/page/get/302/>.

[15] Obliczenia własne w oparciu o dane Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie dotyczące konkursów w latach 2008-2010, <http://www.wup.lublin.pl/pokl/priorytet-vi/62-konkurs/dotyczce-62>.

odbywały się indywidualne spotkania z psychologiem w celu m.in. podniesienia samooceny i wiary we własne siły. Ma to ogromne znaczenie w likwidacji zagrożenia, w postaci rezygnacji z prowadzonej działalności, poprzez przygotowanie mentalne i odpornościowe na czynniki zewnętrzne. Ostatnią odmianą wsparcia doradczego był udział uczestników projektu w indywidualnych konsultacjach w zakresie przygotowywania planów biznesu oraz wniosków o wsparcie.

Następnie uczestnicy projektu brali udział w szkoleniach, które obejmowały:

a) 60 godzinny kurs dotyczący zagadnień związanych z zasadami prowadzenia działalności gospodarczej, z zakresu BHP, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, pozyskiwania środków z Unii Europejskiej, marketingu i promocji,
b) 40 godzinny kurs związany ze szczegółowym zaplanowaniem przyszłej działalności gospodarczej poprzez poznanie zasad przygotowywania i sporządzenia biznes planu,
c) 120 godzinny kurs zawodowy związany bezpośrednio z profilem zakładanej firmy, przy ustalaniu profilu kursów brano pod uwagę wyniki badania postaw przedsiębiorczych i kompetencji.

W ostatniej fazie uczestnicy projektu mogli liczyć na wsparcie finansowe. Ten rodzaj pomocy miał na celu ułatwienie sfinansowania pierwszych wydatków inwestycyjnych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą w wysokości do 40 000 zł (skorzystało z tej formy wsparcia 36 osób). Ponadto osobom, które rozpoczęły działalność gospodarczą udzielono wsparcia finansowego pomostowego na okres pierwszych 6 miesięcy działalności w wysokości do 1 250 zł miesięcznie (skorzystało z tej formy wsparcia 25 osób). Cześć zaś beneficjentów mogła dodatkowo liczyć na przedłużone na kolejne 6 miesięcy, wsparcia pomostowe, które jest udzielane w celu ułatwienia osiągnięcia płynności finansowej (skorzystało z tej formy wsparcia 8 osób).

W wyniku realizacji projektu w 2010 roku zostało wspartych 36 przedsiębiorstw. Nakłady inwestycyjne sfinansowane z dotacji wyniosły 1 414 779,85 zł (zgodnie z umowami). Otrzymywane przez beneficjentów środki finansowe służyły pokryciu wydatków inwestycyjnych, umożliwiających funkcjonowanie nowo powstałego przedsiębiorstwa. W szczególności otrzymywaną pomoc przeznaczano na składniki majątku trwałego, w tym na środki transportu, koszty drobnych prac remontowych i budowlanych, a niektórych wypadkach także na środki obrotowe. Wydatkowanie środków odbywało się w oparciu o potrzeby przedstawione w składanym biznes planie przedsięwzięcia. Szczegółowy wykaz wydatków określony był także w harmonogramie rzeczowo-finansowym, który zakładał zakończenie inwestycji w okresie 2 miesięcy od momentu podpisania umowy o wsparcie, co oznaczało inwestycje w początkowym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Finansowe wsparcie pomostowe było udzielane w formie comiesięcznych transz dotacji w wysokości nie większej niż kwota minimalnego wynagrodzenia. Kwota ta miała ułatwić początkującemu przedsiębiorcy pokrycie obligatoryjnych opłat, ponoszonych przez niego, niezależne od poziomu przychodów (w szczególności w postaci składki na ubezpieczenia społeczne, ubezpieczenie zdrowotne oraz fundusze pozaubezpieczeniowe). W ramach wsparcia pomostowego obowiązuje następujący zamknięty katalog wydatków kwalifikowanych obejmujący następujące koszty: ZUS, administracyjne (w tym koszty czynszu lub wynajmu pomieszczeń bezpośrednio związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą), eksploatacji pomieszczeń (w tym m.in. opłaty za energię elektryczną, cieplną, gazową i wodę), opłat telekomunikacyjnych, usług pocztowych, usług kserograficznych, usług księgowych, związane z ubezpieczeniem osób i/lub mienia związane bezpośrednio z prowadzoną działalnością gospodarczą, usług prawnych, koszty drobnych materiałów biurowych, działań informacyjno-promocyjnych.

Nowopowstałe firmy otrzymały w ramach projektu wsparcie pomostowe w łącznej wysokości (wg otrzymanych umów) 182 305,42 zł, w tym:

- wsparcie pomostowe na okres pierwszych 6 miesięcy w łącznej kwocie 158 510,30 zł otrzymał 25 osób,
- przedłużone wsparcie pomostowe w łącznej kwocie 23 795,12 zł otrzymał 8 osób.

W czasie przygotowania niniejszego artykuły wszystkie przedsiębiorstwa objęte wsparciem finansowym działały, a okres funkcjonowania najwcześniej powstałych wynosi już około 22 miesięcy (pierwsza firma została zarejestrowana w dniu 11.05.2009 roku).

W roku 2010 w Fundacji OIC Poland wystartował projekt „Outplacement dla Lubelszczyzny", którego głównym celem jest złagodzenie skutków restrukturyzacji zatrudnienia i związanych z tym zwolnień pracowniczych. Projekt jest realizowany w ramach Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie", Działania 8.1 „Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie", Priorytetu VIII Regionalne kadry gospodarki, PO KL. Celem poddziałania 8.1.2 jest podniesienie i dostosowanie kwalifikacji i umiejętności osób pracujących do potrzeb regionalnej gospodarki. Cel poddziałania jest realizowany poprzez tworzenie i wdrażanie programów typu outplacement, które może obejmować w szczególności: poradnictwo zawodowe i psychologiczne, pomoc w znalezieniu nowego miejsca pracy, finansowanie szkoleń i kursów przekwalifikowujących, kursów doszkalających, pomoc w zmianie miejsca zamieszkania, środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej. W ramach poddziałania realizowane są dwa projekty (w tym jeden realizowany przez Fundację OIC Poland), w ramach których wsparcie na rozpoczęcie działalności gospodarczej przyznane zostanie 168 osobom.

Projekt „Outplacement dla Lubelszczyzny" Fundacji OIC Poland realizowana w ramach poddziałania 8.1.2. PO KL zawiera ścieżkę nr 2 „Zostań Przedsiębiorcą", która skierowana jest do osób pragnących rozpocząć działalność gospodarczą. Osoby uczestniczące w tej ścieżce otrzymują podobne wsparcie jak w programie „Daj sobie szansę – zatrudnij się sam". W pierwszej fazie wsparcia beneficjenci pomocy otrzymywali wsparcie doradcze, które obejmowało:

a) indywidualne doradztwo psychologiczne, pozwalające na skonstruowanie Indywidualnych Planów Działania, wyznaczanie własnych mocnych i słabych stron, poznanie swojego potencjału zawodowego, dokonaniu bilansu swoich kompetencji,
b) indywidualne poradnictwo psychologiczne, które miało na celu rozwój cech sprzyjających poradzeniu sobie w trudnościach,
c) indywidualne doradztwo po założeniu działalności gospodarczej, które ma pomóc w przezwyciężaniu pierwszych problemów, jakie się pojawiają przy prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa.

Drugą formą wsparcia było 60 godzinne szkolenie, które dotyczyło zagadnień związanych z zasadami prowadzenia działalności gospodarczej (akty prawne, regulujące zasady prowadzenia działalności gospodarczej, formy prowadzenia działalności gospodarczej, rejestracja działalności gospodarczej), podatków, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, pozyskiwanie środków na finansowanie działalności, podstawy finansów i księgowości, zasady przygotowywania i sporządzenia biznes planu.

Ostatnią formą pomocy było wsparcie finansowe, które obejmowało:

a) udzielenie wsparcia w celu ułatwienia sfinansowania pierwszych wydatków inwestycyjnych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą w wysokości od 25 000 zł do 40 000 zł (skorzysta z tej formy wsparcia aż 68 osób),
b) udzielenie wsparcia finansowego pomostowego na okres pierwszych 6 miesięcy działalności w wysokości do 1 250 zł miesięcznie (skorzysta z tej formy wsparcia 17 osób),
c) przedłużenie wsparcia pomostowego na kolejne 6 miesięcy udzielane w celu ułatwienia osiągnięcia płynności finansowej (skorzysta z tej formy wsparcia 10 osób).

W wyniku realizacji projektu do końca lutego 2011 roku zostało wspartych 50 przedsiębiorstw. Nakłady inwestycyjne sfinansowane z dotacji wyniosły 1 696 761,98 zł (zgodnie z umowami). Otrzymywane przez beneficjentów środki finansowe, służyły pokryciu wydatków inwestycyjnych identycznych z tymi opisanymi w ramach działania „Daj sobie szansę – zatrudnij się sam".

Podobny jak we wcześniej opisywanym projekcie był także katalog kosztów, które można było sfinansować w ramach wsparcia pomostowego. Dotychczas podstawowe wsparcie pomostowe (ze względu na harmonogram realizacji projek-

tu przedłużone wsparcie pomostowe będzie udzielane dopiero w II połowie roku 2011) otrzymało osiem nowopowstałych firmy w łącznej wysokości (wg podpisanych umów) 59 985,36 zł.

Zakres badania wykorzystania dotacji przyznawanych na uruchomienie działalności gospodarczej

Celem głównym badania była analiza zakresu wykorzystania dotacji inwestycyjnej udzielanej w ramach PO KL działanie 6.2 i 8.1.2.

Szczegółowe cele badania obejmowały analizę: struktury wsparcia pod względem wieku, płci i wykształcenia, rodzaju działalności gospodarczej, przeznaczenia środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości przez beneficjentów wsparcia rozpoczynających działalność gospodarczą, prognozowanych wyników finansowych.

Badaniem objęto zakres wykorzystania środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości przez beneficjentów wsparcia rozpoczynających działalność gospodarczą.

Badaniu poddano 36 projektów złożonych w ramach projektu „Daj sobie szansę – zatrudnij się sam" oraz 50 projektów złożonych w ramach projektu „Outplacement dla Lubelszczyzny", które zostały zakwalifikowane do dofinansowania. Podstawą przydzielenia wsparcia finansowego były punkty przydzielone przez ekspertów Komisji Oceny Wniosków. Wnioski o przyznanie środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości, które otrzymały co najmniej 60% punktów ogólnej sumy punktów, zaś w poszczególnych punktach oceny merytorycznej uzyskały przynajmniej 40 % punktów były kwalifikowane do dofinansowania w kolejności od największej liczby uzyskanych punktów, aż do wyczerpania się środków finansowych określonych w budżetach obu projektów.

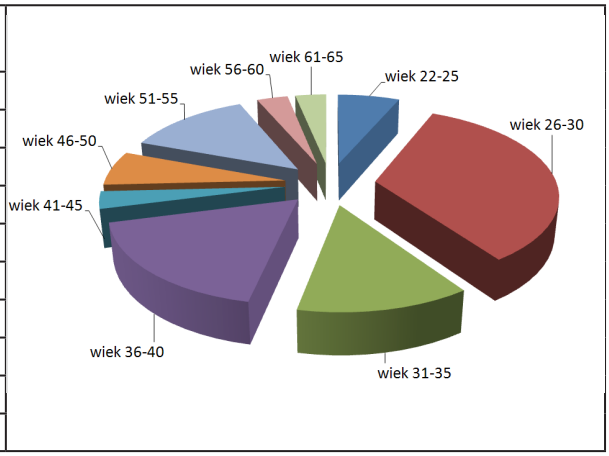
Analiza struktury wsparcia pod względem wieku, płci i wykształcenia

Pierwszy obszar badania obejmował wiek, płeć i wykształcenie beneficjentów.

Beneficjenci wsparcia objęci niniejszym badaniem obejmowali przekrój wiekowy od 22 do 65 lat. Średnia wieku w badanej grupie beneficjentów wynosi 37 lat. Najstarszy beneficjent miał 65 lat, najmłodszy zaś 22 lata. Analiza struktury wieku wskazuje, że największą grupą byli beneficjenci w wieku 26-30, którzy stanowili 33,87% badanej grupy. W dalszej kolejności liczną grupę stanowili beneficjenci w wieku 36-40, którzy stanowili 17,74% badanej grupy oraz beneficjenci w wieku 31-35 i 51-55, którzy stanowili po 12,90% badanej grupy. Pozostałe grupy wiekowe stanowiły relatywnie niski udział w grupie badanej tj. 6,45% w grupie wiekowej 22-25, również 6,45% w grupie wiekowej 46-50 oraz po 3,23% w grupach wiekowych 41-45, 56-60, 61-65. Poniższy wykres obrazuje szczegółową strukturę beneficjentów wsparcia pod względem wieku.

Wykres 1. Struktura beneficjentów wsparcia finansowego pod względem wieku

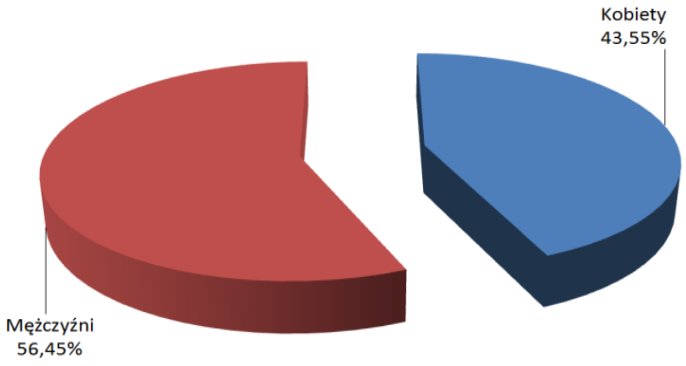
Lp.	Przedział wiekowy	Struk-tura
1.	22-25	6,45%
2.	26-30	33,87%
3.	31-35	12,90%
4.	36-40	17,74%
5.	41-45	3,23%
6.	46-50	6,45%
7.	51-55	12,90%
8.	56-60	3,23%
9.	61-65	3,23%
10.	**Razem**	**100,00%**



Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym kryterium analizy była płeć beneficjentów. Pomimo założenia strategicznego w obu projektach, że co najmniej 50% stanowić będą kobiety, analiza struktury beneficjentów pod względem płci objętych wsparciem na rozwój przedsiębiorczości wskazuje wyższy udział mężczyzn, którzy stanowili 56,45% badanej grupy. Natomiast projekty złożone przez kobiety, które otrzymały dofinansowanie stanowiły 43,66% badanej grupy.

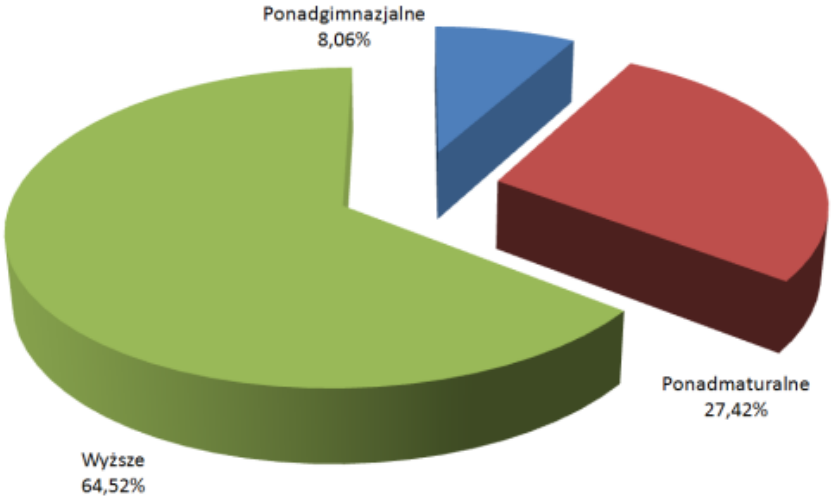
Wykres 2. Struktura beneficjentów wsparcia finansowego pod względem płci



Źródło: Opracowanie własne

Analizowana grupa beneficjentów nie była jednorodna również pod względem wykształcenia. Wśród osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą na własny rachunek przeważali beneficjenci z wyższym wykształceniem, którzy stanowili 64,52% badanej grupy, a w dalszej kolejności beneficjenci z wykształceniem pomaturalnym, którzy stanowili 27,42% badanej grupy. Najmniej liczną grupę stanowili beneficjenci z wykształceniem ponadgimnazjalnym, którzy stanowili 8,06% badanej grupy.

Wykres 3. Struktura beneficjentów wsparcia finansowego pod względem wykształcenia



Źródło: Opracowanie własne

Analiza rodzaju działalności gospodarczej

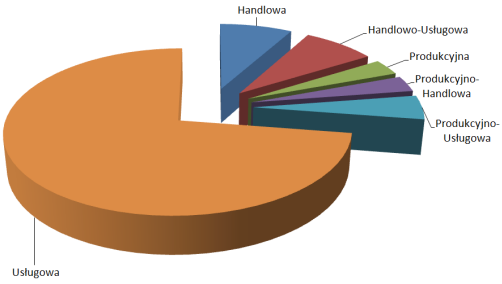
W dalszej kolejności poddano analizie rodzaj działalności gospodarczej, którą planowali podjąć beneficjenci obu projektów. Zgodnie z „Regulaminem otrzymania wsparcia finansowego": „Beneficjenci mogą prowadzić działalność gospodarczą jednoosobowo zgodnie z przepisami Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 roku bądź mogą prowadzić działalność gospodarczą także w formie spółki cywilnej zgodnie z przepisami Kodeksu Cywilnego"[16]. Oznacza to, że podejmowana przez beneficjentów obu projektów działalność nie była ograniczona warunkami projektów, co do jej rodzaju.

[16] *Regulamin Otrzymania Wsparcia Finansowego Program Operacyjny Kapitał Ludzki Działanie 6.2, projektu Daj sobie szansę – zatrudnij się sam nr wniosku POKL.06.02.00-06-016/08*, Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland", Lublin 2009, s. 13.

W oparciu o zapisy Biznes planu stanowiącego załącznik do wniosku aplikacyjnego dotyczące planowanej działalności gospodarczej najczęściej podejmowanym rodzajem działalności w badanej grupie były usługi stanowiące 72,58%. Dużo niższy procent wskazań stanowi działalność handlowa czy działalność handlowo-usługowa, które stanowią po 8,06% badanej grupy. Działalność produkcyjno-usługowa stanowiła 4,84% wskazań, a działalność produkcyjna i produkcyjno-handlowa stanowiły już tylko po 3,23% wskazań.

Wykres 4. Struktura rodzaju działalności gospodarczej

Lp.	Rodzaj działalności	Struktura
1.	Handlowa	8,06%
2.	Handlowo-Usługowa	8,06%
3.	Produkcyjna	3,23%
4.	Produkcyjno-Handlowa	3,23%
5.	Produkcyjno-Usługowa	4,84%
6.	Usługowa	72,58%
7.	Razem	100,00%



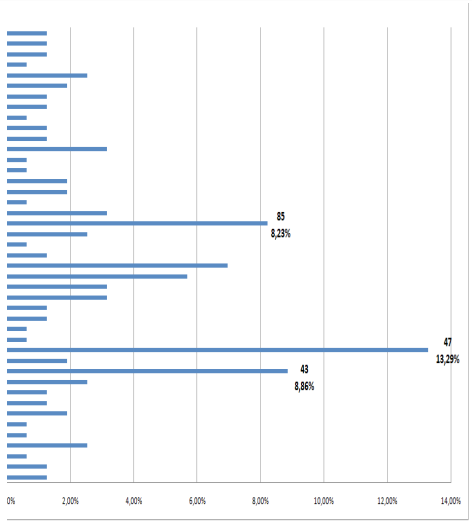
Źródło: Opracowanie własne

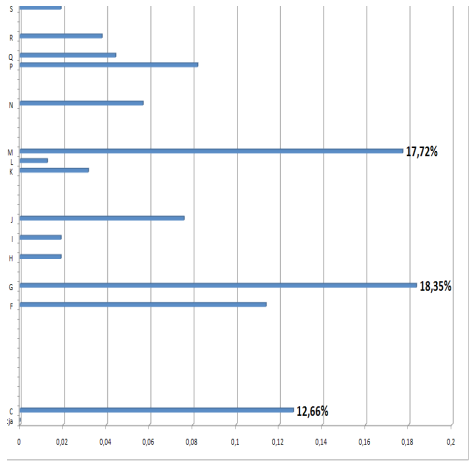
W dalszej kolejności analizę rodzaju działalności gospodarczej poddano w oparciu o dokumenty rejestracyjne działalności gospodarczej, na podstawie których określono strukturę na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności. Najsilniej reprezentowanym działem PKD jest dział 47. Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi, sekcja G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, który zarejestrowało 13,29% wszystkich beneficjentów. Mniejszy udział mają takie działy PKD jak: 43. Roboty budowlane specjalistyczne, sekcja F. Budownictwo, który zarejestrowało 8,86% wszystkich beneficjentów, 85. Edukacja, sekcja P. Edukacja, który zarejestrowało 8,23% wszystkich beneficjentów, 74. Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, który zarejestrowało 6,96% wszystkich beneficjentów, 71. Działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne, sekcja M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, który zarejestrowało 5,70% wszystkich beneficjentów.

Odsetek mikroprzedsiębiorstw reprezentujących pozostałe działy PKD okazał się znacznie mniejszy, to przedstawia poniższy wykres i tabela.

Wykres 5. Struktura rodzaju działalności gospodarczej wg PKD[17]

Dział wg. PKD	Struktura działów	Sekcja	Struktura sekcji
14	1,27%		
16	1,27%		
17	0,63%		
18	2,53%		
20	0,63%		
23	0,63%	C	12,66%
24	0,63%		
25	1,90%		
31	0,63%		
32	1,27%		
33	1,27%		
41	2,53%	F	11,39%
43	8,86%		
45	1,90%		
46	3,16%	G	18,35%
47	13,29%		
49	1,27%	H	1,90%
50	0,63%		
55	0,63%	I	1,90%
56	1,27%		
58	1,27%		
59	1,27%		
61	0,63%	J	7,59%
62	3,16%		
63	1,27%		
66	3,16%	K	3,16%
68	1,27%	L	1,27%
70	1,90%		
71	5,70%		
72	0,63%	M	17,72%
73	2,53%		
74	6,96%		
77	1,27%		
79	0,63%	N	5,70%
81	2,53%		
82	1,27%		
85	8,23%	P	8,23%
86	3,16%	Q	4,43%
88	1,27%		
90	1,27%		
92	0,63%	R	3,80%
93	1,90%		
96	1,90%	S	1,90%





Źródło: Opracowanie własne

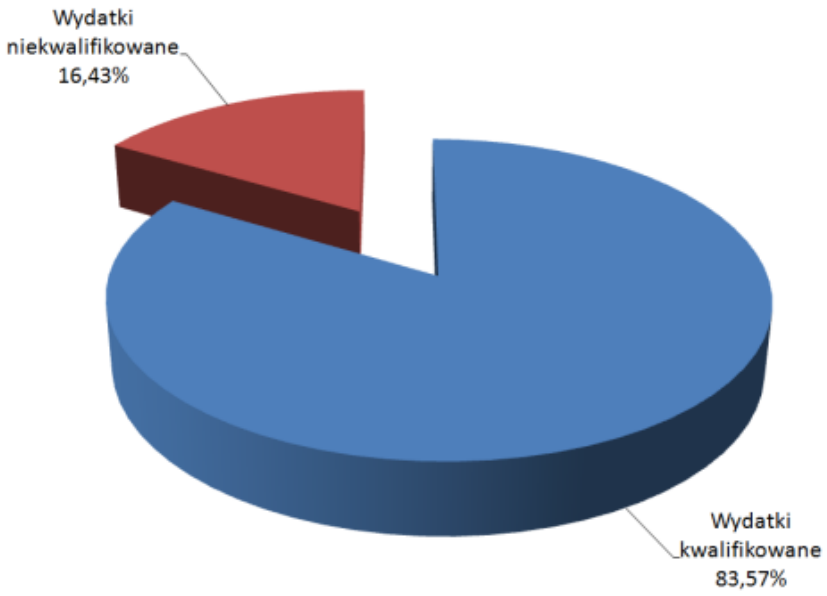
[17] C. Przetwórstwo przemysłowe, F. Budownictwo, G. Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle, H. Transport i gospodarka magazynowa, I. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi, J. Informacja i komunikacja, K. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, L. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości, M. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, P. Edukacja, Q. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna, R. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, S. Pozostała działalność usługowa.

Analiza przeznaczenia środków finansowych na rozwój przedsiębiorczości przez beneficjentów

Zgodnie z „Regulaminem otrzymania wsparcia finansowego" w obu analizowanych projektach środki finansowe na rozwój przedsiębiorczości powinny służyć pokryciu wydatków inwestycyjnych umożliwiających funkcjonowanie nowego przedsiębiorstwa, a nie stanowić pomocy operacyjnej służącej pokryciu kosztów bieżącej działalności przedsiębiorstwa (np. czynsz, reklama, promocja, ubezpieczenia)[18]. Koszty kwalifikowane możliwe do sfinansowania w ramach projektów obejmowały wydatki inwestycyjne w tym zakupy środków trwałych, środków obrotowych oraz prace remontowo-budowlane.

Analiza struktury wydatków inwestycyjnych w początkowej fazie prowadzonej działalności gospodarczej uznane przez beneficjentów za niezbędne dla jej prowadzenia wskazuje, że w ogólnej kwocie wydatków inwestycyjnych jedynie 16,43% stanowiły wydatki niekwalifikowane, a 83,57% to wydatki kwalifikowane.

Wykres 6. Struktura wydatków inwestycyjnych



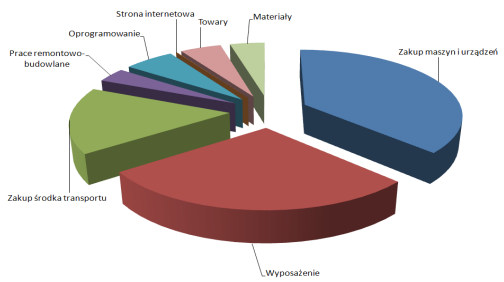
Źródło: Opracowanie własne

[18] *Regulamin Otrzymania Wsparcia Finansowego Program Operacyjny Kapitał Ludzki Działanie 6.2, projektu Daj sobie szansę – zatrudnij się sam nr wniosku POKL.06.02.00-06-016/08, dz. cyt.*, Lublin 2009, s. 5.

W ramach wydatków kwalifikowanych środki finansowe, o które aplikowali beneficjenci w obu projektach były wykorzystane głównie na zakup środków trwałych. W grupie tych wydatków najwyższy udział wykazują „Zakupy maszyn i urządzeń", które stanowią 37,11% ogółu wydatków kwalifikujących się do dofinansowania, a w dalszej kolejności wydatki na „Wyposażenie" 28,08% oraz wydatki na „Zakup środka transportu" 16,08%. Jak wynika z analizy struktury wydatków kwalifikowanych jedynie 9,13% przeznaczono na sfinansowanie środków obrotowych, w tym na „Towary" 4,95% i „Materiały" 4,18%. Niewielkie były wydatki na zakup „Oprogramowania" (wartości niematerialne i prawne), które wynosiły 6,02%, to jest dowodem dość niskiej innowacyjności otwieranych przedsiębiorstw. Relatywie niski procent (3,53%) stanowią wydatki na „Prace remontowo-budowlane", które w dużej mierze były związane z odmalowaniem lokalu, w którym ma być prowadzona działalność gospodarcza lub zlokalizowano biuro firmy.

Wykres 7. Struktura wydatków kwalifikowanych

Lp.	Wydatki kwalifikowane	Struktura
1.	Zakup maszyn i urządzeń	37,11%
2.	Wyposażenie	28,08%
3.	Zakup środka transportu	16,08%
4.	Prace remontowo-budowlane	3,53%
5.	Oprogramowanie	6,02%
6.	Strona internetowa	0,04%
7.	Towary	4,95%
8.	Materiały	4,18%
9.	Razem	100,00%

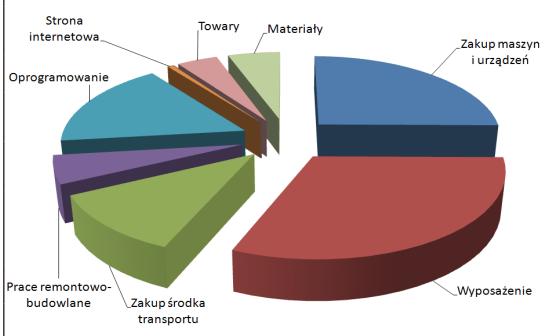


Źródło: Opracowanie własne

Analiza liczby beneficjentów, którzy przeznaczyli dotację inwestycyjna na dany rodzaj wydatku kwalifikowanego wskazuje, że najwięcej osób chce przeznaczyć otrzymane środki na „Wyposażenie" – 31,14% ogólnej liczny beneficjentów w obu projektach, „Zakup maszyn i urządzeń" – 25,15%, „Oprogramowanie" – 16,77% oraz „Zakup środka transportu" – 11,38%. Znacznie niższy procent wskazań zauważalny jest przy wydatkach na „Prace remontowo-budowlane" – 5,39%, „Materiały" – 5,39%, „Towary" – 4,90%, „Strona internetowa" – 0,60%.

Wykres 8. Struktura beneficjentów wg przeznaczenia wydatków kwalifikowanych

Lp.	Przeznaczenie wydatków kwalifikowanych	Struktura beneficjentów
1.	Zakup maszyn i urządzeń	25,15%
2.	Wyposażenie	31,14%
3.	Zakup środka transportu	11,38%
4.	Prace remontowo-budowlane	5,39%
5.	Oprogramowanie	16,77%
6.	Strona internetowa	0,60%
7.	Towary	4,19%
8.	Materiały	5,39%
9.	Razem	100,00%

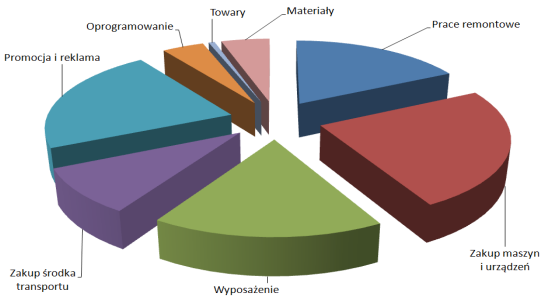


Źródło: Opracowanie własne

Zgoła inną strukturę wykazują wydatki niekwalifikowane finansowane z własnych środków, w ramach których beneficjenci planują przeznaczyć największą kwotę na „Zakup maszyn i urządzeń" – 24,41% ogółu wydatków niekwalifikowanych oraz na „Promocję i reklamę" – 22% ogółu wydatków niekwalifikowanych. Kolejną grupę wydatków stanowią wydatki na: „Prace remontowe" – 17,66%, „Wyposażenie" – 16,82%, „Zakup środka transportu" – 9,26%, „Materiały" – 4,96%, „Oprogramowanie" 4,27%, „Towary" – 0,62%.

Wykres 8. Struktura wydatków niekwalifikowanych

Lp.	Wydatki niekwalifikowane	Struktura
1.	Prace remontowe	17,66%
2.	Zakup maszyn i urządzeń	24,41%
3.	Wyposażenie	16,82%
4.	Zakup środka transportu	9,26%
5.	Promocja i reklama	22,00%
6.	Oprogramowanie	4,27%
7.	Towary	0,62%
8.	Materiały	4,96%
9.	Razem	100,00%



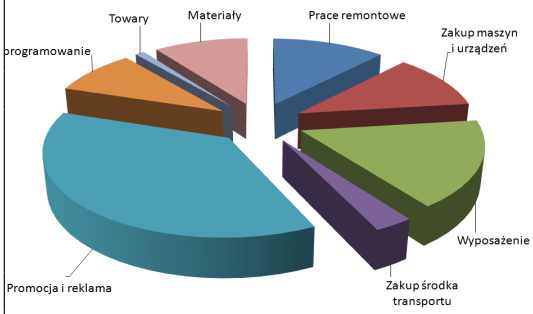
Źródło: Opracowanie własne

Analiza liczby beneficjentów, którzy przeznaczyli środki własne na dany rodzaj wydatku wskazuje, że najwięcej osób chce przeznaczyć otrzymane środki

na „Promocję i reklamę" – 37% ogólnej liczny beneficjentów w obu projektach, „Wyposażenie" – 17%, „Prace remontowe" – 12%, „Zakup maszyn i urządzeń" – 11% oraz „Materiały" – 10%. W dalszej kolejności beneficjenci skłonni są wydatkować środki własne na „Oprogramowanie" – 9% i „Towary" – 1% ogólnej liczny beneficjentów w obu projektach.

Wykres 9. Struktura beneficjentów wg przeznaczenia wydatków niekwalifikowanych

Lp.	Przeznaczenie wydatków niekwalifikowanych	Struktura beneficjentów
1.	Prace remontowe	12,00%
2.	Zakup maszyn i urządzeń	11,00%
3.	Wyposażenie	17,00%
4.	Zakup środka transportu	3,00%
5.	Promocja i reklama	37,00%
6.	Oprogramowanie	9,00%
7.	Towary	1,00%
8.	Materiały	10,00%
9.	Razem	100,00%

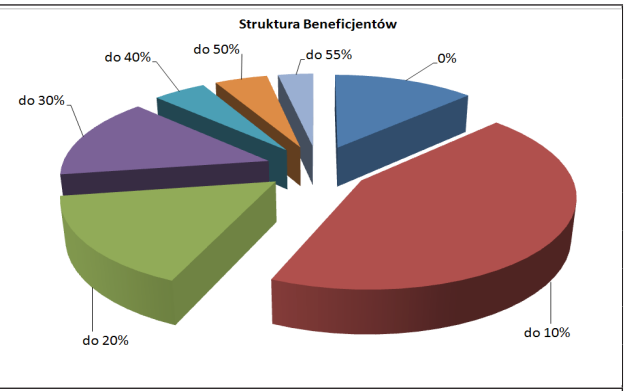


Źródło: Opracowanie własne

Analiza skłonności beneficjentów do inwestowania w planowaną działalność gospodarczą mierzona jako stosunek wkładu własnego finansującego wydatki niekwalifikowane do kwoty wydatków ogółem wskazuje na niską skłonność do angażowania własnych środków w działalność gospodarczą. Z łącznej liczby beneficjentów dotacji inwestycyjnej 12,90% nie deklaruje wkładu własnego, 43,55% z nich deklaruje wkład własny do 10% planowanych wydatków ogółem, 16,13% z nich deklaruje wkład własny do 20%, 14,52% z nich deklaruje wkład własny do 30%. 4,84% z nich deklaruje wkład własny do 40%, 3,23% z nich deklaruje wkład własny do 50% oraz 16,13% z nich deklaruje wkład własny do 55%.

Wykres 10. Udział wkładu własnego beneficjentów w wydatkach ogółem

Lp.	Udział wkładu własnego w wydatkach ogółem	Struktura beneficjentów
1.	0%	12,90%
2.	do 10%	43,55%
3.	do 20%	16,13%
4.	do 30%	14,52%
5.	do 40%	4,84%
6.	do 50%	4,84%
7.	do 55%	3,23%
8.	Razem	100,00%



Źródło: Opracowanie własne

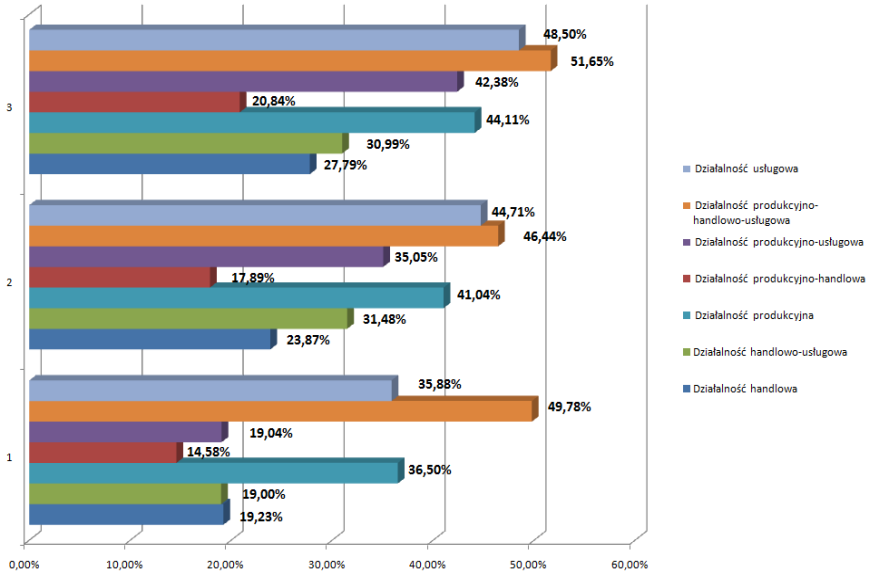
Analiza prognozowanych wyników finansowych

Przedstawiona w załączniku do Wniosku o dofinansowania prognoza finansowa na trzy kolejne lata była podstawą do oceny rentowności sprzedaży planowanej działalności gospodarczej. Analizę rentowności sprzedaży przeprowadzono w oparciu o wskaźniki rentowności mierzone zyskiem na działalności operacyjnej oraz zyskiem netto w odniesieniu do rodzajów działalności tj. usługowej, produkcyjno-handlowo-usługowej, produkcyjno-usługowej, produkcyjno-handlowej, produkcyjnej, handlowo-usługowej i handlowej.

W analizowanym okresie prognozy wyników finansowych najwyższy poziom rentowności sprzedaży na działalności operacyjnej wykazują podmioty prowadzące działalność produkcyjno-handlowo-usługową odpowiednio: 49,78% w okresie 1[19], 46,44% w okresie 2 i 51,65% w okresie 3. W dalszej kolejności wysoki poziom rentowności sprzedaży na poziomie zysku operacyjnego realizują firmy usługowe i produkcyjne. Rentowność działalności usługowej wg. prognozowanych danych finansowych kształtuje się na poziomie 35,88% w okresie 1, 44,71% w okresie 2 i 48,50% w okresie 3, a działalności produkcyjnej na poziomie 36,50% w okresie 1, 41,04% w okresie 2 i 44,11% w okresie 3. Działalność zarówno handlowa jak i handlowo-usługowa w analizowanym okresie prognozy kształtuje się średnio na poziomie 20-30%.

[19] Wysoka rentowność w 1. roku działalności wynika także z otrzymywania wsparcia finansowego pomostowego w kwocie 7 500 zł, a także niskich obciążeń składkami na ZUS. Wskaźniki rentowności nie uwzględniają też wydatków na utrzymanie właściciela, ponieważ nie są one kosztami uzyskania przychodów i z tego powodu nie mogą być porównywane wprost ze wskaźnikami rentowności np. spółek prawa handlowego.

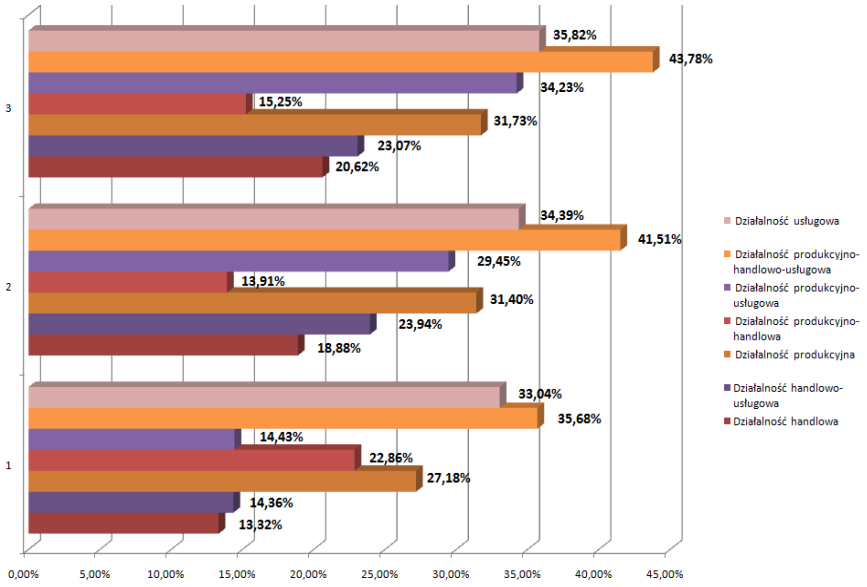
Wykres 11. Rentowność sprzedaży mierzona zyskiem operacyjnym wg. rodzajów działalności



Źródło: Opracowanie własne

Analiza rentowności sprzedaży mierzona zyskiem netto ze względu na brak angażowania przez beneficjentów zewnętrznych źródeł finansowania, a tym samym brak kosztów finansowych wskazuje na analogiczny układ opłacalności prowadzonej działalności gospodarczej w odniesieniu do jej rodzajów. W analizowanym okresie prognozy wyników finansowych najwyższy poziom rentowności sprzedaży na działalności ogółem wykazują podmioty prowadzące działalność produkcyjno-handlowo-usługową odpowiednio: 35,68% w okresie 1, 41,51% w okresie 2 i 43,78% w okresie 3. W dalszej kolejności wysoki poziom rentowności sprzedaży na poziomie zysku netto realizują firmy usługowe i produkcyjne. Rentowność działalności usługowej wg. prognozowanych danych finansowych kształtuje się na poziomie 33,04% w okresie 1, 34,39% w okresie 2 i 35,82% w okresie 3, a działalności produkcyjnej na poziomie 27,18% w okresie 1, 31,40% w okresie 2 i 31,73% w okresie 3. Działalność zarówno handlowa jak i handlowo-usługowa w analizowanym okresie prognozy kształtuje się średnio na poziomie 13-23%.

Wykres 12. Rentowność sprzedaży mierzona zyskiem netto wg. rodzajów działalności



Źródło: Opracowanie własne

Wnioski z badań

Badania miały na celu zdiagnozowanie zakresu i efektywności wykorzystania dotacji inwestycyjnej, która miała umożliwić rozpoczęcie działalności gospodarczej prowadzonej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej.

Celem badania beneficjentów pod względem wieku, płci i wykształcenia było wskazanie potencjału podejmowania działalności gospodarczej na własny rachunek w poszczególnych przedziałach wiekowych w powiązaniu z płcią oraz wykształceniem. Analiza wieku beneficjentów wskazuje, że dużą chęć założenia własnego biznesu mają osoby w najbardziej produktywnym okresie pracy zawodowej tj. w przedziale 26-40, to przy konsekwentnym realizowaniu postawionych celów może przyczynić się do poradzenia sobie z trudnościami w pierwszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wśród przyznanych dotacji inwestycyjnych przeważają te skierowane do mężczyzn, to może ale nie musi świadczyć o większej skłonności do rozpoczęcia działalności na własny rachunek przez mężczyzn. Dominującą grupę beneficjentów stanowiły osoby z wyższym wykształceniem, które może determinować zwiększone zapotrzebowanie na wiedzę z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym coraz bardziej świadome podejmowanie decyzji rozwojowych. Powyższa analiza wieku, płci i wykształce-

nia wskazuje, że typowym beneficjentem pomocy na rozwój przedsiębiorczości był mężczyzna z wyższym wykształceniem w wieku 26-30 lat.

Analiza rodzaju podejmowanej działalności gospodarczej miała na celu określenie kierunków wyborów przyszłych przedsiębiorców w branżach, których upatrują odniesienie korzyści jako przedsiębiorcy. Zdecydowanie największa liczba beneficjentów (ponad 70%) rozpoczęła działalność usługową, a w dalszej kolejności handlową, to w kontekście planowanych wyników finansowych świadczy o wyborze działalności o jednym z wyższych poziomów rentowności sprzedaży, a jednocześnie wymagających mniejszych nakładów, o czym pośrednio świadczą niskie wydatki z własnych środków beneficjentów stanowiące jedynie 16,43% całości inwestycji.

Analizowana grupa beneficjentów w ramach wydatków zarówno kwalifikowanych jak i niekwalifikowanych przeznacza środki finansowe w głównej mierze na rzeczowe aktywa trwałe (maszyny, urządzenia, wyposażenie, środki transportu) stwarzając tym samym bazę materialną dla podejmowanej działalności gospodarczej. Niepokojącym jest natomiast fakt, że jedynie w niewielkim zakresie środki te przeznaczane są na wartości niematerialne i prawne, to świadczy o niskim potencjale innowacyjnym nowotworzonych firm.

W grupie wydatków niekwalifikowanych beneficjenci poza wydatkami rzeczowym są skłonni w drugiej kolejności ponieść wydatki na promocję i reklamę, to przy niewielkim poziomie zaangażowania środków własnych finansujących wydatki niekwalifikowane nie świadczy o dużej potrzebie kreowania wizerunku swojej firmy przez promocję i reklamę. Ogranicza się ona z reguły do niezbędnego minimum, tj. szyldu, wizytówek czy strony internetowej.

Podsumowanie

Region lubelski należy do najsłabiej rozwiniętych obszarów Unii Europejskiej, posiada jednak szereg endogenicznych potencjałów rozwoju. Jednym z nich jest sektor MŚP, który boryka się z wieloma poważnymi problemami w tym z utrudnionym dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania. Częściowym rozwiązaniem tego problemu może być system inkubacji przedsiębiorczości, tym bardziej że w regionie mamy znaczną liczbę osób starających się o pomoc w zakładaniu działalności gospodarczej. Bardzo duże zainteresowanie dotacjami inwestycyjnymi na rozpoczęcie działalności (w ramach PO KL) świadczy o celowości i adekwatności tego rodzaju wsparcia do rzeczywistych potrzeb beneficjentów i regionu. Liczba złożonych wniosków aplikacyjnych na etapie preselekcji w projekcie „Daj sobie szansę zatrudnij się sam" to 483 wnioski, z czego do projektu zakwalifikowało się 60 osób, a wsparcia udzielono jedynie w 36 przypadkach. Natomiast w projekcie „Outplacement dla Lubelszczyzny" liczba złożonych wniosków apli-

kacyjnych na etapie preselekcji wyniosła 71, z czego do projektu zakwalifikowano 57, a wsparcie finansowe udzielono 50 osobom.

Pomimo ograniczeń związanych z zakresem i wielkością nakładów, a także stosunkowo niską innowacyjnością prowadzonych w badanych podmiotach inwestycji, do momentu przygotowania niniejszego artykuły wszystkie przedsiębiorstwa objęte wsparciem finansowym działały (niektóre już blisko 2 lata) i nie zgłaszały problemów z realizacją celów projektów.

Niniejsze badanie stanowi pierwszy krok badawczy identyfikujący sposób wykorzystania dotacji inwestycyjnej przez osoby rozpoczynające działalność gospodarczą. Autorzy niniejszego opracowania planują przeprowadzenie pogłębionych badań na większej próbie badawczej w oparciu o wnioski preselekcyjne składane w ramach projektów zrealizowanych i obecnie realizowanych prze Fundację „OIC Poland" w Lublinie, a także w oparciu o wywiady oraz ankiety, które pozwolą zweryfikować tezę o celowości dotacji inwestycyjnych w aspekcie zwiększenia potencjału przedsiębiorczości w regionie oraz dotacji jako platformy do dalszego rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Istotnym obszarem badawczym są tutaj przesłanki rozpoczynania działalności gospodarczej na własny rachunek jak również kompetencje menedżerskie osób podejmujących tę działalność.

Streszczenie

Jednym z endogenicznych potencjałów rozwoju regionu lubelskiego jest rozwój sektora MŚP. Celem głównym badania była analiza zakresu wykorzystania dotacji inwestycyjnych udzielanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, które mają wzmocnić potencjał rozwojowy nowoutworzonych przedsiębiorstw w regionie. Szczegółowe cele badania obejmowały analizę struktury wsparcia pod względem wieku, płci i wykształcenia, analizę rodzaju działalności gospodarczej, analizę przeznaczenia środków finansowych oraz analizę prognozowanych wyników finansowych. Badania wskazały, że mimo ograniczeń związanych z zakresem i wielkością nakładów, a także stosunkowo niską innowacyjnością inwestycji, do momentu przeprowadzenia badań wszystkie przedsiębiorstwa objęte wsparciem działały (niektóre już blisko 2 lata).

Słowa kluczowe: rozpoczynanie działalności gospodarczej, fundusze unijne, wsparcie przedsiębiorczości, bariery mikro-przedsiębiorczości, źródła finansowania

Summary

One of the endogenous development potential of the Lublin region is the development of the SME sector. The main aim of the study was analysis of the extent of reliance for investment subsidies granted under the Human Capital Operational

Programme which are to strengthen the development potential of newly established enterprises in the region. Specific objectives of the study involved an analysis of the support structure in terms of age, gender and education, the type analysis of economic activity, analysis of use of financial resources and an analysis of projected financial results. Research indicated that, despite the restrictions relating to the scope and size of capital expenditures and relatively low innovation investment, until the testing moment all of the companies covered by the support where still active in the market (some of the companies for almost 2 years).

Keywords: starting business, the EU funds, the support of entrepreneurship, barriers to micro-entrepreneurship, funding sources.

Bibliografia

1. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2011.
2. *Korekta sprawozdania z realizacji Działania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013 – 2008 rok*, Wojewódzki Urząd Pracy w Lublinie, Lublin 2009.
3. D. Majka, *Studenci! Gdzie wasza ciekawość*", „Gazeta Wyborcza", 10.03.2010 r.
4. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009,* PARP, Warszawa 2010.
5. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego*, Lublin 2004.
6. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013*, Dokument przyjęty przez Komisję Europejską w dn. 2 października 2007 r., Lublin 2007.
7. *Regulamin Otrzymania Wsparcia Finansowego Program Operacyjny Kapitał Ludzki Działanie 6.2, projektu Daj sobie szansę – zatrudnij się sam nr wniosku POKL.06.02.00-06-016/08*, Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland", Lublin 2009.
8. *Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006-2020*, tom II *Cele i priorytety strategii oraz system wdrażania*, Zarząd Województwa Lubelskiego, Kwiecień 2009.
9. *Środki trwałe w gospodarce narodowej w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2010.
10. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w województwie lubelskim w 2009 r.*, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2010.

Źródła internetowe

1. <http://www.efs.lubelskie.pl/front/page/get/302/> – *Stan wdrażania komponentu Regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie lubelskim opracowany na dzień 28.02.2011 r.* Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie.
2. <http://www.wup.lublin.pl/pokl/priorytet-vi/62-konkurs/dotyczce-62> – Dane Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie dotyczące konkursów w latach 2008-2010.

Małgorzata Sosińska-Wit

Inwestycje MŚP czynnikiem wzrostu wartości majątku przedsiębiorstw województwa lubelskiego na podstawie wyników badań ankietowych

Investments SME growth factor value of the assets of companies based on survey results

Wstęp

Strategia gospodarcza budowana przez państwa Unii Europejskiej prowadzi do stworzenia otwartej i wysoko konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. Rozwojowi gospodarki sprzyjają inwestycje w kapitał ludzki, podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw, szybkie wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, technicznych czy w obszarze zarządzania. Jednym z najważniejszych obszarów rozwoju jest stymulowanie i wspieranie wzrostu poziomu inwestycji przedsiębiorstw działających w ramach poszczególnych gospodarek. Sprzyja temu tworzenie programów wspierających działalność małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych regionach Unii Europejskiej.

Innowacyjność gospodarki jest w coraz większym stopniu miarą konkurencyjności państw, regionów i przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza nowo powstałe chcąc uczestniczyć w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu muszą również uczestniczyć w kreowaniu wiedzy i badań. Unia Europejska chcąc podkreślić zwiększające się znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw stworzyła szereg programów i dotacji mających na celu wspieranie drobnej przedsiębiorczości. Na szczególną uwagę zasługują projekty mające na celu podniesienie poziomu technologicznego i innowacyjności przedsiębiorstw. To dzięki funduszom unijnym poszerzył się katalog źródeł finansowania inwestycji. Jednak już wiele firm przekonało się, że uzyskanie dotacji wcale nie jest proste.

W takim środowisku niezwykle intensywnie kształtuje się skala i zakres podmiotów gospodarczych, które kierując się strategią opartą na wiedzy i wprowadzaniu nowych rozwiązań budują swoją przewagę konkurencyjną. W swoich działaniach wykorzystują wszelkie elementy rozwoju sterowanego, czyli właściwą politykę inwestycyjną, edukację regionalną, naukową. Decyzje inwestycyjne są niezwykle ważnym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, który kształtuje jego długookresową efektywność. Ciągłe podejmowanie różnorodnych przedsięwzięć umożliwiających rozwój przedsiębiorstwa jest niezbędnym warunkiem

istnienia firmy we współczesnej gospodarce rynkowej, gdzie pogłębia się z roku na rok specjalizacja wytwórców i zwiększa się liczba konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym. Inwestycje są na ogół bardzo kosztowne i wymagają zaangażowania kapitału własnego lub obcego. Jednakże w dzisiejszych warunkach najtrudniejszy okazuje się wybór właściwej inwestycji, która w przyszłości będzie generowała przychody.

Niski poziom inwestycji jest jednym z kluczowych problemów gospodarki polskiej. Tymczasem wiedza i umiejętne jej wykorzystanie stały się w ostatnim czasie podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności i konkurencyjności gospodarki na rynku globalnym.

Celem opracowania jest zaprezentowanie inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw i ich wpływ na strukturę majątku tych przedsiębiorstw na przykładzie badań ankietowych. Badania przeprowadzono w 2010-2011 roku wśród 154 podmiotów działających na terenie województwa lubelskiego.

Pojęcie i kryterium klasyfikacji inwestycji

Najważniejszym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja dochodów właścicieli. Jego realizacja prowadzi do podnoszenia wartości rynkowej firmy. Aby osiągnąć maksymalizację wyników trzeba stale poszukiwać najlepszych sposobów na zwiększenie kapitału. Jednym ze sposobów jest inwestowanie.

Słowo „inwestować" pochodzi od łacińskiego investire, to oznacza odziewać, przykrywać, otaczać. Obecnie słowo „inwestować" jest rozumiane, jako wykorzystywanie dostępnych obecnie zasobów (ziemia, praca, kapitał, wiedza) w celu osiągnięcia korzyści w przyszłości.

Inwestowanie jest działalnością o odroczonych w czasie efektach, która ma na celu poprawić efektywność działania, wzmocnić pozycję rynkową, poprawić wynik finansowy. Aby uzyskać w późniejszym okresie wpływy pieniężne z inwestycji trzeba wcześniej ponieść wydatki. Poprzez inwestycje firmy osiągają swoje cele związane z przetrwaniem i rozwojem[1].

Inwestycje odgrywają znaczącą rolę w działalności przedsiębiorstwa, ponieważ większość z nich przynosi korzyści finansowe dla firmy. Wspomagają rozwój przedsiębiorstwa oraz poprawiają jego pozycję na rynku. W dziedzinie ekonomii inwestowanie jest jedną z podstawowych działalności człowieka, które jest również warunkiem koniecznym dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Według J. Różańskiego „poprzez inwestycję rozumie się najczęściej albo wydatek pieniężny, który ma przynieść dochód temu, który podejmuje inwestycję, a więc inwestorowi (aspekt finansowy), bądź też proces, w którym następuje przekształcenie środków pieniężnych w inne dobra (aspekt rzeczowy)"[2]. Inwestycję

[1] A. Rudkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2010, s. 213.
[2] J. Różański (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 13.

można definiować też, jako wyrzeczenie się bieżących korzyści dla przyszłych korzyści. Czas trwania takiego przedsięwzięcia to zazwyczaj okres kilku lat a skutki takich działań są często nieodwracalne. Działania inwestycyjne zmuszają przedsiębiorstwo do ponoszenia nakładów w oczekiwaniu na zyski.

Podmiot inwestujący wyrzeka się aktualnych korzyści na rzecz uzyskania zysku w przyszłości. Wynika z tego, że upływ czasu jest warunkiem koniecznym, aby inwestycja mogła przynieść oczekiwane efekty. Nieodłącznym elementem, które wiąże się z inwestowaniem jest ryzyko. Inwestycja jest to takie wydatkowanie środków finansowych, w którym[3]:

- następuje długotrwałe zawiązanie środków finansowych,
- skala ponoszonych nakładów jest znacznie większa, niż w codziennej działalności przedsiębiorstwa,
- wpływ inwestycji na przyszłe działania, ich efektywność i konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przeważnie dłuższy.

Istnieje szereg definicji inwestycji, które można podzielić na 3 grupy. Jedna z nich traktuje inwestycje jako oszczędność gospodarczą, druga z kolei wskazuje na powiększenie kapitału rzeczowego, natomiast trzecia traktuje inwestycje jako nakład środków finansowych na odnowienie zużytych i zakup nowych środków trwałych. W polskiej literaturze inwestycje traktuje się, jako przedsięwzięcie gospodarcze wyodrębnione z kategorii nakładów, jakie zostały przeznaczone na działalność inwestycyjną. Klasyczna definicja inwestycji mówi o tym, że inwestycje są nakładami środków pieniężnych na odnowienie zużytych środków trwałych, unowocześnienie i zakup nowych. Należy dodać, ze inwestycje są nakładami finansowymi zmierzającymi do osiągnięcia planowanej wielkości produkcji, poprzez odnowienie i stworzenie nowego majątku trwałego.

Pod względem finansowym pojęcie inwestycji jest definiowane, jako „wszelkie działania firmy, które związane są z bieżącymi wydatkami pieniężnymi na zwiększenie w przyszłości potencjału firmy i zapewniają w późniejszym czasie większe dochody lub relatywnie mniejsze wydatki na realizacje jej celów działania"[4].

W podobny sposób działalność inwestycyjną określa J. Jaworski, który uważa, że, „działalność inwestycyjna polega na angażowaniu przez przedsiębiorstwo zasobów pieniężnych w celu uznania przyszłych korzyści"[5].

Autorki W. Lipska i H. Tańska podają definicję inwestycji, jako „celowo wydatkowany przez inwestora kapitał skierowany na powiększenie jego dochodów"[6]. Szersze pojęcie inwestycji opisują F. Reilly oraz K. Brown „inwestycja jest

[3] J. Różański (red.), *dz. cyt.*, s. 14.

[4] W. Janik, A. Paździor, *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 184.

[5] J. Jaworski, *Teoria i Praktyka Zarządzania Finansami przedsiębiorstw,* Wydanie I, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 291.

[6] W. Lipska, H. Tańska, *Metody oceny projektów gospodarczych w przykładach i zadaniach*, ABSOLWENT, Łódź 2002, s. 8.

to zaangażowanie określonej kwoty pieniędzy na pewien okres, aby w przyszłości otrzymać jej zwrot kompensujący inwestorowi czas, w którym pieniądze były zaangażowane, przewidywany współczynnik inflacji oraz ryzyko inwestycji"[7]. Podsumowując definicję inwestycji można napisać, że są to nakłady środków finansowych zmierzające do uzyskania przewidywanych zdolności produkcyjnych i usługowych poprzez odnowienie zużytych środków trwałych, zakup nowych lub tworzenia i przekazywania wartości majątku długotrwałego użytkowania.

Przedsięwzięcia inwestycyjne są ważnym czynnikiem pozwalającym firmie na rozwijanie się oraz konkurencję z innymi firmami danej branży. Dodatkowo umożliwiają modernizację potencjału gospodarczo-ekonomicznego przedsiębiorstwa, pozwalają też na obniżanie kosztów wytwarzania oraz wprowadzanie na rynek nowych, ulepszonych produktów.

Inwestycja jest procesem złożonym, wieloetapowym i zindywidualizowanym. Inwestorowi powinien być znany cel inwestycji, wielkość oraz rodzaj, wysokość nakładów a także projekt zawierający harmonogram procesu inwestycyjnego. „Powodzenie przedsięwzięcia inwestycyjnego, a w szczególności jego sukces finansowy, zależy od decyzji podejmowanych przez inwestora w całym procesie przygotowania i realizacji inwestycji"[8].

W literaturze przedmiotu występuje wiele kryteriów podziału inwestycji, ogólnie można je podzielić ze względu na zasięg i cel.

Inwestycje rzeczowe to przede wszystkim składniki trwałego majątku przedsiębiorstwa, więc zaliczyć należy do nich zakup maszyn i urządzeń produkcyjnych, rozbudowa budynków firmy, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych. Cechą charakterystyczną tego rodzaju inwestycji jest zamiana środków finansujących dany projekt w majątek produkcyjny, czyli w aktywa trwałe i obrotowe[9]. Podział inwestycji rzeczowych wygląda następująco (podział według kryterium rodzaju)[10]:

- Inwestycje odtworzeniowe to takie, które nie prowadzą do zmiany zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Decyzja o inwestycji rzeczowej powodowana jest przez zużycie majątku trwałego. Zadaniem takich inwestycji jest utrzymanie zdolności produkcyjnej na tym samym poziomie. Obecnie ze względu na szybki postęp techniczny zastąpienie zużytych środków jest ograniczone bardzo często niemożliwe a w niektórych przypadkach nieuzasadnione ekonomicznie.

---

7 F. K. Reilly, K. C. Brown, *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001, s. 29.

8 H. Henzel, *Współczesne kierunki inwestowania- formy i efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 298.

9 K. Znaniecka, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 1997, s. 57.

10 W. Janik, A. Paździor, *dz. cyt.,* s. 186

- Inwestycje modernizacyjne są to inwestycje, które prowadzą do przebudowy maszyny w celu unowocześnienia. Realizowane są w istniejącym podmiocie, na dotychczasowej powierzchni oraz granicy, przy tej samej infrastrukturze, zabudowie. Sprawia to, że mają niepowtarzalny charakter. Dotyczą aktywów przedsiębiorstwa i sprawiają, że ich realizacja daje możliwość wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.
- Inwestycje rozwojowe (nowe) są to inwestycje, które odpowiadają obecnemu postępowi technicznemu, powodują zmiany w przestrzennym rozmieszczeniu parku maszynowego. Charakterystyczne dla nich jest długi czas przygotowania oraz realizacji. Powoduje to zamrożenie środków przeznaczonych na inwestycje, odłożenie efektów inwestycji w czasie oraz wysokie ryzyko.

Inwestycje finansowe są nakładami ponoszonymi w ramach udziału w spółkach, zakupu papierów wartościowych (akcje, obligacje) czy też tworzenia lokat bankowych. Innymi słowy są to inwestycje związane z ruchem pieniądza. Jak na razie bardzo rzadko inwestycje finansowe są przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, które nie posiadają dużego kapitału, który mogłyby przeznaczyć na zakup akcji, obligacji, albo nieruchomości. Natomiast w zachodnich przedsiębiorstwach inwestycje te stanowią dużą część programu inwestycyjnego. Inwestycje te mogą być nastawione na uzyskanie dóbr materialnych, albo ich charakter może być czysto spekulacyjny[11].

Inwestycje niematerialne to wszelkie działania, które w pośredni sposób stają się przyczyną uzyskania korzyści przez firmę. Ten rodzaj charakteryzuje się tym, że zasoby pieniężne zaangażowane w przedsięwzięcie, zostają przekształcone na czas nieokreślony w wartości majątkowe. Przykładami takich inwestycji mogą być wszelkie wydatki związane z badaniami marketingowymi czy szkoleniem kadry pracowniczej[12].

Podstawą inwestycji rzeczowych i finansowych są głównie przyczyny, dla których inwestycje są realizowane, a należą do nich:

- przyczyny związane z dochodami i produkcją, czyli zwiększenie zysku, wzrost produkcji, poprawę jakości produkowanych wyrobów lub usług, wdrożenie produkcji eksportowej a także ograniczenie kosztów produkcji,
- przyczyny związane z majątkiem trwałym są to m.in. zamówienia na projekty inwestycyjne, stopień zużycia majątku trwałego zarówno fizycznego jak i wymagania BHP,
- inne: zmiany restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwie, zmniejszenie zatrudnienia, substytucja składników produkcji, ochrona środowiska, zwiększanie transakcji na rynku kapitałowym.

[11] H. Gawron, *Ocena efektywności inwestycji*, Poznań 1997, s. 14-15.
[12] J. Różański, M. Czerwiński, *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe,* ABSOLWENT, Łódź 1999, s. 94.

Decyzje inwestycyjne dotyczą inwestowania rzeczowego i zapadają na różnych etapach rozwoju gospodarki, powinny być poprzedzone precyzyjnym oszacowaniem koniecznych wydatków i możliwych korzyści. Przyjmuje się, że oczekiwania inwestorów w fazie rozwojowej są bardziej optymistyczne niż powinny, a w czasie pierwszej fazy cyklu gospodarczego (recesji) oczekiwania te są bardziej pesymistyczne niż wynika to z faktycznej oceny sytuacji. Sprzyjającym warunkiem inwestowania jest ożywienie gospodarcze. Uważa się, że inwestor może odnieść sukces wtedy, kiedy swoją inwestycją wyprzedza fazę ożywienia i w ten sposób może zapewnić sobie wyższą pozycję na rynku niż jego konkurenci, są to tzw. zachowania „acykliczne".

Z kolei inwestor, który zbyt mocno wyprzedzi fazę ożywienia powinien liczyć się z niepełnym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych, a to może prowadzić do obciążenia przedsiębiorstwa odsetkami od kredytów, często bez możliwości ich spłaty. Przy takich zachowaniach inwestorów powstają tzw. „puste koszty".

Przy inwestowaniu rzeczowym występuje ryzyko, które jest bardzo wysokie. Jeżeli decyzja inwestycyjna okaże się być nietrafiona, często poniesione nakłady środków finansowych w tereny czy budynki są trudne do odzyskania. Jeżeli inwestycja rzeczowa jest nie do końca przemyślana może to doprowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa. Dlatego ważne jest, aby przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej wziąć pod uwagę wszystkie aspekty m.in. należy wybrać właściwy rodzaj inwestowania, czas i miejsce do realizacji inwestycji. Firma, która decyduję się na inwestycję rzeczową powinna posiadać podstawowe umiejętności do konkurowania, musi też elastycznie korzystać z zasobów oraz rzeczywiście zmierzać do wzrostu produkcji zdobywając przewagę nad konkurencją i poprawiając swoją pozycję na rynku.

Charakterystyka podmiotów gospodarczych funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego

Wejście Polski do Unii Europejskiej zapoczątkowało bardzo szybkie zmiany w niektórych segmentach gospodarki. Nastąpiło przyspieszenie wzrostu gospodarczego na skutek rozwinięcia wymiany handlowej i rynku pracy, oraz pozyskania środków na inwestycje bezpośrednie, oraz stosunkowo szybkie przekształcenia niektórych trwałych elementów struktury społeczno-gospodarczej i przestrzennej. Najbardziej zauważalne zmiany o charakterze strukturalnym, które ujawniły się w ostatnich latach, to m.in. wzrost liczby absolwentów studiów wyższych, prowadzący do zwiększenia odsetka osób z wykształceniem wyższym, zmniejszanie się liczby pracujących w rolnictwie, wzrost zróżnicowań regionalnych i zwiększanie się roli dużych ośrodków miejskich. Wolniej postępują zmiany w strukturze tworzenia PKB, zwiększanie poziomu zatrudnienia, zwiększanie poziomu inwe-

stycji czy też rozwój powiązań transportowych o pierwszorzędnym znaczeniu dla wzrostu konkurencyjności gospodarki Polski.

Duże problemy rozwojowe wynikające z historycznie ukształtowanej struktury społeczno-gospodarczej kraju, w zestawieniu ze znacznymi środkami zewnętrznymi przekazywanymi naszemu krajowi w ramach europejskiej polityki spójności, zmuszają do zastanowienia się nad średnio- i długookresową strategią rozwojową regionów, obejmującą zagadnienia społeczne i gospodarcze. Chodzi nie tylko o wyznaczenie celów wydatkowania środków, lecz także o refleksję na temat wieloczynnikowego systemu zapewniającego możliwość ich pełnego wykorzystania poprzez koordynację działań, monitorowanie, ocenę skuteczności i efektywności, kontrolę wykorzystania środków, itp.

Badania wielu autorów klasyfikują województwo lubelskie, jako obszar mało atrakcyjny inwestycyjnie, choć starający się nadrobić zaległości rozwojowe i dołączyć do regionów szybciej rozwijających się.[13] Lubelszczyzna jest regionem, który szczególnie potrzebuje nowoczesnej polityki rozwojowej, a bez wsparcia działalności gospodarczej z zewnątrz Lubelszczyzna nie ma szans na poprawę konkurencyjności.

Ludność województwa lubelskiego stanowi 5,7% ludności kraju, a obszar ten charakteryzuje się ujemnym przyrostem naturalnym.

Województwo lubelskie dysponuje znacznym potencjałem w zakresie dostępności zasobów pracy, ze względu na lokalizację w Lublinie wielu uczelni wyższych. Mieszka i kształci się tu wielu młodych ludzi. Przekłada się to na dynamikę w zakresie zakładania nowych podmiotów gospodarczych i jest to na pewno jeden z czynników kształtujących możliwości rozwoju regionu. Wpływa to też na liczbę nowych podmiotów gospodarczych, które każdego roku pojawiają się na lokalnym rynku. Chociaż są i takie, które z różnych powodów na rynku się nie utrzymały i upadły.

Tabela 1. Podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON w województwie lubelskim

	2000	**2005**	**2007**	**2008**	**2009**
Pomioty gospodarcze ogółem	149 411	149 019	151 514	154 595	156 180
Osoby fizyczne prowadzące dział. gospodarczą	105 149	115 697	117 088	120 150	120 987

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego z lat 2001-2010

W województwie lubelskim dominują przedsiębiorstwa osób fizycznych, często będące rezultatem tzw. samozatrudnienia. Niejednokrotnie mają charakter

[13] A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich MSP*, Warszawa 2005, s. 9

przedsiębiorstw rodzinnych. Udział tej grupy przedsiębiorstw w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych województwa lubelskiego w 2000 r. wyniósł 70,37%, lecz w kolejnych okresach utrzymywał się już na poziomie 77%.

Bezsprzeczny jest fakt, że w skali województwa następował stały, systematyczny wzrost zarówno podmiotów ogółem (o 4,8% w roku 2009 w porównaniu do 2005), jak i wzrost liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą o 4,57% w tym samym okresie.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że w województwie lubelskim przeważają przedsiębiorstwa bardzo małe (mikroprzedsiębiorstwa) zatrudniające do 9 osób. Liczba tych przedsiębiorstw stanowi ponad 95% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w systemie REGON, chociaż w analizowanym okresie systematycznie spada (w 2009 wyniosła 94,98%).

Niewiele jest w województwie przedsiębiorstw zaliczanych do grup średnich i dużych. Ich udział w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w analizowanym województwie nie przewyższa jednego procenta. W okresie ostatnich lat obserwuje się pewien spadek tego udziału. Jest on nie tylko rezultatem szybszego wzrostu liczby przedsiębiorstw małych, lecz również spadku liczby dużych przedsiębiorstw. W 2009 r. liczba przedsiębiorstw liczących od 50 do 249 pracowników wyniosła 1 151 i była wyższa od okresu poprzedniego o 3 przedsiębiorstwa, przedsiębiorstw o zatrudnieniu od 250 do 999 pracowników było 126 (mniej o 1), a o zatrudnieniu powyżej 1 000 pracowników 34.

Analizowana struktura przedsiębiorstw w województwie lubelskim jest bardzo zbliżona do struktury ogólnopolskiej. Niewielkie różnice, które zauważa się w udziale poszczególnych grup przedsiębiorstw w ogólnej ich liczbie, wskazują na relatywnie większe znaczenie przedsiębiorstw mikro i małych. W województwie lubelskim jest wyższy udział mikroprzedsiębiorstw i niższy udział przedsiębiorstw średnich i dużych. Tę różnicę można wytłumaczyć specyfiką województwa lubelskiego, które ma typowo rolniczy charakter, bez większych tradycji przemysłowych, jak i tym, że położone jest w regionie mało atrakcyjnym dla potencjalnych inwestorów, którzy niechętnie w tym regionie lokują swoje kapitały. Kolejny powód to, iż wiele przedsiębiorstw ogranicza znacząco zatrudnienie, przez to nastąpiło ich przesunięcie z grupy przedsiębiorstw dużych do średnich, lub z grupy przedsiębiorstw średnich do małych.

W analizowanym okresie można zauważyć stałą tendencję do wzrostu sektora prywatnego W województwie lubelskim, podobnie jak w całej Polsce, dominują przedsiębiorstwa prywatne. W badanym okresie jednostki gospodarcze sektora prywatnego stanowiły ok. 96% wszystkich podmiotów zarejestrowanych na terenie województwa. Była to struktura niewiele różniąca się od struktury średnio Polsce.

Tabela 2. Liczba spółek w województwie lubelskim

	2000	2005	2007	2008	2009
spółki	4 871	7 087	7 649	7 859	8 231
kapitałowe	4 838	5 856	6 229	6 356	6 650
osobowe	33	1 231	1 420	1 503	1 581

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2010

Od 2000 roku można zaobserwować systematyczny wzrost liczby spółek zarejestrowanych w województwie lubelskim. W okresie ostatnich lat liczba ta wzrosła o 327 tj. o 4,7%. (rok 2009 w stosunku do 2008 roku). Liczba spółek nowo zarejestrowanych wzrosła o 112, czyli o 32,7%, zanotowano natomiast spadek liczby przedsiębiorstw państwowych o 4 i było ich na terenie województwa w 2009 roku tylko 9.

W województwie lubelskim działalność prowadzi 1,5% wszystkich spółek z udziałem kapitału zagranicznego istniejących w Polsce. Jest to sytuacja bardzo niekorzystna dla regionu lubelskiego i świadczy o małej skuteczności władz lokalnych w przyciąganiu inwestorów zagranicznych, chociaż w 2009 roku wzrosła liczba takich podmiotów o 3,7% (36) i wyniosła 1 008.

W celu przeanalizowania poziomu przedsiębiorczości i inwestycji w małych i średnich przedsiębiorstwach, objęto badaniami ankietowymi 154 jednostki gospodarcze działające na terenie województwa lubelskiego.

Pośród ankietowanych przedsiębiorstw dominowały zarówno w momencie powstania jak też w roku 2010 mikro i małe jednostki gospodarcze.

Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który nie zatrudnia więcej niż 9 pracowników średniorocznie. Roczny obrót jego firmy (obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych) nie przekroczył równowartości w złotych 2 milionów euro a suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec roku nie przekroczyła równowartości w złotych 2 milionów euro.

Natomiast zgodnie z treścią ustawy o rachunkowości (art. 105.) za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który, w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie poniżej 50 pracowników, osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec poprzedniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości w złotych 10 mln euro.

Przebadane mikro przedsiębiorstwa stanowiły prawie 65% całej próby badawczej (100 przedsiębiorstw). Natomiast małe przedsiębiorstwa 23% (36 jednostek).

Tabela 3. Liczba zatrudnionych pracowników w badanych jednostkach

Liczb zatrudnionych pracowników	w momencie powstania działalności	Rok 2010	Zmiana	
0-9	73,38%	64,94%	-8,44%	spadek
10-49	17,53%	23,38%	5,84%	wzrost
50-249	6,49%	9,09%	2,60%	wzrost
powyżej 250	2,60%	2,60%	0,00%	bez zmian

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego

W wyniku przeprowadzonych badań ankietowych na obszarze Lubelszczyzny, okazało się, że liczba zatrudnionych pracowników w poszczególnych jednostkach ulega ciągłej zmianie. Porównano liczbę zatrudnionych osób w momencie powstania jednostki, ze stanem w roku 2010. Okazało się, iż w momencie zakładania działalności pośród przebadanej grupy przedsiębiorstw, dominują jednostki mikro (ponad 73%), natomiast w miarę ich rozwoju zatrudniając więcej pracowników zmieniają się na małe jednostki, aby w konsekwencji dalszego rozwoju przekształcić się na przedsiębiorstwa średnie. Jednak nie potwierdzają tego jednoznacznie wcześniejsze badania wykazane w literaturze przedmiotu.

Charakterystyka majątku i poziomu inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw

Istotnym wskaźnikiem oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa jest struktura majątku. Od niej w dużej mierze zależy szybkość krążenia kapitału. Strukturę majątku przedsiębiorstw województwa lubelskiego prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Struktura aktywów przedsiębiorstw województwa lubelskiego i Polski

	2000	2005	2007	2008	2009	Polska w 2008	Polska w 2009
Aktywa trwałe	63,09%	60,28%	74,55%	60,92%	59,09%	59,30%	60,02%
Aktywa obrotowe	36,91%	39,72%	25,45%	39,08%	40,91%	40,70%	39,98%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2009 i 2010

Udział majątku ogółem województwa w majątku ogółem Polski zmniejszył się z 4,5% w 2005 r. i do 3,2% w 2009 roku. Oznacza to, że województwo ogranicza swoje możliwości tworzenia PKB i utrwalają się dysproporcje pomiędzy rozwojem województwa a rozwojem całego kraju.

Wstępna ocena struktury aktywów województwa pokazuje w 2007 r. na zdecydowanie większy udział majątku trwałego w majątku ogółem. Na przestrzeni analizowanego okresu można zauważyć systematyczny wzrost tego udziału o około 8 %. Struktura aktywów przedsiębiorstw województwa lubelskiego różni się od średniej przedsiębiorstw w kraju, szczególnie w 2007 roku, kiedy udział majątku trwałego jest wyższy o 12% w województwie w porównaniu do średniej w kraju. Od 2008 r. spada udział majątku trwałego i 2009 r. nastąpiła znaczna zmiana, struktura majątku przedsiębiorstw w województwie jest zbliżona do struktury majątku przedsiębiorstw w kraju.

Tabela 5. Wartość brutto środków trwałych w mln zł

	2005	**2007**	**2008**	**2009**
Lubelskie	bd	bd	bd	102 579
w przedsiębiorstwach	32 272	33 741	36 398	37 296
Polska	1 826 907	2 061 215	2 227 406	2 378 908

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2010

Analiza wartości brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach wykazuje jak ubogie są przedsiębiorstwa województwa lubelskiego. W 2009 udział wartości brutto środków trwałych w województwie lubelskim stanowi 4,31% wartości środków trwałych w kraju. W 2009 udział wartości brutto środków trwałych w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w środkach trwałych ogółem wynosił tylko 36,36 % przy średniej w kraju, która wynosiła 42,3%. W latach 2005-2009 w Polsce nastąpił wzrost wartości brutto środków trwałych o 30,21%, a w województwie lubelskim w analogicznym okresie środków trwałych w przedsiębiorstwach tylko o 15,57%.

Przedsiębiorstwa działające w regionie są wyposażone w przestarzałe technologie, posiadają wyeksploatowany majątek i brakuje im środków na jego wymianę i inwestycje, mimo to ich kondycja ekonomiczna nie odbiega od średniej krajowej. Świadczy to o przedsiębiorczości i umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach wielu lubelskich przedsiębiorców.

Problemem gospodarki regionu jest niska wydajność pracy, niekorzystna struktura gospodarki, mała konkurencyjność i innowacyjność, dominacja rolnictwa, jako sektora o niskiej wartości dodanej. W przemyśle przewagę mają gałęzie tradycyjne (niskiej technologii). Niekorzystnym zjawiskiem jest też niewielkie tempo modernizacji i wymiany majątku trwałego[14].

Rozmiary realizowanych inwestycji zależą od oceny przyszłej efektywności nakładów inwestycyjnych, ale przede wszystkim od poziomu możliwego finan-

[14] M. Adamowicz, *Skala lokalna w terytorialnym podziale kraju*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2003, s. 15-20.

sowania. W latach 2007-2009 można zaobserwować wzrost udziału nakładów w stosunku do nakładów ponoszonych w całym kraju, a może być to związane z rozwojem tzw. ściany wschodniej i przeznaczeniem dodatkowych środków na inwestycje na tym obszarze.

Tabela 6. Poziom nakładów inwestycyjnych w mln zł województwa lubelskiego i Polski

NI w mln zł	2000	2003	2004	2005	2007	2008	2009
Lubelskie	4 033	3 605	4 043	4 347	6 071	7 629	7 932
w przedsiębiorstwach				2 169	2 773	3 874	3 817
Polska	133 160	110 860	120 467	149 019	191 714	217 260	220 684
Udział	3,03%	3,25%	3,36%	2,92%	3,16%	3,51%	3,59%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2010

W tabeli 7 przedstawiono wysokość nakładów inwestycyjnych w przemyśle w województwie lubelskim w ostatnich latach.

Tabela 7. Nakłady na działalność innowacyjną przemyśle w tys. zł według rodzajów działalności

Nakłady	2000	2005	2007	2008	2009
Ogółem	638 171	528 259	480 970	791 076	495 472
na działalność badawczą i rozwojową	53 449	54 577	57 592	54 063	35 747
na budynki i budowle, oraz grunty	139 480	176 003	163 665	431 030	168 463
na maszyny, urządzenia techniczne, narzędzia oraz środki transportu	421 019	262 244	234 550	251 025	26 2141
w tym z importu	274 823	104 743	57 895	124 832	129 502
na szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną	488	410	496	740	1 007
na marketing dotyczący nowych lub istotnie ulepszonych produktów	1 990	6 869	4 147	3 625	14 231

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2010

W 2003 roku wysokość tych nakładów obniżyła się w porównaniu do roku 2000 o 56% i pomimo wzrostu w kolejnych latach do 2009 roku pozostawała niższa niż w 2000 roku. Ponad 85% tych wydatków przeznaczane jest na inwestycje w majątek trwały, w postaci maszyn, urządzeń i środków transportu, budowle i grunty (z czego ok. 15% pochodzi z importu) a tylko ok. 6,8% na działalność badawczą i rozwojową. W roku 2009 zanotowano spadek nakładów ogółem aż o 37,37%, w tym na budynki i grunty o 61%. Natomiast prawie 4 krotnie wzrosły nakłady na marketing nowych produktów.

Wśród badanych przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniach ankietowych przedsiębiorstwa udzieliły informacji o przeznaczeniu środków na określone rodzaje inwestycji, o wydatkach inwestycyjnych ponoszonych w analizowanym okresie i ich przeznaczeniu (tabela 8).

Tabela 8. Udział przedsiębiorstw deklarujących wydatki na wybrane cele w województwie lubelskim w %

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Środki trwałe produkcyjne	24,34%	28,95%	29,61%	34,87%	32,24%
Środki trwałe nieprodukcyjne	6,58%	5,92%	7,24%	6,58%	9,87%
Środki transportu	13,16%	15,79%	16,45%	19,08%	21,71%
Wartości niematerialne i prawne	4,61%	5,92%	5,26%	3,95%	6,58%
Aktywa finansowe	0,66%	1,32%	0,66%	1,97%	2,63%
Wzrost wartości aktywów obrotowych	3,29%	4,61%	4,61%	5,26%	4,61%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego

W badanym okresie głównym celem wydatków inwestycyjnych były środki trwałe produkcyjne i środki transportu, następnie środki trwałe nieprodukcyjne, najmniej natomiast było wydatków na aktywa finansowe, w które zainwestowało średnio w badanym okresie tylko około 2% badanych firm. W latach 2006-2010 najwyższą dynamiką charakteryzowały się aktywa finansowe, liczba podmiotów wzrosła w analizowanym okresie 4-krotnie. Następnie są środki transportu, gdzie wzrost liczby podmiotów wyniósł 65% i inwestycje w środki trwałe nieprodukcyjne (wzrost o 50,7%),

Tabela 9. Struktura wydatków przedsiębiorstw deklarujących, że inwestowały w 2010 r. w województwie lubelskim

	Udział w %
maszyny	35,94%
urządzenia	29,69%
linie technologiczne	3,13%
technologie	1,56%
licencje	0,78%
oprogramowanie	9,38%
lokale	3,13%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego

Większość wydatków zadeklarowanych przez przedsiębiorstwa przeznaczona była na zakup środków trwałych. W większości przedsiębiorstw wydatki te nie miały znaczącej wartości. Respondenci tylko w 12,9% firm uznali, że od 2006 roku dokonane zostały zakupy nowych maszyn, urządzeń, środków transportu i oprzyrządowania, które miały wpływ na zmianę ich pozycji na rynku. W analizowanym okresie od 48% (w 2006 r.) do 29% (w 2010) przedsiębiorstw nie zadeklarowało żadnych wydatków w analizowanym okresie, które wpłynęłyby na wzrost wartości majątku przedsiębiorstwa. Wśród przebadanych firm tylko 2 zadeklarowały wprowadzenie nowych metod wytwarzania, które powiązane były ze zmianą technologii. Umożliwiło to przedsiębiorstwom rozszerzenie i uatrakcyjnienie oferty rynkowej.

Do oceny aktywności gospodarczej przedsiębiorstw wykorzystuje się wskaźniki obrotowości. Wskaźniki sprawności (aktywności) informują o tym, ile razy w ciągu roku badana pozycja bilansowa ulega odnowieniu. Informacja o poziomach wskaźników obrotowości pozwala sformułować wnioski na temat stopnia aktywności poszczególnych elementów aktywów przedsiębiorstwa.

Tabela 10. Wskaźniki obrotowości majątku przedsiębiorstw województwa lubelskiego i Polski

Obrotowość	**2000**	**2005**	**2007**	**2008**	**2009**	**Polska w 2008**
aktywów ogółem	1,25	1,35	0,93	1,05	1,35	1,24
aktywów trwałych	1,99	2,24	1,25	1,48	2,29	2,10
aktywów obrotowych	3,39	3,40	3,67	3,68	3,37	3,06

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2009

Aktywność podmiotów gospodarczych dotyczy intensywności wykorzystania posiadanego majątku i zaangażowanego w nim kapitału. Wskaźnik rotacji aktywów ogółem jest najbardziej ogólnym i zagregowanym wskaźnikiem aktywności. Informuje, w jakim stopniu obroty przewyższają stan majątku przedsiębiorstwa. W analizowanym okresie poziom tego wskaźnika w przedsiębiorstwach województwa wzrósł z 1,25 w 2000 do 1,35 w 2009 roku i był niższy niż średnia w kraju o ok. 0,2.

Drugi w tej grupie mierników, to wskaźnik rotacji aktywów trwałych, który jest stosunkiem osiąganych przychodów do aktywów trwałych. Majątek trwały jest tą częścią aktywów, której przewidywany okres użytkowania jest dłuższy niż rok. W związku z tym nie zmienia on swojej postaci w ciągu jednego roku obrotowego, tak jak majątek obrotowy. Tym samym interpretacja tego wskaźnika nie polega na określeniu liczby odtworzeń majątku trwałego w ciągu roku obrotowego, tylko na tym, ile przeciętnie jednostek pieniężnych przychodów ze sprzedaży przynosi jedna jednostka pieniężna zaangażowana w majątek trwały. Wartość tego wskaźnika w analizowanym okresie również wzrasta, co świadczy o poprawie produktywności tego składnika majątku, jest on również wyższy od średniej krajowej, co wynika ze specyfiki struktury majątku w województwie. Majątek trwały w szczególności rzeczowy majątek trwały na długi okres wiąże kapitał spowalniając jego krążenie. Wysoki poziom majątku trwałego wiąże się z powstawaniem dodatkowych obciążeń takich jak podatki, ubezpieczenia, nadzór i konserwacja.

Wskaźnik rotacji majątku obrotowego informuje, ile razy w ciągu badanego okresu (roku obrotowego) ulega odtworzeniu majątek obrotowy. Oczywiście, wskaźnik ten jest agregatem całego majątku obrotowego, w związku z tym nie można stwierdzić, która część płynnego majątku jest najaktywniejsza, a która zbyt długo związuje środki pieniężne. W analizowanym okresie można zauważyć niewielki spadek wartości tego wskaźnika w województwie i jego wyższą wartość w porównaniu do średniej krajowej, ale jest to również konsekwencją struktury majątku w województwie.

Tabela 10. Subiektywna ocena sytuacji przedsiębiorstwa w ankietowanej próbie

Ocena kondycji	przed 2006	2010	Zmiana
zła	54,55%	18,83%	-35,71%
przeciętna	24,03%	27,92%	3,90%
dobra	17,53%	39,61%	22,08%
bardzo dobra	3,90%	13,64%	9,74%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego

Ocena kondycji badanych w ankiecie przedsiębiorstw jest niemożliwa z uwagi na to, iż większość ankietowanych przedsiębiorstw nie ma obowiązku sporządzania sprawozdań finansowych co pozwoliłoby, taką ocenę przeprowadzić. Dlatego w ankiecie postawione zostały pytania o subiektywną ocenę przez przedsiębiorców kondycji przedsiębiorstw i jej zmiany na przestrzeni lat 2004-2010. Znaczące jest, iż ponad połowa przedsiębiorców oceniała swoją sytuację, jako złą (wśród mikroprzedsiębiorstw było ich ponad 63% a wśród średnich tylko 28%), natomiast w 2010 r. prawie 40% uważa za dobrą.

Podsumowanie

Ocena poziomu inwestycji przedsiębiorstw województwa lubelskiego jest trudna, ze względu na złożoność analizowanych problemów. Potencjał województwa jest na pewno wysoki. Mieszkańcy są aktywni, nie boją się podejmować ryzyka, co widać po strukturze wykształcenia ludności i liczbie zakładanych firm, jednak nie wszystkie radzą sobie na rynku i udaje im się przetrwać pierwszy okres działalności. Lokalne, małe przedsiębiorstwa wyróżnia łatwość bezpośredniego kontaktu ze swoimi klientami i to powinno być ich atutem.

W regionie występuje bliskość lokalizacji przedsiębiorstw i instytutów naukowo-badawczych, ale brakuje ofert współpracy dla przedsiębiorstw i propozycji zastosowania badań w praktyce gospodarczej. Wyniki badań dowodzą, że im mniejsza jest dana firma, tym mniejszą wykazuje skłonność do angażowania się we współpracę, której sednem jest wymiana wiedzy, współdziałanie i ekspansja, a przez to również wykazuje mniejszą chęć do inwestowania. W województwie lubelskim przeważają natomiast firmy małe, o ograniczonym dostępie do źródeł finansowania, nowych technologii i inwestycji.

Znacznie gorzej w porównaniu do średniej krajowej wypada aktywność lubelskich przedsiębiorstw. Pomimo iż obrotowość majątku ogółem i majątku trwałego, jest nieznacznie wyższa od średniej krajowej. Znacznie lepiej wypada ocena aktywności majątku obrotowego wskazując na poprawę sytuacji w ostatnich latach, to aktywność inwestycyjna jest na bardzo niskim poziomie.

Jak wynika z badań niska aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw nie wynika z braku świadomości, potrzeby podejmowania takiej działalności lub niewielkiego popytu na inwestycje. Czynniki utrudniające działalność inwestycyjną podzielić można na dwie grupy: finansowe i informacyjne, związane z posiadaniem określonej wiedzy. Pierwsza grupa związana jest z brakiem środków finansowych własnych i zewnętrznych na prowadzenie działalności inwestycyjnej. Druga grupa to są czynniki związane z szeroko rozumianą wiedzą: brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu, brak informacji na temat nowych technologii i rozwoju nauki, informacji na temat rynków i gustów klientów, niepewny popyt.

W regionach o niższym poziomie rozwoju gospodarczego, lokalna przedsiębiorczość musi być wspierana przez samorządy. Większość przedsiębiorstw ma słabą kondycję finansową, odczuwa niedobór kapitałów, nie dysponuje nowoczesnymi technologiami, nie ma umiejętności w stosowaniu nowoczesnych metod zarządzania, ma małe doświadczenie lub nie ma doświadczenia w zakresie współpracy z dużymi organizacjami gospodarczymi. To obniża ich konkurencyjność, stawia je często na przegranej pozycji w kontaktach z silnymi ekonomicznie przedsiębiorstwami. Polityka władz lokalnych powinna, zatem kłaść nacisk na nawiązywanie relacji między firmami, szeroki przepływ innowacji technologicznych z prywatnych i publicznych instytutów badawczych do firm i promowanie nowoczesnych usług dla firm.

Od władz lokalnych zależy także wykorzystanie funduszy unijnych, które w latach 2007-2013 przeznaczone są między innymi na programy: „Innowacyjna gospodarka" oraz wsparcie przedsiębiorczości i otoczenia biznesu. Dostępne też są środki na rozwój badań w przedsiębiorstwach, współpracę przedsiębiorstw z jednostkami badawczymi i rozwój kooperacji pomiędzy firmami (klastry, parki technologiczne), usługi doradcze i projekty proekologiczne. Ważne, aby polityka wspierania rozwoju przedsiębiorstw dostrzegała wielowymiarowy charakter procesu inwestowania, brała pod uwagę potrzeby firm (wyrażane i ukryte). Wzrostowi poziomu inwestycji w przedsiębiorstwach sprzyja tworzenie wiedzy: przez platformy technologiczne, parki technologiczne, inkubatory technologiczne, Centra Transferu Technologii, Centra Zaawansowanych Technologii i Centa Doskonałości oraz instytucje pośredniczące, które służą dofinansowaniem inwestycji lub ułatwieniem zaciągnięcia kredytu: Sieci współpracy (Euro Enterprice), fundusze pożyczkowe i fundusze kapitału zalążkowego, fundusze poręczeń kredytowych, Aniołowie Biznesu.

Podporządkowanie w ostatnich latach działalności samorządów wojewódzkich pełnemu wykorzystaniu środków UE oraz tworzeniu systemu instytucjonalnego dla zapewnienia skutecznego wdrażania programów operacyjnych współfinansowanych tymi środkami, odsunęło na dalszy plan zagadnienia związane z budową potencjału regionów do formułowania strategicznej wizji tworzonej w odniesieniu do unikalnej sytuacji społeczno-gospodarczej i przestrzennej województw. Systemowo nie zostały także uporządkowane zagadnienia związane z koordynacją działań podejmowanych w ramach programów współfinansowanych ze środków UE a programami i projektami współfinansowanymi ze źródeł krajowych budżetu państwa, funduszy celowych czy też np. pożyczek EBI[15].

Przedsiębiorstwa, niezależnie od rozmiarów i rodzajów prowadzonej działalności uzależnione są od wielokierunkowego oddziaływania otoczenia oraz od ciągle

[15] P. Żuber, *W kierunku nowego modelu polityki regionalnej. Wyzwania XXI wieku,* [w:] *Polityka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu,* (red.) P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008, s. 18

rosnących wymagań klientów. Kluczem do osiągania przez nie sukcesu rynkowego jest łatwy dostęp do źródeł finansowania, które dają możliwość inwestowania, a to pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach lokalnych muszą być gotowe do podjęcia współpracy z dużymi podmiotami gospodarczymi, muszą podjąć działania zmierzające do wzrostu ich atrakcyjności, jako potencjalnych partnerów gospodarczych.

Streszczenie

W artykule zaprezentowano sytuację gospodarczą województwa lubelskiego i charakterystykę przedsiębiorstw działających na jego terenie. Scharakteryzowano strukturę majątku oraz poziom inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw działających na jego terenie. Część informacji uzyskano z danych Urzędu Statystycznego. Część danych empirycznych pochodzi z ankiety przeprowadzonej wśród 154 przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego.

Słowa kluczowe: inwestycje., małei średnie przedsiębiorstwa, majątek przedsiębiorstw

Summary

This article presents the economic situation and the characteristics of the region of Lublin enterprises operating on its territory. Described the structure of assets and the level of investment by small and medium enterprises operating on its territory. Some information was obtained from the Statistical Office. Some empirical data comes from a survey conducted among 154 companies operating in the region of Lublin.

Keywords: Investments, small and medium-sized enterprises, estate companies

Bibliografia

1. Adamowicz M., *Skala lokalna w terytorialnym podziale kraju,* Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2003,
2. Gawron H., *Ocena efektywności inwestycji*, Poznań 1997,
3. Henzel H., *Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005,
4. Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010,
5. J. Jaworski, *Teoria i Praktyka Zarządzania Finansami przedsiębiorstw,* Wydanie I, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010,

6. Lipska W., Tańska H., *Metody oceny projektów gospodarczych w przykładach i zadaniach*, ABSOLWENT, Łódź 2002,
7. Reilly F. K., Brown K. C., *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE, Warszawa 2001,
8. Różański J., Czerwiński M., *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, ABSOLWENT, Łódź 1999,
9. Różański J. (red.), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa 2006,
10. Rudkowski A., *Zarządzanie finansami,* PWE, Warszawa 2010,
11. Znaniecka K, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Warszawa 1997,
12. Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich MSP,* Warszawa 2005,
13. Żuber P., *W kierunku nowego modelu polityki regionalnej. Wyzwania XXI wieku*, [w:] *Polityka przyszłości regionów. W poszukiwaniu nowego paradygmatu,* (red.) P. Jakubowska, A. Kukliński, P. Żuber, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008.

Monika Wawrzeńczyk-Kulik

Narzędzie M-Astra – zakres zastosowania do oceny kompetencji kadry MŚP

M-Astra tool – the scope of use for the purpose of SME competence assessment

Wprowadzenie

Celem opracowania jest prezentacja możliwości oceny kompetencji jakie daje metoda M-Astra, przedstawiona w kontekście podejścia określanego jako zarządzanie przez kompetencje. W ramach projektu M-Astra, realizowanego przez Polską Fundację Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" wraz z zespołami z pięciu krajów partnerskich – Belgii, Hiszpanii, Polski, Portugalii i Słowenii, podjęta została próba określenia modelu kompetencji małych i średnich przedsiębiorstw. Projekt realizowany był w ramach programu Leonardo da Vinci. Model prezentuje profil kompetencji menedżerów małych i średnich firm, umożliwia ocenę poziomu tych kompetencji przy pomocy stworzonego elektronicznego narzędzia.

Narzędzie M-Astra odwołuje się do behawioralnego modelu kompetencji, gdzie kluczowe znaczenie mają wiedza, umiejętności i zachowania, które przyczyniają się do pomyślnego funkcjonowania w wykonywaniu specyficznych zadań[1]. Tak definiowane kompetencje można mierzyć, a w przypadku narzędzia M-Astra pomiar wykorzystać w celu ich doskonalenia. Pomiar i ocena kompetencji jest kluczową procedurą zarządzania, gdyż towarzyszy każdej decyzji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (dobór ludzi i form współpracy, ustalanie wysokości wynagrodzeń, ukierunkowanie rozwoju, awanse, degradacje stanowiskowe, zmiana treści pracy na stanowisku, powierzenie/pozbawienie dodatkowych funkcji[2].

Polskie MSP korzystają z różnorodnych form wsparcia w zakresie rozwijania kompetencji. Skuteczność wykorzystania pomocy o charakterze zewnętrznym (przede wszystkim szkoleń) może być podnoszona poprzez tworzenie konkretnych rozwiązań, które pozwoliłyby radzić sobie z barierami rozwoju, specyficznymi dla nich. W małych organizacjach, zatrudniających do około 50 pracowni-

---

1 Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens C, *M-Astra. Metoda do pomiaru kompetencji menedżerów małych i średnich firm,* Innovatio Press Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w ublinie, Lublin 2011, s. 13.

2 Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, 2006, s. 232-233.

ków, rzadko funkcjonują służby specjalizujące się w realizacji funkcji personalnej, z szerokim uwzględnieniem procesów rozwoju kompetencji. Stąd potencjalna przydatność prezentowanego narzędzia, które zostało opracowane specjalnie na potrzeby MSP. Narzędzie może pomóc wykonać zadania analizy potrzeb szkoleniowych i planowania rozwoju, pokonując barierę braku doświadczenia w organizacji aktywności szkoleniowej oraz braku czasu na takie działania.

Pojęcie kompetencji a procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Pionierem prac dotyczących kompetencji był David McClelland, który poddał krytyce użycie testów na inteligencję i wskaźnika IQ, jako podstawowego prognostyka sukcesów w pracy zawodowej. Praca D. McClellanda stała się podstawą rozwoju behawioralnego podejścia w zakresie kompetencji. Podejście to skłania do opisu konkretnych kategorii zachowań, które mają zasadniczy wpływ na osiąganie założonych rezultatów i skuteczność wykonania określonych zadań. Wśród zasadniczych komponentów tych konkretnych zachowań najczęściej wymieniane są: wiedza, umiejętności oraz motywacja, które łącznie prowadzą do uaktywnienia zachowań...*" Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie ...*[3]. Kompetencje to...*"ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się"...*[4]. Kompetencje należy odróżnić od pojęcia predyspozycji czy potencjału. O kompetencji świadczy sprawność i zdolność uaktywnienia działań prowadzących do realizacji zadań na oczekiwanym poziomie. Kompetencje przejawiają się w postaci obserwowalnych zachowań.

Termin który tradycyjnie wiązany był z wiedzą i umiejętnościami potrzebnymi do wykonania zadań zawodowych to *kwalifikacje*. Stosowany jest on w odniesieniu do posiadanego już wykształcenia oraz uzyskanych uprawnień, które są formalnie potwierdzone poprzez określony system certyfikacji (dyplomy, licencje, pozwolenia itp.) *Kompetencje* nie muszą być potwierdzone żadnym dokumentem. Liczy się przede wszystkim demonstrowana zdolność wykonania powierzonych zadań na określonym poziomie. W odróżnieniu od *kwalifikacji*, które określają poziom wiedzy czy umiejętności zdobytych w przeszłości, *kompetencje* w większym stopniu nakładają obowiązek patrzenia w przyszłość, mobilizacji zdolności do uczenia się, żeby móc sprostać przyszłym wymaganiom.

Dla celów zarządzania należy określić jakie konkretne kompetencje dotyczą danych zadań, stanowisk, organizacji czy grup zawodowych. W ten sposób po-

---

[3] Filipowicz G., *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

[4] Levy-Leboyer C., *Kierowanie Kompetencjami. Bilanse Doświadczeń Zawodowych*, Warszawa 2007, Poltext.

wstają inwentarze kompetencji. Określone w organizacji kompetencje pomagają w kompleksowy sposób zarządzać personelem we wszystkich obszarach: obsady stanowisk, oceny efektów pracy, szkoleń, rozwoju, planowania karier, wynagradzania. Badania prowadzone w Wielkiej Brytanii wskazują, że obszary gdzie przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują kompetencje to[5]:

- ocena efektywności pracy,
- indywidualne plany rozwoju,
- szkolenia i rozwój kadr kierowniczych,
- opisy stanowisk pracy,
- specyfikacje osobowe pracowników,
- selekcja na stanowiska kierownicze.

System zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach zakłada opracowywanie modeli kompetencji, wykorzystanie ich do oceny oraz zaplanowanie działań w zakresie ich rozwoju[6]. Istnieją trzy podstawowe warunki jakie muszą spełniać określane w firmach kompetencje[7]:

- zasadność – powinny mieć związek z określonymi zadaniami zawodowymi,
- zmienność – opisom powinny być poddawane te elementy, które znajdują się pod kontrolą pracownika i które może rozwijać,
- mierzalność – muszą być możliwe do zaobserwowania i zmierzenia.

Kompetencje określone dla całej firmy oraz stanowisk, prezentowane są w postaci inwentarza lub księgi kompetencji (tzw. *słownik kompetencji*). Zawierają one spis wszystkich kompetencji wraz z ich definicjami. Inwentarze kompetencji tworzone są również przez firmy konsultingowe. Często drogą do określenia kompetencji w organizacji jest skorzystanie z będącego już do dyspozycji inwentarza takiej firmy. Przykładowy zestaw kompetencji pojawiających się najczęściej w spisach wg IRS przedstawiony jest w Tabeli 1.

Tabela 1. Nazwy kompetencji pojawiające się najczęściej w spisach kompetencji wg IRS.

%	Kompetencja	%	Kompetencja
86	Orientacja zespołowa	22	Pewność siebie i asertywność
73	Komunikowanie się	22	Rozwój własny
67	Zarządzanie ludźmi	20	Radzenie sobie
65	Orientacja na klienta	16	Zaangażowanie
59	Orientacja na rezultaty	16	Elastyczność
57	Rozwiązywanie problemów	14	Efektywność osobista
51	Planowanie i organizowanie	14	Docenianie różnic
49	Umiejętności techniczne	12	Coaching
43	Przywództwo	12	Ciągłe doskonalenie

5 <www. cipd. co.uk> „Competency and Competency Frameworks

6 Dubois D. D., Rozhwell W. J., (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Wydawnictwo HELION, s. 40.

7 Filipowicz G. (2004). *dz. cyt.*

37	Świadomość biznesu	10	Świadomość finansowa
37	Podejmowanie decyzji	10	Świadomość organizacyjna
33	Orientacja na zmianę	8	Delegowanie
33	Rozwijanie innych	8	Słuchanie
33	Wpływ i perswazja	8	Samokontrola
29	Inicjatywa	8	Praca z innymi
29	Umiejętności interpersonalne	6	Entuzjazm
29	Orientacja strategiczna	6	Odpowiedzialność
26	Kreatywność	4	Przewidywanie
26	Zarządzanie informacją	4	Postępowanie etyczne
24	Orientacja na jakość	4	Umiejętność liczenia
24	Relacje		

Źródło: *<www.competencyandei.com>*

Podstawowy podział kompetencji jeśli chodzi o ich rodzaj to kompetencje ogólne (lub bazowe) oraz kompetencje specyficzne (wykonawcze lub techniczne). Kompetencje ogólne najczęściej dotyczą dyspozycji personalnych natomiast specyficzne działań charakterystycznych dla danego stanowiska czy funkcji. Teoria kapitału ludzkiego określa, że kompetencje o charakterze ogólnym to te nabywane we wczesnym okresie życia, poprzez wychowanie lub edukację formalną. Mogą być one przydatne wielu pracodawcom. Kompetencje specyficzne nabywane są raczej drogą specjalistycznych szkoleń i są raczej przydatne na konkretnym stanowisku lub u konkretnego pracodawcy.

Sposoby oceny kompetencji

Ponieważ definicja kompetencji zakłada, że są to wiedza i umiejętności przejawiające się w konkretnych zachowaniach, pomiar stopnia rozwoju kompetencji możliwy jest jedynie poprzez ocenę zachowań, będących wskaźnikami danej kompetencji. Oceny takiej można dokonać poprzez bezpośrednią obserwację zachowań ocenianej osoby lub narzędzia psychometryczne czyli testy[8].

Obserwacji zachowań będących wskaźnikami kompetencji można dokonać w miejscu pracy i w trakcie jej wykonywania lub też w środowisku gdzie poprzez ćwiczenia, symulowane są zasadnicze wymiary pracy. Obserwacja zachowań w trakcie pracy ma formę oceny 180^0, kiedy to oceny dokonują przełożony osoby ocenianej oraz on sam (samoocena). Innym wariantem oceny kompetencji w trakcie pracy jest tzw. metoda sprzężenia zwrotnego 360^0. Jest to wielopodmiotowy system oceny (multi-rater assessment) kiedy to ocena, poza bezpośrednim przełożonym oraz ocenianym pracownikiem, pochodzi z wielu źródeł - osób, mających z ocenianym istotny związek w trakcie pracy. Metoda jest na ogół wykorzystywana jako element programu własnego rozwoju[9]. W drugiej kolejności jako

[8] Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa 2008, Difin.

[9] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, s. 416, 2005.

podstawa decyzji płacowych. Liczba osób oceniających nie powinna być mniejsza niż 6, najczęściej jest to 8-10 osób. Raport z oceny przedstawia wyniki cząstkowe ocen oraz wyniki uśrednione. Zwolennicy tej formy oceniania argumentują, że ocena dokonywana w ten sposób jest bardziej obiektywna niż forma 180^0, rzetelna oraz kompleksowo ujmująca kompetencje w pracy badanej osoby.

Ocena kompetencji poprzez obserwację może być dokonywana również w warunkach symulacji pracy. Metoda ta nazywana jest assessment/development center, centrum oceny bądź oceną zintegrowaną. W spotkaniu trwającym średnio 1-2 dni bierze udział kilku lub kilkunastu ocenianych oraz asesorzy, dokonujący analizy zachowań i ich oceny. Osoba oceniana wykonuje serie ćwiczeń zaprojektowanych tak, żeby oddawały jak najlepiej istotne aspekty pracy. Ćwiczenia mogą być symulacją wprost zadań jakie pracownik wykonywałby na stanowisku pracy lub wymagają wykorzystania tych samych kompetencji co w trakcie pracy. Najczęściej stosowane kategorie ćwiczeń to: zadania tzw. in-basket, dyskusje w grupach, odgrywanie ról, prezentacje. Ćwiczenia mogą być uzupełnione rozmową/wywiadem kompetencyjnym oraz testami.

Narzędziem, którym posługują się osoby oceniające w trakcie obserwacji są skale obserwacyjne, zaczynając od prostej skali punktowej aż po behawioralne skale zakotwiczone. Każda kompetencja oceniana jest na takiej samej skali ocen. Poziomy skal punktowych mogą być opisane przy pomocy[10]:

- cyfr lub liter (np. 1, 2, 3, 4, 5 lub A B C D E),
- częstotliwości np. zawsze, prawie zawsze, często, czasami, nigdy,
- opisu np. wybitny, poprawny, akceptowalny, wymagający poprawy,
- odwołanie się do oczekiwań np. powyżej oczekiwań, spełnia wymagania, nie spełnia wymagań.

W przypadku zakotwiczonej skali ocen każdemu punktowi skali przypisana jest ocena w postaci opisu. Schemat konstrukcji takiej skali zaprezentowany jest w Tabeli 2.

Tabela 2. Schemat konstrukcji zakotwiczonej skali ocen.

Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych	
Poziom	Charakterystyka
A(1)	Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
B(2)	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystana w sposób nieregularny. Wymagane są aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
C(3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
D(4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.

[10] Filipowicz G. (2004) *dz. cyt.*

E(5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Źródło: Filipowicz G., 2004

Behawioralna zakotwiczona skala ocen nie odnosi się do natężenia kompetencji ale opisuje konkretne zachowania wymagane od pracownika na poszczególnych poziomach. Przykład takiej skali dla kompetencji *delegowanie* zaprezentowany jest w Tabeli 3.

Tabela 3. Przykładowa behawioralna zakotwiczona skala ocen.

delegowanie	
Poziom	**Zachowania pracownika przy danym poziomie kompetencji**
A	• przekazuje pracownikom tylko najprostsze, rutynowe zadania • nie zna kompetencji swoich pracowników, dlatego może przydzielać na przykład zbyt trudne zadania • nie daje możliwości usamodzielnienia się pracownikom • jego pracownicy często nie mają wszystkich informacji potrzebnych do realizacji zadania • przekazując zadania, nie dba o to, czy pracownicy mają wystarczające uprawnienia
B	• deleguje pracownikom zadania, jednak trudniejsze woli wykonywać osobiście • zna kompetencje swoich pracowników, jednak nie zawsze wie, komu delegować zadania • czasami z nadmierną ostrożnością przekazuje swoim pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności • przekazuje swoim pracownikom informacje na temat delegowanych zadań, jednak zdarza się, że są niedoinformowani • czasami nie przekazuje wystarczających uprawnień pozwalających na realizację zadań
C	• sprawnie deleguje zarówno rutynowe, jak i ważne, trudne zadania • przydziela do realizacji zadań pracowników o odpowiednich kompetencjach • w miarę rozwoju kompetencji przekazuje pracownikom większy zakres samodzielności i odpowiedzialności • przekazuje pracownikom wszystkie informacje i wskazówki potrzebne do wykonania zadania • przekazuje podwładnym uprawnienia pozwalające na realizację zadań
D	• deleguje trudne, odpowiedzialne zadania z doskonałymi rezultatami • doskonale dobiera zadania do kompetencji swoich pracowników • nakłania pracowników do przyjmowania coraz większego zakresu samodzielności i odpowiedzialności • zawsze wie, jakich informacji i wskazówek potrzebują jego pracownicy • przekazuje podwładnym idealnie dopasowany do zadań zakres uprawnień
E	• doskonale deleguje zadania, czym przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy • planuje delegowanie zadań tak, aby w pełni wykorzystać kompetencje pracowników • projektuje realizację zadań tak, aby zwiększać samodzielność i odpowiedzialność pracowników • zapewnia pracownikom stały dostęp do potrzebnych informacji i wskazówek • tworzy system przekazywania uprawnień w kontekście zlecanych zadań

Źródło: Filipowicz G., 2004

Innym sposobem oceny poziomu kompetencji jest zastosowanie narzędzia badawczego jakim jest test psychologiczny – ocena kompetencji osoby badanej na podstawie analogicznych kompetencji określonych dla reprezentatywnej grupy populacji. Test jest szczególnie przydatny wtedy kiedy nie ma możliwości obserwacji rzeczywistych zachowań badanej osoby, pomaga oceniać poziom

kompetencji w sytuacji innej niż wykonywanie pracy lub konkretnych zadań. Jest to sytuacja testowa a osiągnięty wynik dostarcza danych umożliwiających tworzenie prognoz zachowania w sytuacji rzeczywistej[11]. Test nie mierzy rzeczywistych zachowań, odpowiedzi badanych mają charakter deklaratywny, tak więc różne testy mogą mieć różną wartość prognostyczną. Zgodnie z zasadami psychometrii test powinien posiadać określone cechy[12]:

- trafność – mierzyć to do czego został opracowany,
- rzetelność – mierzyć dokładnie poziom kompetencji,
- normalizacja – opracowanie zestawu norm pozwalających oceniać wyniki surowe,
- standaryzacja – określenie procedury prowadzenia badań.

Wśród testów oceny kompetencji dwie podstawowe kategorie to testy samoopisu oraz testy wykonania[13]. Testy samoopisu zawierają pewną skończoną liczbę opisów zachowań przypisanych do określonych kompetencji. Każdej kompetencji przyporządkowana jest grupa twierdzeń/pytań, a ocena każdego z nich dokonywana jest na kilkustopniowej skali. Ocenę danej kompetencji uzyskuje się uśredniając odpowiedzi dla poszczególnych pytań, należących do danej kategorii. Przykładowy zestaw opisów zachowań przedstawiony jest w Tabeli 4.

Tabela 4. Fragment testu Relacje międzyludzkie.

	Zdecydowanie się nie zgadzam	**Nie zgadzam się**	**Raczej się nie zgadzam**	**Raczej się zgadzam**	**Zgadzam się**	**Zdecydowanie się zgadzam**
Nie jestem bardzo miły(a) dla innych i nie zamierzam się tym przejmować						
Staram się unikać rozgłosu wokół własnej osoby						
Granie na uczuciach innych to ważna i cenna umiejętność						

Źródło: Platforma testów <www.testy.nf.pl>

[11] Armstrong M (2005) *dz. cyt.,* s. 355.
[12] Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
[13] Jurek P. (2008). *dz. cyt*.

Testy wykonania to zestaw hipotetycznych sytuacji jakie mogą się wydarzyć w pracy, w trakcie wykonywania zadań, wraz z propozycjami reakcji lub rozwiązań. Osoba wykonująca test ma dokonać wyboru rozwiązania zgodnie z wiedzą posiadaną na dany temat lub postawą/umiejętnościami jakie w określonej sytuacji by uaktywniła. Przykład sytuacji wraz z zestawem możliwych odpowiedzi przedstawiony jest w Tabeli 5.

Tabela 5. Fragment kwestionariusza Planowanie i organizacja czasu

Sytuacja 1 Jest środa. Jesteś jak zwykle w pracy. W poniedziałek i wtorek nie mogłeś zrealizować swoich zaplanowanych działań. Cały czas coś się działo – a to konieczna była wizyta na produkcji, a to miałeś ważny telefon. Jesteś tym mocno zmęczony i lekko wkurzony. Tak dalej być nie może. Musisz mieć czas na realizację swoich zadań, z których jesteś przecież rozliczany. Co zrobisz?	
	Zerkasz w swój kalendarz. Zastanawiasz się, które z zadań jest ważne. To zadanie planujesz do wykonania dziś. Zastanawiasz się, jakie terminy realizacji wyznaczyć kolejnym zadaniom. Zastanawiasz się, co możesz delegować.
	Idziesz do swojego szefa. Mówisz, że tak dalej być nie może! Prosisz go, by wyznaczył ci priorytety.
	Bierzesz się za pierwszą lepszą sprawę. Im szybciej zaczniesz realizować zadania, tym większa szansa, że uda ci się choć cokolwiek zrobić.

Źródło: Kontekst HR Polska Sp. z o.o. <www.testy.nf.pl>

Budowanie modelu M-Astra

Narzędzie M-Astra w swoich założeniach miało być elektronicznym narzędziem pomiaru kompetencji, chociaż można stosować również wersję papierową. Aplikacje internetowe, pozwalające przeprowadzić identyfikację i weryfikację kompetencji oraz opracować plan rozwoju to innowacje technologiczne w dziedzinie zarządzania a ich popularność będzie rosła[14].

Niezbędnym elementem wdrożenia programu rozwoju kompetencji jest ich opisanie w postaci modelu. Modele są punktem wyjścia dalszych działań rozwojowych. Modele kompetencji mogą być określane jako profile kompetencji indywidualnych (stanowiskowych) lub organizacyjnych (potrzebnych w skali całej organizacji).

Do realizacji założeń programu M-Astra należało stworzyć model kompetencji grupy zawodowej – kadry kierowniczej – uwzględniający specyfikę funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. W porównaniu z inwentarzami kompetencji tworzonymi dla menedżerów dużych firm, ilość badań zmierzających do określenia kompetencji istotnych dla tej grupy nie jest duża.

[14] Dubois D. D., Rozhwell W. J., (2008). *dz. cyt.,* s. 307.

Wyjściowa lista kompetencji ogólnych została opracowana przede wszystkim w oparciu o prace B. J. Kowske i K. Anthony[15], A. May [16], H. McCredie i V. Shackleton[17], T. Morden [18] i J. Rose, K. Pedersen, J. Hosbond, P. Kraemmergaard[19]. Na liście tej znalazły się kompetencje: przywództwo, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, nawiązywanie relacji, elastyczność, poczucie własnej wartości, radzenie sobie ze stresem, wytrwałość w dążeniu do celu, orientacja na uczenie się.

Punktem wyjścia dla określenia kompetencji specyficznych modelu M-Astra były badania J. Carr i stwierdzenie, że kluczowe dla rozwoju MSP są kompetencje z dziedziny zarządzania, dotyczące następujących obszarów: finanse, marketing i sprzedaż, zarządzanie zasobami ludzkimi, eksport, technologia informacyjna, strategia/planowanie.[20] Kolejnych wskazówek dostarczył model CEMES (European Certification of Management Skills Acquired by Economics Related Training and/or Work Experience – Europejski Certyfikat Umiejętności Kierowniczych zdobytych poprzez szkolenie o charakterze ekonomicznym lub doświadczenie zawodowe), opracowany w odniesieniu do MSP. Model opisuje kompetencje w czterech obszarach: strategia, procesy, zasoby ludzkie i finanse[21]. Wyjściowa lista kompetencji specyficznych obejmowała:

- strategię:
  - formułowanie celów strategicznych,
  - planowanie strategiczne,
  - rozwój produktu,
  - innowacje,
  - zrozumienie czynników społeczno-ekonomicznych,
  - marketing i dystrybucja,
  - reklama;
- procesy:
  - zrozumienie czynników funkcjonalnych,

[15] Kowske, B. J., Anthony, K., *Towards defining leadership competence around the world: what mid-level managers need to know in twelve countries*, "Human Resource Development International", 10 (1), 21-41, 2007.

[16] May, A., *Developing management competences for fast-changing organizations*, "Career Development International", 4 (6), 336-339, 1999.

[17] McCredie, H., Shackleton, V., *The unit general manager: a competency profile,* "Personal Review", 29 (1), 106-114, 2000.

[18] Morden, T., *Leadership as a competence. Management Decision*, 35 (7), 519-526, 1997.

[19] Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J., Kraemmergaard, P., *Management competences, not tools and techniquea: A grounded examination of software project management at WM-data,* "Information and Software Technology", 49, 605-624, 2007.

[20] Carr J., *The Role of Higher Educationa in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises*, "Journal of Educational Technology & Society" 2(2)1999.

[21] <http://www.cemes-project.com/Englisch/index3_en.htm>.

    - działalność badawczo-rozwojowa,
    - zakupy,
    - zarządzanie procesami,
    - wiedza z zakresu IT,
    - zarządzanie jakością,
    - logistyka;
- zasoby ludzkie:
    - planowanie zasobów ludzkich,
    - pozyskiwanie zasobów ludzkich,
    - rozwój zasobów ludzkich,
    - działalność administracyjna w odniesieniu do zasobów ludzkich,
    - ocena zasobów ludzkich,
    - wynagradzanie,
    - znajomość prawa pracy;
- finanse:
    - zarządzanie finansami,
    - planowanie inwestycji,
    - rachunkowość,
    - znajomość prawa podatkowego.

Dla tych kompetencji opracowano twierdzenia (93 dla kompetencji ogólnych i 78 dla kompetencji specyficznych), które zostały poddane ocenie pod względem językowym w każdym z krajów realizujących projekt[22]. Językiem roboczym na tym etapie był język angielski. W wyniku oceny językowej dokonanej przez menedżerów małych i średnich firm usunięto 8 twierdzeń opisanych jako *niezrozumiałe*. Tłumaczenie twierdzeń na języki narodowe zostało przeprowadzone metodą wspólnego i wielokrotnego tłumaczenia.

Właściwości psychometryczne narzędzia zostały określone na próbie 266 menedżerów dobranych zgodnie ze strukturą kadry zarządzającej sektora małych i średnich firm.

Ostateczna lista kompetencji modelu M-Astra obejmuje 8 kompetencji ogólnych oraz 7 kompetencji specyficznych.

Poniżej przedstawiona lista prezentuje nazwy kompetencji ogólnych oraz ich definicje[23].

1. Innowacyjność (6 twierdzeń) – umiejętność dostrzegania nowych możliwości, otwartość na nowości, twórcze podejście w zarządzaniu. To zdolność do kreatywnego, nieograniczonego i niestandardowego myślenia, która jest ważna dla menedżera w osiąganiu lepszych wyników w stosunku do konkurencji, rozwiązywaniu problemów oraz dla rozwoju firmy.

[22] Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens C, (2011) *dz. cyt.,* s. 20.
[23] Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens C, (2011) *dz. cyt.,* s. 37-38.

2. Planowanie (4 twierdzenia) – umiejętność zarządzania czasem oraz doboru właściwych metod i zasobów w planowaniu realizacji poszczególnych celów. To umiejętność określania kierunku i działalności biznesowej. Kompetencja ta jest ważna w ustalaniu przyszłych celów i dzielności firmy. Właściwe planowanie, uwzględniające ryzyko i zagrożenia, chronią firmę przed niepowodzeniami i błędnymi przedsięwzięciami.
3. Współpraca (4 twierdzenia) – umiejętność stymulowania i wspierania współpracy w zespole, tworzenia skutecznego, zgranego zespołu ukierunkowanego na realizacje celów. Współpraca czyni zespół silnym i zdolnym do konkurowania na rynku, poprzez lepszą komunikację w zespole i szybsze rozwiązywanie problemów.
4. Przywództwo (5 twierdzeń) – umiejętność motywowania i zachęcania pracowników do osiągania wysokich rezultatów, podejmowania działań, realizacji postawionych celów. Kompetencja ta wiąże się także z budowaniem pozytywnej atmosfery wśród pracowników oraz wyznaczaniem kierunku ich działania.
5. Podejmowanie decyzji (5 twierdzeń) – umiejętność podejmowania trafnych decyzji pod presją czasu i w sytuacjach stresujących; opanowanie i rozsądek w procesie decyzyjnym. Zdolność podejmowania szybkich i dobrych decyzji, na bazie wiedzy i przeszłych doświadczeń menedżera przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności firmy.
6. Pewność siebie (5 twierdzeń) – znajomość siebie i umiejętność polegania na swoich zdolnościach, doświadczeniu, wiedzy i mocnych stronach; wiara we własne możliwości, w obliczu przeszkód i nowych wyzwań. Poziom pewności siebie wpływa na poczucie sukcesu menedżera oraz na wyniki firmy.
7. Wytrwałość (4 twierdzenia) – zdolność do wysiłku w realizacji celów, mimo różnych przeszkód. To podtrzymywanie wysiłku i umiejętność motywowanie siebie samego, mimo zniechęcenia, a tym samym ciągłe dążenie do realizacji celów.
8. Rozwiązywanie problemów (7 twierdzeń) – umiejętność konstruktywnego rozwiązywania problemów, analizowania trudności i doboru odpowiednich działań zaradczych w sytuacjach trudnych. Zmienny rynek dostarcza menedżerowi wiele wyzwań i trudności, które trzeba pokonać, aby firma odnosiła sukces.

Lista kompetencji specyficznych oraz ich definicji przedstawiona jest poniżej[24].

1. Znajomość systemu oceniania i motywowania pracowników (4 twierdzenia) – umiejętność przeprowadzania ocen okresowych, bieżącej ewaluacji

[24] Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens C, (2011) *dz. cyt.*, s. 37-38.

pracy oraz odpowiedniego nagradzania oraz technik motywowania pracowników.

2. Znajomość zasad rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich (6 twierdzeń) – umiejętność przeprowadzenia procesu rekrutacji i selekcji nowych pracowników oraz opracowania ścieżek rozwoju kariery zawodowej i planowania szkoleń dla podwładnych. Kompetencja ta związana jest także ze znajomością źródeł rekrutacyjnych, systemów wynagrodzeń, sposobami podnoszenia kwalifikacji pracowników.
3. Znajomość zasad reklamy i marketingu (7 twierdzeń) – umiejętność promowania, reklamowania produktów i usług oraz kreowania wizerunku firmy. Wiedza na temat działań marketingowych i analizy rynku pod kątem sprzedaży. Kompetencja ta związana jest z polityką sprzedaży, umiejętnością dystrybucji produktów lub usług oraz ich promowaniem, a także ze zdolnością opracowywania kampanii reklamowych i strategii sprzedaży.
4. Znajomość rynku (4 twierdzenia) – znajomość rynku, praw rynkowych (popyt, podaż) oraz działań konkurencji – ich produktów i usług, głównych nabywców. To wiedza na temat wielkości rynku i umiejętności przewidywania trendów rynkowych.
5. Znajomość produkcji i logistyki (5 twierdzeń) – znajomość procesów logistycznych firmy oraz zasad dotyczących zamówień i dostaw. Umiejętność pozyskiwania niezbędnych materiałów produkcyjnych od kilku dostawców oraz analizowania ofert handlowych. To zdolność utrzymania ciągłości produkcji lub świadczenia usług.
6. Znajomość finansów (4 twierdzenia) – umiejętności zarządzania finansami, przygotowywania planów budżetowych, obliczania i osiągania granicy opłacalności oraz kosztów produkcji. Kompetencja ta związana jest także ze znajomością zasad księgowości i podatków.
7. Znajomość przepisów prawnych (3 twierdzenia) – znajomość przepisów i norm prawnych związanych z prowadzeniem firmy. Umiejętność korzystania z odpowiednich porad prawnych.

Analizy psychometryczne potwierdziły rzetelność i trafność metody M-Astra. Normy stanowiące punkt odniesienia w trakcie oceny, zostały przygotowane oddzielnie dla krajów z jakich pochodziły instytucje biorące udział w projekcie. Opracowany został również podręcznik, opisujący procedury prowadzenia badań dla osób posługujących się narzędziem, właściwości psychometryczne skal oraz zastosowanie narzędzia. Metoda M-Astra posiada więc wymagane cechy testu psychologicznego.

Narzędzie M-Astra należy zakwalifikować jako test samoopisu. Służy ono przede wszystkim do indywidualnej samooceny poziomu kompetencji pracowników z grupy kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw. Opracowane narzędzie pozwala jednak również na dokonanie oceny tzw. 360^0 oraz ocenę po-

ziomu kompetencji kadry w skali całej organizacji (zestawienie wyników zespołu).

Zastosowanie narzędzia M-Astra

Ocena poziomu kompetencji z użyciem elektronicznej wersji narzędzia M-Astra przebiega w sposób automatyczny i polega na ustosunkowaniu się do 73 twierdzeń, poprzez zaznaczenie dla każdego z nich stopnia zgodności na skali 101 stopniowej, o wartościach od 0 – „Zdecydowanie nie zgadzam się" do 100 – „Zdecydowanie zgadzam się". Fragment kwestionariusza wraz twierdzeniami przedstawiony jest na Rysunku 1.

Rysunek 1. Fragment kwestionariusza oceny kompetencji narzędzia M-Astra

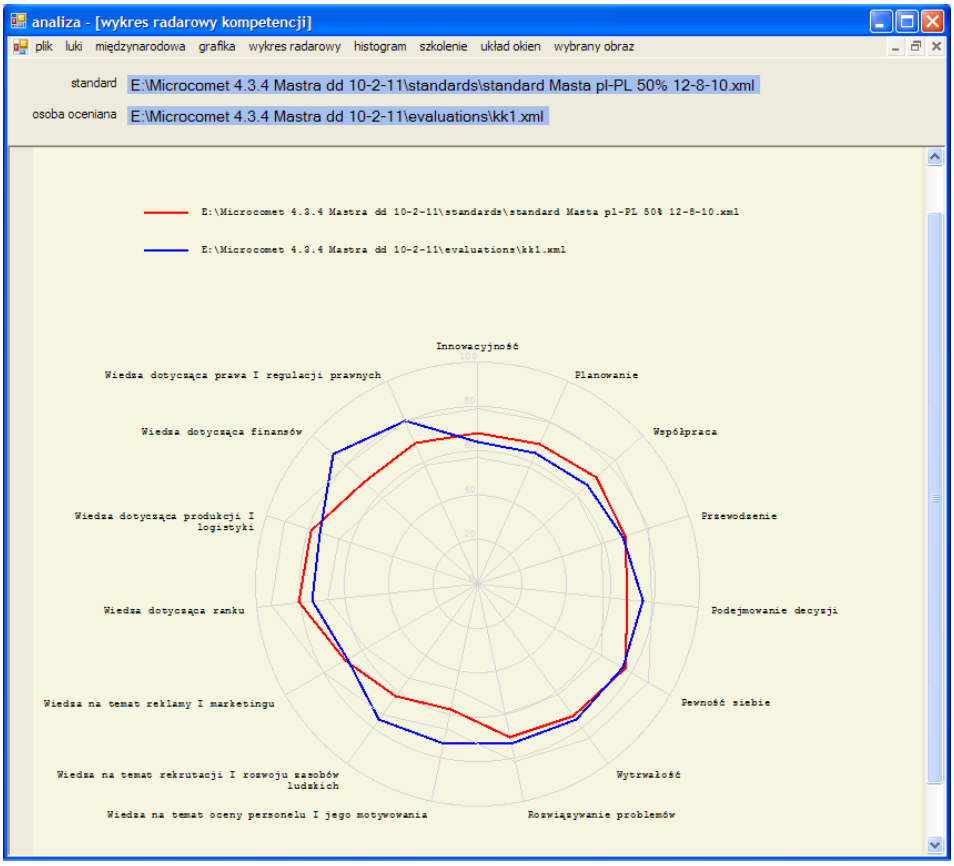
Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

Wyniki oceny poszczególnych osób można analizować wykorzystując różne możliwości prezentacji liczbowej i graficznej jakie daje narzędzie. Wyniki oceny można pokazać na poziomie kategorii kompetencji ogólnych i specyficznych, na poziomie konkretnych kompetencji, oraz na poziomie poszczególnych pytań wchodzących do kategorii określonej kompetencji.

Pierwszym sposobem prezentacji wyników jest wykres radarowy. Przykład prezentacji wyników przy pomocy wykresu radarowego przedstawiony jest na Ry-

sunku 2. Wynik badanej osoby to linia niebieska, natomiast norma (opracowana w zamieszczonym przykładzie dla Polski) to linia czerwona.

Rysunek 2. Przykładowa prezentacja wyników analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem narzędzia M-Astra – wykres radarowy



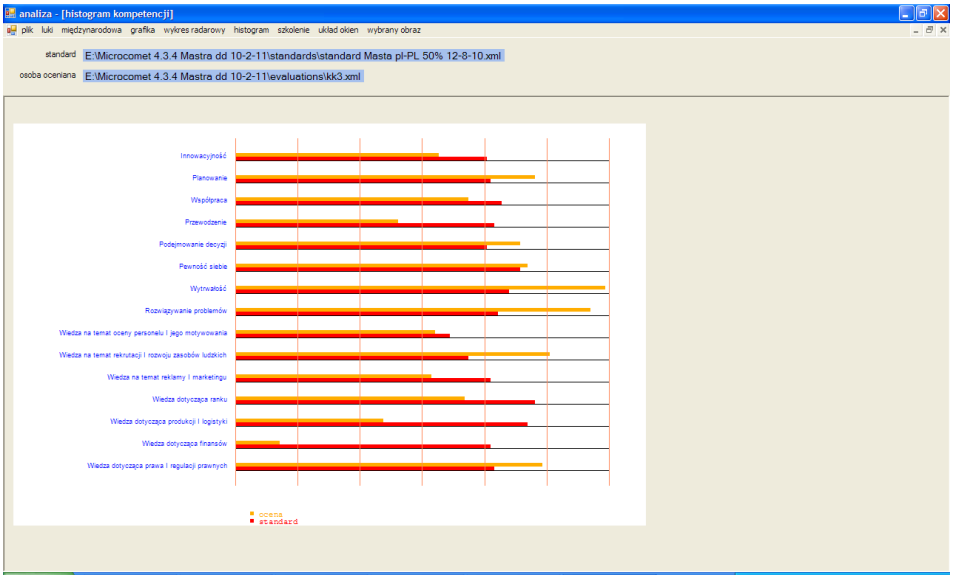
Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

Wykres przedstawiony powyżej jako przykład dotyczy osoby, u której zgodnie z określonymi normami nie istnieje luka kompetencyjna na tyle istotna żeby narzędzie wskazywało na pilną potrzebę rozwoju. Jest to profil osoby zajmującej stanowisko dyrektora zarządzającego małej firmy. W zakresie kompetencji ogólnych badana osoba osiągnęła wyniki średnie, w niewielkim stopniu odbiegające od określonego standardu, natomiast w przypadku kompetencji specjalistycznych wynik dotyczący *wiedzy na temat oceny personelu i jego motywowania, wie-*

dzy na temat rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich, wiedzy dotyczącej finansów oraz wiedzy dotyczącej prawa i regulacji prawnych należy uznać za wynik wysoki.

Innym sposobem prezentacji wyników jest histogram. Przykład prezentacji wyników przy pomocy histogramu przedstawiony jest na Rysunku 3. Wyniki badań prezentowane są kolorem pomarańczowym, norma kolorem czerwonym.

Rysunek 3. Przykładowa prezentacja wyników analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem narzędzia M-Astra – histogram



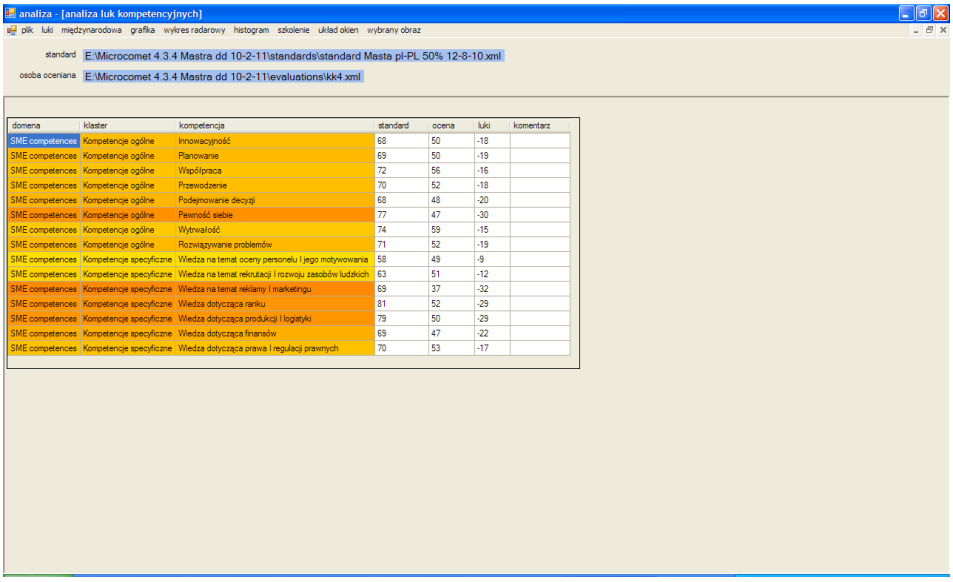
Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

W przedstawionym przykładzie wyraźnie widoczny jest wysoki poziom kompetencji *wytrwałość* i *rozwiązywanie problemów* oraz *planowanie* jeśli chodzi o kompetencje ogólne. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji ogólnych widoczna jest przede wszystkim w zakresie *przewodzenia*. W odniesieniu do kompetencji specjalistycznych, wysoki ich poziom dotyczy *wiedzy na temat rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich* oraz *wiedzy dotyczącej prawa i regulacji prawnych*. Największa luka kompetencyjna dotyczy *wiedzy z zakresu finansów, produkcji i logistyki* oraz *rynku*. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że osoba badana zajmuje specjalistyczne stanowisko związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, potrzeby rozwoju w tym zakresie nie muszą być priorytetowe.

Wyniki można również analizować w oparciu o dokładne wskaźniki liczbowe przedstawione w zestawieniu tabelarycznym. Przykład takiego zestawienia przed-

stawiony jest na Rysunku 4. Dla poszczególnych elementów przedstawione są wynik osoby badanej oraz norma (tu nazwana standardem).

Rysunek 4. Przykładowa prezentacja wyników analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem narzędzia M-Astra – tabelaryczne zestawienie liczbowe



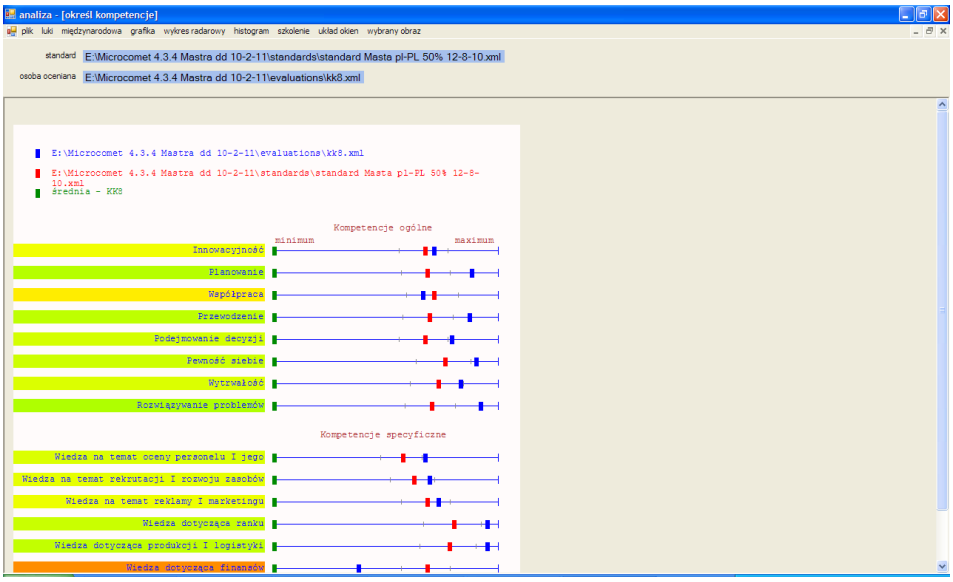
domena	klaster	kompetencje	standard	ocena	luki	komentarz
SME competences	Kompetencje ogólne	Innowacyjność	68	50	-18	
SME competences	Kompetencje ogólne	Planowanie	69	50	-19	
SME competences	Kompetencje ogólne	Współpraca	72	56	-16	
SME competences	Kompetencje ogólne	Przewodzenie	70	52	-18	
SME competences	Kompetencje ogólne	Podejmowanie decyzji	68	48	-20	
SME competences	Kompetencje ogólne	Pewność siebie	77	47	-30	
SME competences	Kompetencje ogólne	Wytrwałość	74	59	-15	
SME competences	Kompetencje ogólne	Rozwiązywanie problemów	71	52	-19	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat oceny personelu i jego motywowania	58	49	-9	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich	63	51	-12	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat reklamy i marketingu	69	37	-32	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca rynku	81	52	-29	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca produkcji i logistyki	79	50	-29	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca finansów	69	47	-22	
SME competences	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca prawa i regulacji prawnych	70	53	-17	

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

W przedstawionym przykładzie osoba badana osiągnęła wyniki poniżej standardu we wszystkich kompetencjach. Wyniki te należy uznać jako niskie a ze względu na rozmiar luki, narzędzie sugeruje przede wszystkim potrzebę szkolenia w zakresie kompetencji ogólnych: *innowacyjność, planowanie, współpraca, przewodzenie, podejmowanie decyzji* (kolor pomarańczowy), *pewność siebie* (kolor czerwony – bardzo duża luka w stosunku do standardu); w zakresie kompetencji specjalistycznych: *wiedza na temat reklamy i marketingu, rynku, produkcji i logistyki* (kolor czerwony), *finansów, prawa i regulacji prawnych* (kolor pomarańczowy).

Kolejna opcja prezentacji wyników jaką daje narzędzie M-Astra to tzw. prezentacja graficzna. Przykład takiej prezentacji przedstawiony jest na Rysunku 5. Podobnie jak na wykresie radarowym wynik osoby badanej prezentowany jest kolorem niebieskim, natomiast standard czerwonym. Kolor zielony (nieaktywny w przedstawionym poniżej przykładzie) służy prezentacji wyniku średniego oceny 360^0, jaka istnieje w narzędziu M-Astra.

Rysunek 5. Przykładowa prezentacja wyników analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem narzędzia M-Astra – prezentacja graficzna

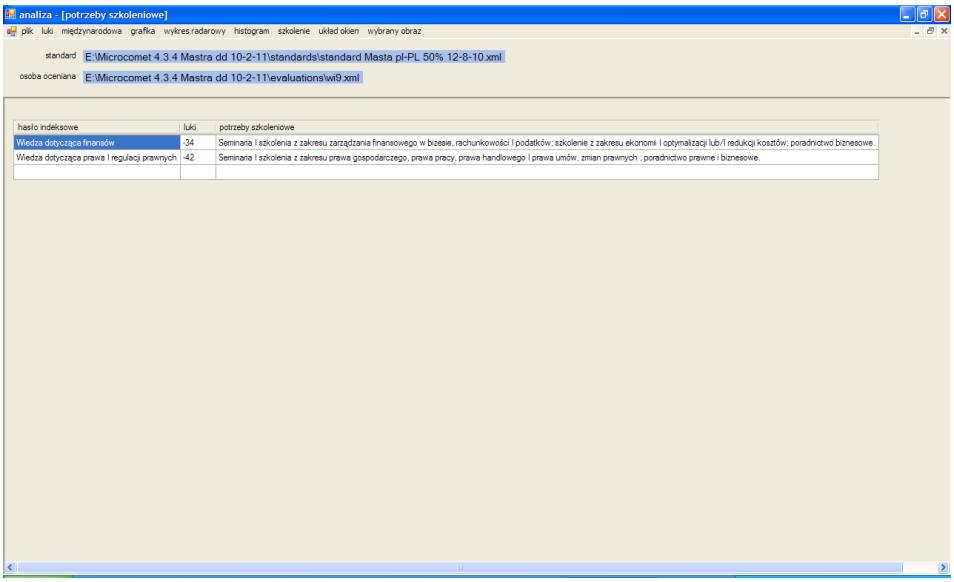


Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

W zaprezentowanym przykładzie osoba badana wykazuje wysoki poziom kompetencji ogólnych (poza kompetencją *współpraca*). W przypadku kompetencji specjalistycznych luka wymagająca być może interwencji szkoleniowej dotyczy *wiedzy dotyczącej finansów*, natomiast *wiedza dotycząca rynku oraz produkcji i logistyki* to kompetencje na wysokim poziomie.

Ostatni sposób prezentacji wyników jaki daje narzędzie M-Astra to wskazanie niezbędnych szkoleń, odpowiednio do luk kompetencyjnych jakie są wynikiem badania. Analizujący odczytuje rozmiar luki w stosunku do określonej normy oraz sugerowaną tematykę szkoleń, w których udział pomógłby tę lukę wyeliminować. Przykład takiej prezentacji przedstawiony jest na Rysunku 6.

Rysunek 6. Przykładowa prezentacja wyników analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem narzędzia M-Astra – luki kompetencyjne



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

W zaprezentowanym przykładzie luka wskazująca na istniejącą potrzebę szkoleniową dotyczy dwóch kompetencji specjalistycznych: *wiedzy dotyczącej finansów* oraz *wiedzy dotyczącej prawa i regulacji prawnych*. Luka dotycząca finansów może zostać wypełniona poprzez udział w *seminariach i szkoleniach z zakresu zarządzania finansowego w biznesie, rachunkowości i podatków, szkoleniach z zakresu ekonomii i optymalizacji lub/i redukcji kosztów*; pomocne może być też *poradnictwo biznesowe*. Luka dotycząca prawa, według podpowiedzi narzędzia może zostać wypełniona poprzez udział w *seminariach i szkoleniach z zakresu prawa gospodarczego, prawa pracy, prawa handlowego i prawa umów, zmian prawnych*; pomocne może być również *poradnictwo prawne i biznesowe*.

Sposób posługiwania się narzędziem stanowi jego atut. Metoda została opracowana w wersji papierowej oraz dużo wygodniejszej w obsłudze wersji elektronicznej. Badanie jednej osoby trwa do 45 minut a wyniki dostępne są po kilku minutach. Można wykorzystać elektroniczną wersję on-line dostępną w sieciach komputerowych oraz off-line, która wymaga jednak obecności konsultanta przygotowanego do posługiwania się metodą.

Narzędzie służy ocenie kompetencji na cele rozwoju. Pomiar luki kompetencyjnej pozwala ustalić, które kompetencje powinny być rozwijane:

- po to żeby zwiększyć skuteczność pracy pozostając na tym samym stanowisku,

- po to, żeby szukać możliwości zmiany stanowiska,
- po to, żeby zidentyfikować silne lub brakujące kompetencje w skali organizacji.

Od momentu formalnego zakończenia realizacji projektu każda z instytucji partnerskich biorących w nim udział może samodzielnie określić warunki komercjalizacji narzędzia. Badania najszybciej zaczęli wykonywać partnerzy ze Słowenii i z Polski. W ciągu pierwszego miesiąca w Słowenii przebadano 10 osób (7 mężczyzn i 3 kobiety z firm o profilu produkcyjnym), w Polsce 25 (25 kobiet, 84% firmy o profilu usługowym). Wyniki ocen przedstawione są w Tabelach 6 i 7.

Tabela 6. Wyniki oceny kompetencji kadry kierowniczej – grupa z Polski

Domena	Klaster	Kompetencja	standard	średnia	Luka
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Innowacyjność	68	66	-2
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Planowanie	69	71	2
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Współpraca	72	76	4
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Przewodzenie	70	74	4
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Podejmowanie decyzji	68	75	7
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Pewność siebie	77	81	4
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Wytrwałość	74	84	10
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Rozwiązywanie problemów	71	82	11
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat oceny personelu i jego motywowania	58	66	8
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich	63	68	5
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza na temat reklamy i marketingu	69	59	-10
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca rynku	81	69	-12
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca produkcji i logistyki	79	66	-13
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca finansów	69	46	-23
Kompetencje MSP	Kompetencje specyficzne	Wiedza dotycząca prawa i regulacji prawnych	70	67	-3

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

Luka kompetencyjna przebadanej do tej pory kadry kierowniczej MSP w Polsce występuje przede wszystkim w grupie kompetencji ogólnych. Największa luka występuje w odniesieniu do *wiedzy dotyczącej finansów.* Poniżej normy zostały ocenione również kompetencje dotyczące *produkcji i logistyki* (co może być związane z dominującym profilem firm z jakich pochodziły osoby dokonujące samooceny), *rynku, reklamy i marketingu.*

Tabela 7. Wyniki oceny kompetencji kadry kierowniczej – grupa ze Słowenii

Domena	Klaster	Kompetencja	stan-dard	Śred-nia	luka
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Innowacyjność	82	64	-18
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Planowanie	74	60	-14
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Współpraca	79	62	-17
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Przewodzenie	80	64	-16
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Podejmowanie decyzji	75	63	-12
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Pewność siebie	87	79	-8
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Wytrwałość	83	89	6
Kompetencje MSP	Kompetencje ogólne	Rozwiązywanie problemów	82	67	-15
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza na temat oceny personelu i jego motywowania	70	49	-21
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza na temat rekrutacji i rozwoju zasobów ludzkich	68	55	-13
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza na temat reklamy I marketingu	71	63	-8
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza dotycząca rynku	82	75	-7
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza dotycząca produkcji i logistyki	89	79	-10
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza dotycząca finansów	80	70	-10
Kompetencje MSP	Kompetencje specy-ficzne	Wiedza dotycząca prawa i regulacji prawnych	75	81	6

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem narzędzia M-Astra

W grupie menedżerów pochodzących ze Słowenii luka dotyczy zarówno kompetencji ogólnych jak i specyficznych. Największa luka dotyczy kompetencji specyficznej *oceny personelu i jego motywowania*. Braku kompetencji nie oceniono jedynie w stosunku do kompetencji ogólnej *wytrwałość* oraz specyficznej *wiedzy dotyczącej prawa i regulacji prawnych*.

Instytucje partnerskie gromadzą wyniki ocen prowadzonych w poszczególnych krajach wraz z podstawowymi danymi charakteryzującymi osoby badane i firmy. Wraz z upływem czasu będzie można przedstawić szersze zestawienie uśrednionych wyników z poszczególnych krajów. Jednak priorytetowe znaczenie w stosowaniu narzędzia ma opcja oceny indywidualnej i ewentualnie oceny zespołu kadry tej samej organizacji.

Osoby korzystające z ostatecznej elektronicznej wersji narzędzia, zostały poproszone o ustosunkowanie się do czterech kryteriów oceniających je z użyciem skali ocen od 1 do 5, gdzie: 1 – bardzo zła, 2 – zła, 3 – zadowalająca, 4 – dobra, 5 – bardzo dobra. Opis kryteriów wraz ze średnią ocen opisane są poniżej.

Narzędzie M-Astra uważam za:

- przyjazne dla użytkownika (4,41),
- twierdzenia są odpowiednio określone (3,75),
- dokładność pomiaru (4,58),
- łatwość odczytu wyników pomiaru (4,41).

Najwyżej zostało ocenione kryterium *dokładności pomiaru* narzędzia, natomiast najniżej *sposób opisu twierdzeń*, przy czym ocenę 3,75 można przyjąć jako dobrą.

Osoby zostały również poproszone o ocenę stopnia w jakim narzędzie spełniło ich oczekiwania:

- wcale nie spełniło moich oczekiwań (oczekiwałem czegoś zupełnie innego),
- spełniło moje oczekiwania w niewielkim stopniu, częściowo (myślę, że nie jest użyteczne),
- w przeważającym stopniu spełniło moje oczekiwania (myślę, że jest użyteczne),
- w dużym stopniu spełniło moje oczekiwania (myślę, że jest bardzo przydatne),
- całkowicie spełniło moje oczekiwania.

Udzielone odpowiedzi pozwalają ocenić stopień spełnienia oczekiwań jako *w dużym stopniu/ myślę, że jest przydatne*. Narzędzie zostało więc ocenione dobrze przez osoby zbadane w krótkim czasie jaki minął od zakończenia jego realizacji.

Podsumowanie

Narzędzie M-Astra zostało opracowane w celu oceny kompetencji niezbędnej w obszarze ich doskonalenia drogą szkoleń, poradnictwa oraz metod samorozwoju. MSP preferują raczej zewnętrzny sposób pozyskiwania kompetencji, czyli zatrudnianie pracowników o określonych kompetencjach[25]. Jest to podejście o charakterze reaktywnym, ma miejsce wtedy, kiedy organizacja silnie już odczuwa brak określonych kompetencji. Warto więc zwrócić uwagę i zainteresować się narzędziami, które stymulują wewnętrzny rozwój kompetencji drogą szkoleń, by przygotować się do potrzeb pojawiających się w miarę wzrostu organizacji. Narzędzie M-Astra może w tym pomóc. Jest ono szczególnie przydatne menedżerom małych i średnich przedsiębiorstw, którzy są przede wszystkim sami odpowiedzialni za zarządzanie własnymi kompetencjami. Uzupełnieniem opracowanego narzędzia będzie pakiet materiałów szkoleniowych odpowiadających wybranym kompetencjom ogólnym, realizowany w ramach kolejnego projektu Fundacji OIC Poland.

[25] Wawrzeńczyk-Kulik M., *Rozwój kompetencji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe, Ekonomia, 2(1/2010) Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Lublin 2010, s. 83-107.

Streszczenie

Celem opracowania jest prezentacja możliwości oceny kompetencji jakie daje metoda M-Astra, opracowana w ramach projektu realizowanego w ramach programu Leonardo da Vinci. Model kompetencji M-Astra dotyczy menedżerów małych i średnich firm, umożliwia ocenę poziomu tych kompetencji przy pomocy stworzonego elektronicznego narzędzia. Narzędzie opisane jest w odniesieniu do przedstawionej charakterystyki podstawowych metod oceny kompetencji, stosowanych na użytek rozwoju i doskonalenia zawodowego.

Słowa kluczowe: ocena, kompetencje, narzędzie, zarządzanie zasobami ludzkimi, centrum oceny, kwestionariusz, twierdzenia.

Summary

The aim of the article is to present the possibilities of competence assessment that are offered by the M-Astra method, prepared under the Leonardo da Vinci project. The M-Astra model of competences is addressed to managers of small and medium sized companies. It enables to measure the competences with the use of electronic tool. This tool is described against the presented characteristic of the major methods of competences measurement used for the purpose of professional development.

Keywords: assessment, competence, tool, humena resources management, assessment centre, questionnaire, statements.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, 2005.
2. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1999.
3. Carr J., *The Role of Higher Educationa in the Effective Delivery of Multimedia Management Training to Small and Medium-Sized Enterprises*, "Journal of Educational Technology & Society" 2(2) 1999.
4. Dubois D. D., Rozhwell W. J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Wydawnictwo HELION, 2008.
5. Filipowicz G., *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
6. <http://www.cemes-project.com/Englisch/index3_en.htm>.

7. Jurek P. *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, [w:] Witkowski, S., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa 2008, Difin.
8. Kowske, B. J., Anthony, K. *Towards defining leadership competence around the world: what mid-level managers need to know in twelve countries,* "Human Resource Development International", 10 (1), 21-41, 2007.
9. Levy-Leboyer C., *Kierowanie Kompetencjami. Bilanse Doświadczeń Zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
10. Łaguna M., Wiechetek M., Talik W., Dhaenens C., *M-Astra. Metoda do pomiaru kompetencji menedżerów małych i średnich firm, Innovatio Press* Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, 2011.
11. May, A., *Developing management competences for fast-changing organizations*, "Career Development International", 4 (6), 336-339, 1999.
12. McCredie, H., Shackleton, V., *The unit general manager: a competency profile*, "Personal Review", 29 (1), 106-114, 2000.
13. Morden, T., *Leadership as a competence*, "Management Decision", 35 (7), 519-526, 1997.
14. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, 2006.
15. Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J., Kraemmergaard, P., *Management competences, not tools and techniquea: A grounded examination of software project management at WM-data*, "Information and Software Technology", 49, 605-624, 2007.
16. Wawrzeńczyk-Kulik M., *Rozwój kompetencji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe, Ekonomia", 2(1/2010) Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie, 83-107, 2010.
17. <www. cipd. co.uk> „Competency and Competency Frameworks.

Piotr Zawada

Prawo do pracy mieszkańców Podkarpacia jako element wyrównywania szans w rozwoju gospodarczym – studium przypadku

Right to work of Podkarpacie inhabitants as an element of equal chances in economic development–a case study

Spójność społeczno-ekonomiczna należy do grupy złożonych problemów zależnych od autonomicznych procesów związanych z kapitałem ludzkim reprezentowanym w danym regionie i instytucjonalnego nasycenia rynku. Istnienie dysproporcji w rozwoju regionalnym można uznać za podstawową barierę w wyrównywaniu szans rozwojowych regionów, zwłaszcza tych dotkniętych wielowiekowym zaniedbaniem. Celem artykułu była próba ukazania skutków partnerstwa publiczno-prywatnego (program COP) dla rozwoju regionu, a także wskazanie współczesnych barier w rozwoju gospodarczym województwa podkarpackiego. Szersza analiza sytuacji demograficznej i kondycji przedsiębiorstw w województwie podkarpackim i w wybranym powiecie stanowić może początek szerszej dyskusji nad programami pomocowymi dla regionu.

Wstęp

W otoczeniu pracy wymagana jest aktywność państwa z jego przemyślaną polityką społeczną, która znajduje sojuszników w strukturach i siłach społecznych reprezentowanych w narodzie. Owa współpraca realizowana wewnątrz społeczeństwa oparta o realizacje celów nadrzędnych bez względu na posiadane poglądy polityczne może wywoływać u współczesnych postrzegania prawa do pracy jako wartości i potrzeby. Te społeczne potrzeby pracy są osią wszelkich dalszych rozważań nad rozwojem społeczeństw XXI wieku. W swojej encyklice Laborem Excerses z 14.IX.1981 roku Jan Paweł II zwrócił uwagę współczesnych na pracę stanowiącą klucz w analizach dóbr człowieka z całym katalogiem jaki niesie podział tego zjawiska na podstawę (źródło), treść i ich ochronę[1]. Współczesna gospodarka Polski to ciąg gwałtownych zmian wynikających z sytuacji, w której znalazł się kraj. Postawa państwa jest kluczem do rozwiązywania nabrzmiałych problemów demograficznych związanych z pozostawaniem kilkunastu procent zdolnych do pracy obywateli w sferze wykluczenia zawodowego. Powszechne

[1] Mazurek J. F., *Prawo człowieka do pracy*, Lublin KUL, 2007, s. 14.

programy przeciwdziałania bezrobociu, uaktywnienie bezrobotnych musza być ukierunkowane zwłaszcza na skierowanie gospodarki naszego kraju w obszary nowoczesnych technologii i innowacji. Obowiązkiem państwa, w takim rozumieniu jest wypracowanie skutecznej metody przeciwdziałania bezrobociu z uwzględnieniem aspektów społecznych i ekonomicznych. W tym znaczeniu cel polegający na zatrudnianiu poszukujących pracy okazuje się zadaniem priorytetowym. Zmniejszenie różnic w poziomie rozwoju gospodarczego było przedmiotem obrad rządów II RP, dla którego zjawisko przeludnienia agrarnego, masowego bezrobocia i zapóźnienia gospodarczego uznano za dostateczny powód do gospodarczej interwencji, wyprzedzając współczesnych polityków europejskich o 70 lat. Unia Europejska również uznała różnice w poziomie rozwoju gospodarczego regionów za zło konieczne do wyeliminowania, opracowując Strategię Lizbońską, której celem jest uznanie obszaru wspólnotowego terenem intensywnego rozwoju gospodarczego przy wzroście zatrudnienia i zachowaniu spójności społecznej.

Wyrównywanie szans w rozwoju gospodarczym – czy to było możliwe?

W historii polskiej państwowości istniał program, który do dziś może być uznawany za doskonałą ilustrację pobudzania aktywności zawodowej, zmierzającej do ekonomicznego wykorzystania terenów o szczególnie wysokim stopniu zaniedbania gospodarczego. Program Centralnego Okręgu Przemysłowego kojarzony jest z działalnością zmierzającą do powstania przedsięwzięcia gospodarczego, o skali regionalnej, według innych badaczy zjawisk gospodarczych, był elementem polityki regionalnej zmierzającej do nakręcenia koniunktury gospodarczej kraju, albo też uznawany był za program zwiększania podstaw obronności państwa, przez rozbudowę przemysłu ciężkiego i zbrojeniowego. Bez względu na sposób postrzegania COP, inicjatywa ta zaważyła na dalszych losach jednego z regionów Polski (obszar w trójkącie Wisły i Sanu). C.O.P. kryje w sobie dwa znaczenia. Po pierwsze w sensie geograficznym oznacza obszar w trójkącie Warszawa-Kraków-Lwów, obszar wzmożonych inwestycji służących obronności kraju. Po drugie w sensie ekonomicznym oznacza teren, na którym zamierzano dokonać zmiany anachronicznej struktury gospodarki Polski końca lat 20-tych, w kierunku bardziej wydajnych, opartych na nowoczesnych technologiach wzorowanych na gospodarkach państw skandynawskich[2]. Centralny Okręg Przemysłowy wchodził w skład tzw. trójkąta bezpieczeństwa, koncepcja ta została wysunięta w 1928 roku,ale z powodu sprzeciwu marszałka Józefa Piłsudskiego nie doczekała się reali-

[2] za W. Samecki, [w:] Ekonomia, *Centralny okręg Przemysłowy 1936-1939*, E. Kwiatkowski, P*olityka Inwestycyjna Polski*, Polska Gospodarcza 1939, z. 9, s. 373.

zacji[3]. Według autora znaczenie COP nie ograniczyło się jedynie do zrealizowania inicjatyw gospodarczych. Był to program długofalowy, którego cele sięgały połowy lat 50-tych, były to cele przebudowy anachronicznej struktury gospodarczej Polski, z kraju typowo rolniczego w obszar o rozwiniętej strukturze przemysłowej. To uprzemysłowienie było podstawową dźwignią w pobudzaniu inwestycji na wybranych terenach. Teren pierwotnie nazwany Okręgiem Sandomierskim (przemianowany następnie na COP), na którym zlokalizowano większość inwestycji został wybrany z uwzględnieniem elementów demograficznych i ekonomicznych. Twórcą planu Centralnego Okręgu Przemysłowego był ówczesny minister skarbu Eugeniusz Kwiatkowski, który w 1935 roku powołał biuro planowania podlegające właśnie ministrowi skarbu, którego zadaniem była koordynacja planów i programów budowy poszczególnych obszarów składowych okręgu[4]. Tereny Okręgu Sandomierskiego nie posiadały wyraźnego oblicza gospodarczego i były w nieludzki sposób zaniedbane cywilizacyjnie w porównaniu do pozostałych obszarów II Rzeczpospolitej. Takimi więzami gordyjskimi wymagającymi przecięcia były rezultaty wielowiekowej niewoli i rozdarcia naturalnej jedności gospodarczej państwa.

Za datę powstanie Centralnego Okręgu Przemysłowego przyjęto dzień 01.07.1936, jednak obszar ostatecznie zdefiniowano w kwietniu 1938 roku, w ustawie o ulgach inwestycyjnych, art. 3, rozdział 1[5]. U podstaw idei budowy COP legła zasada zgodnego wysiłku i harmonijnej współpracy inicjatywy publicznej i prywatnej. Zadaniem czynnika publicznego była rozbudowa podstawowej infrastruktury gospodarczej i budowa przemysłu zbrojeniowego. Celem inicjatywy reprezentującej kapitał prywatny (osoby prawne i podmioty prawa handlowego obecne na ówczesnym parkiecie giełdy papierów wartościowych) był rozwój przemysłu na wskazanych terenach. Działania te były pomyślane jako stwarzające podstawy harmonijnego rozwoju dwóch najważniejszych działów: rolnictwa i przemysłu, ograniczając równocześnie niepotrzebne konkurowanie o

---

[3] Z. Landau J. Tomaszewski, *Gospodarka Drugiej Rzeczpospolitej. Dzieje Narodu i Państwa Polskiego*, Warszawa 1991, s. 57, autorzy ponadto ujawniają listę osób, którym przypisuje się autorstwo planów Centralnego Okręgu Przemysłowego, są to: premier Eugeniusz Kwiatkowski, doc. UW. Władysław Kozieradzki i gen. Mieczysław Maciejowski, szef departamentu uzbrojenia Ministerstwa Spraw Wojskowych.

[4] Osoba tego wybitnego działacza została doceniona i – miejmy nadzieję – odpowiednio nagłośniona w III Rzeczypospolitej, gdy jego dokonania postanowiono zaprezentować jako wzór do naśladowania. Nie tylko jako przykład sprawnego zarządzania gospodarczego i dowód głębokiego, gospodarczego wizjonerstwa. Również jako przykład nader obecnie pożądanej postawy obywatelskiej" tak o E. Kwiatkowskim wypowiedział się G. Strauchold w Przeglądzie Uniwersyteckim, nr. 1 z 2003, <http://pu.uni.wroc.pl/rok 2003/numer1>. W sprawie postawy twórcy C.O.P. wypowiedział się również w podobnym tonie Prezydent RP. Pan Lech Kaczyński na stronie <http:/www.przydent.pl> z 11.12.2006.

[5] Dziennik Ustaw RP. nr 26 poz. 224 z dnia 9 kwietnia 1938 roku *o ulgach inwestycyjnych*, ustawa została uchylona przez Sejm RP. 13 czerwca 1947 roku.

niezbędne zasoby. Wszystkie te aktywności zmierzały w prostej linii do gospodarczej przebudowy Polski, gwarantując istnienie stabilnych podstaw ekonomicznych dla źródeł dochodu[6]. Dzięki sytuacji demograficznej w jakiej znalazła się Polska w latach 30-tych, prawie 52% społeczeństwa było w wieku produkcyjnym (przedział wiekowy 15-49 lat), a przyrost naturalny był szybszy od wzrostu kapitału angażowanego w kreowanie nowych miejsc pracy. Było to powodowane nierównomiernym uprzemysłowieniem kraju i istniejącym lokalnym przeludnieniem agrarnym (na jednego mieszkańca miasta przypadało siedmiu zamieszkałych na wsi). Brak uprzemysłowienia kraju i przeludnienie agrarne (88 osób na km. kw) legły u podstaw udanej inicjatywy gospodarczej jaką była budowa COP. Dane demograficzne z tamtych lat wskazują na istnienie grupy 4,5-5,5 miliona osób pozostających na wsi, których inne wykorzystanie, na przykład w przemyśle nie przyniosłyby uszczerbku dla gospodarki rolnej ówczesnej Polski (tylko w gospodarstwach do 15 ha. zbędnych było ok. 700 tyś. mężczyzn). W toku dalszej analizy postanowiono skoncentrować się na społecznych skutkach realizacji COP. Przyjmując dane o zatrudnieniu z 1928 roku za bazowe, do 1939 roku tylko w przemyśle wielkim i średnim zatrudnienie znalazło 188,1 tyś. osób, co oznaczało wzrost liczby miejsc pracy o 23,5% w porównaniu do okresu z przez światowego kryzysu gospodarczego. Stanowiło to niemałe osiągnięcie w ówczesnych warunkach polskiej gospodarki[7]. Przyspieszenie gospodarcze z lat 1936-1939 wywołane realizacją tego ambitnego przedsięwzięcia zmieniło strukturę społeczeństwa, ponieważ liczba zatrudnionych bezpośrednio w przemyśle wytwórczym w stosunku do populacji robotników z 1928 roku, wzrosła o ponad 20%. Powstanie nowych miejsc pracy w latach 1936-1939 skutecznie rozładowało napiętą sytuację demograficzną i wpłynęło na wielkość przedwojennego PKB, kierując polską gospodarkę w kierunku najszybciej rozwijających się rynków ówczesnego świata. Projekt COP był udaną próbą rekonstrukcji gospodarczej Polski, celem której miało być zwiększenie szans na odparcie zagrożenia samodzielnie i we współpracy z sojusznikami[8]. Zagospodarowanie przemysłowe obszarów okręgu sandomierskiego, szczególnie zaniedbanego w porównaniu do innych regionów Polski, spotęgowanie dalszej migracji przemysłu rodzimego w kierunku wschodnim i południowym, miały być impulsem do zapoczątkowania działań zmierzających do zniwelowania różnic cywilizacyjnych w kraju[9].

---

6 Samecki W, *Centralny Okręg Przemysłowy 1936-1939*, Wydawnictwo UW, Wrocław 1998, s. 9.

7 Według danych statystycznych (za Zweig, Romanowski A. Eugeniusz Kwiatkowski, *Polski życiorys,* Znak 1985, nr 370-371, s. 70) w Polsce w segmencie wielkich, średnich i małych firm program COP umożliwił stworzenie ok. 110 tyś. nowych miejsc pracy, czyli że co 50-ty mieszkaniec regionu dostał pracę w nowo otwartych przedsiębiorstwach.

8 K. Kozłowski, *Problemy gospodarcze Drugiej Rzeczpospolitej*, Warszawa 1989, s. 337.

9 Z. Landau J. Tomaszewski, *dz. cyt.*, s. 57.

Współczesna sytuacja demograficzna terenów wchodzących w skład dawnego Okręgu Sandomierskiego

Na koniec 2008 roku populacja województwa podkarpackiego wynosiła 2 099,5 tyś. osób, co przekładało się na 5,5% udział w ogólnej liczbie mieszkańców naszego kraju. Pod względem liczby ludności Podkarpacie jest 9 regionem ze średnim zaludnieniem 118 osób na km. kw. Na tle pozostałych województw utrzymuje się w regionie stosunkowo wysoki przyrost naturalny, w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w 2008 roku wskaźnik ten wyniósł 1,9 (w kraju 0,9). Podkarpacie charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników urbanizacji, czterech na dziesięciu mieszkańców mieszkało w mieście (40,6%), podczas gdy w Polsce sześciu na dziesięciu (61,2%). Podkarpacie zamieszkują ludzie młodzi, choć widoczne są symptomy starzenia się populacji, w 2002 roku średnia wieku mieszkańca wynosiła 33,6 lat, a po upływie 6 lat średnia wieku wzrosła o 2,2 roku[10]. Analizując sytuację demograficzną z I kwartału 2010 roku warto wskazać na strukturę populacji. W przedziale wiekowym 15 lat i więcej liczba ludności wyniosła 1 711 tyś. osób, z czego zawodowo aktywnych było 55,8%, a biernych 44,2%. W porównaniu do tego samego okresu roku poprzedniego liczba osób czynnych zawodowo (pracujących) zmniejszyła się o 4,4%, a liczba bezrobotnych zwiększyła się o ponad 25%[11]. Pierwszy kwartał 2010 roku wskazał na zmiany w tempie utraty pracy, wśród kobiet, spadek o 5,4% i mężczyzn 3,5%. W grupie pracujących największy odsetek stanowiły osoby posiadające wykształcenie zawodowe, średnie i policealne, jedna czwarta posiadała wykształcenie wyższe. Na początku 2010 roku liczba pracujących wynosiła 830 tyś. osób, co stanowiło 86,3% aktywnych zawodowo, najczęściej byli to mężczyźni (53,7%), oraz mieszkańcy wsi (62,8%). Współczynnikiem charakteryzującym rynek pracy na Podkarpaciu jest wskaźnik zatrudnienia (wskaźnik ten oznacza udział pracujących w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej), który na koniec marca 2010 roku osiągnął wielkość 48,5%. Najwyższy odsetek zatrudnienia odnotowano w grupie respondentów posiadających wykształcenie wyższe (ponad 76%), a za niebezpieczny należy uznać niski poziom zatrudnienia osób z wykształceniem średnim 35,9%. Struktura społeczna bezrobotnych w województwie podkarpackim nie różni się istotnie od pozostałych regionów Polski. Największą liczbę bezrobotnych w I kwartale 2010 roku stanowili absolwenci szkół zawodowych, prawie co trzeci zarejestrowany w Urzędzie Pracy 30,6%), co czwarty bezrobotny legitymował się wykształceniem gimnazjalnym i podstawowym (25,7%). Najmniej liczna grupę wśród poszukujących stałego miejsca pracy stanowili absolwenci szkół wyższych, co dziesiąty bezrobotny (10,3%).

---

[10] Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, *Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*, s. 4-7.

[11] Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy, s. 5-9.

Tabela 1. Struktura bezrobotnych w województwie podkarpackim wg wykształcenia w %.

Lp.	Wykształcenie	Stan na koniec czerwca 2009	Stan na koniec czerwca 2010
1	Wyższe	9,2	10,3
2	Policealne i średnie zawodowe	25,7	25,7
3	Średnie ogólnokształcące	10,8	11,1
4	Zasadnicze zawodowe	31,3	30,6
5	Gimnazjalne i poniżej	23	22,2

Źródło: Załącznik do sprawozdania MPiPS-01

Przywołane dane liczbowe umożliwiają odczytanie kilku charakterystycznych trendów widocznych w strukturze bezrobotnych. Lepsze wyniki dotyczące wielkości liczby bezrobotnych widoczne są w grupie respondentów legitymujących się wykształceniem policealnym, średnim zawodowym i ogólnokształcącym, a także zawodowym, gimnazjalnym i podstawowym. Oznacza to, że rynek pracy na Podkarpaciu w dalszym ciągu nastawiony jest na pozyskiwanie osób zdolnych jedynie do wykonywania prostych czynności związanych z wykonywaną pracą. W grupie tej najsłabiej wykształceni szybciej znajdowali prace w porównaniu do pozostałej, lepiej wykształconej części społeczeństwa (spadek liczby poszukujących pracy o 0,6-0,8%). Za wyjątkowo niepokojący należy uznać fakt, prawie 10% wzrostu liczby bezrobotnych notowanych rok do roku w analizowanym okresie. W rejestrach bezrobotnych największa grupę stanowią potencjalni pracownicy, tzn. ci którzy nie są w stanie udokumentować czasu zatrudnienia (absolwenci lub pracujący w szarej strefie), na koniec II kwartału 2010 roku było ich ponad 26,9%, co czwarty poszukujący stałego zatrudnienia. Co piaty respondent 21,7%) posiadał staż pracy w przedziale 1-5 lat, a co pięćdziesiąty zarejestrowany w Urzędach Pracy zlokalizowanych na Podkarpaciu posiadał staż pracy 30 lat i więcej.

Tabela 2. Struktura bezrobotnych w województwie podkarpackim wg stażu pracy w %

Lp.	Staż pracy w latach	Stan na koniec czerwca 2009	Stan na koniec czerwca 2010
1	Do 1	14,1	14,0
2	Od 1-5	21,6	21,7
3	Od 5-10	12,8	12,6
4	Od 10-20	14,5	14,0
5	Od 20-30	8,2	8,6
6	30 lat i więcej	2,0	2,2
7	Bez stażu pracy	26,8	26,9

Źródło: Załącznik 1 do sprawozdania MPiPS – 01

W analizowanym okresie zanotowano jedynie niewielkie zmiany w grupach respondentów zblokowanych według posiadanego stażu pracy. Największy wzrost odsetka bezrobotnych odnotowano w grupie respondentów posiadających staż pracy od 20-30 lat, wzrost o 0,4% i wśród osób które nie są wstanie wykazać okresu zatrudnienia, wzrost o 0,1%. Przedstawione dane wskazują, że największy problem występuje w grupie wstępujących na rynek pracy. Najliczniejsza grupa respondentów w tej kategorii funkcjonująca na lokalnym rynku pracy wskazuje na małe możliwości regionu w absorpcji potencjalnej siły roboczej możliwej do zawodowego wykorzystania. W województwie podkarpackim najliczniejszą grupę bezrobotnych stanowili pracownicy pozostający bez pracy ponad 12 miesięcy, a wiec znacząco dłużej niż okres wypłacanych zasiłków osobom, które nabyły takie uprawnienia, prawie czterech na dziesięciu zarejestrowanych (38,3%). Blisko połowa w tej grupie bezrobotnych stanowiły osoby pozostające bez pracy 2 lata i więcej (19.2%). Co czwarty bezrobotny znajdował ponowne zatrudnienie w okresie pomiędzy 6 a 12 miesiącem od momentu zarejestrowania się w Urzędzie Pracy, a jedynie co dziesiąty bezrobotny (8,6%) znajdywał zatrudnienie na lokalnym rynku pracy w przeciągu miesiąca od dnia rejestracji w spisie bezrobotnych.

Tabela 3. Struktura bezrobotnych w województwie podkarpackim wg czasu pozostawania bez pracy w %

Lp.	Okres pozostawania bez pracy w miesiącach	Stan na koniec czerwca 2009	Stan na koniec czerwca 2010
1	Do 1	10,0	8,6
2	Od 1-3	15,6	13,0
3	Od 3-6	19,3	16,6
4	Od 6-12	20,6	23,6

5	Od 12-24	12,6	19,1
6	Powyżej 24	21,9	19,2

Źródło: Załącznik 1 do sprawozdania MPiPS – 01

Z przedstawionych danych wynika, ze wzrosła grupa bezrobotnych pozostających bez zatrudnienia w okresach do 12 i do 24 miesięcy. W pozostałych grupach zanotowano spadki, przy czym największy w grupie bezrobotnych, pozostających bez zatrudnienia w przedziale od 3 do 6 miesięcy (spadek o 3%). W 2010 roku prawie nie zmieniły się proporcje pomiędzy liczbą bezrobotnych, którzy pracowali tuż przed zarejestrowaniem się w urzędach pracy w stosunku do ogółu zarejestrowanych. W roku 2009 odsetek ten wynosił 73,2% co odpowiadało liczbie 92 246 bezrobotnych, a w 2010 odsetek ten wyniósł 73,1%-97 683 bezrobotnych. Tak więc w ciągu roku w liczbach bezwzględnych liczba bezrobotnych, którzy potrafili wykazać się okresem zatrudnienia w stosunku do ogólnej liczby zarejestrowanych wyniosła 5 419 osób.

Tabela 4. Zestawienie wskazujące na branże które wykazywały najczęściej zwolnienia pracowników w 2010 roku

Lp.	Wyszczególnienie zawodów	Liczba bezrobotnych w wyniku utraty miejsc pracy	Udział procentowy w stosunku do ogólnej liczby bezrobotnych na koniec II kw. roku 2010	Udział procentowy w stosunku do ogólnej liczby bezrobotnych na koniec II kw. roku 2009
1	Pracownicy sektora prywatnego	71 823	73,5	70,1
2	Pracownicy sektora publicznego	18 027	18,4	22,5
3	Pracownicy pozostałych zakładów	7 833	8,0	7,4

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy, *Analiza sytuacji na rynku pracy województwa podkarpackiego w I półroczu 2010*

W II kwartale 2009 roku największa liczba bezrobotnych wywodziła się z zakładów zajmujących się przetwórstwem przemysłowym – 26 341 osób, z handlu i napraw – 18 933 osób, budownictwa 10 675 osób, pozostała działalność 5 162 osoby oraz z administracji publicznej i sektora obrony narodowej 5 074 osób. W 2010 roku na koniec II kwartału największy wzrost bezrobotnych odnotowano w grupie przedsiębiorstw reprezentujących handel hurtowy i detaliczny – o 3 563 osoby co może świadczyć o ubożeniu społeczeństwa w związku z dynamiczny-

mi zmianami na rynku wywołanymi kryzysem gospodarczym, a także w sektorze administracji publicznej i obrony narodowej – o 1 198 osób. Największy spadek w liczbie nowo rejestrujących się bezrobotnych odnotowano w sekcji transport i gospodarka magazynowa – o 2 971 osób, oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – o 1 332 osoby. Na koniec II kwartału 2010 roku najliczniejsza grupę zarejestrowanych bezrobotnych stanowili robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy – 34 819 osób, technicy i inny personel średni – 21 318 osób, a także pracownicy usług osobistych i sprzedawcy – 15 481 osób. Za niepokojące należy uznać istnienie dużej grupy bezrobotnych którzy nie są w stanie legitymować się posiadaniem jakiegokolwiek przygotowaniem zawodowym – 27 207 osób. Najaktywniejsi na runku pracy w województwie we wspomnianym okresie byli rolnicy, ogrodnicy, leśnicy – 2 446 osób. Równie łatwo znajdowali pracę pracownicy biurowi – 3 922 osoby, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń – 6 532 osoby. Największy spadek wśród liczby zarejestrowanych bezrobotnych w porównaniu do analogicznego okresu 2009 roku zanotowano w grupie urzędników i kierowników – o 934 osoby, techników wraz z pozostałym personelem – o 1800 osób. W warunkach kryzysu dobrze na rynku pracy radzili sobie robotnicy i rzemieślnicy – spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych o 3 073 osoby i operatorzy maszyn i urządzeń – o 576 osób. Za wyjątkowo niepokojącą sytuacje na lokalnym rynku pracy należy uznać pozostawanie w praktycznie każdej grupie zawodowej większej liczby bezrobotnych w porównaniu do stanu z połowy 2009 roku. Przedstawiona wyżej sytuacja na lokalnym rynku pracy wskazuje na istotne znamiona występowania negatywnych zjawisk w gospodarce regionu, pomimo deklarowanego wzrostu gospodarczego w Polsce na poziomie kilku procent.

W regionie w związku z utrzymującą się stagnacją gospodarczą występuje duża liczba bezrobotnych będących w szczególnej sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Tabela 5. Zestawienie bezrobotnych regionie będących w sytuacji szczególnej na koniec czerwca 2010 roku.

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba bezrobotnych
1	Bezrobotni do 25 roku życia	32 116
2	Absolwenci szkół wyższych do 27 roku życia	1 922
3	Długotrwale bezrobotni	70 904
4	Kobiety którym nie udało się podjąć pracy po urodzeniu pierwszego dziecka	15 351
5	Bezrobotni 50+	21 357
6	Bezrobotni nie posiadający kwalifikacji	27 983
7	Bezrobotni bez doświadczenia zawodowego	43 196

8	Bezrobotni bez wykształcenia średniego	70 601
9	Bezrobotni samotnie wychowujący dzieci	6 406
10	Bezrobotnych, którzy po zwolnieniu z zakładu karnego nie podjęli pracy	1 314
11	Bezrobotnych niepełnosprawnych	5 068
12	Bezrobotni, którzy w ciągu 12 miesięcy od ukończenia nauki nie zdołali znaleźć zatrudnienia	5 642

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy, *Analiza sytuacji na rynku pracy województwa podkarpackiego w I półroczu 2010*

Ogółem w regionie na koniec II kwartału 2010 roku w szczególnej sytuacji bez pracy pozostawało 79 105 osób. Brak nowych inwestycji w przemyśle wytwórczym jest podstawowym czynnikiem decydującym o niskim poziomie wykorzystania potencjału ludzkiego występującego na wskazanym w obszarze. Na terenie województwa podkarpackiego w omawianym okresie do urzędów pracy wpłynęło 30 966 ofert pracy, należy odnotować fakt, że było ich więcej w porównywalnym okresie roku poprzedniego. 21 368 ofert dotyczyło zatrudnienia bezrobotnego w formie oferty subsydiowanej. Oznacza to, że dwie z trzech ofert zatrudnienia wymagało interwencji państwa. Oferty pracy najczęściej pochodziły z sektora prywatnego (64,5%), pozostałe 35,5% pochodziło z instytucji reprezentujących sektor publiczny. Na jedną ofertę pracy w I półroczu 2010 roku przypadało 28 chętnych do podjęcia pracy, i było ich o trzech mniej w porównaniu do tego samego okresu roku poprzedniego. Tradycyjnie najwięcej ofert pracy pochodziło od pracodawców prowadzących swoje przedsiębiorstwa w dużych miastach, w Rzeszowie 12 zainteresowanych podjęciem pracy przypadało na jedną złożoną ofertę, w Krośnie 15, w Tarnobrzegu 18, Mielcu 21, a w Przeworsku 22. Najmniej ofert pracy przypadało na jednego bezrobotnego w powiecie krośnieńskim i stalowowolskim pomimo zlokalizowania we wcześniejszych latach wielu inwestycji o dużej gospodarczo skali (przemysł lotniczy, hutniczy, wytwórczy, maszynowy). Oferty pracy kierowane były najczęściej do bezrobotnych którzy byli w stanie podjąć prostą pracę, co czwarta oferta (25,2% spośród wszystkich ofert jakimi dysponowały urzędy pracy), do sprzedawców 17,3%, techników i pracowników średniego personelu 16%, pracowników biurowych 15,8%, a także robotników przemysłowych i rzemieślnik, co dziesiąta oferta 11,4%.

Z przeprowadzonej analizy danych liczbowych odnośnie sytuacji na rynku pracy w regionie wyłania się obraz województwa, w którym problem bezrobocia jawi się jako element wymagający poprawy. W pierwszej połowie 2010 roku zaobserwowano niepokojący wzrost liczby bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej, co może świadczyć o postępującym niekorzystnym zmianom na lokalnym rynku pracy. Według danych GUS tylko na koniec pierwszego kwartału 2010 zaobserwowano w porównaniu do analogicznego okresu w 2009 roku

wzrost liczby bezrobotnych o 25%, z równoczesnym zmniejszeniem się wskaźnika zatrudnienia o 1,3%, co świadczy o ubożeniu rynku przedsiębiorstw w regionie. W liczbach bezwzględnych na koniec czerwca 2010 roku w porównaniu do tego samego okresu roku poprzedniego liczba bezrobotnych wzrosła o 7 528 osób[12]. Autorzy raportu *Analiza sytuacji na rynku pracy województwa podkarpackiego w I półroczu 2010*, uznali, że charakterystycznymi cechami bezrobocia w województwie jest spadek liczby bezrobotnych rejestrujących się w urzędach pracy i wzrost liczby osób wyłączonych z ewidencji w porównaniu do I półrocza 2009 r., wzrost udziału osób rejestrujących się po raz kolejny wśród nowo zarejestrowanych bezrobotnych i coraz mniejszy udział osób posiadających prawo do zasiłku wśród ogółu zarejestrowanych bezrobotnych. Na kolejnych miejscach w rankingu cech charakterystycznych bezrobocia w regionie znajduje się duży odsetek zamieszkałych na wsi wśród ogółu bezrobotnych, utrzymujący się na wysokim poziomie udział kobiet wśród ogółu zarejestrowanych bezrobotnych, utrzymujący się znaczny udział osób młodych wśród bezrobotnych, na przykład potencjalni pracownicy w wieku 18-34 lata stanowili ponad 55% ogółu bezrobotnych. Wzrost udziału wśród bezrobotnych osób w wieku 55-59 lat może świadczyć o coraz powszechniejszym wykluczeniu tych ludzi z lokalnego rynku pracy. O stanie lokalnego rynku pracy może świadczyć utrzymujący się na wysokim poziomie odsetek bezrobotnych o niskim poziomie wykształcenia, duży udział (27%) osób bez stażu pracy w ogólnej licznie bezrobotnych i utrzymujący się na wysokim poziomie udział osób pozostających bez pracy powyżej 12 miesięcy[13]. W województwie podkarpackim do końca czerwca 2010 zaobserwowano wzrost liczby wpływających ofert pracy i spadającą liczbę zakładów pracy deklarujących potrzebę uruchomienia procedur zwolnień grupowych. Za niepokojące zjawisko należy uznać powszechne wykorzystywanie subsydiowanej formy zatrudnienia bezrobotnych. Taka forma pozyskiwania pracowników na okres niezbędny do wykorzystania pomocy publicznej świadczy o małym potencjale lokalnego rynku pracy i braku konkurencji wśród pracodawców w pozyskiwaniu wysoce wykwalifikowanych pracowników. We wspominanym okresie do urzędów pracy wpłynęło 5 827 ofert pracy (w większości subsydiowanych), co przełożyło się na wysokość przyznanej kwoty na aktywne formy wspierania bezrobotnych (w 2010 roku wykorzystano kwotę prawie 150 milionów zł. i była to suma wyższa od tej wykorzystanej w roku poprzednim o 50,3 miliona zł.). Popularna metoda wspierania aktywnych form zwalczania bezrobocia było kierowanie młodych ludzi na starze pracownicze, w pierwszym półroczu 2010 roku z tej formy wsparcia skorzystało 11 180 osób, o ponad 20% więcej niż w analogicznym okresie roku poprzedniego. W województwie podkarpackim w pierwszej połowie 2010 roku powiatowe urzędy

[12] Dane statystyczne Urzędu Pracy w Rzeszowie, obrazujące sytuację na lokalnym rynku pracy.

[13] Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy, *Analiza sytuacji na rynku pracy województwa podkarpackiego w I półroczu 2010*, s. 38.

pracy organizowały prace interwencyjne, które umożliwiły grupie 2 094 osób znalezienie tymczasowego źródła zarobkowania. Dzięki pozyskanym środkom pochodzącym z budżetu państwa w związku z robotami publicznymi zatrudniono dodatkowo 2 956 osób.

Wszystkie wyżej wymienione działania miały charakter działań tymczasowych, aktywność urzędów nie miała za zadanie kreowania rynku pracy w regionie ale jedynie sprawne administrowanie i kontrolowanie bezrobotnej populacji. Brak aktywności urzędników zatrudnionych w instytucjach powołanych do pomocy bezrobotnym i zarządzających agencjami (na przykład RARP) w dziedzinie pozyskiwania inwestorów sprawia, że nowo powstające miejsca pracy to głównie usługi. Podstawą funkcjonowania regionu powinna być w ocenie autora aktywna polityka pro inwestycyjna i pozyskiwanie inwestorów, którzy byliby w stanie stworzyć miejsca pracy, głównie w przemyśle wytwórczym. O możliwościach regionu decyduje poziom rozwoju gospodarczego, opisywany dwoma wskaźnikami, pierwszym jest wartość produktu krajowego brutto (PKB), drugim wartość dodana brutto (WDB). Według oficjalnych danych w okresie szybkiego wzrostu gospodarczego w Polsce w roku 2007, produkt krajowy brutto wytwarzany w województwie podkarpackim obejmował jedynie 3,7% całego produktu wytwarzanego w Polsce, co lokowało Podkarpacie na 11 miejscu w kraju. W przeliczeniu na jednego mieszkańca regionu, wielkość wytwarzanego PKB znacząco odbiegał od pozostałych województw (16 miejsce w kraju). W 2007 roku wartość PKB w odniesieniu do jednego mieszkańca województwa podkarpackiego wynosiła 20 829 zł, a wartość dodana brutto przypadająca na pracującego wyniosła 52 944 zł. w kraju 70 550 zł, lokując nasz region na 15 miejscu wśród województw w Polsce. W województwie Podkarpackim w strukturze działalności w dalszym stopniu widoczne są inwestycje zapoczątkowane w ramach opisywanego projektu COP, ponieważ udział przemysłu u ogólnym bilansie wynosi 26,7% podczas gdy w kraju 24,3%[14]. Aby dokonać pełniejszej analizy sytuacji ekonomicznej występującej w regionie i opisać poziom rozwoju gospodarczego należy dodatkowo uwzględnić wskaźniki opisujące materialne i cywilizacyjne warunki życia mieszkańców. Porównanie danych dotyczących dochodów ludności, sytuacji mieszkaniowej, sieci handlowej, poziomu edukacji i możliwości kształcenia, dostępu do systemu ochrony zdrowie i kultury, transportu i komunikacji wskazuje na niską pozycję województwa na tle pozostałych. Na Podkarpaciu szczególnie widoczne są niski poziom dochodów ludności, który wpływa na obniżanie poziomu życia, ale co najważniejsze osłabia stymulującą rolę wewnątrz regionalnego popytu, który jest jednym z najważniej-

[14] *Produkt krajowy brutto, rachunki regionalne w 2007 roku*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2009.

szych czynników rozwojowych każdej struktury społecznej[15]. Analizując strukturę demograficzną regionu nie sposób nie zauważyć stanu przedsiębiorczości w regionie. W województwie Podkarpackim tuż przed kryzysem gospodarczy zarejestrowanych było 144 263 podmioty gospodarcze, a firmy z Podkarpacia stanowiły jedynie 3,8% z ogólnej liczby podmiotów zarejestrowanych w Polsce. Większość z nich bo 95,8% funkcjonowała jako przedsiębiorstwa prywatne (138 223). 111,7 tyś. firm należało do osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, głównie handlową (34,8%), w zakresie obsługi nieruchomości i firm (12,7%) oraz budownictwa (13,2%). Prawie osiem na dziesięć zarejestrowanych w regionie firm stanowiły podmioty jednoosobowe[16]. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w województwie podkarpackim stanowią doskonałą ilustracje kondycji ekonomicznej regionu. Rozwój poszczególnych obszarów uzależniony jest w dużej mierze od atrakcyjności lokalizacji w pozyskiwaniu najbardziej atrakcyjnych inwestycji. To od warunków jakie stwarza dana lokalizacja i otoczenie ekonomiczne zależy w głównej mierze sukces danego przedsięwzięcia. Podkarpacie jako region graniczny nie było w stanie zaoferować potencjalnym inwestorom szczególnie korzystnych warunków na umiejscowienie inwestycji. Istniejące uwarunkowania gospodarcze w przeciągu ostatnich 22 lat ukształtowały obraz regionu, w którym dominują małe podmioty gospodarcze zatrudniające do 9 pracowników. Takich mikro przedsiębiorstw w regionie było na koniec 2008 roku 94,5%. Małych firm zatrudniających od 10 do 49 osób było 4,5% z ogólnej liczby zarejestrowanych przedsiębiorstw, 0,2% stanowiły firmy, które dawały pracę załogom liczącym od 50 do 249 pracowników, firm zatrudniającym ponad 250 pracowników było jedynie 0,2%[17]. Jedynie co dziesiąte zarejestrowane przedsiębiorstwo w regionie zajmowało się działalnością wytwórczą w sekcji przemysł. Użyty we wstępie przykład COP potwierdza wpływ tego projektu na współczesną mapę gospodarczą województwa. Zlokalizowane wówczas inwestycje w branże lotnicze, hutnicze, maszynowe i chemiczne pokrywają się ze współczesnymi lokalizacjami największej liczby działających podmiotów gospodarczych. W samym tylko Rzeszowie działało na koniec 2008 roku 19 373 przedsiębiorstw, w powiecie rzeszowskim dodatkowe 9 889 organizacji, zaś w mieleckim 9 129, a stalowowolskim dalsze 8 601. Z rozmieszczenia największej liczby przedsiębiorstw na mapie gospodarczej województwa widać pozytywny wpływ przemyślanych inwestycji, które w dalszym ciągu stanowią siłę napędowa gospodarki regionu. Bez pomocy zewnętrznej (rządowy program industrializacji, COP) obszary te samodzielnie nie byłyby w stanie

[15] W 2007 roku, w okresie intensywnego przyrostu poziomu PKB w Polsce na Podkarpaciu notowano w dalszym ciągu wysoki poziom bezrobocia sięgającego 15,5%, co plasowało województwo na 12 miejscu w kraju.

[16] Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w województwie podkarpackim, dane Urzędu Statystycznego w Rzeszowie na koniec 2008 roku.

[17] Dane zaczerpnięte z *Analizy sytuacji rynku pracy w województwie podkarpackim w roku 2009*, Urząd Pracy w Rzeszowie, Rzeszów 2010, s. 10.

przyciągnąć inwestorów, chcących realizować swoje przedsięwzięcia gospodarcze (przykładem są powiaty bieszczadzki, leski, lubaczowski gdzie ledwo przekroczona jest liczba 2000 zarejestrowanych podmiotów gospodarczych).

Przedstawiona powyżej charakterystyka podkarpackiego rynku pracy wskazuje na dwa zasadnicze procesy biegnące równolegle. Pierwszym z nich jest proces gospodarczego rozwoju województwa, drugim zaś aktywność lokalnych partnerów rynku pracy. Ważnym jest podejmowanie aktywnych działań w tych zakresach przez wszystkich partnerów działających na rynku pracy, którzy posiadają na niego wpływ. Aktywność władz samorządowych zmierzająca do łagodzenia skutków bezrobocia, a także wsparcia i promocji zatrudnienia przejawiała się w 2010 roku poprzez pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, dla którego Urząd Pracy zlokalizowany w Rzeszowie pełnił funkcję instytucji pośredniczącej. Pozyskiwanie dodatkowych funduszy na realizacje POKL wiązało się z realizacją regionalnych priorytetów, które głównie koncentrowały się na rynku pracy otwartym dla wszystkich, promocji integracji społecznej, regionalnych kadrach dla gospodarki, a także rozwoju wykształcenia i wzrostu kompetencji w regionie[18]. Podejmowane działania samorządu lokalnego we współpracy z instytucjami zewnętrznymi w tym reprezentującymi agendy Unii Europejskiej, prowadziły działania o charakterze administracyjnym, zarządzającym rynkiem pracy w regionie. Brak inicjatyw zmierzających do kreowania nowych miejsc pracy poprzez inwestycje w działalność innowacyjną, badawczo-rozwojową i marketingową zmierzającą do pozyskania inwestorów chcących zainwestować kapitał, powoduje, że uzyskiwane wyniki nie są satysfakcjonujące i nie przekładają się na poprawę sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw prowadzących działalność w regionie

Popyt na pracę i jej podaż stanowią doskonałą ilustrację złożonych związków wynikających z sytuacji ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie. Można założyć hipotezę, że poprawa sytuacji ekonomicznych organizacji będzie miała swoje proporcjonalne przełożenie na rozwój lokalnego rynku pracy. Wiele organizacji osiągających dobre wyniki ekonomiczne reorganizuje swoja strukturę wzmacniając zespoły dodatkowymi specjalistami pozyskanymi z rynku. Czytelny związek pomiędzy polepszeniem koniunktury, a popytem na pracę, poprawą koniunktury, wzrost obrotów przedsiębiorstwa, przekłada się na wzrost podaży miejsc pracy w danej organizacji. Interwencja wewnątrz branż jako skutek wzrostu gospodarczego uruchamia działania dostosowujące orga-

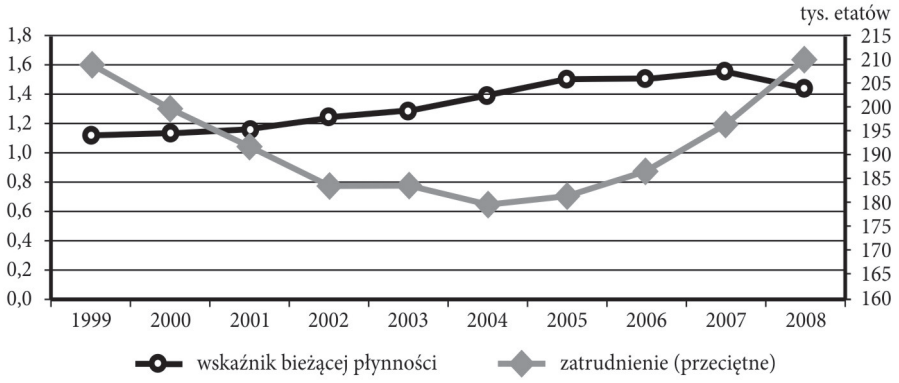
[18] *Analizy sytuacji rynku pracy w województwie podkarpackim w roku 2009*, Urząd Pracy w Rzeszowie, Rzeszów 2010, s. 40.

nizację do rzeczywistych wymogów rynkowych w ramach sposobu organizacji pracy, przekładającego się na wzrost wydajności i stosowanie innowacyjnych rozwiązań, nie zawsze w prosty sposób powoduje powstanie nowych miejsc pracy. Sukcesy przedsiębiorstw wykorzystujących własne rynkowe dokonania w wielu wypadkach zmusza do reorganizacji firmy w układzie jakościowym, co niekoniecznie znajduje odzwierciedlenie w nowych miejscach pracy. Współczesna gospodarka naszej części Europy zaczyna wykazywać coraz mniejsze zapotrzebowanie na stosunkowo prostą pracę zatrudnionych. Wzrost innowacyjności obserwowany jako odpowiedź przedsiębiorstw na wyzwania rynkowe generuje zapotrzebowanie firm na pracowników dysponujących unikatowymi umiejętnościami. Wysokiej klasy specjaliści potrafiący wnieść do przedsiębiorstw rozwiązania dające przewagę nad pozostałymi uczestnikami rynku, z natury rzeczy powoduje wzrost kosztów pracy, utrudniając tym samym zmniejszanie tempa wzrostu produktywności zatrudnionych. Zachowanie wyważonych proporcji pomiędzy intensywnym inwestowaniem w kapitał ludzki, a sposobem jego wykorzystania może stać się punktem zwrotnym w dyskusji nad zmianami gospodarczymi niezbędnymi w rozwoju regionu i przełamywaniu barier w intensyfikacji współpracy gospodarczej.

W Polsce po 22 lat istnienia wolnego rynku, pomimo przynależności naszego kraju do struktur europejskich i korzystania z profitów jakie dają pozyskiwane dotacje na realizowane programy pomocowe (w tym Rozwój Kapitału Ludzkiego), w dalszym ciągu obserwuje się niską siłę nabywczą naszego społeczeństwa, w porównaniu do pozostałych państw członkowskich UE. Powoli tracimy atut państwa dysponującego atrakcyjną siłą roboczą pod względem posiadanych umiejętności i wykształcenia, ale co gorsza stajemy się dla potencjalnych inwestorów krajem, którego pracownicy są zbyt drodzy, nie z powodu wypłacanych wynagrodzeń, ale z powodu wysokich narzutów w ogólnych kosztach pracy. O istnieniu tego zjawiska świadczy fakt migracji zarobkowej zwłaszcza w początkowym okresie po wstąpieniu Polski do struktur UE. Zbyt wysokie koszty zatrudnienia kolejnych pracowników zmuszają pracodawców do stosowania restrukturyzacji ilościowej a nie jakościowej swoich przedsiębiorstw. Obniżenie kosztów pracy, redukcja zatrudnienia, to sposoby skutecznej poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Pomijanie w tym zakresie działań zmierzających do unowocześnienia produktów, stosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych sprawiających, że oferowane wyroby mogą konkurować z produktami innych producentów, często funkcjonujących w lepszym, bardziej przyjaznym otoczeniu biznesowym, sprawia, że atuty regionu okazują się mało atrakcyjne w pozyskiwaniu oczekiwanych inwestycji, w tym tych oferujących stosowanie nowoczesnych technologii. Województwo Podkarpackie charakteryzuje się w dalszym ciągu niskim stopniem gospodarczego wykorzystania terenów, w wielu miejscach dominującym pracodawcą nie są zakłady produkcyjne, ale placówki użyteczności publicznej.

Aby dokonać analizy wzajemnych relacji i wpływu na sytuację gospodarczą w regionie funkcjonujących przedsiębiorstw, zwłaszcza w kontekście zatrudnienia i rynku pracy, postanowiono zestawić dane wskazujące na wielkość przeciętnego zatrudnienia i rzeczywistego bezrobocia. Przywołanie w toku dalszych rozważań kilku wskaźników ekonomicznych, odwołujących się do sytuacji przedsiębiorstw umożliwi zobrazowanie rynku pracy i rynku przedsiębiorstw w regionie. Wskaźniki te pozostają w silnym związku z popytem na pracę, a odnoszą się do stopy zwrotu aktywów, płynności finansowej, poziomie kosztów i zadłużenia przedsiębiorstw. Przywołane wskaźniki można uznać za najlepiej obrazujące gospodarkę regionu i kondycje przedsiębiorstw ponieważ odnoszą się do całej gospodarki regionu, a nie tylko wybranych branż, umożliwiając ocenę kondycji przedsiębiorstw z uwzględnieniem skali zatrudnienia i poziomemu bezrobocia. Rejestrowane w urzędach pracy bezrobocie i urzędach statystycznych wielkość zatrudnienia pokazują jedynie w przybliżeniu sytuację na rynku pracy. Poziom notowanego bezrobocia i wielkość zatrudnienia populacji nie uwzględnia salda krajowej i zagranicznej migracji zarobkowej, czy chociażby wielkości szarej strefy. Sytuacja rynku pracy ma duży wpływ na komfort funkcjonowania przedsiębiorstw w regonie i kapitał ludzki możliwy do wykorzystania w projektach gospodarczych.

Wykres 1. Wartość wskaźnika bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstw w województwie podkarpackim na tle liczby zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach w latach 1999-2008

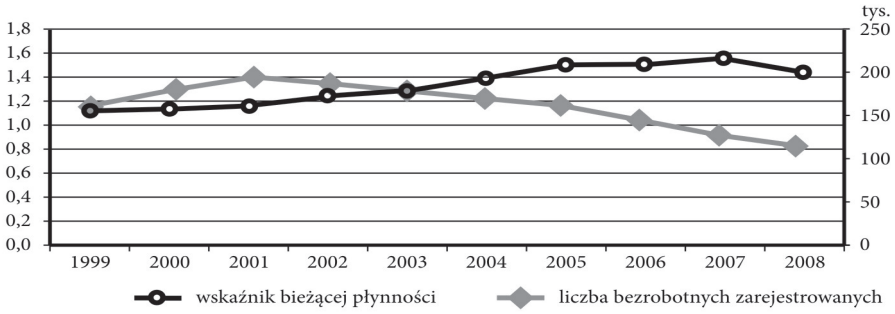


Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

Z przedstawionego zestawienia wynika, że pomimo poprawiającej się sytuacji związanej z bieżącą płynnością przedsiębiorstw w analizowanym okresie do 2004 roku odnotowywano spadające zatrudnienie (przeciętny poziom zatrudnienia)

co może świadczyć o realizowanych programach restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwach, choć należy założyć, że były to głównie zmiany ilościowe dostosowujące struktury przedsiębiorstw do wymogów rynkowych.

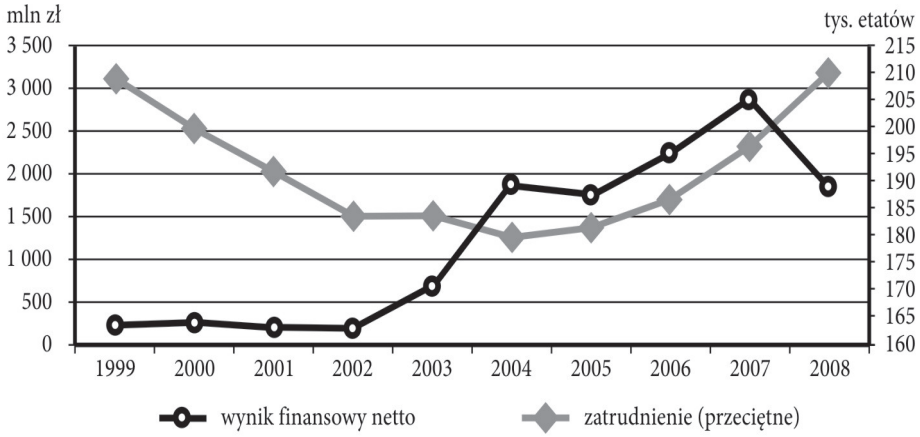
Wykres 2. Wartość wskaźnika bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstw na tle liczby bezrobotnych w województwie podkarpackim w latach 1999-2008



Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

W prezentowanym zestawieniu rok 2004 jest charakterystycznym okresem dającym początek zmiany na rynku pracy w regionie. Rozpoczynający się okres koniunktury gospodarczej wzmocnił trend zwiększania zatrudnienia przez przedsiębiorstwa co natychmiast przełożyło się na wielkość odnotowywanego bezrobocia w regionie. Utrzymywanie stosunkowo wysokiego poziomu bieżącej płynności przedsiębiorstw umożliwiło funkcjonującym na rynku podmiotom zwiększenie ilości etatów i w ten sposób zmniejszenie liczny osób poszukujących zatrudnienia, co zbiegło się z przystąpieniem Polski do struktur UE.

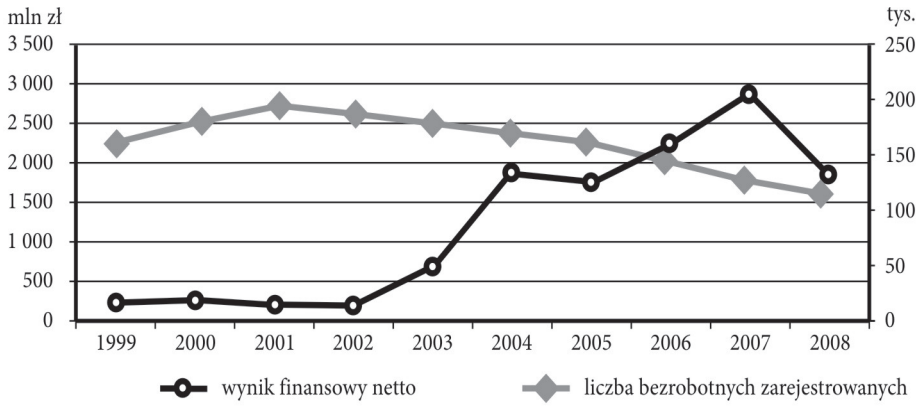
Wykres 3. Wynik finansowy netto przedsiębiorstw w województwie podkarpackim na tle liczby zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach w latach 1999-2008



Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

W analizowanym okresie przedsiębiorstwa prowadzące swoją działalność w regionie reagowały na sygnały płynące z otoczenia rynkowego. Okres bezpośrednio przed przystąpieniem do UE charakteryzował się spadkiem przeciętnego zatrudnienia w przedsiębiorstwach, przy czym można mówić o gwałtownej redukcji personelu, pomimo utrzymywania się stabilnego poziomu uzyskiwanych przez firmy wyników netto. Sytuacja nie ulęgła zmianie na przestrzeni lat 2002-2004, kiedy to bezpośrednio przed przystąpieniem naszego kraju do struktur UE przedsiębiorstwa zaczęły notować znacząca poprawę w uzyskiwanych wynikach ekonomicznych. Do wzrostu zatrudnienia doszło dopiero po wstąpieniu naszego kraju na ścieżkę szybkiego rozwoju w latach 2004-2008, co znalazło swoje przełożenie na zwiększenie zatrudnienia w związku z poprawą koniunktury gospodarczej na świecie.

Wykres 4. Wynik finansowy netto przedsiębiorstw na tle liczby bezrobotnych w województwie podkarpackim w latach 1999-2008



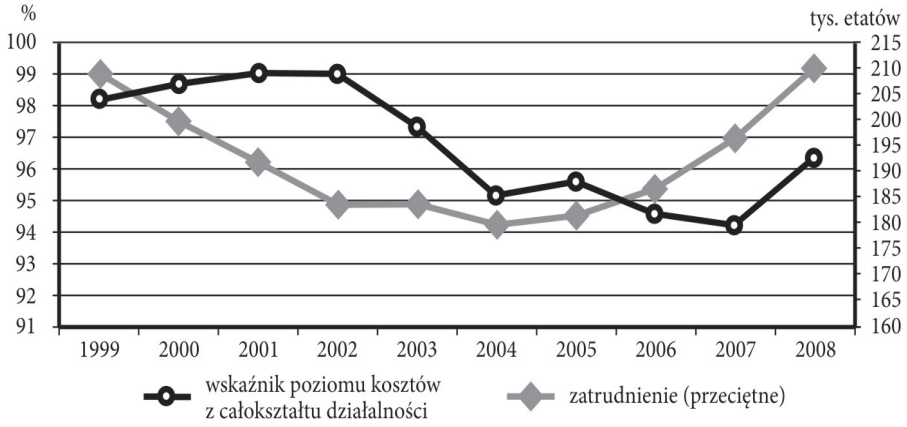
Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

Prezentowane dane na wykresie 4 potwierdzają tezę, że wysoka rentowności przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie sprzyja tworzeniem nowych miejsc pracy, co znalazło swój wyraz w spadku liczby bezrobotnych.

Analiza stopy zwrotu aktywów przedsiębiorstw w regionie, na tle liczby zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach i na tle ogólnej liczby bezrobotnych w latach 1999-2008 prowadzi do podobnych wniosków. Spadkowi rentowności mierzonego stopą zysku, towarzyszy wzrost wartości aktywów, zjawisko to nie miało wpływu na liczbę miejsc pracy i wielkość bezrobocia.

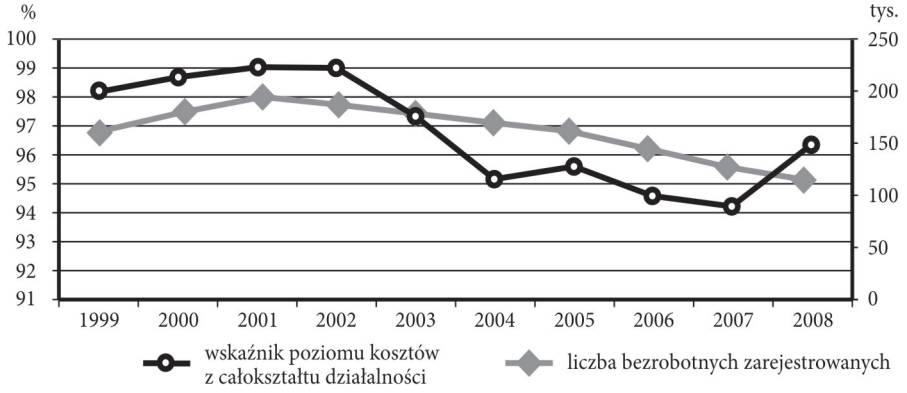
W toku dalszych analiz postanowiono przedstawić zależności pomiędzy poziomem kosztów a liczbą zatrudnionych i pozostających bez stałej pracy.

Wykres 5. Wskaźnik poziomu kosztów przedsiębiorstw w województwie podkarpackim na tle liczby zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach w latach 1999-2008



Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

Wykres 6. Wskaźnik poziomu kosztów przedsiębiorstw na tle liczby bezrobotnych w województwie podkarpackim w latach 1999-2008



Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie, *Analiza finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstw w województwie podkarpackim*, raport z badań, w opracowaniu zespołu kierowanego przez A. Chmaja (WND-POKL.08.01.02-18-079/08)

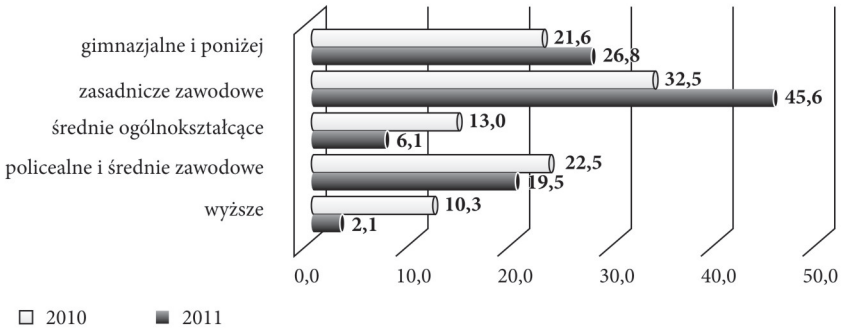
Przedstawione dane za lata 1999-2002 wskazują, że restrukturyzacja zatrudnienia w firmach nie spowodowała zmniejszenia kosztów funkcjonowania przed-

siębiorstw, których źródeł należy szukać w czynnikach pozapłacowych. Również w tym przypadku widoczne są zmiany na szeroko rozumianym rynku pracy. Na wykresach widoczna jest data brzegowa, rok 2004 w którym to odnotowano zwiększenie zatrudnienia w przedsiębiorstwach, co znalazło z opóźnieniem odbicie w liczbę bezrobotnych w regionie. Podobne relacje występują pomiędzy spodkiem poziomu zadłużenia przedsiębiorstw, a wzrostem liczby miejsc pracy i spadkiem notowanego ogólnego poziomu bezrobocia. Przedstawione dane liczbowe dotyczące zależności czynników ekonomicznych opisujących sytuację przedsiębiorstw w analizowanym okresie wskazują na istnienie silnych związków pomiędzy wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa, płynnością i wielkością zadłużenia, a podażą miejsc pracy.

Rynek pracy na jednym z terenów, w którym zrealizowano plan industrializacji w ramach COP – studium powiatu leżajskiego

Na koniec grudnia 2010 roku w Powiatowym Urzędzie Pracy w Leżajsku zarejestrowanych było 5 211 osób z czego 2 610 to kobiety. Analiza liczby bezrobotnych w porównaniu do tego samego okresu 2009 roku wskazuje, że ubyło osób zarejestrowanych jako bezrobotne (spadek o 109 osób). Co siódmy zarejestrowany bezrobotny był mieszkańcem wsi (73% i liczba ta nie zmienia się praktyczne od wielu lat), a co dziewiąty bezrobotny (16%) posiadał status bezrobotnego z prawem do zasiłku, była to grupa 852 osób. Cechą charakterystyczną struktury bezrobocia w powiecie leżajskim jest jego sezonowość związana nie tylko ze specyfiką lokalnego rynku pracy. Sezonowość w wahaniach liczby bezrobotnych w głównej mierze, zależy od zapotrzebowania na pracowników do prac budowlanych i w rolnictwie. Analiza zmian w strukturze bezrobotnych wykazuje na przestrzeni ostatnich kilu lat bardzo duże zmiany.

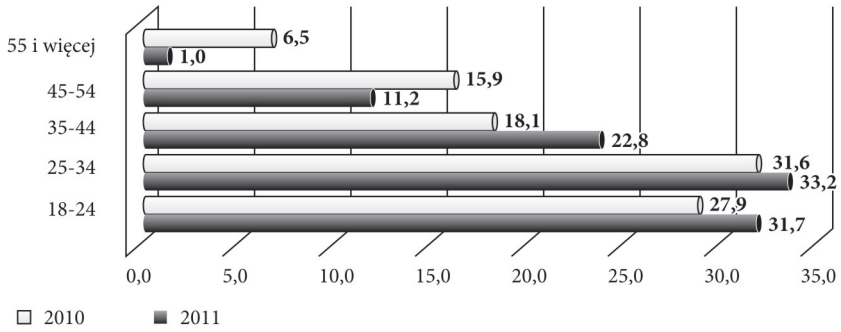
Wykres 7. Porównanie liczby bezrobotnych według poziomu wykształcenia 2000/2010



Źródło: Sprawozdanie MPiPS-01, obliczenia PUP w Leżajsku

Większość zarejestrowanych w PUP w Leżajsku charakteryzował niski poziom wykształcenia, choć nastąpiły znaczące zmiany ilościowe w obrębie poszczególnych grup bezrobotnych. Na koniec grudnia 2010 roku co drugi bezrobotny (54%) posiadał zawodowe, gimnazjalne lub niższe wykształcenie. Na uwagę zasługuje tendencja w zmianach liczby bezrobotnych na koniec analizowanych okresów. W roku 2010 odnotowano spadek liczby bezrobotnych najniżej wykształconych (wykształcenie zasadnicze zawodowe, gimnazjalne i podstawowe) od 5,2% do 13,1%. Równocześnie w przeciągu 10 lat 5 krotnie wzrosła liczba poszukujących pracy, zarejestrowanych w Urzędach Pracy legitymujących się wykształcenie wyższym, z 2,1 do 10,3%. Podobna sytuacja miała miejsce w pozostałych grupach reprezentujących bezrobotnych z wykształceniem policealnym, średnim zawodowym i średnim ogólnokształcącym. 60% bezrobotnych to ludzie młodzi, których średnia wieku nie przekroczyła 34 lat, jest ich ponad 3 100 osób.

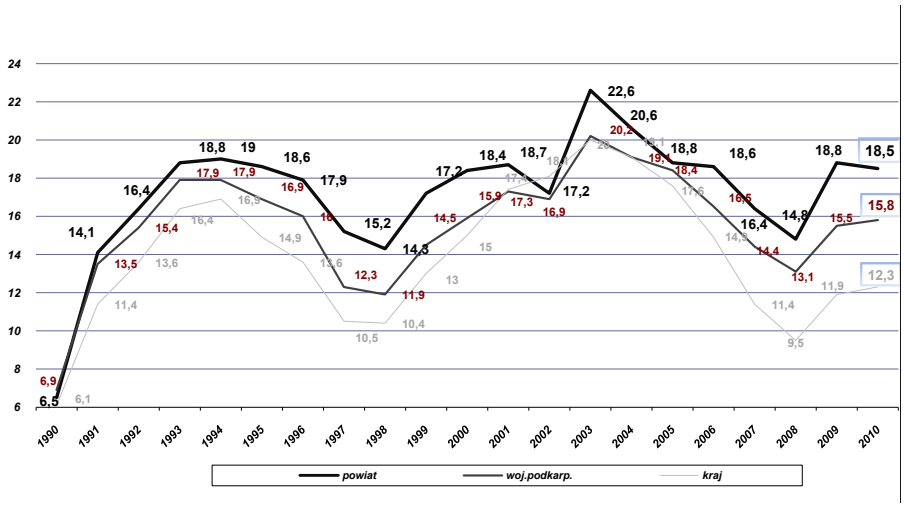
Wykres 8. Udział procentowy bezrobotnych według wieku 2000/2010



Źródło: Sprawozdanie MPiPS-01, obliczenia PUP w Leżajsku

Analiza wieku bezrobotnych w wybranym okresie wskazuje, że jedynie sytuacja respondentów w wieku 55+ w roku 2010 uległa pogorszeniu. W przeciągu 10 lat liczba bezrobotnych zarejestrowanych w PUP wzrosła 6,5 krotnie, co może świadczyć o całkowitej klęsce jednego ze sztandarowych programów MPiPS w kwestii wydłużenia wieku pracujących i pozostawania w zatrudnianiu pracowników w wieku 50+. Podobna sytuacja miała miejsce z zatrudnionymi o długim stażu pracy, w roku 2010 pracowników w wieku 45-54 lata Przybylo ich o 4,7%, co może potwierdzać powyższą tezę. W pozostałych grupach wiekowych odnotowano spadek liczby bezrobotnych na przestrzeni ostatnich 10 lat. Najwiekszą zmianę zanotowano w populacji zarejestrowanych w PUP w przedziale wiekowym 35-44 lata, spadek liczby bezrobotnych o 4,7%. Za wysoce niepokojące zjawisko należy uznać pozostawanie poza strefą zatrudnienia ogromnej liczby młodych ludzi, w roku 2010 w wieku 25-34-33,2% i w wieku 18-24-31,7%. Mizeria lokalnego rynku pracy, brak nowych inwestycji w regionie i brak aktywności instytucji powołanych do kreowania rynku pracy (a nie tylko nim administrowania – PUP, ARP, RARP, i inne) wywołują intensywną falę emigracji zarobkowej dodatkowo zubożającą możliwości kapitału ludzkiego zgromadzonego w regionie.

Wykres 9. Poziom bezrobocia w powiecie leżajskim na tle woj. podkarpackiego i w Polsce w latach 1999-2010



Źródło: Sprawozdanie MPiPS-01

Najbardziej wyrazistym sposobem opisania sytuacji panującej na rynku pracy w powiecie leżajskim jest przytoczenie danych dotyczących stopy bezrobocia – wyrażonej w formie procentowego udziału zarejestrowanych bezrobotnych wśród aktywnych zawodowo. W analizowanym regionie w latach 1999-2010 tylko w roku 2002 zanotowano zmniejszenie się stopy bezrobocia, poniżej wyniku notowanego w województwie podkarpackim. Można powiedzieć, że niechlubną tradycją powiatu leżajskiego jest posiadanie wskaźników opisujących stopę bezrobocia, która praktycznie zawsze była wyższa od wskaźników notowanych w województwie i w kraju. Na koniec 2010 roku wskaźnik opisujący udział zarejestrowanych bezrobotnych, na tle liczby aktywnych zawodowo wyniósł 18,5%, co plasowało powiat na 16 miejscu w regionie liczącym 25 powiatów. W województwie podkarpackim, w tym samym okresie zanotowano stopę bezrobocia na poziomie 15,8%, natomiast w kraju było to 12,3%. Sytuacji nie poprawia obserwowany trend spadku bezrobocia od krytycznego roku 2003, kiedy to zarejestrowanych bezrobotnych wśród czynnych zawodowo było 22,6%. Od początku 2010 roku rejestracji bezrobotnych podlegało 6 942 osoby, wyrejestrowano 7 051 osób, w tym z tytułu podjęcia pracy 2 905 osób, co stanowiło 41% wyrejestrowanych osób[19]. Najliczniejsza grupę nowo rejestrujących się bezrobotnych stanowili byli pracownicy przemysłu, 1235 osób – 28% wszystkich nowo zarejestrowanych, liczba ta odpowiadała w ¼ wszystkim zatrudnionym w przemyśle w owym czasie.

[19] Informacja sygnalna *o sytuacji na lokalnym rynku pracy w powiecie leżajskim* wg stanu na dzień 31.12.2010 roku, s. 2.

Kolejnych 695 osób straciło pracę w budownictwie – 16%, 582 osób pochodziło z handlu i sprzedaży detalicznej – 13%, a ze sfery publicznej odeszło jedynie 342 osoby – 8%[20].

Przedstawiona charakterystyka powiatu leżajskiego w kwestii stopy bezrobocia, specyfiki rynku pracy i układu demograficznego występującego w lokalnym społeczeństwie upoważnia do surowej oceny. Rynek pracy nie rozwija się, ponieważ nie odnotowano żadnych spektakularnych inwestycji w regionie. Brak działań promocyjnych, skutkujących pojawieniem się inwestorów wnoszących nowoczesne technologie, wywołuje gospodarczą stagnację. Brak inwestycji w powiecie skutkuje odpływem najczęściej stosunkowo młodej, wykształconej populacji do bardziej atrakcyjnych regionów, w tym regionów poza granicami naszego kraju. Brak rozwoju gospodarczego powiatu i stagnacja gospodarcza, tak naprawdę oznaczają postępująca degradację gospodarki regionu.

Podsumowanie

W wielu stanowiskach UE można odnaleźć odniesienia do istniejących dysproporcji regionalnych, stanowiących jedną z podstawowych barier integracji rynków wspólnotowych, stanowiących źródło możliwych konfliktów, na tle społeczno – ekonomicznym, blokujących stały wzrost gospodarczy biedniejszych regionów próbujących zmniejszyć dystans do wysoko rozwiniętych. Inżynieria społeczna, kreowanie norm efektywnych rynków pracy i odgórne bodźce inicjowane przez istniejące organy rządowe i samorządowe powinny ukierunkowywać aktywność w stronę poprawy spójności społeczno-ekonomicznej regionów. W polskiej historii gospodarczej z sukcesem zrealizowano opisany w artykule program, który pokazał, że jest możliwa współpraca w ramach partnerstwa publiczno - prywatnego, skutkująca przyspieszeniem gospodarczym i lepszym wykorzystaniem obecnego, w analizowanym regionie kapitału ludzkiego. Można przyjąć za pewnik, że przyspieszenie gospodarcze regionu (Podkarpacie) i opisywanego powiatu (na terenie powiatu leżajskiego powstały w latach 1938-1939 Zakłady Chemiczne, dziś noszące nazwę Organika Sarzyna S.A.) pozwoliło zaprojektować przez rząd polski i wdrożyć założenia COP. Na podstawie zaprezentowanych danych dotyczących stopy bezrobocia, problemów demograficznych i szerzej sytuacji na rynku pracy i przedsiębiorstw w regionie można pokusić się o kilka wniosków.

1. Występujący w regionie deficyt miejsc pracy, systematycznie niszczy istniejący kapitał ludzki, który nie wykorzystywany zostanie bezpowrotnie utracony lub będzie podlegał w związku z ułatwieniami w podejmowaniu pracy w krajach UE, procesom migracyjnym.

[20] PUP Leżajsk, *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w powiecie leżajskim w 2010 roku*, s. 24.

2. Ubogi rynek przedsiębiorstw (w powiecie leżajskim 2 z 3 zakładów zatrudniających ponad 250 osób powstało przed II wojną światową w ramach programu COP) w regionie sprawia, że atrakcyjność inwestycyjna województwa podkarpackiego jest nikła.
3. Rozwój kapitału ludzkiego obecnego w regionie nie zamyka zagadnienia rozwoju gospodarczego. Ważne jest aby temu procesowi, który może nieść ryzyko odpływu kapitału (do regionów oferujących znacznie lepsze warunki) towarzyszył proces eliminowania barier jego rozwoju i tworzeniu nowych miejsc pracy, o lepszej jakościowo skali (nowoczesne technologie, mniej uciążliwe środowiskowo i mniej energochłonne, stosujące innowacyjne rozwiązania, zacieśniające powiązania gospodarcze i zrywające więzy gospodarczej niemocy).
4. Sytuacja związana z poziomem i strukturą obecnego w powiecie leżajskim bezrobocia, a także lokalizacja terenu wskazuje, że „samoczynny" wzrost gospodarczy nie jest możliwy. Niezbędnym jest wprowadzenie w ramach istniejących uregulowań prawnych, programów gospodarczych ukierunkowujących potencjalnych inwestorów do lokalizowania projektów gospodarczych na terenach najbardziej wymagających pomocy.
5. Zatrudnieni urzędnicy w jednostkach rządowych i samorządowych musza zacząć odpowiadać za sytuację na lokalnym rynku pracy. Obecnie obowiązujące rozwiązania prawne promują jedynie pasywne zarządzanie rynkiem bezrobotnych. Administracja rządowa i samorządowa musi zostać włączona w skuteczny proces promowania regionu wśród potencjalnych inwestorów.

Streszczenie

Interwencja zewnętrzna w postaci skoordynowanego rządowego planu gospodarczego daje szanse zniwelowania różnic w rozwoju regionu, będącego przedmiotem analizy i umożliwi w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego przerwanie węzłów gordyjskich utrudniających rozwój gospodarczy regionu. Brak rozwiniętej infrastruktury gospodarczej w regionie można uznać za podstawowy element utrudniający ekonomiczne dynamizowanie omawianych terenów.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, dysproporcje, rozwój regionu, kondycja przedsiębiorstw

Summary

Economic and social cohesion belongs to the group of complex issues dependent on autonomic processes related to human capital represented in a given region and institutional market saturation. Existence of disproportions in regional

development may be regarded as a major barrier to grant equal development chances of regions, especially those affected by long-term negligence. The objective of this article is to depict effects of public and private partnership (COP program) for regional development as well as to show modern barriers in economic development of Podkarpackie Province. Expanded analysis of demographic situation and enterprises' condition in Podkarpackie Province and in a selected district may constitute a beginning for wider discussion over aid programmes for the region.

Keyswords: human kapital, disproportions, regional development, enterprises` condition.

Bibliografia

1. Kozłowski K, *Problemy gospodarcze Drugiej Rzeczpospolitej*, Warszawa 1989.
2. Kwiatkowski E, *Polityka Inwestycyjna Polski*, Polska Gospodarcza 1939 z. 9.
3. Landau Z, Tomaszewski J, *Gospodarka Drugiej Rzeczpospolitej. Dzieje Narodu i Państwa Polskiego*, Warszawa 1991.
4. Samecki W, *Centralny Okręg Przemysłowy 1936-1939*, Wydawnictwo UW, Wrocław 1998.
5. Strauchold G, *Przegląd Uniwersytecki*, nr 1, UW. 2003.

Pozostałe materiały źródłowe:

1. Dziennik Ustaw RP. nr. 26 poz. 224 z dnia 9 kwietnia 1938 roku.
2. Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, *Analiza sytuacji na rynku pracy w województwie podkarpackim w 2009 roku*.
3. Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy, *Analiza sytuacji na rynku pracy województwa podkarpackiego w I półroczu 2010*.
4. Dane statystyczne Urzędu Pracy w Rzeszowie obrazujące sytuację na lokalnym rynku pracy.
5. *Produkt krajowy brutto, rachunki regionalne w 2007 roku*, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2009.
6. Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie, Podkarpackie Obserwatorium Rynku Pracy.
7. *Sprawozdania MPiPS-01*.
8. *Podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON w województwie podkarpackim*, dane Urzędu Statystycznego w Rzeszowie na koniec 2008 roku.

9. Informacja sygnalna o sytuacji na lokalnym rynku pracy w powiecie leżajskim wg stanu na dzień 31.12.2010.

Janusz Bek

Zagrożenia w rozwoju województwa podkarpackiego w aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju

Threat to the development of the podkarpackie voivodship

Wprowadzenie

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej uwydatniło problem zróżnicowań rozwoju między państwami członkowskimi a także zróżnicowań międzyregionalnych, w skali państwa, jak i w skali całej Wspólnoty. Obecnie UE jest organizacją skupiającą 27 państwa i 271 regionów. Procesy integracyjne w Europie nierównomiernie wpływają na rozwój regionów europejskich. Szczególnie po ostatnim rozszerzeniu Unii Europejskiej o uboższe kraje widać jak pogłębianie integracji gospodarczej w Europie stwarza szereg zagrożeń dla regionów słabiej rozwijających się i peryferyjnych.

Nasz kraj zarówno w okresie przedakcesyjnym jak i w okresie członkostwa korzystał i korzysta ze znacznych środków unijnych. Polska jako największy beneficjent funduszy europejskich na lata 2007-2013, dzięki wykorzystaniu tych środków, znajduje się w fazie przyśpieszonego rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Przyspieszenie wzrostu gospodarczego Polski dzięki środkom z funduszy europejskich sprawia, ze stają się one coraz ważniejszym czynnikiem redukcji dystansu rozwojowego miedzy Polską a UE. Ale polityka spójności musi także przeciwdziałać pogłębianiu się dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów Polski, tak aby uniknąć marginalizacji najsłabiej rozwijających się. A takimi są obszary Polski Wschodniej w skład której wchodzą województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie.

Województwo podkarpackie w ramach programów operacyjnych realizuje ważny cel wzmocnienia swojego potencjału. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego umożliwia regionowi samodzielne kształtowanie priorytetowych kierunków rozwoju. Bez wsparcia unijnego proces odrabiania dystansu rozwojowego dla opóźnionych regionów na pewno zająłby więcej czasu lub nie byłby w ogóle możliwy.

I. Klasyfikacja regionów dla celów statystycznych

Polityka regionalna jest istotną częścią polityki ekonomicznej Unii Europejskiej i wszystkich krajów członkowskich. Polityka regionalna polega na rozwijaniu wzmacnianiu i wykorzystaniu zróżnicowanych zasobów i potencjałów regionalnych. Obecnie polityka regionalna jest przedmiotem intensywnego przeglądu w krajach UE, w tym także i w Polsce. Znowelizowana Strategia Lizbońska kładzie zwiększony nacisk na wzrost, konkurencyjność i innowacyjność w polityce regionalnej.

Celem polityki regionalnej jest budowa siły konkurencyjnej polskich regionów w stosunku do regionów europejskich, a więc oddziaływanie w pierwszym rzędzie na wzrost i maksymalizację wzrostu gospodarczego.

W polityce regionalnej UE przyjmuje się, że region to podporządkowana bezpośrednio szczeblowi centralnemu jednostka terytorialna, posiadająca reprezentację polityczną. W Polsce termin „region" był używany dowolnie na oznaczenie np. obszarów o historycznie ukształtowanej tożsamości (np. Mazowsze, Śląsk, Pomorze) bądź też mianem tym określano województwo.

Jedna z najczęściej przytaczanych definicji określa region jako przestrzeń, miejsce, mające bardziej bądź mniej określone granice lub charakterystykę, albo część kraju.

Aby móc porównywać poziom rozwoju regionów w skali międzynarodowej, Parlament Europejski i Rada Europejska ustanowiły w 2003 roku wspólną klasyfikację jednostek terytorialnych pod nazwą Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych NUTS opracowanej na podstawie Nomenklature of Territorial Units for Statistics (NUTS)[1].

W Polsce wspólną klasyfikację jednostek terytorialnych wprowadzono w 2000 r. Obecna (od 1 stycznia 2008 r.) klasyfikacja obowiązuje na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 14 listopada 2007 r. w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS). Została ona opracowana na podstawie wspomnianego wyżej rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej. Oznaczenia NTS w Polsce i NUTS w UE są tożsame.

W Polsce od razu przyjęto 5 poziomów agregacji jednostek administracyjnych: 3 regionalne (NTS 1 – regiony, NTS 2 – województwa i NTS 3 – podregiony) i 2 lokalne (NTS 4 – powiaty i NTS 5 – gminy).

NTS 1 to 6 regionów (nazywane niekiedy makroregionami) grupujących województwa, NTS 2 to 16 województw oraz NTS 3 - obecnie 66 podregionów grupujących wszystkie powiaty i miasta na prawach powiatu. NTS 1 i NTS 3 to poziomy nie stanowiące jednostek administracyjnych, a tylko je agregujące. NTS 4 to 314

[1] Rozporządzenie (WE) Nr 1059/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26.V.2003 r. (Dz. Urz. UE L 154 z 21.VI.2003 r., z późniejszymi zmianami).

powiatów ziemskich i 65 miast na prawach powiatu, a NTS 5-2478 gmin, w tym 65 gmin miejskich będących miastami na prawach powiatu.

Podkarpacie (NTS 2) wchodzi w skład regionu wschodniego (NTS 1), do którego zalicza się ponadto województwo lubelskie, podlaskie i świętokrzyskie. Województwo podkarpackie dzieli się na cztery podregiony (NTS 3): krośnieński, przemyski, rzeszowski i tarnobrzeski. (Mapa nr 1).

Mapa 1. Podział województwa podkarpackiego na podregiony i powiaty stan w dniu 31.xii 2009 r.

Źródło: Urząd Statystyczny w Rzeszowie

Często wymieniany jest również NUTS 0 – oznaczający obszar całego kraju. W praktyce w potocznym rozumieniu pod nazwą „region" rozumie się jednak najczęściej województwo (NUTS 2), a nie region w rozumieniu NUTS 1. Warto o tym pamiętać przy studiowaniu literatury oraz publikowanych danych statystycznych.

Ponieważ nazwy jednostek administracyjnych kraju w poszczególnych państwach są różne, stąd w UE ustalono dolną i górną liczbę mieszkańców dla poszczególnych jednostek terytorialnych. I tak liczba mieszkańców w NUTS 1 wynosi od 3,0 do 7,0 mln, NUTS 2 (nasze województwa) – od 800,0 tys. do 3,0 mln, a dla NUTS 3 od 150,0 do 800,0 tys.

W praktyce, zatem wielkość regionów w poszczególnych państwach UE jest różna i waha się w określonych przedziałach. W realizacji polityki regionalnej państwa oraz UE najważniejszy jest podział na regiony i województwa (NUTS 2).

Podstawowym kompleksowym miernikiem konkurencyjności polskich regionów będzie tempo wzrostu poziomu PKB na 1 mieszkańca poszczególnych województw w Polsce do średniej UE. Udział Polski i poszczególnych województw w PKB na jednego mieszkańca w PPS[2] w stosunku do średniej unijnej przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Produkt krajowy brutto w polsce i w poszczególnych województwach (region nuts 2) na tle ue w 2007 r.

Lp.	Wyszczególnienie	Produkt Krajowy Brutto			
		Ogółem w mln euro	na 1 mieszkańca		
			w euro	UE w euro=100 EU	UE w PPS=100 EU
		2007			
	Polska	311001,7	8200	32,8	54,4
1	Dolnośląskie	25548,3	8900	35,6	59,2
2	Kujawsko-pomorskie	14630,8	7100	28,4	47,3
3	Lubelskie	11988,6	5500	22,2	36,9
4	Lubuskie	7289,0	7200	29,0	48,2
5	Łódzkie	19202,5	7500	30,1	50,0
6	Małopolskie	22897,1	7000	28,1	46,7
7	Mazowieckie	67630,4	13100	52,4	87,1
8	Opolskie	7034,9	6800	27,2	45,2
9	Podkarpackie	11545,7	5500	22,1	36,7
10	Podlaskie	7228,6	6100	24,3	40,4

[2] **PPS** (Purchasing Power Standart) – wartość jednego PPS (lub dolara USA) równa się liczbie jednostek waluty danego kraju odpowiadającej 1 euro (lub 1 dol. USA) na rynku krajowym, przy uwzględnieniu relacji cen danego kraju do cen pozostałych krajów biorących udział w porównaniach.

11	Pomorskie	17726,9	8000	32,2	53,6
12	Śląskie	40367,8	8700	34,8	57,8
13	Świętokrzyskie	8015,6	6300	25,2	41,9
14	Warmińsko-mazurskie	8656,9	6100	24,4	40,5
15	Wielkopolskie	28842,5	8500	34,2	56,9
16	Zachodniopomorskie	12396,2	7300	29,4	48,9

Źródło: *Rocznik statystyczny województw*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2010 r.

II. Charakterystyka sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego

Zgodnie z analizą zróżnicowania regionalnego województwo podkarpackie wraz z województwami Polski Wschodniej znajduje się w końcowej części 271 regionów poszerzonej Unii uporządkowanej według wielkości PKB na mieszkańca. Pomimo pozytywnych ogólnie zmian po 1989 roku związanych z transformacją Polska nadal pozostaje w grupie najuboższych państw UE. W 2007 r. PKB per capita wynosił w Polsce 54,4 % średniej unijnej. Natomiast PKB per capita w województwie podkarpackim stanowił w 2007 roku zaledwie 36,7 średniej unijnej. Wśród 16-tu województw w Polsce daje to województwu podkarpackiemu ostatnią pozycję. Przodowało pod tym względem województwo mazowieckie (87,1%).

Podkarpacie znacznie odbiega również od średniej krajowej pod względem PKB per capita oraz wartości dodanej brutto na 1 pracującego.

W 2008 roku wskaźniki te wynosiły dla województwa podkarpackiego odpowiednio 69 % i 71,9 % średniej krajowej i plasowały je na ostatnim i przedostatnim miejscu.

Podkarpacie (NUTS 2) zajmuje w Polsce 11 miejsce pod względem powierzchni (17 845 km2) oraz 9 miejsce pod względem liczby ludności (2 101,7 tys. osób w 2009 roku). Niestety woj. podkarpackie jest jednym z 11 polskich województw, w którym saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały było w 2009 roku ujemne i wynosiło – 0,9 w przeliczeniu na 1000 ludności (przy średniej dla całego kraju wynoszącej – 0).

Wybrane wskaźniki charakteryzujące województwo podkarpackie w 2009 roku na tle kraju przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki charakteryzujące województwo podkarpackie w 2009 roku na tle kraju

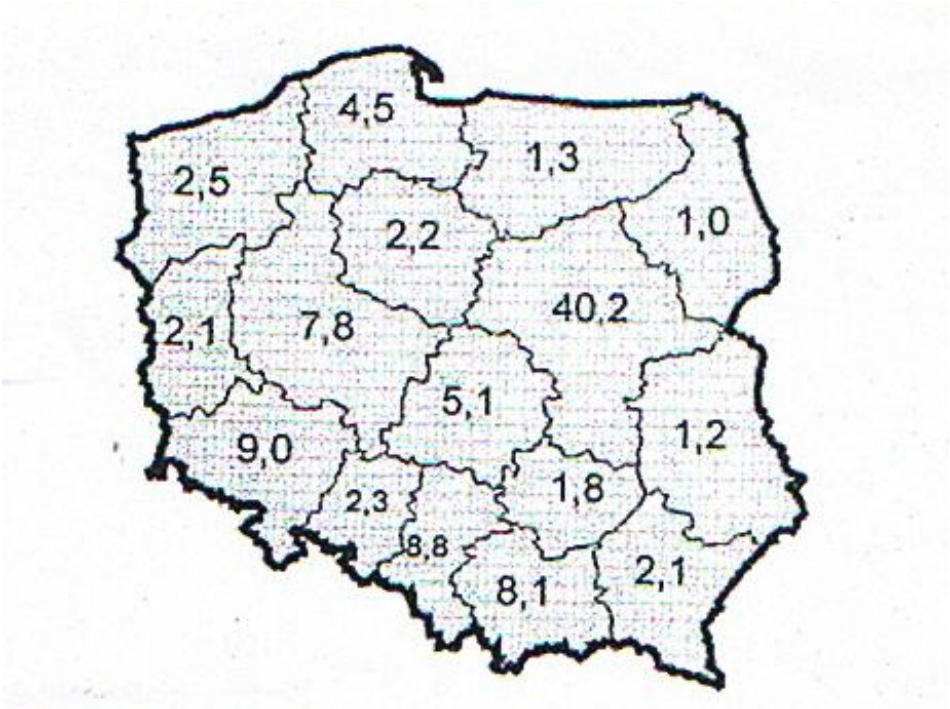
L.p.	Wskaźniki	Województwo podkarapckie	Polska ogółem
1	Powierzchnia w km kw.	17845	312679
2	Powierzchnia kraju w %	5,7	100
3	Liczba ludności w tys.	2101,7	38167,3
4	Gęstość zaludnienia w osobach na 1 km kw.	118	122
5	Stopa bezrobocia (w %)	15,9	12,1
6	Pracujący na 1000 ludności	317	352
7	Pracujący w rolnictwie w % ogółu pracujących	23,8	15,9
8	Nakłady inwestycyjne w zł na 1 mieszkańca	4064,-	5729,-
9	Podmioty zarejestrowane w systemie REGON na 10000 mieszkańców	690	981
10	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w zł	2617,50,-	3101,74,-

Źródło: *Rocznik statystyczny województw 2010 r.*, GUS, Warszawa

Jednym z mierników rozwoju regionów jest stymulowanie inwestycji zagranicznych. Oczywiście inwestor zagraniczny zwraca uwagę przede wszystkim na koszty pracy, możliwość pozyskania wykwalifikowanych pracowników i korzystną infrastrukturę transportową. Niestety w województwie podkarpackim najgorzej jest z infrastrukturą transportową, co często zniechęca inwestorów do lokowania inwestycji w regionie.

Poniższa mapa nr 2 przedstawia udział inwestycji zagranicznych (w proc.) według województw w 2009 roku.

Mapa 2. Udział inwestycji zagranicznych według województw w 2009 r. w (proc.)



Źródło: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, IBnGR 2009

Jak widać na województwo podkarpackie przypada niewiele ponad 2% ogółu inwestycji zagranicznych w Polsce i zajmuje ono pod tym względem 11 miejsce wśród 16-tu województw. Na pięć województw Polski Wschodniej łącznie przypada zaledwie 7,4% wszystkich inwestycji zagranicznych w kraju. Za województwem podkarpackim plasują się województwa świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie i podlaskie.

Najchętniej inwestorzy wybierają województwo mazowieckie (aż 40% ogółu inwestycji) a następnie dolnośląskie, śląskie (po około 9%) i małopolskie i wielkopolskie (po około 8%).

Już od pięciu lat Instytut Badań Gospodarką Rynkową (IBnGR) prowadzi badania nad aktywnością inwestycyjną województw wg tzw. wskaźnika syntetycznego. Wskaźnik ten bierze pod uwagę takie dane jak, m. innymi dostępność transportową, wielkość i jakość zasobów pracy, chłonność rynku zbytu, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej i społecznej, zachęty wobec inwestorów.

Pozycje poszczególnych województw w latach 2005-2009 w rankingu przedstawia poniższa tabela nr 3.

Tabela 3. Ranking atrakcyjności województw w latach 2005-2009 (wskaźnik syntetyczny)

Województwo	2005	2006	2007	2008	2009
Śląskie	1	1	1	1	1
Dolnośląskie	4	3	2	3	2
Mazowieckie	2	2	3	2	3
Wielkopolskie	5	5	5	4	4
Małopolskie	3	4	4	5	5
Zachodniopomorskie	8	8	8	8	6
Pomorskie	7	6	7	6	7
Łódzkie	6	7	6	7	8
Lubuskie	10	10	10	9	9
Opolskie	9	9	9	9	10
Kujawsko-pomorskie	12	11	11	11	11
Warmińsko-mazurskie	13	12	13	13	12
Podkarpackie	11	13	12	12	13
Świętokrzyskie	14	14	14	14	14
Podlaskie	16	16	16	16	15
Lubelskie	15	15	15	15	16

Źródło: *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2009*, IBnGR 2009

Województwo Podkarpackie zajmowało w latach 2005-2008 w tym rankingu miejsca od 11 do 13-tego plasując się w roku 2009 na miejscu trzynastym. Pięć kolejnych miejsc od „dołu" na 16 województw przypada województwom Polski Wschodniej.

Z badań przeprowadzonych przez B. Skrętowicz z UMCS w Lublinie możemy uchwycić pewne prawidłowości w przedziale lat 2002 i 2008 jeśli chodzi o udział zatrudnionych w czterech sektorach ekonomicznych w poszczególnych województwach a mianowicie w sektorze rolniczym, przemysłowym, w usługach rynkowych i nierynkowych.

Pracujących wg sektorów w wybranych województwach (w %) w 2002r. i 2008r. przedstawia tabela nr 4.

Tabela 4. Pracujący według sektorów w wybranych województwach w (%) w 2002 r. i 2008 r.

	Sektory ekonomiczne							
Wyszczególnienie	**rolniczy**		**przemysłowy**		**usług rynkowych**		**usług nierynkowych**	
	2002	2008	2002	2008	2002	2008	2002	2008
Polska	17,4	15,6	28,5	28,7	35,9	38,3	18,2	17,4
Dolnośląskie	8,7	7,4	31,9	32,6	39,3	41,9	20,2	18,1
Kujawsko-Pomorskie	18,5	16,6	29,7	30,3	33,6	35,2	18,2	17,8
Lubelskie	38,3	36,2	18,5	18,5	25,1	26,8	18,1	18,5
Lubuskie	10,0	8,7	30,2	33,3	38,9	38,8	21,0	19,3
Łódzkie	21,8	19,9	29,5	29,9	31,9	33,9	16,8	16,3
Małopolskie	18,4	16,4	27,2	27,3	35,2	38,0	19,2	18,3
Mazowieckie	15,9	14,3	23,2	21,4	43,8	48,4	17,1	16,0
Opolskie	17,3	15,5	30,6	31,0	32,2	34,7	19,9	18,8
Podkarpackie	25,0	23,0	28,1	28,5	28,1	30,2	18,8	18,3
Podlaskie	35,5	33,2	19,1	20,3	27,4	28,7	18,1	17,8
Pomorskie	9,7	8,4	30,7	31,3	40,1	41,8	19,6	18,5
Śląskie	4,8	4,3	38,8	38,3	39,0	40,4	17,5	16,9
Świętokrzyskie	33,4	30,6	22,9	23,8	26,7	29,4	17,1	16,2
Warmińsko-Mazurskie	17,9	15,9	28,0	29,7	33,5	34,0	20,6	20,4
Wielkopolskie	17,9	15,8	31,9	32,8	34,2	36,5	16,0	14,9
Zachodniopomorskie	9,7	8,7	27,8	27,9	42,0	43,3	20,5	20,1

Źródło: B. Skrętowicz – Zróżnicowanie rozwoju regionów Polski w kontekście Raportu „Polska 2030" w „Polityka społeczna" nr 8/2010

W województwie podkarpackim liczba pracujących w sektorze rolniczym w 2008 roku zmniejszyła się w porównaniu z 2002 rokiem o 2% (z 25% do 23%). W Polsce natomiast ta liczba zmniejszyła się z 17,4% do 15,6%.

W przemyśle liczba zatrudnionych w woj. podkarpackim zwiększyła się w latach 2002-2008 o 0,4% (z 28,1% do 28,5%) i właściwie była na poziomie średniej krajowej wynoszącej obecnie 28,7%.

Udział usług rynkowych w woj. podkarpackim w omawianym okresie wzrósł z 28,1% do 30,2%. W kraju nastąpił wzrost tego wskaźnika z 35,9% do 38,3%.

Jeśli z kolei weźmiemy pod uwagę usługi nierynkowe to w analizowanym okresie wystąpił w woj. podkarpackim ich spadek z 18,8% do 18,3% (w kraju z 18,2% do 17,4%). Analizując dane zawarte w tabeli można zauważyć przewagę w regionach rozwiniętych zatrudnienia w sektorach usług rynkowych, zaś w regionach słabiej rozwiniętych przewagę rolnictwa i usług nierynkowych.

III. Fundusze unijne i ich udział w realizacji projektów w województwie podkarpackim

Jeżeli weźmiemy pod uwagę wartość projektów współfinansowanych w latach 2004-2006 z funduszy unijnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca to województwo podkarpackie z kwotą 1638 zł zajęło ostatnie miejsce wśród 16 województw. Średnia ta dla kraju wyniosła 2365 zł. Tylko w sześciu województwach osiągnięto wartość wyższą od średniej krajowej są to województwa dolnośląskie, zachodniopomorskie, mazowieckie, śląskie, pomorskie i łódzkie. Sytuację w tym zakresie obrazuje poniższa tabela.

Tabela 5. Wartość projektów współfinansowanych z funduszy UE w przeliczeniu na 1 mieszkańca w latach 2004-2006 (w zł)

Lp.	Województwo	Wartość projektów w zł na 1 mieszkańca
Polska (średnio)		**2365**
1	Dolnośląskie	3358
2	Zachodniopomorskie	3195
3	Mazowieckie	2717
4	Śląskie	2627
5	Pomorskie	2555
6	Łódzkie	2438
7	Kujawsko-Pomorskie	2256
8	Wielkopolskie	2249
9	Warmińsko-Mazurskie	2225
10	Podlaskie	2046
11	Świętokrzyskie	1960
12	Lubuskie	1884
13	Małopolskie	1707
14	Lubelskie	1709
15	Opolskie	1691
16	Podkarpackie	1638

Źródło: Dane Ministerstwa Rozwoju Regionalnego

W latach 2007-2013 (inaczej niż w poprzednim okresie) z całej puli środków jakie Polska otrzyma z budżetu UE, 16,5 mld EUR przekazana została dla województw w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. 16 Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), oddzielny dla każdego z województw, realizuje wspólny cel – wzmocnienie potencjału regionów oraz umożliwienie im samo-

dzielnego kształtowania priorytetowych kierunków rozwoju. Na ich realizację przeznaczono około 25 proc. wszystkich środków przeznaczonych Polsce na lata 2007-2013 w ramach unijnej Polityki Spójności. Podział środków pomiędzy województwa zgodnie z przyjętą 29 listopada 2006 r. Narodową Strategią Spójności (Narodowymi Strategicznymi Ramami Odniesienia) wygląda następująco:

Tabela 6. Podział środków pomiędzy województwa zgodnie z Narodową Strategią Spójności (NARODOWYMI STRATEGICZNYMI RAMAMI ODNIESIENIA)

Wyszczególnienie	Środki UE (tys. EUR)	Polska = 100
Polska	16 555 614	100,0
Dolnośląskie	1 213 144	7,3
Kujawsko-pomorskie	951 003	5,7
Lubelskie	1 155 854	7,0
Lubuskie	439 173	2,7
Łódzkie	863 852	5,2
Małopolskie	1 290 274	7,8
Mazowieckie	1 831 496	11,1
Opolskie	427 144	2,6
Podkarpackie	1 136 307	6,9
Podlaskie	636 207	3,8
Pomorskie	885 065	5,3
Śląskie	1 712 980	10,3
Świętokrzyskie	725 807	4,4
Warmińsko-mazurskie	1 036 542	6,3
Wielkopolskie	1 272 793	7,7
Zachodniopomorskie	835 437	5,0

Źródło: *Analiza rozwoju społeczno-gospodarczego województwa podkarpackiego w latach 1999-2008*, Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2009 r., str. 90

Decyzja Komisji Europejskiej w sprawie przyjęcia RPO WP została podpisana 1 października 2007 r. Pierwsze konkursy wniosków w ramach RPO Województwa Podkarpackiego ruszyły w 2008 r. Do tej pory złożono ponad dwa i pół tysiąca wniosków o dofinansowanie w wysokości ponad 3,7 mld zł. Realizowane projekty dotyczą wszystkich sfer życia społeczno-gospodarczego regionu. RPO WP realizowany jest w ośmiu osiach priorytetowych. Są to:

I. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka
II. Infrastruktura techniczna

III. Społeczeństwo informacyjne
IV. Ochrona środowiska i zapobieganie zagrożeniom
V. Infrastruktura publiczna
VI. Turystyka i kultura
VII. Spójność wewnątrzregionalna
VIII. Pomoc techniczna

Poszczególne osie są jednak na różnym etapie wdrażania. Wynika to z tego, że w różnych terminach ukazywały się rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego dotyczące pomocy publicznej a bez takiego rozporządzenia nie można ogłosić konkursu.

Najważniejszą dla mieszkańców regionu jest oś druga „Infrastruktura techniczna" obejmująca transport drogowy, lotniczy i kolejowy, a także infrastrukturę energetyczną. Na dzień 31 października 2010 r. według danych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego wartość alokacji projektów na lata 2007-2013 wyniosła w tej osi najwięcej, bo 1356,9 mln zł. Zatwierdzono do finansowania wnioski na wartość 1031,4 mln zł. Wartość umów do finansowania wyniosła 907,1 mln zł a wypłacono 248,9 mln zł. Wartość środków unijnych w pierwszej osi „Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka" wynosi prawie 1,2 mld zł. Następnie pod względem wartości alokacji projektów jest oś IV „Ochrona środowiska i zapobieganie zagrożeniom" – 681,3 mln zł oraz oś V „Infrastruktura publiczna" – 478,5 mln zł.

Województwo podkarpackie zrobiło znaczny postęp w wydawaniu unijnych pieniędzy. Jeszcze w 2009 roku plasowało się w ogonie regionów w rankingu pokazującym, jak sprawnie województwa radzą sobie z wydawaniem pieniędzy ze swoich Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO). Jak wynika z danych Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w roku 2010 województwo podkarpackie zrealizowało prawie 166 % celu rocznego[3]. Podkarpacie założyło, że wyda 600 mln zł a wydało aż 1,16 mld zł. Dało to województwu pod tym względem pierwsze miejsce w kraju. Na rok 2011 Podkarpacie zaplanowało, że wyda z RPO ponad 482 mln zł.

Województwo Podkarpackie otrzyma dodatkowo 112 mln euro za sprawne wydawanie unijnych pieniędzy. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przekaże dodatkowo środki regionom, które przekroczyły poziom 20 % alokacji środków unijnych w ramach poszczególnych RPO. Sprawna realizacja RPO Województwa Podkarpackiego dała województwu 5 miejsce w kraju i 42,3 mln euro nagrody z tzw. Krajowej Rezerwy Wykonania (KRW)[4]. Kwota ta powiększy 1,136 mln euro, które do tej pory miało przyznane województwo podkarpackie w ramach regio-

[3] kwota, którą na dany rok według założonego celu każde województwo zamierza z RPO wydać i zamawia te pieniądze w Ministerstwie Finansów.

[4] KRW to dodatkowe pieniądze z funduszy unijnych przeznaczone na wsparcie regionów najszybciej i najefektywniej wdrażających programy operacyjne na lata 2007-2013.

nalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013. Te dodatkowe 42,3 mln euro planuje się wydać na dopasowanie sieci wojewódzkich dróg do powstającej autostrady A-4 i planowanej S-19, na innowacyjne firmy w Dolinie Lotniczej i energię odnawialną. Podkarpacie otrzymało też dodatkowo 49,7 mln euro na Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007-2013. Tylko osiem województw otrzymało premię w ramach tego Programu.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej uwydatniło problem zróżnicowań rozwoju między państwami leżącymi na jednym kontynencie i zróżnicowań międzyregionalnych, tak w skali państw, jak i w skali całej Wspólnoty. Pogłębianie się integracji gospodarczej w Europie, korzystne dla państw i regionów lepiej rozwiniętych, stwarza jednocześnie szereg zagrożeń dla regionów słabiej rozwijających się i peryferyjnych. Wymienić tu należy takie niekorzystne zjawiska jak: brak bodźców do zainicjowania procesów trwałego rozwoju, mała aktywność społeczna i przedsiębiorczość oraz utrwalający się niski poziom życia mieszkańców. Wynikają one z uwarunkowań historycznych, kulturowych i dotychczasowego udziału regionów w podziale pracy. Procesy integracyjne mogą wzmacniać te czynniki, stawiając słabsze regiony w relatywnie gorszej sytuacji wobec regionów lepiej rozwijających się. W takich regionach niewykorzystany pozostaje ich wewnętrzny potencjał wzrostu, co w konsekwencji prowadzi do stałego zwiększania się dystansu między nimi a bardziej rozwiniętymi regionami. W dłuższej perspektywie utrzymywanie się nadmiernych dysproporcji rozwojowych między regionami jest niekorzystne dla rozwoju społeczno-gospodarczego całego kraju i spójności Unii Europejskiej.

Mając powyższe na uwadze prezydencja luksemburska zaproponowała w 2005 r. utworzenie, na lata 2007-2013, w ramach zasady solidarności, specjalnego funduszu dla pięciu najbiedniejszych regionów, wykazujących się najniższym PKB na mieszkańca w poszerzonej Unii Europejskiej (UE-25). Regiony te to pięć województw Polski Wschodniej: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie. W grudniu 2005 r. Rada Europejska podjęła decyzję o przyznaniu Polsce dodatkowej kwoty z budżetu Unii Europejskiej w wysokości 882 mln euro (107 euro na mieszkańca każdego z województw Polski Wschodniej – uznanych za regiony o najniższym poziomie PKB na mieszkańca na podstawie danych Eurostatu z 2002 r.) w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). W wyniku indeksacji cen kwota ta wzrosła do 992 mln euro, tj. 120 euro na mieszkańca.

Kierując się tymi przesłankami Rząd RP w Programie „Solidarne Państwo" wystąpił z inicjatywą opracowania Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej na lata 2007-2013 jako szczególnego instrumentu wsparcia procesów rozwojowych w województwach Polski Wschodniej. Oprócz specjalnych środków

finansowych skierowanych na ten cel przez Radę Europejską, Rząd RP zasilił Program środkami finansowymi z przeznaczonej dla Polski części EFRR w wysokości 1 281,6 mln euro.

Program operacyjny Polski Wschodniej realizowany jest ze środków Unii Europejskiej (Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) oraz budżetu państwa. Na realizację tego programu w latach 2007-2013 zostanie zaangażowane 2,67 mld EUR. Pula środków przeznaczonych z Programu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) obejmuje kwotę ok. 2,27 mld EUR, w tym ok. 992 mln EUR specjalnych środków przeznaczonych decyzją Rady Europejskiej dla najbiedniejszych regionów Unii Europejskiej (UE-25). Pozostała kwota, tj. ok. 401,3 mln EUR, pochodzi z publicznych środków krajowych.

Mając na względzie efektywne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na realizację PO RPW, ustalono priorytetowe kierunki finansowania, w układzie poszczególnych osi priorytetowych.

Układ osi priorytetowych programu operacyjnego RPW jest następujący[5]:

Oś priorytetowa I: Nowoczesna gospodarka

Oś priorytetowa II: Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego

Oś priorytetowa III: Wojewódzkie ośrodki wzrostu

Oś priorytetowa IV: Infrastruktura transportowa

Oś priorytetowa V: Zrównoważony rozwój potencjału turystycznego opartego o warunki naturalne

Oś priorytetowa VI: Pomoc techniczna

Środki finansowe zostały rozdysponowane w sposób podany w tabeli nr 7.

Tabela 7. Rozdysponowanie środków PO RPW na poszczególne osie priorytetowe

Szacunkowa tabela finansowa PO RPW w podziale na osie priorytetowe			
Osie priorytetowe	**Wkład UE w mln euro**	**Wkład krajowy w mln euro**	**Ogółem w mln euro**
Oś priorytetowa I	789,96	139,40	929,36
Oś priorytetowa II	255,12	45,02	300,14
Oś priorytetowa III	452,62	79,87	532,50
Oś priorytetowa IV	660,38	116,54	776,92
Oś priorytetowa V	47,50	8,38	55,88
Oś priorytetowa VI	68,21	12,04	80,25
Ogółem	2273,79	401,26	2675,05

Źródło: *Program Operacyjny Rozwoju Polski Wschodniej 2007-2013*, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, Szczegółowy opis osi priorytetowych, Warszawa, 07.02.2008

[5] Broszura informacyjna *Program Operacyjny Rozwoju Polski Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Rozwój Polski Wschodniej, Warszawa 2008, s. 2-3.

Środki Programu zostały przyporządkowane województwom Polski Wschodniej. Podziału dokonano w oparciu o specjalny algorytm. Podział ten przedstawiono w tabeli nr 8.

Tabela 8. Algorytm podziału środków w ramach PO RPW na województwa Polski Wschodniej

Algorytm podziału środków w ramach PO RPW na województwa					
Województwo	**Algorytm dla kwoty 992,19 mln euro**	**Podział kwoty 992,19 mln euro**	**Algorytm dla kwoty 1213,39 mln euro**	**Podział kwoty 1213,39 mln euro**	**Łączna kwota z EFRR w mln euro**
lubelskie	26,69%	264,85	20,09%	243,72	508,57
podkarpackie	25,54%	253,41	19,29%	234,07	487,48
podlaskie	14,68%	145,61	19,88%	241,25	386,86
świętokrzyskie	15,74%	156,21	18,06%	219,09	375,30
warmińsko-mazurskie	17,35%	172,11	22,69%	275,26	447,37
Polska wsch.	100,00%	992,19	100,00%	1 213,39	2 205,58

Źródło: *Program Operacyjny Rozwoju Polski Wschodniej 2007-2013*, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia, Szczegółowy opis osi priorytetowych, Warszawa, 07.02.2008

W lipcu 2010 r. rząd przyjął „Krajową Strategię Rozwoju Regionalnego" (KSRR) – kluczowy dokument, który określa jak w kolejnych dziesięcioleciach będą wydawane krajowe i unijne pieniądze na rozwój regionów. „Strategia" przesądza w jaki sposób Polska podzieli pieniądze z nowego budżetu Unii po 2013 r. Nowa „Strategia" różni się od tej, która obowiązuje obecnie. W „Strategii" zapisane są dwa podstawowe priorytety. Pierwszy to wsparcie dla 18 największych miast Polski (stolic regionów). Drugi priorytet to wydzielone pieniądze dla tych części kraju, które są w szczególnie trudnej sytuacji.

Rząd zakłada, że w ramach „Strategii" co roku będzie wydawanych średnio 34 mld zł, z czego 24 mld zł będzie pochodzić z kasy UE. Jak to się przełoży na rozwój województw do końca nie wiadomo.

Ciekawą symulację dla poszczególnych regionów kraju podaje prof. J. Szlachta przyjmując PKB na głowę mieszkańca według wskaźnika KSRR. Przedstawia to tabela nr 9.

Tabela 9. PKB na mieszkańca w odniesieniu do PL=100 w latach 1997, 2007 i 2020 (wskaźnik KSRR)

Województwo	PL=100			Zmiany 1997-2007	Zmiany 2007-2020
	1997	2007	2020		
Mazowieckie	142,3	160,1	158,7	+ 17,8	-1,4
Śląskie	112,8	106,1	105,5	-6,7	-0,6
Wielkopolskie	104,7	104,5	104,7	-0,2	+ 0,2
Dolnośląskie	104,1	108,7	106,3	+4,6	-2,4
Zachodniopomorskie	100,2	89,8	90,5	-10,4	+0,7
Pomorskie	98,4	98,5	97,9	+ 0,1	-0,6
Lubuskie	91,6	88,6	88,4	-3,0	-0,2
Opolskie	90,7	82,9	79,9	-7,8	-3,0
Kujawsko-Pomorskie	88,2	86,8	86,8	-1,4	0
Łódzkie	88,2	91,9	91,1	+3,7	-0,8
Małopolskie	88,2	85,7	86,2	-2,5	+0,5
Podlaskie	80,1	74,2	72,9	-5,9	-1,3
Warmińsko-Mazurskie	79,6	74,4	75,1	-5,2	+0,7
Lubelskie	76,0	67,7	67,1	-8,3	-0,6
Podkarpackie	75,6	67,5	68,0	-8,1	+ 0,5
Świętokrzyskie	75,3	76,9	75,5	+ 1,6	-1,4

Źródło: J. Szlachta, J. Zaleski – *Kierunki polityki regionalnej w Polsce do roku 2020* – Gospodarka narodowa Nr 10/2010 – SGH w Warszawie, Warszawa 2010 r.

Z danych zamieszczonych z tabeli Nr 9 wynika, że PKB na głowę mieszkańca w województwie podkarpackim na przestrzeni prognozowanych 13 lat (2007-2020) wzrośnie tylko + 0,5 punktu procentowego i wyniesie 68% średniej krajowej w 2020 roku[6]. W zasadzie we wszystkich województwach PKB przyjęty jako wskaźnik monitorowania celu strategicznego wskazuje niski poziom i małą zmienność. Wprawdzie województwo podkarpackie znajduje się wśród pięciu województw, które mają zanotować wzrost ale żadne z nich nie poprawi się w stosunku do średniej krajowej PKB per capita o więcej niż jeden punkt procentowy na przestrzeni 13 lat realizacji strategii.

W województwie podkarpackim „lokomotywą" rozwoju regionu ma być stolica województwa miasto Rzeszów.

IV. Główne zagrożenia i ograniczenia zrównoważonego rozwoju województwa podkarpackiego

Głównym problemem, który w najbliższym okresie będzie decydował o możliwościach rozwojowych Podkarpacia to stan infrastruktury transportowej (drogowej, kolejowej i lotniczej). Niestety nowy Program Budowy Dróg został bardzo okrojony co dotyka również i Podkarpacia. Autostrada A4 mająca największe znaczenie dla województwa nie będzie oddana terminowo.

[6] Na podstawie wskaźnika celu strategicznego KSRR

W tym roku terminowo zostanie zbudowany tylko jeden z siedmiu odcinków autostrady liczący 7 km (od węzła Rzeszów Centralny do Węzła Rzeszów – Wschodni). W całym kraju wybuduje się w tym roku 260 km nowych autostrad.

Poniższa tabela przedstawia zaawansowanie prac na poszczególnych odcinkach autostrady A4.

Tabela 10. Zaawansowanie prac na budowie autostrady A4 na Podkarpaciu (w proc.)

Lp.	Odcinek	Czas realizacji (miesiące)	Upłynęło od rozpoczęcia budowy	Zaawansowanie prac (w procentach)
1	Tarnów-Dębica	24	7,5	17
2	Dębica-Rzeszów Zachodni	24	9,5	20
3	Rzeszów Zachodni-Rzeszów Centralny	18	10	20
4	Rzeszów Centralny-Rzeszów Wschodni	18	11,5	60
5	Rzeszów Wschodni-Jarosław	21	5	5
6	Jarosław-Radymno	21	8	20
7	Radymno-Korczowa	18	3	8

Źródło: GDDKiA (stan na marzec 2011 r.)

Niepokojącym ostatnio zjawiskiem jest postępująca inflacja. Wprawdzie ekonomiści podkreślają, że za szybki wzrost cen w Polsce odpowiadają zjawiska światowe – drożejące na międzynarodowych giełdach zboże, cukier, oleje, półtusze; także metale czy ropa podbijają ceny. Ale to tylko część prawdy, bo ceny w Polsce wcale nie rosną równo.

Z danych GUS wynika, że najszybciej życie drożeje w województwach uznawanych za najbiedniejsze. Rekordzistą Polski jest podkarpackie, gdzie inflacja w IV kwartale 2010 r., skoczyła do 3,8 proc. (średnia dla całej Polski to 2,9 proc.), a od tamtej pory ceny jeszcze szybciej rosły. Na drugim miejscu jest województwo świętokrzyskie i warmińsko – mazurskie – tu wzrost cen wyniósł 3,4 proc.). Natomiast statystycznie najbogatsze województwo mazowieckie cieszy się najniższa inflacją – tylko 2,3 proc.

Jeżeli chodzi o wynagrodzenia to relacje w ostatnich 10 latach na Podkarpaciu są coraz gorsze. Przeciętne pensje w woj. podkarpackim w 2000 roku były w przemyśle o 12,8 proc niższe od średniej krajowej. W 2010 roku – już o 16,9 proc. Pensje na wschodzie rosną wolniej, bo wolniej zwiększa się tam również produkcja. A to dlatego, że mały jest napływ kapitału i zagranicznych inwestycji

bezpośrednich. Potwierdzają to dane GUS. Według nich na ponad 68,6 tyś. spółek z udziałem kapitału zagranicznego zaledwie 988 działa w woj. Podkarpackim.

Wysokość zarobków zależy też od siły gospodarczej regionów. A ta w przypadku województw wschodnich też rośnie wolniej niż w innych częściach kraju. Świadczy o tym ich udział w tworzeniu PKB Polski. Np. w przypadku woj. podkarpackiego obniżył się on z 4,2 proc. w 1995 r. do 3,8 proc w 2008 r.

Jak wynika z badania przeprowadzonych przez Centrum Doradztwa Strategicznego w Krakowie pn. „Trajektorie migracyjne województwa podkarpackiego". Podkarpaciu grozi odpływ najcenniejszego kapitału społeczno – intelektualnego o ile samorządy w porę nie podejmą odpowiednich działań. W efekcie Podkarpackie ma pierwsze w Polsce tak szczegółowe badania na temat migracji, które pokazują nie tylko skalę zjawiska, lecz także motywy towarzyszące osobom decydującym się na wyjazd poza miejsce swojego zamieszkania.

Wyjazdów z województw Polski wschodniej zarówno do innych bogatszych regionów, jak i krajów jest więcej niż z centralnej i zachodniej. Jest też spora migracja na terenie samego województwa, głównie do Rzeszowa, który urasta do rangi centrum. I tak np. Rzeszów przyciąga uczniów szkół ponagimnazjalnych.

Z badań wyłania się kompleksowy i wielowymiarowy obraz, taka fotografia migracyjna Podkarpacia.

Pokazuje ona np., jak wielu młodych ludzi zamierza po ukończeniu szkoły wyjechać. Więcej niż co drugi uczeń twierdzi, że po ukończeniu edukacji zmieni miejsce zamieszkania, z tego 80 proc. chce wyjechać poza województwo. Oznacza to, że z Podkarpacia wyjeżdża nam 40 proc. absolwentów, albo przynajmniej chce to zrobić.

Przyjeżdża bardzo nie wiele młodzieży. Z badań absolwentów, którzy wyjechali z Podkarpacia i studiują w innych ośrodkach wynika, że tylko 15% z nich zdeklarowało, że powróci tu w przyszłości.

Do głównych ograniczeń rozwoju województwa zaliczyć można: odpływ młodych osób, utrzymujące się wysokie bezrobocie, brak atrakcyjnych ofert pracy, niski poziom dochodów ludności, nadmierne rozdrobnienie gospodarstw rolnych, zły stan infrastruktury drogowej i komunikacyjnej, nie w pełni satysfakcjonujący poziom wykorzystania funduszy unijnych oraz niski poziom nakładów inwestycyjnych. Szans na rozwój województwa należy upatrywać w rozbudowie infrastruktury transportowej, co polepszy dostępność komunikacyjną, budowie gospodarki opartej na wiedzy, zwiększającym się popycie na produkty ekologiczne oraz rozwoju globalnych powiązań kooperacyjnych przemysłu lotniczego. Do potencjalnych zagrożeń rozwoju województwa zaliczyć można: zmianę korzystnych tendencji demograficznych, spadek konkurencyjności gospodarczej i inwestycyjnej regionu oraz niski poziom dochodów ludności.

Podsumowanie

Analizując dynamikę zmian w poprzedniej dekadzie okazuje się, że dystans między najbogatszymi regionami w kraju i najbiedniejszymi się zwiększa. PKB na mieszkańca Mazowsza, najzamożniejszego województwa w Polsce jest ponad 2 razy wyższy niż na mieszkańca województwa podkarpackiego. Z analizy wyłania się obraz województwa jako obszaru o niższej, a w niektórych miernikach malejącej dynamice rozwoju w porównaniu z resztą kraju. Niestety, pomału wyczerpuje się siła rozwojowa województwa związana z wykorzystaniem środków unijnych a te w większości przeznaczono na poprawienie infrastruktury drogowej i komunalnej. Jeśli nie będą powstawać firmy jako składowe realnej gospodarki dające miejsca pracy to sytuacja nie ulegnie szybkiej poprawie w najbliższej przyszłości.

Wsparcie unijne jest ważne dla rozwoju jednak nie można go traktować jako zasadniczego źródła finansowania a tylko jako źródło subsydiarne. Środki unijne winny uruchamiać mechanizmy proinnowacyjne, pobudzać aktywność beneficjentów a w efekcie sprzyjać osiągnięciu przez województwo spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej.

Obecnie województwo Podkarpackie charakteryzuje niedoinwestowanie i słabo jeszcze rozwinięty sektor wysokich technologii. Istotne jest kontynuowanie działań na poprawę dostępności i funkcjonalności komunikacyjnej tym bardziej, że województwo jest regionem przygranicznym i zewnętrzną granicą wschodnią UE.

Ważnym instrumentem inicjującym rozwój Województwa Podkarpackiego jest realizacja strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020 poprzez finansowanie tych działań z Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej.

Streszczenie

Wstąpienie Polski do UE i rozszerzenie ugrupowania o uboższe kraje wykazało szereg zagrożeń dla regionów słabiej rozwijających się i peryferyjnych. A takimi są obszary Polski Wschodniej w skład której wchodzą województwa lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie i warmińsko- mazurskie. Pomimo tego, że te województwa zarówno w okresie przedakcesyjnych jak i obecnie w czasie siedmioletniego już członkostwa korzystały ze środków unijnych to potrzeby rozwojowe są nadal ogromne. Fundusze europejskie na pewno są bardzo ważnym czynnikiem redukcji dystansu rozwojowego między Polską a UE. Jednak chodzi o to by polityka spójności przeciwdziałała pogłębianiu się dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów Polski, tak aby uniknąć marginalizacji najsłabiej rozwijających się.

W artykule przytoczono w oparciu o wybrane wskaźniki krótką charakterystykę sytuacji społeczno – gospodarczej województwa podkarpackiego, podano statystykę dotyczącą udziału województw w PKB na 1 mieszkańca w odniesieniu do średniej unijnej, pokazano udział funduszy unijnych w realizacji projektów w województwie podkarpackim.

Podjęto próbę określenia głównych zagrożeń rozwojowych dla województwa związanych z infrastrukturą drogową i dostępnością komunikacyjną, słabym zainteresowaniem inwestorów tym regionem, sytuacją na rynku pracy oraz problemami społecznymi.

Słowa kluczowe: Polityka Spójności, Polska Wschodnia, Program Operacyjny Polski Wschodniej, zróżnicowanie regionalne, rozwój regionalny, Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego, Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, infrastruktura drogowa.

Summary

According to the reports the European Commissions, the Podkarpackie Voivodship is situated among the least developed region of UE.

The author precises conception of region gives compulsory in the EU and in Poland classification of regions for statistical purposes. Podkarpacie as voivodship is, according to the above mentioned classification – level NUTS 2. (Nomenclature of TerritorialUnits for Statistics).

The article quotes, based on selected indicators, a short description of the socio-economic situation of Podkarpackie region, gives the statistics concerning the region share in GDP per capita in a relation to the EU average, shows the share of EU funding in Podkarpackie Region.

The author attempts to identify major threats to development for the region, associated with road infrastructure and transport accessibility, weak investor interest in this region, the situation on the labours market and social problems.

For the potential threats of voivodships development the author also numbers change profitable demographic tendencies, the economic and investment competiveness of regions and low level people profits.

Keywords: Cohesion Policy, Eastern Poland, Operational Programme of Eastern Poland, regional differences, regional development, Operational Programme of Podkarpackie Voivodship, The National Strategy for Regional Development, road infrastructure.

Bibliografia

1. *Polska 2025. Długookresowa strategia trwałego i zrównoważonego rozwoju,* RCSS, Warszawa 2000.

2. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*, *Szczegółowy opis osi priorytetowych*, Warszawa, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 07.02.2008.
3. Gorzelak G. *Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej*, Ekspertyza dla potrzeb opracowania *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020*, Warszawa 2007.
4. *Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020,* Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, grudzień 2008.
5. *Program Operacyjny Polski Wschodniej 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
6. *Sprawozdanie z realizacji Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR) na posiedzenie Podkarpackiego Komitetu Monitorującego Programy Rozwoju Regionalnego* – Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie – Rzeszów, 17 grudnia 2009 r.
7. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, Listopad 2007.
8. *Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego 2007-2020*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, Październik 2006.
9. *Strategia Rozwoju Województwa Podkarpackiego na lata 2000-2006*, Aktualizacja na lata 2004-2006, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów, kwiecień 2004.
10. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013*, Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2004
11. Boni M. (red.), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe Zespół Doradców Strategicznych Prezesa RM*, Warszawa, 2009.
12. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, Lipiec 2010.
13. Biruta Skrętowicz – *Zróżnicowanie Rozwoju Regionów Polski w kontekście raportu „Polska 2030"* – „Polityka Społeczna" Nr 8, Warszawa, Sierpień 2010
14. Wioletta Czemiel-Grzybowska (Red. Naukowa) – *Finansowanie Rozwoju Regionalnego Funduszy Strukturalnych 2007-2013. Polska Wschodnia – Szanse, Możliwości Rozwoju* – Politechnika Białostocka, 2010.
15. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 listopada 2007 r. *w sprawie wprowadzenia Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych* (Dz.U. Nr 214, poz. 1573).
16. *Rocznik Statystyczny Województw 2010* – Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

17. *Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego* – Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2010.
18. *Analiza Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Województwa Podkarpackiego w latach 1999-2008* – Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Rzeszów 2009.
19. Bieńkowska D., Ulasiński C., Szamańska J. – *Trajektorie migracyjne województwa Podkarpackiego*, Centrum Doradztwa Strategicznego, Kraków 2010.
20. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski IBnGR*, Warszawa 2009.
21. *Fundusze strukturalne Nr 10(44)* – Wydawca Instytut Europejski W-wa, październik 2010.
22. *Fundusze Europejskie* – Nr 1, Poznań, styczeń-luty 2011.

Nikytenko Dmytro

Проблема розвитку сектора малого підприємництва як формоутворюючого елемента середнього класу

The problem of small business sector as an form element of a middle class

Формування середнього класу в Україні починалось ще за часів дореволюційної Російської імперії і мало свої специфічні особливості. Основною масою цього класу були не приватні власники, а дуже строката й неоднорідна група людей-чиновники, службовці, студенти й різночинці.

У Радянській Україні вже до 1960-х сформувався досить численний прошарок людей із середніми доходами-керівний персонал нижчої й середньої ланки, представники технічної й творчої інтелігенції, висококваліфіковані робітники. По багатьом характеристикам (насамперед, за рівнем освіти) даний прошарок зіставний із західним новим середнім класом. Так, в Україні наприкінці 1980-х рр. на одного вчителя в середньому припадало 8,2 учня, тоді як в розвинутих західних країнах – 15,3, а в країнах, що розвиваються – 29,3. [1] Ніде в світі не було такої високої питомої ваги лікарів, інженерів та інших видів професій високої кваліфікації серед населення. Проте, така питома вага забезпечувалась через невідповідність оплати праці рівню кваліфікації та сучасним стандартам матеріального забезпечення, організації та якістю трудової діяльності. Специфічною особливістю залишалася відсутність у цих людей скільки-небудь значної приватної власності (крім квартири й машини). На відміну від диференційованого середнього класу на Заході, радянські середні шари відрізнялися однорідністю. Це було обумовлено тим, що в соціальній структурі колишнього СРСР були професіональні категорії, які на Заході формують «новий середній клас». Так, досить критично з цього поводу висказався О.Симончук: «Проблема «нового середнього класу» в Україні не лише в його невеликій чисельності, але і в тому, що формується він в «урізаному» складі – за рахунок окремих професійних груп, що обслуговують ринок і владу… «Новий середній клас» в Україні ще не може претендувати на ту домінуючу роль, яку відіграють «нові середні» в сучасному західному суспільстві, уособлюючи демократію, стабільність і прогрес» [2].

В дореволюційний і в радянський період єдиною формою усвідомлення соціальної спільності середніх шарів було відчуття їх приналежності до інтелігенції. Саме поняття «середній клас» почало широко вживатися

в нашій країні тільки за часів «перебудови». З початком ринкових реформ починає формуватися група людей, які по своїх параметрах нагадували «старий середній клас» на Заході.

При комуністичному режимі розбіжності в доходах були невеликими, а розбіжності у споживанні рідко впадали в око. Ціни встановлювалися централізовано, на штучному рівні, а більшість товарів доходила до споживача через дуже ускладнену розподільну систему, наскрізь просочену привілеями та корупцією.

Економічні трансформації, зокрема зміни відносин власності та форм зайнятості, змінили соціальну структуру українського суспільства, віддзеркалились на суспільній психології. Важливою характеристикою людського капіталу, зокрема якості населення, є стан його відповідальності, зокрема за свій добробут. На жаль, в українському суспільстві спостерігається відновлення утриманських настроїв. Ці настрої домінували на час розпаду СРСР, що видається цілком закономірним для населення країни з високими патерналістськими функціями держави, які не тільки існували на практиці, а й систематично і цілеспрямовано пропагувалися.

Під час системної економічної кризи, що супроводжувала перші кроки на шляху формування ринкової економічної системи (руйнація традиційних для соціалістичної системи форм соціальної підтримки населення, поява безробіття як суспільного явища, запровадження страхових засад пенсійного забезпечення, стрімке зростання майнового розшарування на фоні падіння рівня життя широких верств населення) дуже поступово і болісно почали з'являтися ознаки власної відповідальності, принаймні працездатного населення, за свій добробут і своє життя в цілому. Після зростання диференціації доходів населення, відбулось помітне соціальне розшарування. З'явилися «переможці» і ті, що «програли», а разом з ними – і загальне переконання, що останніх значно більше.

Дані всіх посткомуністичних держав свідчать, що десять відсотків найбільш забезпечених верств населення виграли від економічних змін. Цей виграш припадає на той час, коли середньозабезпечені шари населення відчули, що їхня відносна частка національного доходу помітно впала.

Надія на те, що з розпадом СРСР станеться швидкий перехід до демократії та ринкової економіки, виявилася надто оптимістичною. Ніхто не передбачав такого падіння виробництва і ВВП у соціалістичному регіоні, і особливо в колишньому Радянському Союзі. Можливості демократичних перетворень у колишніх комуністичних країнах тепер залежать від розвитку двох процесів: з однієї сторони, процесу розпаду середнього класу професіоналів, що виник іще за комуністичного правління, і з другої – процесу формування й розвитку нового середнього шару, що міг би згодом стати основою суспільства.

Важливою характеристикою радянських професійних шарів було те, що їх статус визначався, головним чином, рівнем освіти й стилем життя, а не привілейованим економічним становищем.

У колишніх соціалістичних державах значна частка фахівців, що досягли під час перебудови безпрецедентно впливового становища, нині відчуває відносне (а часом і абсолютне) падіння соціального статусу. Учителі, вчені, інженери та інші високоосвічені фахівці відчули, що перехід до ринкової економіки підірвав їхній престиж, зруйнував стиль життя і навіть несе загрозу їхньому існуванню. У багатьох професіях тільки представники елітного шару живуть на достатньому рівні.

З початком економічного зростання і доволі швидким підвищенням реальних доходів населення можна було очікувати на прискорення процесу наближення ціннісних орієнтацій до взірців економічно розвинених країн, зокрема через поширення стандартів поведінки, притаманних представникам саме середнього класу. Однак всупереч очікуванням результати численних різноманітних соціологічних опитувань свідчать, що стан суспільства в останні роки попри помітне економічне зростання і підвищення рівня життя широких верств населення аж ніяк не покращується. Не встиг середній клас сформуватись, як істотний удар по ньому був нанесений світовою кризою 2008 року, що трансформувалася через відсутність політичної консолідації у фінансову, економічну, ресурсну кризу.

Безумовно, соціальний шар, який би повністю відповідав усім критеріям середнього класу в суспільствах, що впродовж тривалого періоду часу розвивалися тільки – або, принаймні, переважно-еволюційним шляхом, в країні (як, власне, і в більшості інших транзитивних країн) ще відсутній. Але групи, які мають частину таких ознак вже є.

Вкрай важливим питанням у контексті оцінок тенденцій формування середнього класу в Україні є визначення того, функцією яких процесів – економічних, соціальних чи соціопсихологічних – є становлення середнього класу. З огляду на те, що рівень поточного споживання є прямою залежністю від рівня поточного і майбутнього доходів, більш заможні верстви населення України споживають більше за бідніших, а свої доходи вони значно частіше спрямовують на придбання предметів розкоші, ніж на інвестиції у виробництво і створення робочих місць, підвищення доходів найманих працівників.

З точки зору соціопсихологічних процесів – вирішальним чинником становлення середнього класу в Україні слід визнати формування належних психологічних настанов і їх реалізацію у поведінці. Це означає, по-перше, необхідну трансформацію поведінки заможних верств населення, передовсім підприємців. Має бути докорінно змінено демонстративну

поведінку щодо статків і використання доходів. По-друге, нагальною потребою є зміна поведінки найманих працівників, зокрема формування розуміння доцільності інвестицій у власний людський капітал, передовсім в освіту, та відповідальності за власний добробут і власне майбутнє.

Аналізуючи основні економічні причини, що гальмували процес становлення та розвитку середнього класу в Україні слід зазначити, що вони мають, як об'єктивний так і суб'єктивний характер.

Об'єктивними економічними причинами були характерні риси трансформаційного періоду економіки України, яка долала неефективну адміністративно-командну систему Радянського Союзу.

До суб'єктивних причин можна віднести інституційні особливості функціонування національної економіки:

- недосконалість нормативно-правової бази ринкових перетворень;
- непідготовленість вітчизняних кадрів до прийняття управлінських рішень в умовах незалежності та трансформації економіки до ринкових відносин;
- занадто квола адаптація керівників промислових підприємств, зокрема обробних, вугільної промисловості та чорної металургії, сільського господарства до ринкових умов господарювання.
- збереження затратного характеру виробництва, що стало головним чинником постійного зростання цін на матеріально-технічні ресурси, особливо на енергоносії.

Економіка України, як і інших республік, що входили до складу колишнього Союзу, характеризується глибокою деформацією відносин власності, високим рівне монополізму, а також домінуючою роллю у процесі відтворення відносин розподілу, що призвело до фактичного виключення із цього процесу сфери обігу, до якої відноситься ринок. Остання обставина сприяла створенню великого і міцного прошарку бюрократії, яка завжди була лютим ворогом ринкових відносин, бо за умов ринку потреба у такому апараті відпадає. [3]

Базовим положенням має бути усвідомлення того, що становлення середнього класу в реформованому українському суспільстві має відбуватися не шляхом створення принципово нового, неіснуючого в Україні соціального угруповання, а поступовою трансформацією відповідних соціальних груп і способу їх життя. Основні зусилля мають бути спрямовані на ті групи населення, які весь час балансують між бідністю та добробутом. Вони сьогодні становлять найбільший шар суспільства, об'єднуючи майже половину населення країни.

У більшості країн з розвиненою ринковою економікою середній клас охоплює 60% населення [4], у Росії в його оцінюють в межах 20% [5] тоді як

в Україні, за різними оцінками експертів, він складає в межах від 50,7% [6] до 3,3-0,5% [7].

Таку значну розбіжність можна пояснити тим, що процес становлення середнього класу в західних країнах носив об'єктивний, комплексний характер і відбувався за умов стійких і тривалих процесів економічного піднесення, підвищення добробуту населення та його освітнього рівня, а також ментального закріплення в суспільстві базових цінностей, притаманних середньому класу. Економічна політика західних країн проводилась, як правило, в інтересах середнього класу, зокрема, створювались умови для зростання кількості підприємців у сфері малого та середнього бізнесу. Процес становлення середнього класу в нашій країні як і в інших посткомуністичних країнах має дещо інший характер свого зародження та формування, на що вплинуло інші історичні традиції. Лише не так давно була зосереджена увага з боку держави, науковців та громадськості на даному процесі. Вперше на високому державному рівні про середній клас почали говорити у 2000 році у Посланні Президента України до Верховної Ради України 2000 рік «Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000-2004 рр.» [8]

Становлення і розвиток середнього класу в Україні розглянемо через детермінуючи критерій, який ідентифікує середній клас - рівень та структура доходів домогосподарств. У ринковій економіці доходи виступають визначальною характеристикою матеріального становища сімей і можуть розглядатися як основний індикатор їх життєвого рівня. Доходи головним чином формують не тільки майнову, а й соціальну нерівність у суспільстві. Дохід виступає не тільки проявом, а й одним з найважливіших факторів формування соціальної стратифікації. Рівень доходу певним чином впливає і на самоідентифікацію індивіда з конкретними соціальними групами чи стратами. Отже, в умовах перехідної економіки він може розглядатися як індикатор адаптованості населення до нових економічних умов та відносин. Критерії неекономічного характеру (самоідентифікація, політичний статус, стиль життя) хоча і впливають на віднесення до середнього класу, проте це не є предметом нашого дослідження.

Економічна криза на початку 90-х років негативно вплинула на соціальну структуру суспільства та рівень життя. Незважаючи на те, що рівень життя в Україні за радянських часів оцінювався, як відносно високий (за кількістю спожитих на душу населення калорій Україна перебувала у першій десятці країн світу) [9] соціально-економічний статус значної частини інтелігенції було зруйновано в процесі ринкових перетворень, при яких відбувались зміни на ринку праці та падіння життєвого рівня населення.

Як зауважив Геєць В.: « на відміну від збіднілої частини населення середній клас має не тільки можливості продавати свою працю, але

й водночас – джерела доходу, незалежні від її власності (нерухомого майна, цінних паперів тощо). Це робить його певною мірою незалежним від роботодавця і держави і тим самим забезпечує певну свободу в громадській та політичній діяльності». Разом з тим виникає парадоксальна ситуація між потенційними «можливостями» середнього класу і реаліями, з якими він зіткнувся. Як зауважує Геєць В. «… в Україні цей клас у своїй більшості виявився позбавленим можливостей отримувати гідні доходи від своєї праці, а його представники не мають здебільшого своєї власності».[10]

Через різні причини протягом усього періоду незалежності в Україні формувалась і закріплювалася **модель експортоорієнтованої економіки, побудована переважно на низькотехнологічних укладах, яка може бути конкурентоспроможною** на зовнішніх ринках винятково за рахунок дешевої робочої сили. В аспекті формування і зміцнення середнього класу, це має наступні наслідки.

По-перше, бідність працюючих, у т.ч. висококваліфікованих – є унікальним явищем серед країн із середнім рівнем доходу, до яких відносять Україну міжнародні інституції. Це, у свою чергу, зумовлює обмеження можливостей висхідної соціальної мобільності бідних працівників та часто – їх дітей.

По-друге, скорочення попиту на якісну освіту. Оскільки окреслена вище економічна модель за своїми базовими властивостями не потребує інновацій, а отже – не формує попит на кваліфікованих працівників, то знання втрачають інструментальне значення, відповідно, не формується (або скорочується) попит на якісну освіту.

Початок реформування економіки супроводжувався процесами, які супроводжувалися консервацією та знеціненням заощаджень населення в Ощадбанку, а заробітна плата втратила свою функцію відповідати вимогам життя. Оскільки чинником інфляції розглядалось зростання заробітної плати, то ухвалювались свідомі та несвідомі рішення, які чинили вплив як на обмеження фонду оплати праці, так і індивідуальної заробітної плати через зниження офіційного рівня мінімальної заробітної плати та значного податкового навантаження на фонд заробітної плати, затримки виплат зарплат, пенсій тощо. Прийняті законодавчі акти з регламентації заробітної плати, починаючи з 1990 року штучно обмежували темпи її зростання. Водночас постійно посилювався податковий тиск на фонд заробітної плати, що зумовлював до формування механізму «сірих» зарплат. [11].

У загальному вигляді систему сукупних доходів населення за критеріями їх походження можна представити таким чином (таблиця 1). Така структура свідчить про складність і багатогранність доходів як соціально-економічної категорії. Не всі означені аспекти входять у сферу дослідження

середнього класу, для вивчення залучаються лише ті складники, що мають безпосередній зв'язок з метою дослідження.

Так, основними критеріями, за якими в роботі досліджується склад та динаміка доходів, є: ресурсний; відношення до процесу праці; розподільчий; за споживчою спроможністю; за рівнем споживання; за ступенем мобільності. Визначальним критерієм виступає ресурсний.

Таблиця 1. Система сукупних доходів населення за критеріями їх походження та формування [12]

Критерії	Складові системи сукупних доходів
Ресурсний	Доходи від найманої праці Доходи від підприємницької діяльності Доходи від власності (на капітал, нерухомість тощо) Трансферти
За способом одержання	Законні (від діяльності, яка не суперечить чинному законодавству) Незаконні (контрабанда, продаж зброї і т. п.)
За правом власності	Власні (отримані від праці, власності та у вигляді трансфертів) Запозичені (позика, кредит)
За відношенням до процесу праці	Трудові (підприємницький дохід, заробітна плата) Нетрудові (спадщина, проценти на вклади і т. ін.)
Натурально-речовинний	Матеріальні (грошові, натуральні) Нематеріальні (покращення умов життя та праці, доступності соціальних послуг)
За ступенем ризику	Пов'язані з ризиком ринкової діяльності (дохід від підприємницької діяльності, дивіденди, проценти і т.ін.) Відносно не пов'язані з ризиком (заробітна плата, пенсії, стипендії, допомоги, орендний дохід)
Розподільчий	Первинні (заробітна плата, прибуток) Вторинні (пенсії, соціальні виплати)
Методико-методологічний	Нараховані (до сплати податків та обов'язкових платежів) Наявні (після сплати податків та обов'язкових платежів)
За споживчою спроможністю	Номінальні (фактичні у поточних цінах) Реальні (скореговані на індекс споживчих цін)
За рівнем споживання	Індивідуальні Родинні Колективні
За ступенем мобільності	Мобільні (залежать від активності особи) Іммобільні (пільги, безкоштовні послуги)

Досліджуючи структуру доходів населення України в історичні ретроспективі, можна побачити, що за роки економічного зростання (2001-2008 рр.) при абсолютному зростанні доходів населення основним його джерелом залишаються трудові доходи (їх також називають активні або ж мобільні – ті, які залежать від активності особи). Трудові доходи характеризують доходи, що формуються на основі оплати праці найманих працівників та доходів осіб, які займаються підприємницькою та індивідуальною діяльністю. Зростання частки трудових доходів у структурі сукупних доходів домогосподарств свідчить про підвищення вагомості трудової

діяльності як основного чинника поліпшення матеріального становища населення. Проте питома вага таких окремих складових, як заробітна плата та прибуток й змішаний дохід мають тенденцію до зменшення за рахунок зростання питомої ваги доходів від власності та соціальної допомоги та поточних трансфертів (таблиця 2). Це може свідчити, зокрема зростання питомої ваги доходу від власності, про наявність класу власників, які отримують так звані «пасивні» [13] доходи, що є позитивним фактом в економіці України.

Якщо ж розглянути загальну структуру доходів населення Європи і США, то доходам від власності належить 15%, ще стільки ж – соціальним виплатам, а основу складає заробітна плата – 70%. Її рівень дає змогу забезпечити досить високу якість життя. На основі таких даних та відповідних тенденцій можна зробити висновок, що увага держави при реалізації політики формування доходів населення спрямована переважно на соціальні виплати (відсотковий показник, яких перевищує більш ніж вдвічі показник країн Європи та США), а не на стимулювання збільшення трудових доходів та створення передумов для отримання «пасивних» доходів працюючого населення. За таких умов формування середнього класу стає проблематичним [15].

Таблиця 2. Структура доходів населення України* [14]

	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
Доходи – всього	157996	185073	215672	274241	381404	472061	623289	856633	897669
В тому числі: - заробітна плата, %	42,65	42,66	43,87	42,75	42,11	43,45	44,76	43,32	41,9
- прибуток та змішаний доход, %	18,68	18,12	16,85	15,98	15,31	14,66	15,27	15,38	14,6
- доходи від власності (одержані), %	2,71	2,86	3,11	3,04	2,90	2,94	3,22	3,61	3,9
- соціальні допомоги та інші одержані поточні трансферти, %	35,96	36,36	36,18	38,23	39,67	38,96	36,75	37,70	39,6

* – розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

Фінансові аспекти формування середнього класу в Україні полягають у встановленні оптимальних пропорцій між окремими складовими ВВП та застосуванні фінансових важелів впливу на зростання доходів громадян. Порівняно з початком 90-х років питома вага оплати праці найманих працівників у структурі ВВП скоротилась з 53,1% у 1990 році до 34% у 2000-2004 рр. та дещо збільшилась до 41,1 % у 2009 р. (таблиця 3) Такі аспекти макроекономічного розвитку України, передусім, свідчать, що

економічна криза призвела до зменшення ролі оплати праці як стимулу до високопродуктивної праці найманих працівників.

Таблиця 3. Динаміка частки оплати праці у структурі ВВП* [14]

	1990	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Питома вага оплата праці найманих працівників у ВВП, %	53,1	35,0	35,4	34,0	36,4	37,7	38,7	38,6	41,1

* – розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

Як свідчить світовий досвід країн з ринковою економікою, необхідною умовою виходу з кризового становища і стійкого економічного зростання є збільшення реальних доходів і споживання населення. Заходи щодо обмеження заробітної плати в Україні призвели до скорочення особистого споживання та особистого сукупного попиту, що відповідно скоротило пропозицію і виробництво товарів і послуг. Наслідком жорсткого регулювання заробітної плати та «відпущення» з 1992 року цін стало те, що інфляція в 1992 році порівняно з 1990 роком зросла в 21 раз, а в 1993 році – відповідно в 102,56 рази, а середня місячна реальна заробітна плата в 1993 році від 1990 року становила всього 7%, а в 1994 році відповідно 13% [16]. Отже, політика штучного стримування доходів населення одночасно з вільним ціноутворенням призвела до порушення таких важливих параметрів розвитку економіки, як виробництво, розподіл, обіг і обмін, споживання та накопичення.

Необхідно також зазначити, що ознакою стійкого економічного зростання і забезпечення стабільності існування середнього класу, як свідчить досвід високорозвинених країн, є такі темпи зростання номінальної заробітної плати, які в середньому перевищують індекси споживчих цін проте залишаються меншими ніж темпи зростання реального ВВП. Порушення цього співвідношення в умовах стабільної економіки можливе, як виняток в окремі роки. Відносно високе зростання темпів середньомісячної заробітної плати порівняно з темпами ВВП в Україні за останні роки є наслідком значного її спадання за кризовий період і поступового відновлення вартості робочої сили в сучасних ринкових умовах.

З 2000 року в Україні почали спостерігатись позитивні зрушення в економіці: реальний ВВП зріс на 5,9%, в 2001 році – на 9,2%, в 2002 році – на 5,2%, в 2003 році – на 9,6%, в 2004 році – на 12%, в 2005 році – на 2,7%, у 2006 та 2007 роках – на 7,3% щороку, 2008 р. – 2,8%. За таких умов розвитку економіки зростала і номінальна середньомісячна заробітна плата. Так, 2000 році вона зросла на 29,6%, в 2001 році – на 35,2%, в 2002 році – на 21%, в 2003 році – на 22,8%, в 2004 році – на 27,5%, в 2007 – 29,7%. (Таблиця 4) Але все ж таки і при такому відчутному зростанні номінальної заробітної плати

та помірних темпах зростання інфляції рівень життя населення залишався низьким [16].

Таблиця 4. Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати (1995-2009) [14]

(відсотків)

	Номінальна заробітна плата	Реальна заробітна плата
	до попереднього року	
1995	514,2	110,6
1996	171,4	96,6
1997	113,7	96,6
1998	107,2	96,2
1999	115,7	91,1
2000	129,6	99,1
2001	135,2	119,3
2002	121,0	118,2
2003	122,8	115,2
2004	127,5	123,8
2005	136,7	120,3
2006	129,2	118,3
2007	129,7	112,5
2008	133,7	106,3
2009	105,5	90,8

В стратегії соціально-економічного розвитку і програмах кожного уряду акценти перенесено на підвищення оплати праці, як важливого фактора економічного зростання та інноваційного шляху розвитку економіки України. [17] Світове співтовариство (ООН) визнало, що заробітна плата нижча за 3 дол. США за ПКС (паритетом купівельної спроможності) за годину є граничною, що прирікає людину на напівголодне існування. При 40-годинному робочому тижні місячна мінімальні заробітна плата повинна становити 3*40*4 = 480 дол. США за ПКС, що становить 1800 грн. (1 дол. США за ПКС = 3,75 грн.) [18] Проте в Україні законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2 рази нижча даного показника.

Однак попри значні темпи підвищення середньої заробітної плати в період до 2009 року, відставання від сусідніх країн не тільки не зменшилося, але в більшості випадків зросло: порівняно із Польщею (2007) на 191, Латвією та Румунією (2007) на 146 євро на місяць (Таблиця 5). Зменшився розрив в оплаті праці тільки з Болгарією (на 36 євро).

Таблиця 5. Характеристика оплати праці в окремих країнах Центральної і Східної Європи, євро на місяць*

Країна	Середня заробітна плата				Різниця між рівнем сплати праці в референтній країні та Україні			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Болгарія	150	166	181	220	61	40	17	25
Угорщина	578	638	648	736	489	512	484	541

Латвія	314	350	430	566	225	224	266	371
Литва	333	373	434	525	244	247	270	330
Македонія	501	591	637	711	412	465	473	516
Польща	188	243	315	386	99	117	151	191
Російська Федерація	202	264	326	422	113	138	162	227
Румунія	314	350	430	566	225	224	266	371
Словенія	1120	1157	1213	1285	1031	1031	1049	1090
Україна	89	126	164	195	-	-	-	-
Чехія	565	639	713	781	476	513	549	586
Естонія	466	516	594	697	377	390	430	502

* – Розраховано за даними Віденського інституту міжнародного порівняльного аналізу <http://wiiw.ac.at>

Безперечно, при такій різниці в оплаті праці українська робоча сила, яка користується сталим попитом на зовнішніх ринках праці, неминуче виїжджатиме за межі країни.

Завдання політики становлення середнього класу в Україні має полягати в тому, щоб поступово підвищувати середньомісячну заробітну плату. Але її підвищення має бути узгодженим, з одного боку із продуктивністю праці, зменшенням галузевої диференціації в оплаті праці, забезпеченням соціальних гарантій; з іншого – із розвитком виробництва і споживчого ринку, стабільними темпами економічного зростання і попередженням високого зростання споживчих цін [19].

Співвідношення динаміки продуктивності праці і заробітної плати (номінальної і реальної) в Україні має власну специфіку (табл. 6, рис. 1).

У нормальних умовах розвитку економіки всі три показники мають постійно зростати, причому внутрішньо узгоджуючись. Для перехідного періоду національної економіки була характерна зовсім інша ситуація: для кожного показника спостерігалась самостійна, а не взаємоузгоджена динаміка.

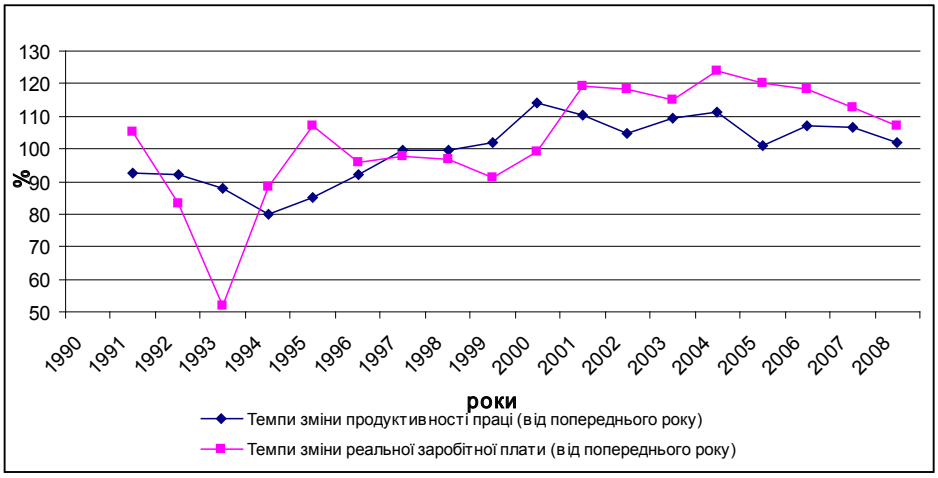
Таблиця 6. Динаміка продуктивності праці і реальної середньомісячної заробітної плати в Україні у 1990-2008 роках у порівняльних цінах, % [14, 20]

Рік	Продуктивність праці, %		Середньомісячна заробітна плата		
	від попередньо-го року	від 1990 року	номінальна	реальна від попередньо-го року, %	реальна від 1990 року, %
1990	…	100,0	244,0	…	100,0
1991	92,8	92,8	474,0	105,2	103,9
1992	91,9	85,3	6,7	83,3	89,6
1993	88,0	75,0	155,4	51,8	43,3
1994	80,1	60,1	1377,2	88,5	38,7
1995	85,2	51,2	7300,0	107,2	43,0
1996	91,9	47,1	126,0	95,7	41,2
1997	99,6	46,9	143,0	97,6	46,7
1998	99,4	46,6	153,4	96,7	39,0
1999	102,1	47,6	178,5	91,1	35,5
2000	114,3	51,6	230,0	99,1	36,7
2001	110,5	57,1	311,1	119,3	44,5

2002	104,6	59	376,3	118,2	53,3
2003	109,3	64,5	462,3	115,2	62,3
2004	111,4	72,3	589,6	123,8	78,1
2005	101,1	74,3	806,2	120,3	88,8
2006	107,2	79,7	1041,5	118,3	105,0
2007	106,7	85,8	1351	112,5	118,2
2008	102,3	87,8	1806	106,3	123,25
2009	84,9	74,5	1906	90,8	111,91

Як видно з наведених табличних даних 1991-1998 роки характеризувались різким (у середньому на 11,7% за рік) зниженням темпів продуктивності праці; за цей період вона знизилась до 46,6% рівня 1990 року. З 1999 р. до 2008 р. намітилась тенденція до зростання продуктивності праці з середньорічним темпом 6%, що дозволило досягнути 87,8% рівня 1990 року. За цей же період темпи зростання реальної заробітної плати були на рівні 12%, що в 2 рази перевищувало темпи зростання продуктивності праці.

Рисунок 1. Аналіз темпів змін продуктивності праці та реальної заробітної плати



За умови збільшення темпів ВВП різниця між темпами продуктивності й оплати праці, як свідчить досвід інших країн, має бути незначною, в межах 1-2% (як додатною, так і від'ємною). Перевищення темпів зростання продуктивності праці порівняно з оплатою праці щорічно може й не збігатися, але тільки незначні відмінності між ними поряд з іншими відтворювальними факторами можуть забезпечувати зростання ВВП протягом тривалого проміжку часу [21].

Зростання вартості робочої сили, зокрема підвищення заробітної плати, поза сумнівом, має спиратися на економічні можливості, передовсім, на підвищення ефективності використання робочої сили і зростання ВВП – за інших умов збільшення грошової маси спричинятиме інфляцію. Але ця

теза справедлива лише за умови економічної обґрунтованості „стартових" співвідношень.

З одного боку, визначення середньомісячної заробітної плати по країні дає уявлення лише про медіанність (серединність) в оплаті праці найманих робітників загалом в економіці країни і використовувати її величину як основний критерій приналежності до середнього класу не можна. Проте, з іншого боку, цей показник може бути «точкою відліку» того, нижче якого рівня доходів не зараховувати до представників середнього класу, зокрема «нового». Представники «старого середнього класу» за своєю класичною сутністю отримують підприємницький дохід, а не заробітну плату як найманий працівник.

Середнє значення заробітної плати з часом змінюється як під впливом внутрішніх факторів (зростання продуктивності праці) так і під впливом зовнішніх (активна соціальна політика держави). Інша справа, коли ми можемо подивитись на розподіл населення за рівнем місячних середньодушових загальних доходів. Саме цей розподіл, наведений в таблиці 7, дає уявлення про приблизну питому вагу середнього класу у українському суспільстві за таким економічним критерієм, як рівень доходів – менше, ніж 6%.

Таблиця 7. Розподіл населення (%) за рівнем середньодушових загальних доходів у місяць, грн. [14]

	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
до 300,0	29,2	19,7	3,7	0,9	0,5
300,1-480,02	34,9	32,2	17,9	6,1	4,3
480,1-660,0	18,8	23	28,9	15	12,5
660,1-840,03	17,1	25,1	21,2	19,5	19,0
840,1-1020,04	...	...	28,3	18,2	18,3
1020,1-1200,0	...	...	...	12,7	13,9
1200,1-1380,0	...	...	...	9,3	9,7
1380,1-1560,0	...	...	...	5,9	6,7
1560,1-1740,0	...	…	...	3,7	5,1
1740,1-1920,0	…	…	...	2,6	2,9
понад 1920,0	…	…	...	6,1	7,1
Довідково: середньомісячна заробітна плата	806	1041	1351	1806	1906

З розвитком малого та середнього бізнесу безпосередньо пов'язано формування середнього класу в будь-якій країні. Так було до XX ст. в західних країнах, так воно є зараз і в Україні. Для української суспільної структури інститут підприємництва та його представники є ніщо іншим як «дитя» реформ. І те твердження, що дрібні підприємці, представники малого та середнього бізнесу можуть сформувати основу середнього класу українського суспільства, ніхто не може ані спростувати, ані підтвердити. Це залишається питанням історичного майбутнього. Але те, що з розвитком

підприємництва та розкриттям в повній мірі його потенціалу пов'язані сподівання на успішність соціально-економічних реформ та зростання величини середнього класу, ніхто заперечити не може.

Процес впровадження вільного підприємництва в умовах посткомуністичного українського суспільства має не тільки певні складнощі, але й закономірності, які необхідно враховувати при розробці практичних заходів. Особливості формування та розвитку підприємництва в Україні обумовлювались характером трансформаційного періоду. Попри те, що у країнах з розвинутим громадянським суспільством підприємці складають 10-20 відсотків населення, вони є головною рушійною силою та запорукою добробуту середнього класу цих країн.

На сучасному етапі розвитку економіки показниками інтегрованості малого і середнього підприємництва передусім є кількісні параметри, зокрема частка у загальній чисельності зайнятих і у ВВП. Так, наприклад, частка зайнятих у малому і середньому підприємництві у США перевищує 50%, у Франції вона становить 54%, в Італії – 73%, в Японії – 78%. Крім того на сектор малого і середнього підприємництва припадає більше половини ВВП. За даними Світового банку його частка у валовому внутрішньому продукті Франції – 62%, США – 52%, Великобританії – 53%, Німеччини – 52%, Японії – 55%. Завдяки розвитку саме таких форм підприємництва ВВП на душу населення становить в Польщі понад 5000 євро, в Угорщині – майже 5000, в Естонії – 9500, у Литві – 6000, в Росії – 1200 євро. [22].

Розвиток сектору малого підприємництва в Україні відбувався скоріше не завдяки, а незважаючи на громадську думку, економічну ситуацію та заходи уряду щодо її виправлення. Особлива роль в цих заходах належить податковій політиці, яка з набуттям незалежності тільки почала формуватись проте не була націленою на реалізацію структурних завдань та завдань інноваційного розвитку. Вона не стала чинником економічного зростання, зокрема через активізацію підприємницької ініціативи та стимулювання інноваційного розвитку [23].

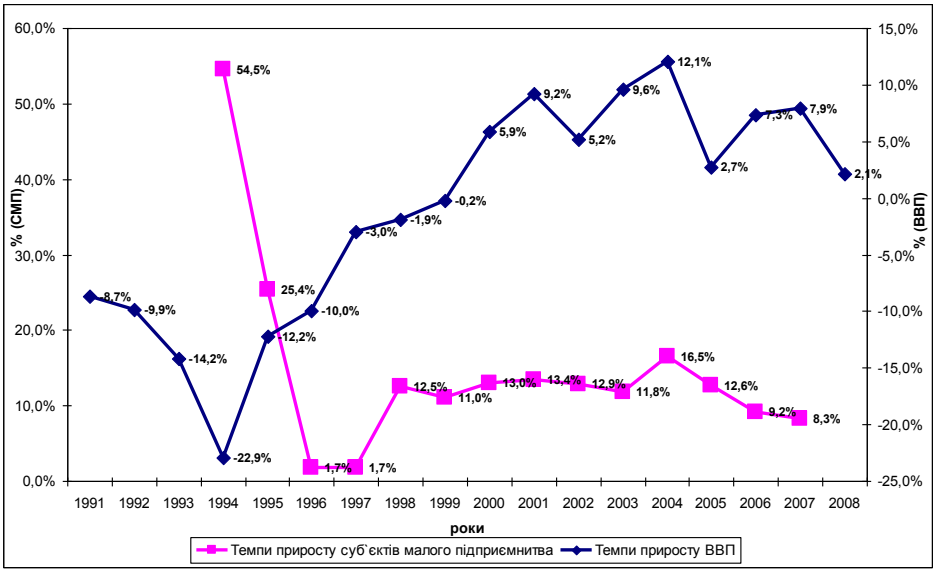
Розглядаючи динаміку темпів зростання суб'єктів малого підприємництва (рисунок 2) можна спостерігати наступні тенденції.

Перша хвиля (1991-1995 рр.). Незважаючи на те, що деякі науковці цей період називають як «період відторгнення» [24], активізації підприємницької діяльності відбувалась скоріше за все за інерцією слідом за прийняттям з 1987 року ряду законодавчо-нормативних актів в сфері підприємницької діяльності:

Друга хвиля підвищення активності в секторі малого підприємництва почалась в 1998 році. На зміну етапу «відторгнення» прийшов етап «перекручування». Був розпочатий період змін старих стереотипів щодо приватної власності та підприємництва, що проявилось у зростанні темпів

приросту суб'єктів МСП до +12,5%. Також цьому сприяла активізація урядом стимулюючих заходів в сфері малого підприємництва, зокрема, запровадження спрощеної системи оподаткування обліку і звітності для суб'єктів малого підприємництва.

Рисунок 2. Динаміка темпів приросту суб'єктів малого підприємництва та валового внутрішнього продукту



Третя хвиля – з 2004 р. із зростанням кількості МСП на 16,5%. Причиною зростання кількості МСП можуть бути відчуття реальних позитивних результатів від стимулюючої податкової політики, дерегулювання підприємницької діяльності і загалом оптимістичні очікування щодо тенденцій розвитку економіки (з 2000 р. темпи приросту ВВП набули позитивних значень).

Так з 2003 р. розпочалась реформа податкової політики, основною метою якої стало зниження податкового навантаження, реформування системи оподаткування прямих податків, розширення бази оподаткування в першу чергу за рахунок скасування необґрунтованих пільг, удосконалення механізмів справляння та адміністрування податків тощо. З 01 січня 2004 р. відбувся перехід від прогресивної шкали оподаткування доходів громадян до пропорційної із ставкою 13%, яку згодом підвищили до 15%, відбулось зниження ставки ППП з 30 до 25%, скасували готельний збір, плату за проїзд прикордонними територіями автотранспорту.

З огляду на те, що період з 2004 по 2007 та 2010 роки були виборчими роками, то і бюджети, а значить і плани доходної частини бюджету відповіднихроків складались таким чином, щоб зробити все можливе й неможливе, щоб задовольнити «бюджетозалежний» електорат, основа якого є малозабезпечені та пенсіонери, а не представники середнього класу – суб'єкти малого підприємництва.

Кінець 2008 року – початок 2009 року ознаменувався подальшою фіскалізацією податкової політики не тільки на центральному, але і на місцевому рівні на тлі фінансово-економічної кризи. В лютому 2009 прем'єр-міністром висловила занепокоєність станом малого та середнього бізнесу та ініціювала підготовку законопроекту про введення мораторію на підвищення податків для малого і середнього бізнесу, в тому числі й на місцевому рівні, на період світової фінансово-економічної кризи [25].

За спадом економіки у 2009 році на початку 2010 р. почало відбуватись пожвавлення. Проте, головним рушієм позитивної економічної динаміки в промисловості стали зовнішні чинники – ознаки «одужання» світової економіки, зростання цін на металопродукцію і сировинні ресурси, що сприяло збільшенню вартісних обсягів товарного експорту України. Найбільшого приросту промислового виробництва досягнуто в експортоорієнтованих галузях переробної промисловості: хімічній та нафтохімічній промисловості, металургії, машинобудуванні.

Загалом в Україні більше ніж 90% суб'єктів підприємницької діяльності відносять до суб'єктів малого підприємництва. За кількісним показником на 10 тис. осіб населення Україна обігнала середній показник по Східній Європі. Так, у 2008 році на 10 тис. осіб населення України припадало 72 малих підприємств, у країнах центральної та Східної Європи – 34 підприємства, у Німеччині – 43, Англії – 59, Португалії – 66, Італії – 72. Проте, статистичні данні створюють нам дуже примітивну модель класичного українського малого підприємства.

Розглядаючи структуру малого і середнього підприємництва у розрізі виробничої та невиробничої сфер, слід зауважити, що за останні роки вона залишається відносно стабільною. Водночас останнім часом спостерігається зменшення питомої ваги кількості торгівельних малих підприємств при одночасному збільшенні виробничих, що можна вважати позитивною тенденцією, оскільки в країнах з високо розвинутою нині економікою навіть первісне нагромадження капіталу проходило на фоні широкомасштабного розвитку виробничої сфери.

Разом з тим вартісні показники показують інший склад галузевої структури сектору малого підприємництва (таблиця 8).

Низька активність використання об'єктів інтелектуальної власності у секторі малого підприємництва, недооцінка підприємствами

інтелектуального капіталу призводить до спрямування ресурсів фінансової сфери на інвестування підприємств «традиційних галузей», а не до інноваційно активних підприємств чи науково-дослідних розробок. Так, в 2008 році найбільшу питому вагу в обсязі реалізованої продукції мають суб'єкти малого підприємництва, зайняті у сфері торгівлі, зокрема оптової, (61,5%) та ті, які здійснюють операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям (11,2%).

Таблиця 8. Структура малих підприємств за видами економічної діяльності у 2008-2009 роках [14]*

Вид економічної діяльності	**Малі підприємства**		**Фізичні особи – СПД**	
	Обсяг реалізованої продукції, (робіт, послуг), млн. грн.	Питома вага	Обсяг реалізованої продукції, (робіт, послуг), млн. грн.	Питома вага
2008 рік				
Усього	496683	100%	204752,9	100%
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	14578,7	2,9%	3662,6	1,8%
Промисловість	45561,8	9,2%	18415,3	9,0%
Будівництво	42242,3	8,5%	6735	3,3%
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	305302,8	61,5%	135112,2	66,0%
Діяльність готелів та ресторанів	3231,8	0,7%	3218,4	1,6%
Діяльність транспорту та зв'язку	16710	3,4%	13393,4	6,5%
Фінансова діяльність	7987,6	1,6%	1107,4	0,5%
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	55536,5	11,2%	16869,1	8,2%
Освіта	612,1	0,1%	189,4	0,1%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1233,7	0,2%	901,9	0,4%
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	3550,8	0,7%	5148,2	2,5%
2009 рік				
Усього	461691	100%	195953	100,0%
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	17485,5	3,8%	4127,7	2,1%
Промисловість	45406,8	9,8%	16225,9	8,3%
Будівництво	34121	7,4%	5024,9	2,6%
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	273335	59,2%	131199	67,0%
Діяльність готелів та ресторанів	3251,8	0,7%	3175,3	1,6%
Діяльність транспорту та зв'язку	17495,8	3,8%	11048,7	5,6%
Фінансова діяльність	8202,7	1,8%	972,5	0,5%

Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	56686,6	12,3%	18606,6	9,5%
Освіта	579,4	0,1%	191,2	0,1%
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1336,1	0,3%	870,4	0,4%
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	3639,8	0,8%	4303,9	2,2%

* – розраховано автором за даними Держкомстату України

За даними таблиці можна зробити висновок, що класичний представник українського малого підприємництва – представник торгового сектору або сектору послуг. Торгова орієнтація малого бізнесу природна, оскільки в торгівлі нижній границя розміру підприємства, здатного ефективно функціонувати та конкурувати з рештою, нижчий ніж в інших галузях. Це також стало наслідком руйнування єдиної розподільчої системи, яка була замінена множиною приватних оптових і роздрібних фірм – з одного боку, та недостатньою кількістю стартового капіталу для виробництва, який можна було накопичити в торгівлі – з іншого боку.

Негативний відбиток наклало і тривале панування експортної моделі економічного зростання, яка спиралася переважно на базові, енергоємні, сировинноорієнтовані галузі. Внаслідок цього в економіці не було встановлено прямого зв'язку між позитивною динамікою виробництва та місткістю внутрішнього ринку (купівельною спроможністю населення).

В той же час сфера торгівлі була, є і залишається бути із значним рівнем тінізації підприємництва. [26] Тіньовий товарооборот підприємств роздрібної торгівлі і товарооборот на ринках та фізичними особами-підприємцями обумовлений за рахунок торгівлі контрабандними товарами та приховуванням реального товарообороту юридичними та фізичними особами – суб'єктами підприємницької діяльності.

З метою протидії тінізації економіки України на загальнодержавному рівні мають бути розроблені заходи, що зокрема передбачають:

- спрощення дозвільних процедур щодо здійснення підприємницької діяльності;
- запровадження податкових стимулів до нагромадження та інвестування коштів в інноваційний сектор юридичними особами, які пропонується надавати за фактичними результатами діяльності;
- зменшення рівня оподаткування фізичних осіб на величину документально підтверджених коштів, витрачених на відтворення людського капіталу;
- запровадження „амністії" лише тих капіталів, що спрямовуються в інноваційну сферу та деякі інші суспільно значущі пріоритетні сектори;

- обов'язкове обґрунтування джерел походження грошових коштів при купівлі товарів, вартість яких перевищує певну, заздалегідь визначену суму (у першу чергу це стосується об'єктів нерухомості, транспортних засобів та предметів розкоші);
- посилення співробітництва з міжнародними організаціями, що спеціалізуються на протидії нелегальному господарюванню, в напрямку обміну досвіду.

Гальмуючим фактором розвитку підприємництва у виробничій сфері є технологічна відсталість сучасної української економіки. Технологічні можливості за часів Радянського Союзу вже вичерпані. Країни-лідери світової економіки конкурують в межах п'ятого технологічного укладу та формують базу переходу до шостого укладу, тоді як технологічний стан в економіці України знаходиться в межах другого та четвертого технологічних укладів. Поняття «технологія» нерозривно пов'язане з поняттями «знання» та «інновації».

Інноваційна складова малого підприємництва в Україні залишається низькою, це значно знижує конкурентоспроможність вітчизняної продукції, містить серйозні загрози для успішного економічного розвитку. Дані Держкомстату свідчать, що за період 2001-2009 рр. питома вага підприємств не залежно від розмірів, що впроваджували новітні технології, зменшилася на 4,8% і становила у 2009 р. лише 10,7%, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової складає лише 4,8%.

З метою створення умов для активізації інноваційної діяльності суб'єктів малого підприємництва Міністерством освіти і науки України розроблено і подано Кабінету Міністрів України проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008-2012 роки», яким серед інших передбачаються заходи, спрямовані на розвиток мережі бізнес-центрів та бізнес-інкубаторів, зокрема:

- створення базових інноваційно-технологічних центрів передачі технологій для малих підприємств на базі великих промислових корпоративних структур;
- запровадження через регіональні відділення Фонду сприяння підприємництву програми підтримки інноваційної діяльності малих підприємств;
- створення бізнес-парків, технологічних інкубаторів, фондів підтримки інноваційного підприємництва за участю регіональних центрів інноваційного розвитку;
- утворення в областях інноваційно-аналітичних бізнес-центрів європейського типу;
- утворення бізнес-інкубаторів у технічних університетах.

Однак у затвердженому Урядом у лютому 2008 р. Плані заходів виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні на 2008 р не знайшли відображення багато принципових позицій. Так, поза увагою урядовців залишилися такі напрямки, як підтримка й розвиток інноваційної складової в роботі малого бізнесу в таких сферах, що не вимагають значних фінансових ресурсів, є гнучкими та спираються на значний попит.

Прогресуючий процес подрібнення малих підприємств можна віднести до характерних тенденцій пов'язаних з зайнятістю у секторі малого і середнього підприємництва. На початок 2002 р. на малі підприємства з кількістю зайнятих до 10 осіб припадало майже 77% загальної кількості, але охоплювали вони лише 31% робочих місць і давали третину загальних обсягів виробництва малих підприємств. Відповідно 23% більших підприємств забезпечували 70% робочих місць і дві третини загальних обсягів виробництва, а також на чверть вищу заробітну плату працівників [27].

Рівень заробітної плати працівників малих підприємств практично не відрізняється від рівня мінімальної заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата на малих підприємствах менша за середньомісячну заробітну плату по економіці і складає приблизно 50% від останньої (таблиця 9).

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників малих підприємств має свої особливості. Її рівень хоча і характеризувався сталою тенденцією до зростання, але на протязі всього періоду офіційна середньомісячна заробітна плата була не набагато вища від мінімальної заробітної плати відповідного року. Разом з тим, за даними опитувань бізнесменів, у багатьох малих підприємствах, перш за все торговельних та посередницьких, середньомісячні доходи працівників перевищували середні по економіці, але виплачувались не офіційно. У звітності ж показувались незначні суми, які в середньому ледь перевищували мінімальну заробітну плату.[27, с. 69]. Причиною таких розбіжностей стали значні розміри податків на фонд оплати праці, які в окремі роки доходили до 52%.

Таблиця 9. Середньомісячна заробітна плата одного найманого працівника [14]

№ з/п		2004	2005	2006	2007	2008	2009*
1	В цілому по економіці	590	806	1041	1351	1806	1906
2	На малих підприємствах	329	429	546	688	1048	-
3	Рядок 2: рядок 1*100%	56%	53%	52%	51%	58%	-
4	Мінімальна заробітна плата	237	332	400	460	605	744

* – оперативні дані

** – розраховано автором за даними Держкомстату України

Підсумовуючи в цілому вище проаналізовані показники, можна зробити висновок, що становлення середнього класу в нашій країні можливе при належному розвитку малого бізнесу. Недосконала державна політика підтримки малого бізнесу, з одного боку і не достатня підготовленість підприємців до ведення власної справи – з іншого боку неминуче призводять до негативних явищ у процесі становлення цього сектора економіки.

Постає нагальне завдання формування в Україні «економіки зростання» – нової економічної моделі, в основі розвитку якої повинні лежати цілеспрямований розвиток внутрішнього попиту, а також модифікація участі України в міжнародному поділі праці з виходом на зовнішні ринки з більш технологічною, адекватною наявному виробничому і людському потенціалу продукцією. Досягнення оптимальної структури економіки, розробка і реалізація гнучкої стратегії і тактики господарювання, високої якості і оперативності управлінських рішень, розвитку потужної економічної мотивації і особистої відповідальності за результати господарських рішень можливе завдяки формування потужного сектора малого бізнесу виробничого характеру. Саме такий малий бізнес сприяє: прискоренню інноваційних процесів; формуванню соціальної спрямованості ринкових відносин; наближенню виробництва благ до споживача і розширення їх асортименту; рівномірному розвитку регіонів країн; створенню з мінімальними витратами нових робочих місць; а також розвитку тих здібностей людини до підприємницької діяльності, які не можуть проявитись ні в крупній фірмі, ні в державному підприємстві, де людина є найманим працівником і менше зацікавлена в ефективності своєї роботи. На наш погляд, вкрай важливим слід вважати забезпечення необхідного порядку влади, якісного державного управління щодо поліпшення підприємницького середовища. Ефективним було б виокремлення державної діяльності щодо підтримки малого і середнього підприємництва в самостійну частину державної економічної політики уряду України.

Summary

In this paper the problem of the middle class. Given the circumstances that formed in Ukraine, the middle class can grow to a greater extent by improving the business environment. Would be effective separation of state action to support small and medium enterprises in separate parts of the state government's economic policy of Ukraine.

Key words: middle class, entrepreneurship, business environment, small business.

Література

1. Україна: Соціальна сфера у перехідний період: Аналіз Світового банку. Київ. – 1994. – С.118.
2. Симончук О., *Средний класс: люди и статусы*, Киев, 2003, с. 36.
3. Основи економічної теорії / За ред. Предборського В. А. – К.:-Кондор. – 2002. – С. 148,150.
4. Тихонова Н. Е., Горюнова С. В., *Теоретико-методологические проблемы анализа среднего класса* // SPERO. – 2008. – №8. – С. 29.
5. Шкаратан О. И., Инясевский С. А., Любимова Т. С., *Новый средний класс и информациональные работники на российском рынке труда // Общественные науки и современность*, – 2008. – №1. – С. 6.
6. Міщенко М., *Середній клас: самовизначення в соціальній структурі суспільства* // Національна безпека і оборона. – 2008. – № 7. – С. 7.
7. Рівень життя населення України / НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж., Держ. ком. статистики України; За ред. Л. М. Черенько. – К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2006. – С. 305.
8. Послання Президента України до Верховної Ради України 2000 рік «Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики на 2000 – 2004 рр.», N276a/2000, 23.02.2000; Політика становлення середнього класу. – Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001р.: Послання Президента України до Верховної Ради України, Київ, 2002, с. 104-121.
9. Базилюк Я. Б., *Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення*, Монографія. – К.: НІСД, 2002. – С. 61.
10. Геєць В. М., *Соціогуманітарні складові перспектив переходу до соціально орієнтованої економіки в Україні* // Економіка України. – №2. – 2000. – С. 8.
11. Базилюк Я. Б., *Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення*, Монографія. – К.: НІСД, 2002. – С. 49, 65.
12. Рівень життя населення України / НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж., Держ. ком. статистики України; За ред. Л. М. Черенько. – К.: ТОВ «Видавництво «Консультант», 2006. – С. 21.
13. Роберт Т., *Киосаки и Шарон Л. Лечтер* «Руководство богатого папы по инвестированию». – Львов. СВІТ. 2001. – С. 100.
14. *За даними Державного комітету статистики України* // <http://www.ukrstat.gov.ua>.

15. Бар'єри та можливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: Зб. Матеріалів Всеук. міждисц. конф. – К.: навч.-метод. центр «Консорціум із вдоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2005. – С. 75.
16. Кир'ян Т., Шаповалов М., *Сподівання на краще життя* // Урядовий кур'єр. – 22.02.2005 р. – №33. – С. 14.
17. Назустріч людям. Програма діяльності Кабінету Міністрів України // Урядовий кур'єр – 2005. – №26. – 11 лютого. – С. 6-12.
18. *За даними Міжнародного валютного фонду* // <http://www.imf.org>.
19. Соколик М., *Підвищення заробітної плати як фактор формування середнього класу в Україні* // Економіст.– №7.– 2005, с. 31.
20. Соколик М., *Підвищення заробітної плати як фактор формування середнього класу в Україні* // Економіст.– №7.– 2005.
21. Соколик М. П., *Соціальний розвиток на шляху до економічного зростання // Трансформаційні процеси та економічне зростання в Україні* / За ред.. акад. НАН України В. М. Гейця. – Х.: Інститут економічного прогнозування НАН України; Вид-во «Форт», 2003. – С. 341-384.
22. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: Навч. посібник / Л. І. Воротіна, В. Є. Воротін, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк; За ред. проф.. Л. І. Воротіної.– К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2001., с. 41.
23. Податки в Україні: від каральної до стимулюючої функції: Зб. наук. праць / Жаліло Я. А. (відп. та наук. ред.). – К.: Альтерпрес, 2003. – 119 с.
24. *Політико-правове регулювання підприємництва в Україні: теорія і практика*, Монографія / Варналій З. С., Кампо В. М., Мазур І. І., Миронова Г. А. та ін. / За ред. Варналія З. С., Кампо В. М. – К.: Знання України, 2005. – 380 с., с. 28.
25. Прокопенко О., *Прем'єр обіцяє мораторій на підвищення податків для малого й середнього бізнесу* // Укрінформ 16.02.2009. – <http://photo.ukrinform.ua/ukr/current/photo.php?id=253838>.
26. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. Національна доповідь. – К.: Державний комітет України з питань регуляторної політики та підприємництва, 2009. – С. 85.
27. Розвиток підприємництва в Україні. – К.: Нора-друк, 2003. – 248 с., с. 70.

Maria Zuba

Szanse i bariery w integracji łańcucha żywności ekologicznej w Polsce

Chances and barriers in the integration of the chain of the organic food in Poland

Rozwój rynku żywności ekologicznej na świecie

Mimo że rolnictwo ekologiczne rozwija się na świecie od kilkudziesięciu lat nie ma ono jednoznacznej definicji, choć można mówić o pewnych uniwersalnych jego zasadach lub celach, zapewniających, że w systemie tym odbywa się produkcja żywności i surowców w sposób bezpieczny dla środowiska, sprawiedliwy społecznie i ekonomicznie opłacalny[1]. Międzynarodowa Federacja Rolnictwa Ekologicznego (IFOAM), jedna z najważniejszych instytucji, których celem jest rozwój rolnictwa ekologiczna na świecie, określiła następujące zasady rolnictwa ekologicznego[2]:

zasada zdrowotności – zadaniem rolnictwa ekologicznego jest produkcja wysokiej jakości pełnowartościowej żywności, co przekłada się na profilaktykę zdrowotną oraz poczucie fizycznego, intelektualnego, społecznego i ekologicznego dobrostanu; dlatego rolnictwo oraz przetwórstwo ekologiczne unika stosowania nawozów syntetycznych, pestycydów, leków dla zwierząt i dodatków do żywności;

zasada ekologii – celem rolnictwa ekologicznego jest zachowanie i wzbogacanie środowiska oraz ochrona zasobów; gospodarka ekologiczna, w tym skala produkcji, musi być dostosowana do lokalnych tradycji, kultur i warunków przyrodniczych; zastosowanie środków produkcji powinno być zredukowane przez ponowne użycie, recykling oraz efektywne zarządzanie surowcami i energią; rolnictwo ekologiczne osiąga równowagę ekologiczną poprzez projektowanie odpowiednich systemów gospodarowania, utrzymywanie siedlisk dziko żyjących gatunków oraz podtrzymywanie genetycznej i rolniczej różnorodności;

zasada sprawiedliwości – rolnictwo ekologiczne kształtowane jest w oparciu o relacje, które gwarantują godne życie ludzi we wspólnym środowisku; rolnictwo ekologiczne powinno zapewnić każdemu, kto jest z nim związany,

---

1 <http://www.ifoam.org> [21.02.2011].

2 *Tamże*.

odpowiednie warunki i jakość życia oraz przyczyniać się do zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego (czyli nieprzerwanego dostępu wszystkich ludzi do żywności wystarczającej do zdrowego i aktywnego życia) i redukcji biedy; zasoby środowiska naturalnego wykorzystywane w produkcji i konsumpcji, powinny być zarządzane w sposób społecznie i ekologicznie odpowiedzialny, mając na uwadze dobro przyszłych pokoleń;

zasada troskliwości – rolnictwo ekologiczne jest prowadzone przezornie, w poczuciu odpowiedzialności za zdrowie i dobrostan współczesnych i przyszłych pokoleń oraz za równowagę ekosystemów; konsekwentnie nowe technologie powinny być wielokrotnie analizowane, a dotychczasowe metody sprawdzane; dlatego rolnictwo ekologiczne odrzuca inżynierię genetyczną jako technologię nieprzewidywalną; rolnicy stosujący ekologiczne metody produkcji mogą zwiększać efektywność i podnosić wydajność, ale nie kosztem zdrowia i szeroko rozumianej równowagi.

Pojawienie się metod rolnictwa ekologicznego było reakcją na zagrożenia, które dla żyzności gleby stanowiła chemizacja rolnictwa.[3] Od połowy XIX w., kiedy to w 1840 r. podano teorię mineralnego odżywiania roślin i zaczęto stosować nawozy mineralne w uprawie, praktyki rolnicze zaczęły powoli zmierzać w kierunku chemizacji rolnictwa. Zaczęła się ona upowszechniać na początku XX w., kiedy to otrzymano po raz pierwszy syntetyczny amoniak służący do produkcji nawozów sztucznych oraz wyprodukowano pierwszy herbicyd[4]. W latach 50. XX w. dodatkowo intensyfikowano rolnictwo przez wykorzystanie nowoczesnych maszyn i urządzeń, zwiększanie powierzchni gospodarstw i stosowanie krzyżówek organizmów żywych. Równolegle do tych procesów, w latach 20. ubiegłego wieku pojawiły się pierwsze koncepcje rolnictwa ekologicznego.

Rolnictwo ekologiczne jest wynikiem teorii i praktyk, które zostały zapoczątkowane w pierwszej połowie XX w. w kilku krajach europejskich, Stanach Zjednoczonych i Australii.

Najdłuższą tradycję spośród metod rolnictwa ekologicznego ma rolnictwo biodynamiczne. Jego twórca Rudolf Steiner już w połowie lat 30. XX w. wskazywał na biodynamiczną interpretację przyrody, akcentując ścisłą zależność w układzie ziemia-człowiek-kosmos i zakładając istnienie pewnych sił w materii (np. wpływ faz księżyca na wzrost roślin). W metodzie tej badano wpływ mikrobiologii na uprawy roślin oraz preparatów biodynamicznych (np. krowieńca, krzemionki) czy ziołowych (np. rumianku, pokrzywy, mniszka) na dynamizowania kompo-

[3] S. Żakowska-Biemas, K. Gutkowska, *Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 7.

[4] Herbicydy jest to rodzaj pestycydów (substancji syntetycznych lub naturalnych, stosowanych do zwalczania organizmów szkodliwych lub niepożądanych) służących do selektywnego niszczenia chwastów w uprawach. Ich stosowanie stanowi uzupełnienie mechanicznych zabiegów pielęgnacyjnych.

stu. Steiner postulował traktowanie gospodarstwa rolnego jako indywidualnego organizmu o maksymalnie zamkniętym obiegu materii, czyli funkcjonującego w oparciu o własne nawozy i paszy. Metoda biodynamiczna dość szybko zyskała poparcie rolników w Szwajcarii, Anglii, Austrii, we Włoszech i w Polsce[5].

Inna metoda ekologicznego gospodarowania, organiczno-biologiczna, pojawiła się na przełomie lat 30. i 40. XX w. w Szwajcarii, Anglii i USA. Metoda ta powstała w wyniku troski o utrzymanie zdrowotności i jakości gleby, roślin i zwierząt. Metoda ta zakłada uzyskanie wysokich, dobrej jakości plonów bez użycia nawozów sztucznych i chemicznych środków ochrony roślin. Istotne jest stosowanie płodozmianu i nawozów organicznych. Żyzność gleby utrzymuje się przy wykorzystaniu wewnątrzgospodarskich możliwości tj. uprawie wielu gatunków roślin, sprzyjaniu aktywności mikroflory, przeciwdziałaniu odwracania roli (orce) na rzecz głębokiego jego spulchniania[6].

Nieco bardziej liberalną metodą w porównaniu z innymi metodami rolnictwa ekologiczna jest rolnictwo organiczne. W tym systemie produkcji unika się lub wyklucza stosowanie nawozów sztucznych, pestycydów, regulatorów wzrostu i dodatków do pasz. W możliwie największym stopniu zaleca się stosowanie płodozmianów, resztek pożniwowych, obornika, roślin motylkowych[7], glonów morskich o zwapniałych ścianach komórkowych, nawozów zielonych[8], pozarolniczych źródeł materii organicznej, mechanicznej uprawy roli, zmielonych skał zawierających mineralne składniki odżywcze oraz biologicznej walki ze szkodnikami. Celem tych zabiegów jest utrzymanie żyzności gleby, zapewnienie roślinom uprawnym dostatecznej ilości składników odżywczych i ochrony przed chorobami, chwastami, szkodnikami[9]. Metoda rolnictwa organicznego jest najczęściej

---

5 U. Sołtysiak, *Rolnictwo ekologiczne – historyczny przegląd metod*, [w:] *Rolnictwo ekologiczne. Od teorii do praktyki*, (red.) U. Sołtysiak, *Stowarzyszenie EKOLAND i Stiftung LEBEN&UMWELT*, Warszawa 1993, s. 23-33.

6 H. Runowski, *Ograniczenia i szanse rolnictwa ekologicznego*, Wyd. SGGW, Warszawa 1996, s. 32.

7 Rośliny motylkowe (np. łubin żółty, seradela, peluszka) tworzą symbiozę z bakteriami brodawkowymi. Do komórek korzenia bakterie dostają się przez specjalną strukturę – nić infekcyjną. Po infekcji dzielą się intensywnie, pobudzając komórki gospodarza do szybkiego wzrostu, który prowadzi do powstania brodawek. Bakteria wiążąca N_2 (azot) przetwarza go w NH_3 (amoniak) lub aminokwas glutaminęi w tej postaci przekazuje komórkom roślinnym. Roślina dostarcza bakterii związki węgla i zapewnia warunki rozwoju. Część zasymilowanego przez bakterie azotu zasila glebę, i dlatego rośliny motylkowate są ważnym elementem w płodozmianie. Uprawia się je także jako zielony nawóz.

8 Nawozy zielone są świeżą masą roślinną wprowadzoną do glebyw celu podniesienia jej żyzności. Do uprawy na nawóz zielony najlepiej nadają się rośliny motylkowe. Nawożenie zielone jest jednym z najstarszych sposobów na zwiększenie żyzności gleby, stosowanym w Indiach i Chinach około 3000 tysięcy lat temu, a w Europie już za czasów Cesarstwa rzymskiego. Stosuje się je powszechnie od drugiej połowy XIX w., po odkryciu symbiozy roślin motylkowych z bakteriami brodawkowymi.

9 H. Runowski, *dz. cyt*., s. 32-33.

stosowaną na świecie metodą rolnictwa ekologicznego ponieważ dopuszcza stosowanie niektórych substancji chemicznych.

Zainteresowanie produkcją żywności ekologicznej było do lat 60. XX w. niewielkie. Dopiero po tym okresie nastąpiły zmiany w świadomości społecznej w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej, które spowodowały wzrost zainteresowania aspektami środowiskowymi i jakością żywności oraz poszukiwaniem koncepcji gospodarowania bez chemii rolnej. Wpływ na to miały także publikacje, w których przedstawiano wizję środowiska zdegradowanego w wyniku stosowania środków chemicznych np. toksycznych pestycydów[10].

W ciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił dynamiczny rozwój rynku żywności ekologicznej. Pod koniec 2009 r. na świecie 37,2 mln ha użytków rolnych (0,9%) miało charakter ekologiczny[11]. Podczas gdy 10 lat wcześniej zaledwie 11 mln. Regionami świata z największymi obszarami ekologicznych użytków rolnych w 2009 r. były: Australia i Oceania (12,1 mln ha), Europa (9,3 mln ha) i Ameryka Południowa (8,6 mln ha). Razem obszary te stanowiły 80% światowej powierzchni ekologicznej.

Krajami o największej powierzchni ekologicznych użytków rolnych w 2009 r. (łącznie 22,0 mln ha, co stanowiło prawie 60% światowych ekologicznych upraw) były (mln ha): Australia (12,0), Argentyna (4,4) i Stany Zjednoczone (2,0), Chiny (1,9), Brazylia (1,8). Wśród największej dziesiątki tych państw znalazły się trzy kraje europejskie: Hiszpania (1,3), Włochy (1,1), Niemcy (1,0).

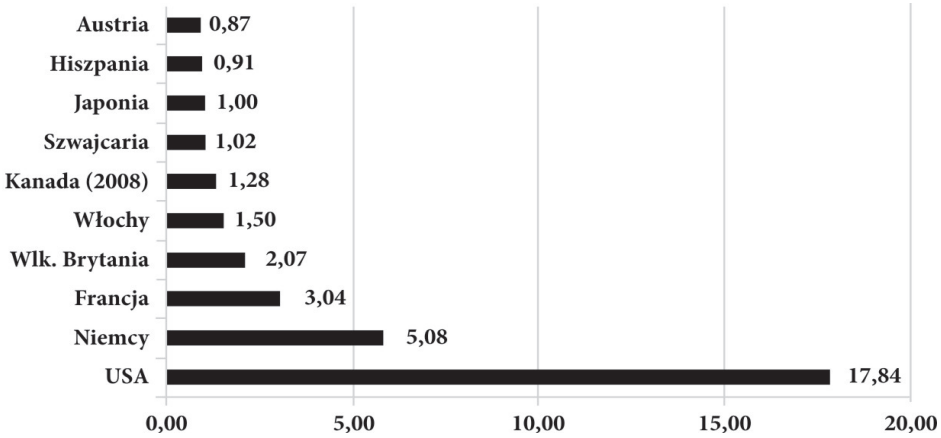
W 2009 r. około 1,8 mln gospodarstw rolnych zajmowało się produkcją ekologiczną (tj. o 0,4 mln więcej niż rok wcześniej), przy czym 40% tej liczby przypada na Azję, 28% na Afrykę a 16% dotyczy Ameryki Południowej. Ponad 1/3 światowych producentów ekologicznych znajduje się w Indiach. Wśród dziesiątki największych pod tym względem krajów znalazły się też kraje z Europy: Włochy, Turcja i Hiszpania.

---

[10] S. Żakowska-Biemas, K. Gutkowska, *dz. cyt*., s. 8.

[11] Dodatkowo 42 mln ha stanowią ekologiczne obszary upraw dziko rosnących. – Źródło: <http://www.organic-world.net> [18.02.2011].

Wykres 1. 10 krajów o największym wewnętrznym rynku żywności ekologicznej w 2009 r. (mld €)

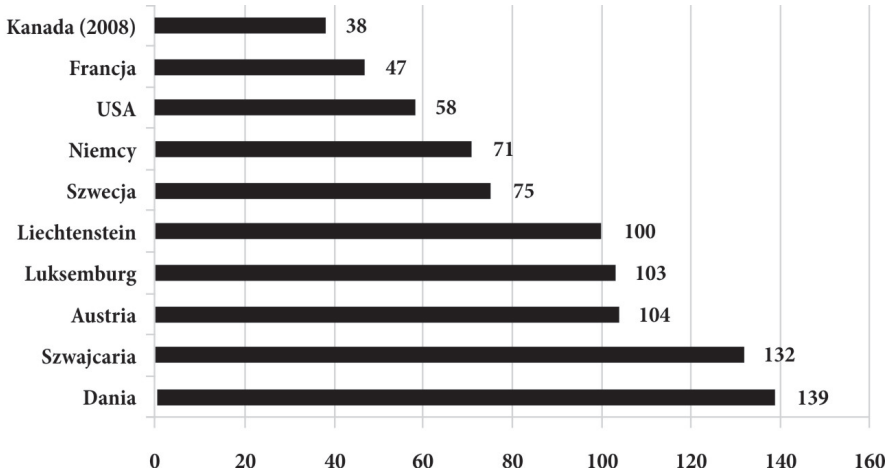


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.organic-world.net> [18.02.2011]

Rynek żywności ekologicznej na świecie rozwija się dynamicznie. W 2009 r. był on warty 54,9 mld dolarów (40 mld euro). W porównaniu z rokiem wcześniejszym wzrósł o 4 mld $ (o 7,9%) a z rokiem 1999 r. o 39,7 mld $ (o 261,2%). Wśród krajów o największym rynku wewnętrznym znajdują się USA, Kanada, Japonia oraz kraje europejskie (wykres 1), przy czym różnice między nimi są znaczne, np. różnica między dwoma największymi rynkami jest 3-krotna, a dwoma największymi rynkami europejskimi prawie 2-krotna.

Największe wydatki na żywność ekologiczną na osobę dotyczą zamożnych społeczeństw Europy Zachodniej, USA i Kanady. Także i tutaj dają się zauważyć znaczne różnice (wykres 2).

Wykres 2. 10 krajów o największych wydatkach na konsumpcję żywności ekologicznej na osobę w ciągu 2009 r. (€/os.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.organic-world.net> [18.02.2011]

Produkcja żywności ekologicznej w Europie w ostatnich latach ciągle się rozwija.

Tabela 1. Charakterystyka produkcji ekologicznej w Europie, w tym w UE-27

Cechy	Lata	Europa	UE-27
Powierzchnia ekologicznych użytków rolnych (mln ha)	2003	6,13	5,70
	2006	7,27	6,71
	2009	9,21	8,35
Liczba ekologicznych gospodarstw rolnych (tys.)	2003	164,89	141,36
	2006	203,68	179,32
	2009	253,73	206,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.organic-world.net> [18.02.2011]

Stale wzrasta powierzchnia ekologicznych użytków rolnych oraz liczba ekologicznych gospodarstw rolnych (tabela 1). Przy czym tempo tego rozwoju jest nieco szybsze dla całej Europy (o 50% zwiększyła się powierzchnia ekologicznych użytków i o 54% liczba ekologicznych gospodarstw w latach 2003-2009) niż dla UE (odpowiednio wzrost w obu przypadkach o 46%).

W 2009 r. produkcja metodami ekologicznymi odbywała się w UE ogółem na powierzchni 8,35 mln ha. Krajami, w których co najmniej jedna dziesiąta użytków rolnych stanowiły te o charakterze ekologicznym były: Austria, Szwecja i Estonia (tabela 2). Ale największa powierzchnia ekologicznych użytków rolnych wystąpiła w Hiszpanii, Włoszech, Niemczech. Polska zajęła dziewiątą pozycję, podczas gdy dwa lata wcześniej szóstą, czyli tempo przyrostu powierzchni ekologicznej jest w kraju wolniejsze niż w innych krajach unijnych. Państwem, w którym jest najwięcej gospodarstw ekologicznych są Włochy, Hiszpania i Grecja. Polska znajduje się na szóstej pozycji wśród krajów UE (dwa lata wcześniej na siódmej). A zatem o ile w Polsce, w porównaniu do innych czołowych unijnych krajów – producentów ekologicznych, tempo przyrostu liczby gospodarstw ekologicznych jest wysokie, to nie postępuje za tym równie szybki przyrost powierzchni ekologicznych użytków rolnych.

Tabela 2. Gospodarstwa ekologiczne i powierzchnia ekologicznych użytków rolnych w krajach UE-27 w 2009 r.

Kraj	Powierzchnia ekologicznych użytków rolnych (tys. ha)	Udział powierzchni ekologicznych użytków rolnych w użytkach rolnych (%)	Liczba gospodarstw ekologicznych
Austria	518,76	18,50	19961
Belgia	41,46	3,02	901
Bułgaria	16,66	0,55	254
Cypr	2,32	1,59	305
Czechy	398,41	9,38	2689
Dania	156,43	5,88	2753
Estonia	95,17	10,49	1277
Finlandia	166,17	7,25	3991
Francja	677,51	2,47	16446
Grecja	326,25	3,94	24057
Holandia	51,91	2,69	1413
Irlandia	44,75	1,08	1220
Łotwa	161,63	9,11	4203
Litwa	129,06	4,87	2797
Luxemburg	3,61	2,76	85
Malta	0,01	0,12	30
Niemcy	947,12	5,59	21047
Polska	367,06	2,37	17090
Portugalia	209,09	6,02	1902

Rumunia	168,29	1,22	2775
Słowacja	145,49	7,51	350
Słowenia	29,39	6,01	2067
Hiszpania	1330,77	5,35	25291
Szwecja	391,52	12,56	3686
Węgry	140,29	3,32	1614
Wlk. Brytania	721,73	4,47	5383
Włochy	1106,68	8,68	43230
Razem	8347,55	4,71	206817

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.organic-world.net> [18.02.2011]

Sprzedaż produktów ekologicznych na rynkach europejskich w 2008 r. wyniosła prawie 18 mld euro (tab. 3). Największa sprzedaż w Europie występuje w: Niemczech, Francji, Wlk. Brytanii i Włoszech. Stanowi ona 72% całego europejskiego rynku sprzedaży (prawie 13 mld euro). Chłonnymi rynkami żywności ekologicznej są także Szwajcaria, Austria, Dania, Szwecja, Holandia, Hiszpania i Belgia (prawie 4 mld euro). Największymi eksporterami żywności ekologicznej są Włochy i Hiszpania (86% całego europejskiego eksportu).

Tabela3. Europejski rynek żywności ekologicznej w 2008 r.

Kraj	Sprzedaż krajowa (mln €)	Export (mln €)
Austria	810	60
Belgia	305	
Bośnia i Hercegowina	0	1
Bułgaria	5	
Chorwacja	33	3
Cypr	2	
Czechy	68	4
Dania	724	88
Estonia*	6	
Finlandia	74	14
Francja	2591	
Niemcy	5850	
Grecja*	58	
Węgry*	20	
Irlandia	104	
Włochy	1970	900

Liechtenstein*	3	
Luxemburg*	41	
Czarnogóra	0	
Holandia	537	
Norwegia	131	
Polska*	50	
Portugalia*	70	
Rumunia*	3	
Rosja	60	3
Słowacja*	4	
Słowenia*	4	
Hiszpania	350	315
Szwecja	623	
Szwajcaria	905	
Turcja	2	19
Ukraina*	5	
Wlk. Brytania	2494	
Razem	17901	1406

* – dane za rok 2007 lub 2006

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.organic-world.net>[18.02.2011]

Rozwój elementów łańcucha żywności ekologicznej w Polsce

W Polsce od końca lat 80. XX w. można zaobserwować coraz intensywniejsze zainteresowanie rolnictwem ekologicznym[12]. W 1989 r. grupa około 100 rolników i 3 naukowców z uczelni rolniczych z Warszawy i Lublina oraz 3 instruktorów służby rolnej założyła pierwszą w kraju instytucję propagująca rolnictwo ekologiczne – Stowarzyszenie EKOLAND. Po zarejestrowaniu Stowarzyszenie EKOLAND uzyskało członkostwo w IFOAM (Międzynarodowej Federacji Rolnictwa Ekologicznego) i rozpoczęło działalność upowszechnioną, której celem było stworzenie rolnictwa ekologicznego w Polsce. Instytucja ta współorganizowała szkolenia, pokazywała przykłady i pomagała rolnikom w przestawieniu produkcji konwencjonalnej na ekologiczną. Kryteria oraz koncepcja atestacji gospodarstw ekologicznych i ich produktów wywodzą się z „Założeń rolnictwa ekologicznego IFOAM"[13].

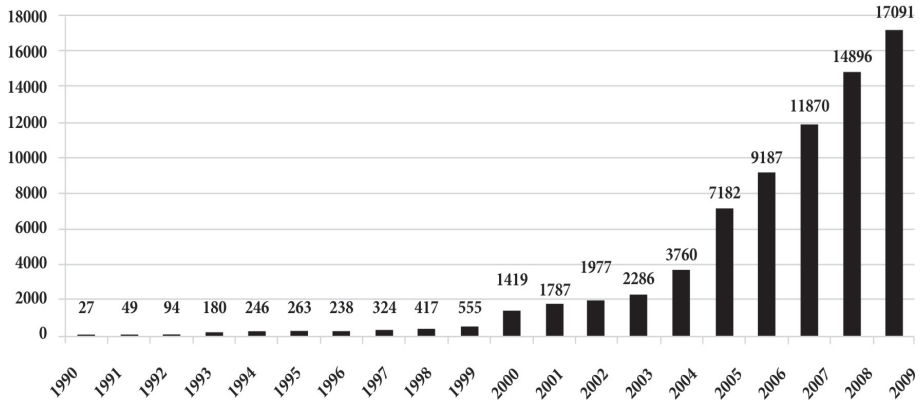
O rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce w ciągu ostatnich dwudziestu lat świadczy zwiększająca się liczba gospodarstw ekologicznych (wykres 3).

---

[12] Pionierem inicjatyw alternatywnych w rolnictwie w Polsce był hrabia Stanisław Karłowski, który w roku 1931 wprowadził metodę biodynamiczną w swym majątku w Szelejewie k./Gostynina, liczącym 1760 hektarów. Ów senator II Rzeczypospolitej popularyzował rolnictwo biodynamiczne przez 10 lat (organizując szkolenia, wydając broszury własnego autorstwa) do momentu aresztowania i rozstrzelania przez niemieckich nazistów. W roku 1960 metodę biodynamiczną zaczął praktykować na małym (3 ha) gospodarstwie w Nakle n/Notecią inż. Julian Osetek (1908-1998), także z pobudek ideowych. Jednak powszechne zainteresowanie alternatywnym rolnictwem pojawiło się dopiero w latach 1980-1981. Julian Osetek wystąpił w 1981 z pierwszym publicznym wykładem w SGGW w Warszawie, gdzie przedstawił ideę rolnictwa biodynamicznego. Dziennikarze, korzystając z rozluźnionej cenzury, odważyli się także na krytykę rolnictwa degradującego środowisko przyrodnicze i obniżającego jakość produktów rolniczych, zanikającą etykę zawodu rolnika i kulturę wiejską. Odnaleziono rodzimy przykład alternatywny, biodynamiczne gospodarstwo inż. J. Osetka, który umiejętnie wykorzystał aktywność mediów, by rozbudzić publiczne zainteresowanie hasłem „rolnictwo biodynamiczne". Zafascynowało ono prof. Mieczysława Górnego z SGGW, ekologa gleby, który w metodzie biodynamicznej znalazł praktyczne zastosowanie swej wiedzy teoretycznej. Dzięki niestrudzonej działalności upowszechnionej obu popularyzatorów, metoda biodynamiczna stała się w Polsce w latach 80 synonimem ekologicznej alternatywy w rolnictwie. Powstanie ruchu eko–rolniczego datuje się w zasadzie od kursu rolnictwa biodynamicznego, który w styczniu 1984 r. w Warszawie przeprowadził dr Christian von Wistinghausen z niemieckiego Związku "DEMETER". Następne kursy, prowadzone przez niemieckich antropozofów (1985, 1987, 1988) przyczyniły się do zintegrowania uczestników wokół idei "produkować – nie niszcząc ziemi, żywić – nie szkodząc konsumentom". – źródło: <http://www.ekoland.org.pl>21.02.2011].

[13] <http://www.ekoland.org.pl>[21.02.2011].

Wykres 3. Liczba gospodarstw ekologicznych z certyfikatem i będących w trakcie przestawiania w Polsce w latach 1990-2009



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://ijhars.gov.pl> [16.02.2011]

Według stanu na dzień 31 grudnia 2009 r., w Polsce działalność prowadziło 17 423 producentów ekologicznych[14] (tab. 4), tj. o 15% więcej niż rok wcześniej i 44% niż w 2007 r.

W 2009 roku najwięcej producentów ekologicznych było w województwach: małopolskim (2 219), podkarpackim (2 050) oraz lubelskim (1 755). Regiony te wraz z innymi województwami, w których liczba tych producentów przekroczyła 1500 (mazowieckim, zachodniopomorskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim) stanowiły 72% ogółu producentów ekologicznych w kraju.

Wśród producentów ekologicznych znaczną większość (98,1%) stanowili producenci prowadzący gospodarstwa ekologiczne. W 2009 r. w porównaniu do 2008 r. liczba gospodarstw ekologicznych w Polsce wzrosła o 15,1% i wynosiła 17 091, z czego najwięcej ekologicznych gospodarstw rolnych było w województwach: małopolskim (2 197), podkarpackim (2014) i lubelskim (1 710). Regiony te wraz z innymi województwami, w których liczba tych gospodarstw przekroczyła 1500 (mazowieckim, zachodniopomorskim, podlaskim, warmińsko-mazurskim) stanowiły 72% ogółu gospodarstw ekologicznych w kraju.

W 2009 roku funkcjonowało 277 przetwórni ekologicznych, co stanowiło wzrost o 17,4% w porównaniu do roku wcześniejszego. Najwięcej przetwórni ekologicznych znajdowało się w województwach: mazowieckim (46), wielkopolskim (37) oraz lubelskim (35). Razem z regionami posiadającymi przynajmniej 20 ekologicznych przetwórni (zachodniopomorskie, podkarpackie, małopolskie)

[14] Producenci ekologiczni w rozumieniu art. 2 pkt. 2 ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. *O rolnictwie ekologicznym* (Dz. U. nr 116, poz. 975). Do producentów ekologicznych zaliczamy wszystkie podmioty, które podjęły działalność w zakresie rolnictwa ekologicznego i są pod kontrolą jednostki certyfikującej.

województwa te stanowiły 66% ogólnej siły ekologicznej przetwórni w kraju. Dwa województwa, w których funkcjonowało bardzo dużo ekologicznych gospodarstw (warmińsko-mazurskie i podlaskie) posiadało tylko kilka ekologicznych przetwórni.

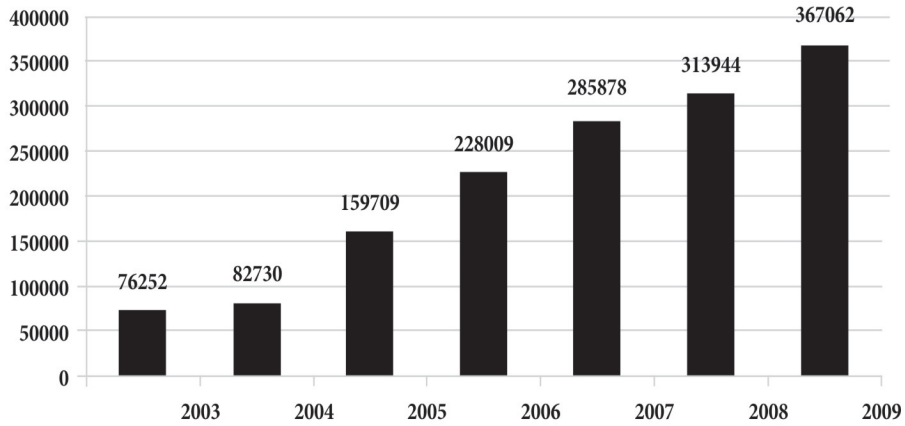
Tabela 4. Liczba producentów ekologicznych (w tym liczba gospodarstw i przetwórni ekologicznych) w Polsce, w podziale na województwa, (wg stanu na 31 grudnia 2009 r.)

Województwo	Liczba producentów ekologicznych	W tym liczba ekologicznych gospodarstw rolnych	W tym liczba przetwórni ekologicznych
dolnośląskie	1039	1021	11
kujawsko-pomorskie	293	279	13
lubelskie	1755	1710	35
lubuskie	585	579	4
łódzkie	379	366	16
małopolskie	2219	2197	20
mazowieckie	1740	1673	46
opolskie	65	63	2
podkarpackie	2050	2014	21
podlaskie	1534	1528	5
pomorskie	507	494	12
śląskie	213	199	12
świętokrzyskie	1180	1170	8
warmińsko-mazurskie	1524	1514	10
wielkopolskie	624	588	37
zachodniopomorskie	1716	1696	25
Polska	17423	17091	277

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://ijhars.gov.pl>[16.02.2011]

Powierzchnia ekologicznych upraw rolnych w kraju w ciągu ostatnich lat bardzo się zwiększyła (wykres 4). W latach 2003-2009 powierzchnia wzrosła prawie 5-krotnie.

Wykres 4. Wielkość powierzchni ekologicznych upraw rolnych w Polsce w latach 2003-2009 (ha)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.organic-world.net>[18.02.2011]

W 2009 r. powierzchnia ekologicznych upraw rolnych (tab. 5) wynosiła 367,1 tys. ha (16,6% więcej niż rok wcześniej), z czego 222,0 tys. ha stanowiły uprawy po zakończeniu okresu konwersji a 145,0 tys. ha stanowiły uprawy będącą w okresie konwersji. Największa powierzchnia upraw ekologicznych (stanowiąca 77% powierzchni krajowej) była w województwach (tys. ha): zachodniopomorskim (67), warmińsko-mazurskim (50), mazowieckim (35), lubelskim (30), podlaskim (29), wielkopolskim (24), lubuskim (23) i podkarpackim (23). W regionach tych (poza wielkopolskim i lubuskim) funkcjonowało najwięcej ekologicznych gospodarstw rolnych i przetwórni ekologicznych (poza warmińsko-mazurskim, podlaskim i lubuskim). A zatem można mówić o pewnej dodatniej zależności między wielkością posiadanej przez dane województwo powierzchni ekologicznych upraw rolnych a jego liczbą producentów ekologicznych.

Tabela 5. Powierzchnia ekologicznych użytków rolnych w Polsce, w podziale na województwa, wg stanu na 31 grudnia 2009 r.

Województwo	Powierzchnia ekologicznych upraw rolnych [ha]	Powierzchnia ekologicznych upraw rolnych w okresie konwersji [ha]	Powierzchnia ekologicznych upraw rolnych po okresie konwersji [ha]
dolnośląskie	26426,59	10963,70	15462,89
kujawsko-pomorskie	6826,41	1686,01	5140,40
lubelskie	30113,56	9654,38	20459,18
lubuskie	22928,84	8645,32	14283,52
łódzkie	5270,21	1951,91	3318,30
małopolskie	16488,63	4722,25	11766,38

mazowieckie	34537,89	15504,55	19033,34
opolskie	1878,96	498,52	1380,44
podkarpackie	22592,74	5828,23	16764,51
podlaskie	28764,55	15492,41	13272,14
pomorskie	14591,29	5862,24	8729,05
śląskie	3632,34	1313,42	2318,92
świętokrzyskie	10646,52	3503,07	7143,45
warmińsko-mazurskie	49616,59	26316,69	23299,90
wielkopolskie	23769,86	9412,35	14357,51
zachodniopomorskie	68976,63	23685,03	45291,60
Polska	367061,61	145040,08	222021,53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://ijhars.gov.pl>[16.02.2011]

W ciągu kilku ostatnich lat liczba certyfikowanych gospodarstw ekologicznych w Polsce zwiększyła się z 882 w 2002 r. do 8685 w 2008 r., co stanowiło odpowiednio 0,03% i 0,33% ogółu gospodarstw rolnych. Powierzchnia certyfikowanych ekologicznych użytków rolnych w kraju wzrosła z 21 tys. ha w 2002 r. do 179 tys. ha sześć lat później co stanowiło 0,12% i 1,1% ogółu użytków rolnych.

Zmiany w strukturze gospodarstw ekologicznych w ostatnich latach wskazują na postępujące rozdrobnienie rolnictwa ekologicznego w Polsce (tabela 6). Ze względu na obecną strukturę agrarną podstawą bazy surowcowej dla większości przetwórców ekologicznych stanowią gospodarstwa ekologiczne o niewielkiej powierzchni ekologicznych użytków rolnych. 60% gospodarstw ekologicznych w kraju posiada do 10 ha ekologicznych użytków rolnych, podczas gdy kilka lat wcześniej udział takich gospodarstw stanowił 44%.

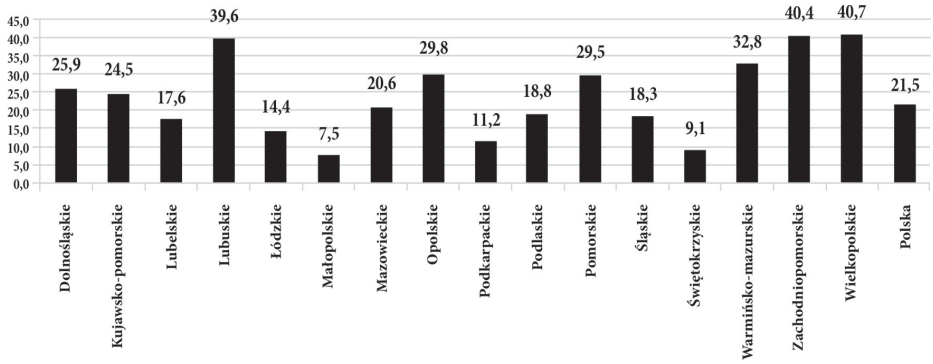
Tabela 6. Struktura gospodarstw ekologicznych ogółem w podziale na wielkości obszarowe w Polsce w roku 2004 i 2008 (%)

Wielkości obszarowe gospodarstw	do 5 ha	5-10 ha	10-20 ha	20-50 ha	50-100 ha	pow.100 ha	Razem
2004	19,0	25,0	26,0	18,0	7,0	5,0	100
2008	36,5	23,5	18,0	13,0	6,0	3,0	100

Źródło: *Rolnictwo ekologiczne w Polsce*, Raport 2007-2008, IJHARS, s. 26

Poza województwem warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim, w województwach, w których jest najwięcej ekologicznych gospodarstw rolnych (małopolskim, podkarpackim, lubelskim, mazowieckim, podlaskim), występuje niższa niż średnia krajowa przeciętna wielkość obszarowa tych gospodarstw (wykres 5).

Wykres 5. Średnia wielkość powierzchni ekologicznych upraw rolnych w gospodarstwie ekologicznym w poszczególnych województwach Polski w 2009 r. (ha)

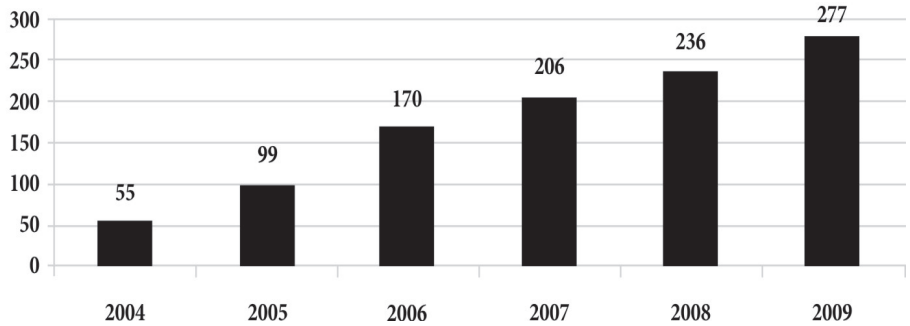


Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 4 i 5

W Polsce wschodniej (woj. lubelskie, mazowieckie, podkarpackie, podlaskie świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie) występuje znaczna koncentracja produkcji ekologicznej kraju (56% wszystkich gospodarstw ekologicznych oraz 46% powierzchni ekologicznych użytków rolnych). Województwo lubelskie zajmuje trzecie miejsce w kraju pod względem liczby gospodarstw ekologicznych (po małopolskim i podkarpackim) oraz czwarte ze względu na wielkość powierzchni ekologicznych użytków rolnych (po zachodniopomorskim, warmińsko-mazurskim, mazowieckim).

O rozwoju sektora produkcji ekologicznej w Polsce świadczy nie tylko dynamiczny wzrost ilości gospodarstw ekologicznych czy powierzchni ekologicznych upraw rolnych, ale także wzrost liczby przetwórni ekologicznych (wykres 6). Ich liczba w ciągu kilku ostatnich lat (2004-2009) wzrosła 5-krotnie.

Wykres 6. Liczba przetwórni ekologicznych w Polsce w latach 2004-2009

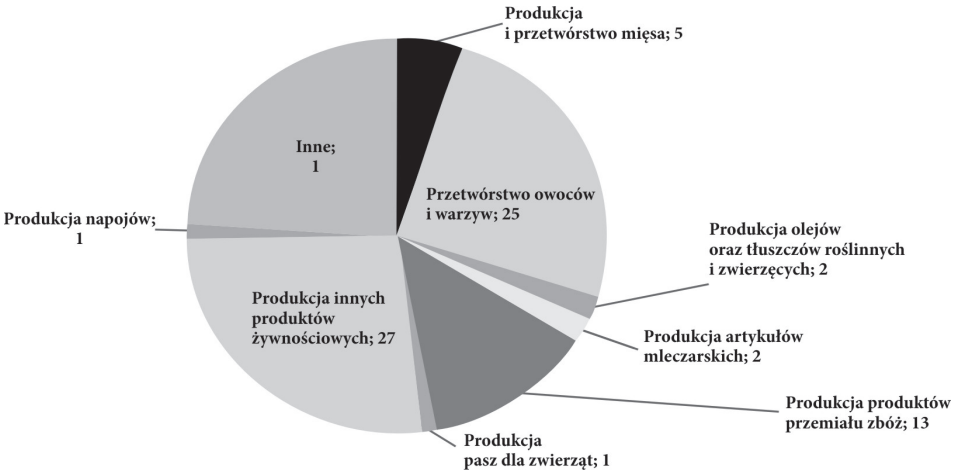


Źródło: Rolnictwo ekologiczne w Polsce, Raport 2007-2008, IJHARS, s. 17

Utrudnieniem dla funkcjonowania przetwórni ekologicznych jest duże rozproszenie gospodarstw ekologicznych. Ponadto podstawą bazy surowcowej dla większości przetwórców ekologicznych stanowią gospodarstwa ekologiczne o niewielkiej powierzchni ekologicznych użytków rolnych (3/5 z nich posiada do 10 ha). Nie we wszystkich województwach (np. podlaskim, warmińsko-mazurskim) wraz z dynamicznym rozwojem ilości gospodarstw ekologicznych towarzyszy odpowiednia temu ilość przetwórni ekologicznych.

Największy udział w przetwórstwie produktów ekologicznych zajmuje (wykres 7) przetwórstwo owoców i warzyw, produkcja produktów przemiału zbóż oraz produkcja innych produktów żywnościowych (m.in.: cukru, kakao, czekolady, herbaty, kawy, przypraw i dań gotowych).

Wykres 7. Procentowy udział branż w przetwórstwie ekologicznym w Polsce w 2008 r.

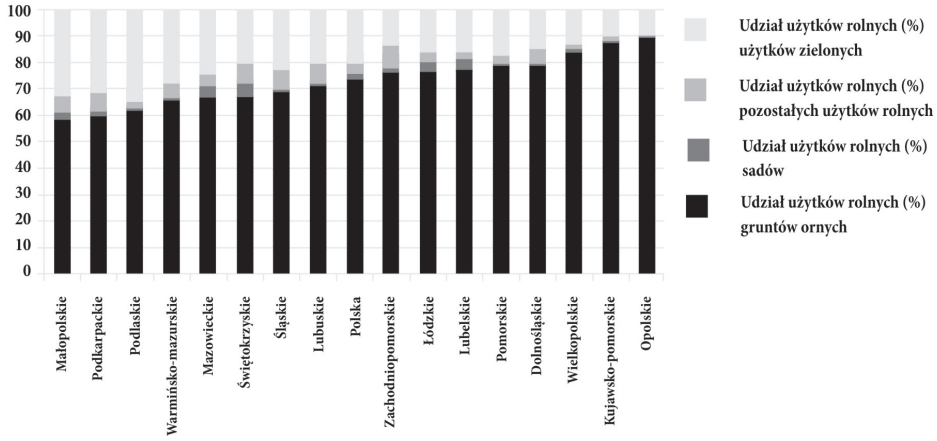


Źródło: Rolnictwo ekologiczne w Polsce, Raport 2007-2008, IJHARS, s. 18

Rozwojowi rolnictwa ekologicznego sprzyja to, że Polska jest krajem w przeważającej części nizinnym. Ponad połowę powierzchni kraju zajmują użytki rolne (51,7% w 2007 r.), czyli tereny służące bezpośrednio produkcji rolniczej

lub ogrodniczej. W Polsce większość użytków rolnych[15] to grunty orne[16] (73,4%); łąki i pastwiska, czyli użytki zielone stanowią 20,2%, natomiast sady[17] 2,1%. Regionalne ujęcie struktury użytków rolnych w poszczególnych województwach przedstawia wykres 8.

Wykres 8. Zróżnicowanie regionalne struktury użytków rolnych w Polsce w 2007 r. pod względem udziału w niej gruntów ornych, użytków zielonych, sadów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Rocznika Statystycznego Rolnictwa i Obszarów Wiejskich 2008*, tabela11 (112) Powierzchnia użytków rolnych wg użytkowania w graniach administracyjnych województw w 2007r.

Największy udział gruntów ornych w użytkach rolnych (powyżej średniej krajowej) dotyczy województw (%): opolskiego (89), kujawsko-pomorskiego (87), wielkopolskiego (84, dolnośląskiego (79), pomorskiego (79), lubelskiego (77), łódzkiego (77), zachodniopomorskiego (76). Jednocześnie te regiony charakteryzują się najmniejszym udziałem użytków zielonych, poniżej średniej w kraju. Województwami o największym udziale sadów w strukturze użytków rolnych są

[15] Do użytków rolnych zalicza się: grunty orne, sady, łąki i pastwiska utrzymane w dobrej kulturze rolnej (zgodnie z normami określonymi w Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 12 III 2007 r. *w sprawie minimalnych norm* Dz. U. Nr 46, poz. 306) oraz użytki rolne pozostałe.

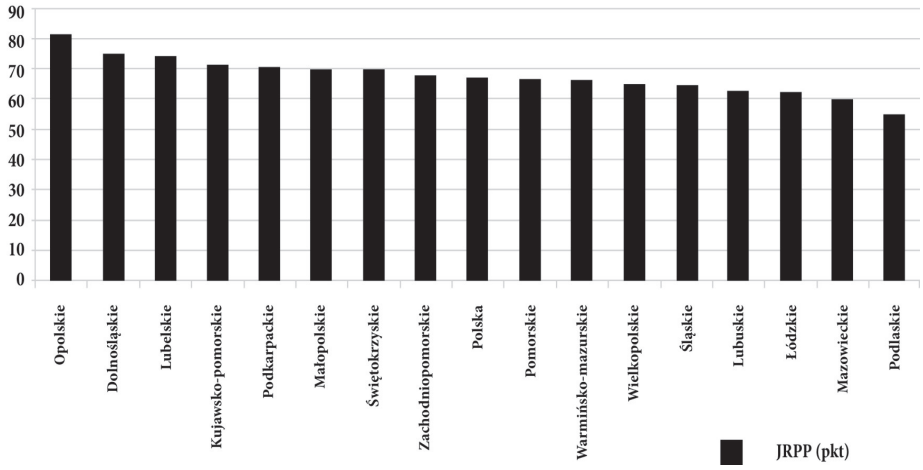
[16] Grunty orne to grunty w uprawie (pod zasiewami i ugorowane). Za grunty orne w uprawie uważa się grunty zasiane lub zasadzone ziemiopłodami rolnymi lub ogrodniczymi, plantacje wikliny i chmielu, powierzchnie szklarni, inspektów, tuneli foliowych, powierzchnie ogrodów przydomowych oraz powierzchnię mniejszą od 10 arów zasadzoną drzewami i krzewami owocowymi. Do gruntów ugorowanych zalicza się powierzchnie gruntów ornych niewykorzystane do celów produkcyjnych, ale utrzymane wg zasad dobrej kultury rolnej.

[17] Do sadów zalicza się grunty o powierzchni nie mniejszej niż 0,1 ha, zasadzone drzewami, krzewami owocowymi oraz szkółki drzew i krzewów owocowych.

(%): świętokrzyskie (5,2), mazowieckie (4,2), lubelskie (4,0), łódzkie (3,6), małopolskie (2,3), podkarpackie (1,6), zachodniopomorskie (1,5), wielkopolskie (1,2).

Ważnym czynnikiem rozwoju rolnictwa ekologicznego jest także jakość rolniczej przestrzeni produkcyjnej. Przy wycenie poszczególnych czynników środowiskowych uwzględnia się: jakość i przydatność rolniczą gleb, agroklimat, rzeźbę terenu i warunki wodne. Wycena wpływu tych czynników na plonowanie roślin jest przeprowadzana na podstawie danych i założeń o środowisku glebowo-przyrodniczym. Dodając punkty za poszczególne czynniki środowiska uzyskuje się syntetyczny wskaźnik liczbowy charakteryzujący jakość rolniczej przestrzeni produkcyjnej (JRPP). Największy wpływ na syntetyczny wskaźnik przydatności rolniczej ma ocena jakości i przydatności gleb (0-100 punktów). W dalszej kolejności bierze się pod uwagę czynniki częściowo uwzględnione przy ocenie gleb, takie jak agroklimat (0-15 punktów), rzeźba terenu (0-5 punktów) i warunki wodne (0-5 punktów). Ocena przydatności warunków przyrodniczych dla produkcji rolniczej jest zróżnicowana (wykres 9). Najlepszymi warunkami przyrodniczymi w produkcji rolniczej dysponują województwa: opolskie, dolnośląskie, lubelskie, kujawsko-pomorskie, podkarpackie, małopolskie, świętokrzyskie i zachodniopomorskie. Wskaźnik ich jakości rolniczej przestrzeni produkcyjnej jest powyżej średniej krajowej (66,6 pkt).

Wykres 9. Waloryzacja przydatności rolniczej przestrzeni produkcyjnej w Polsce



Źródło: IUNG 2003

Badania zróżnicowania przestrzennego rozwoju rolnictwa ekologicznego po wprowadzeniu wsparcia finansowego w ramach realizowanych programów

rolnośrodowiskowych Wspólnej Polityki Rolnej UE[18] wskazują, że to właśnie poziom tego wsparcia jest głównym determinantem rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce. Doświadczenia także innych krajów członkowskich UE z realizacji wsparcia rolnictwa ekologicznego wskazują, że jeśli poziom wsparcia jest niski lub ulega zmniejszeniu, właściciele gospodarstw redukują powierzchnię upraw ekologicznych[19].

Czynników o charakterze przyrodniczym, ekonomicznym i społecznym sprzyjających rozwojowi rolnictwa ekologicznego w Polsce od początku lat 90. można upatrywać także m.in.[20]:

- w sytuacji na rynku pracy stwarzającej ograniczone możliwości alternatywnego zatrudnienia nadwyżek siły roboczej, szacowanych w rolnictwie na 1,5 mln osób czynnych zawodowo, co sprzyjało rozwojowi pracochłonnego rolnictwa ekologicznego,
- w pogłębiających się trudnościach ze zbytem płodów rolnych i produktów hodowlanych, co zmuszało producentów rolnych do przywiązywania coraz większej wagi do jakości produkcji, która mogła stać się ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku,
- w istnieniu dużej liczby gospodarstw konwencjonalnych o ograniczonych możliwościach poprawy zdolności konkurencyjnych na drodze intensywnego rozwoju,
- w dużym udziale gleb lekkich (ponad 60%), charakteryzujących się małymi zdolnościami buforowymi i retencyjnymi, co powoduje wielokierunkowy charakter produkcji gospodarstwa, oparty na wielopolowym płodozmianie; rolnictwo ekologiczne, kładące nacisk na rolę płodozmianu, może sprzyjać zagospodarowaniu gruntów słabszych,
- w relatywnie małym zanieczyszczeniu środowiska; ocenia się że jedynie 5-6% gruntów położonych w pobliżu zakładów przemysłowych nie nadaje się do ekologicznego zagospodarowania; z uwagi na punktowe rozmieszczenie tych gruntów i konieczność zapewnienia w związku z tym pewnych stref bezpieczeństwa, ok. 10-15% powierzchni użytków rolnych należy wy-

[18] Program rolno-środowiskowy w ramach Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW 2004-2006; 2007-2013) to unijny program oferujący wsparcie na inwestycje w rolnictwie i przetwórstwie poprawiające konkurencyjność sektora rolno-spożywczego. W programie tym są również środki finansowe na udzielenie pomocy inwestorom, którzy tworzą nowe miejsca pracy na obszarach wiejskich, na rozwój ekologicznych metod gospodarowania oraz na przedsięwzięcia chroniące naturalne środowisko i walory wiejskiego krajobrazu. – źródło: <http://www.arimr.gov.pl>[02.03.2011].

[19] K. Brodzińska, *Rozwój rolnictwa ekologicznego w Polsce na tle uwarunkowań przyrodniczych i systemu wsparcia finansowego*, [w:] *Problemy Rolnictwa Światowego*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Tom 10 (XXV) 2010, zeszyt 2, s. 19.

[20] L. Kocik, *Między przyrodą, zagrodą i społeczeństwem. Społeczno-kulturowe problemy ekologii wsi i rolnictwa*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 193-195; W. Łuczka-Bakuła, *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007, s. 163-164.

kluczyć z ekologicznej produkcji; łatwość przestawienie gospodarstw rolnych z produkcji konwencjonalnej na ekologiczną wynika z niskiego stopnia stosowania chemicznych środków plonotwórczych,
- we wzroście zainteresowania zagrożeniami, jakie niesie dla środowiska rolnictwo wysokointensywne oraz w potrzebie utrzymania funkcji środowiskowych na obszarach wiejskich jako dóbr publicznych,
- we wzroście popytu na żywność ekologiczną na świecie, w tym w Europie.

Wzrost popytu na żywność ekologiczną wynika ze wzrostu świadomości konsumentów nt. jakości żywności. Jak istotny wpływ na zdrowie ludzi może mieć żywność i żywienie, wynika z oceny Amerykańskiego Centrum Kontroli Chorób. Według tej oceny stan zdrowia ludzi zależy: w 53% od zachowań i stylu życia, w tym od sposobu żywienia, w 21% od stanu środowiska, z czym związana jest m. in. jakość żywności, w 16% od genów a zaledwie w 10-15% od działalności leczniczej służby zdrowia[21].

Rosnące zainteresowanie konsumentów żywnością ekologiczna, głównie w USA i w UE (por. wykres 1 i 2) wynika m.in. z paniki nasilonej po wykryciu kolejnych groźnych dla konsumentów chorób (np. „choroby szalonych krów", świńskiej grypy), ze zwiększającego się ryzyka zakupu nieprawidłowo oznakowanej żywności modyfikowanej genetycznie (GMO), z rosnącej świadomości zdrowotnej konsumentów oraz z coraz większej dbałości społeczeństwa o środowisko naturalne i dobrostan zwierząt[22]. Ze względu na wysoką jakość żywność ekologiczna jest coraz bardziej ceniona i poszukiwana przez konsumentów, którzy oczekują gwarantowanej jakości w całym łańcuchu żywnościowym „od gospodarstwa do stołu". W dobie postępującej intensyfikacji i uprzemysłowienia produkcji surowców i przetwórstwa żywności, rolnictwo ekologiczne zyskuje na znaczeniu, ponieważ w opinii konsumentów spełnia w znacznym stopniu oczekiwania dotyczące jakości i bezpieczeństwa produktów żywnościowych. Ważne jest także, że jest to produkcja zapewniająca długotrwałą ochronę i jakość środowiska. W trosce o stan środowiska rolnicy ekologiczni przejawiają również troskę o zdrowie konsumentów zarówno swoich produktów, jak i całego społeczeństwa. Ich działalność stanowi przeciwwagę dla wielu negatywnych zjawisk środowiskowych zwiększających poczucie zagrożenia zdrowotnego, ale jest też punktem odniesienia dla innych grup producentów[23].

W podaży żywności ekologicznej w Polsce dominujący udział mają nieprzetworzone produkty roślinne, głównie zboża (pszenica, żyto) oraz warzywa i owo-

---

21 M. Górny, *Ekorozwój wsi i rolnictwa*, Wyd. Duszpasterstwa Rolników, Włocławek 2002, s. 193.

22 W. Łuczka-Bakuła, *Rozwój rolnictwa ekologicznego oraz dystrybucji i konsumpcji jego produktów*, „Wieś i Rolnictwa" 2005, nr 2, s. 178.

23 W. Łuczka-Bakuła, Rynek żywności ekologicznej... s. 45.

ce. Udział produktów zwierzęcych jest natomiast niewielki[24]. W asortymencie żywności ekologicznej w sklepach można znaleźć m.in.: produkty zbożowe (mąki razowe, kasze, ziarna, makarony, płatki, otręby i pieczywo), warzywa świeże, susz warzywny, przetwory warzywne (kwaszone i marynowane) oraz soki, owoce świeże, suszone i ich przetwory (dżemy, syropy owocowe i soki), zioła lecznicze, herbaty ziołowo-owocowe i przyprawy (świeże i suszone), orzechy, nasiona dyni, słonecznika i amarantusa, ziemniaki, oleje tłoczone na zimno, mleko i przetwory mleczne (masło, śmietana, maślanka, jogurty, sery twarogowe i dojrzewające), jaja, mięso i jego wybrane przetwory, miody i inne produkty pszczele. W ofercie sklepów z żywnością ekologiczną dość często spotykane są produkty pochodzące z innych krajów np. sosy, dipy, marynaty, bakalie, kawa, słodycze (np. czekolada) i owoce południowe. Konsumenci żywności ekologicznej najchętniej kupują jednak produkty rolnictwa ekologicznego pochodzące od polskich rolników i przetwórców[25].

Rynek żywności ekologicznej w Polsce rozwija się, choć jest mały, co wynika m.in. z późnego przyjęcia regulacji określających kryteria rolnictwa ekologicznego[26] i oznakowania jego produktów, co utrudniło identyfikację przez konsumentów żywności ekologicznej i przejrzystość rynku[27].

Charakterystyczną cechą rynku żywności ekologicznej jest jego znaczne rozproszenie oraz niedostosowanie podaży do miejsca występowania popytu. Po stronie produkcji występują gospodarstwa, które mają niewielką siłę rynkową. Nadmierne rozproszenie produkcji wpływa z jednej strony na istnienie wielu trudności ze zbytem, co jest najczęstszym powodem rezygnacji rolników z prowadzenia gospodarstwa ekologicznego, a z drugiej strony – jest podstawową przyczyną słabo rozbudowanego obrotu hurtowego, którego funkcjonowanie ma ważne znaczenie nie tylko w aspekcie zaopatrzenie krajowego rynku, ale również perspektyw wzrostu eksportu żywności ekologicznej. Dominuje hurt regionalny, oprócz którego funkcjonują małe hurtownie oraz nieliczne hurtownie o zasięgu ogólnokrajowym.

Nie wszystkie hurtownie mają szeroki asortyment produktów, np. owoców i warzyw, z racji konieczności zapewnienia im odpowiednich warunków przechowalniczych, co wynika z krótkiego okresu trwałości tych produktów. Hurtownie mają trudności z zebraniem odpowiednich partii towarów pod względem stan-

---

[24] Co wynika m. in. z tego, że dostosowanie metod gospodarowania do obowiązujących regulacji jest o wiele trudniejsze w produkcji zwierzęcej niż roślinnej, zwłaszcza ze względu na bardzo ostre reżimy środowiskowe oraz produkcyjne dotyczące warunków chowu zwierząt i stosowanych pasz.- Źródło: W. Łuczka-Bakuła, *Rynek żywności ekologicznej*... s. 81.

[25] A. Kowalska, *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin, Warszawa 2010, s. 89.

[26] Ustawa z dnia 16 marca 2001 r. *o rolnictwie ekologicznym* (Dz. U. z 2001 r., nr 38, poz. 452); *Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 14 maja 2002 r. w sprawie szczegółowych warunków wytwarzania produktów rolnictwa ekologicznego* (Dz. U. z 2002 r., nr 77, poz. 699).

[27] W. Łuczka-Bakuła, *Rynek żywności ekologicznej*... s. 175.

dardów ilościowych i jakościowych. Dodatkowym ograniczeniem są stosunkowo wysokie koszty marketingowe powodowane niedostateczną wielkością transakcji handlowych.

Słabością zbytu jest brak systemu informacji o podaży żywności ekologicznej według rodzaju, ilości, miejsca przeznaczenia, cen, terminów dostaw a więc danych niezbędnych do tworzenia w dłuższej perspektywie efektywnych systemów dystrybucji przez szybkie i sprawne kojarzenie ofert producentów z zapotrzebowaniem odbiorców. W przypadku wzrostu obrotów, w celu zapewnienia wysokiego poziomu rentowności zbytu, istotne znaczenie ma gromadzenie informacji o chłodniach, powierzchniach magazynowych, spedytorach i ich możliwościach przewozowych.

W kraju dopiero buduje się trwałe kanały dystrybucji żywności ekologicznej. Obecnie na sferę dystrybucji składa się kilkanaście hurtowni i kilkaset sklepów zajmujących się handlem żywnością ekologiczną (z pominięciem punktów sprzedaży obejmujących od kilku do kilkunastu produktów). Głównym kanałem zbytu żywności ekologicznej są sklepy specjalistyczne z żywnością ekologiczną. Ich słabością jest jednak to, że oferują podstawowy asortyment produktów ekologicz-

nych oraz także żywność nieekologiczną tzw. „zdrową"[28] żywność, nie posiadającą odpowiedniego certyfikatu[29].

W ostatnich latach żywność ekologiczna jest wprowadzana do handlu wielkopowierzchniowego. Oferowany asortyment ogranicza się głównie do podstawowych produktów zbożowych, przetworów owocowo-warzywnych i nabiałowych oraz niewielkiej grupy przetworów mięsnych. Celem głównym strategii sprzedaży w super- i hipermarketach jest wykreowanie całkowicie nowego popytu wśród dotychczasowych konsumentów żywności konwencjonalnej. Żywność ekologiczną można też kupić w sklepach detalicznych, posiadających wydzielone stoiska czy półki a także na kiermaszach, targowiskach i giełdach. W tym przypadku możliwe jest dokonanie zakupu od pośrednika lub producenta żywności.

---

[28] Niestety, w polskich sieciach sprzedaży pojawiają się produkty konwencjonalne oznakowane w sposób zwodniczy jako „zdrowe" czy „naturalne". Produkty te jednak nie spełniają wymogów jakościowych rolnictwa ekologicznego, a zgodnie z ust. o bezpieczeństwie żywności każda żywność spełnia funkcje zdrowotne, a więc jest to dodatkowo wprowadzanie w błąd konsumenta niezgodne z ustawodawstwem krajowym. Prawdziwie ekologiczne produkty są wyraźnie oznakowane jako „ekologiczne" lub pochodne tego określenia zwłaszcza „bio" i „eko" używane samodzielnie lub łącznie, mogą być stosowane na terenie Wspólnoty i we wszystkich językach Wspólnoty (tł. ang. „organic"). Podmioty wprowadzające produkty do obrotu muszą posiadać ważny certyfikat zgodności, z wyjątkiem sklepów detalicznych oferujących produkty zapakowane bezpośrednio konsumentowi końcowemu oraz placówek zbiorowego żywienia, które są wyłączone spod konieczności certyfikacji.

[29] Certyfikat zgodności z *Rozporządzeniem Rady* (WE) nr 834/2007 *w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych* (Dz. U. WE L 189 z 20.7.2007).
Zgodnie z przepisami ustawy z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym organami i jednostkami właściwymi w sprawach kontroli i certyfikacji w rolnictwie ekologicznym w Polsce są m.in. jednostki certyfikujące w rolnictwie ekologicznym, upoważnione przez ministra właściwego do spraw rolnictwa do przeprowadzania kontroli oraz wydawania i cofania certyfikatów potwierdzających, że płody rolne nieprzetworzone oraz produkty z nich powstałe (w tym zwierzęta oraz produkty i przetwory pochodzenia zwierzęcego) zostały wyprodukowane lub przetworzone zgodnie z rozporządzeniem Komisji (WE) nr 889/2008 z dnia 5 września 2008 r. ustanawiającym szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 834/2007 w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych w odniesieniu do produkcji ekologicznej, znakowania i kontroli. Wzrost liczby jednostek certyfikujących w Polsce jest odpowiedzią na rosnące zainteresowanie rolnictwem ekologicznym. Obecnie działa 11 jednostek certyfikujących (1 w woj. lubelskim, 1 w świętokrzyskim, 2 w małopolskim, 6 w mazowieckim i 1 w zachodniopomorskim). Wszystkie zostały upoważnione przez ministra właściwego do spraw rolnictwa do przeprowadzania kontroli oraz wydawania i cofania certyfikatów zgodności w zakresie:
- produkcji rolnej i pozyskiwania dziko rosnących roślin, ich części oraz grzybów,
- przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego,
- wprowadzanie na rynek produktów ekologicznych, w tym importowanych z krajów trzecich.

Potrzeba integracji elementów rynku żywności ekologicznej w kraju

Ważniejsze problemy w rozwoju rynku żywności ekologicznej w Polsce wynikające ze słabości poszczególnych ogniw tego rynku to:

- brak struktur organizacyjnych rzeczywiście integrujących ogniwa łańcucha produktów ekologicznych,
- ze względu na rozproszony i niewielki z reguły charakter produkcji należałoby pomóc w utworzeniu specjalistycznych hurtowni „zbierających" produkty, wyposażyć rolników lub zorganizowane grupy rolników, w niezbędne środki transportowe, pozwalające dostarczyć towar do dużych miast, gdzie przede wszystkim mieszkają zamożni konsumenci, których stać na kupno droższej, ekologicznej żywności,
- w dalszym ciągu pozostaje brak otwartego dostępu do sieci supermarketów, zarówno do ich „górnych półek" jak i wymuszane bardzo długie terminy zapłaty za dostarczone produkty,
- brak całościowego doradztwa rolniczego pozwalającego rolnikowi w jednym punkcie otrzymać informacje oraz załatwić niemal wszelkie skomplikowane formalności związane z produkcją ekologiczną,
- brak rozbudowanego, kompetentnego systemu doradztwa rolniczego wychodzącego naprzeciw praktycznym problemom użytkowników gospodarstw na płaszczyźnie: dobrej praktyki rolniczej, stosowanych upraw roślin, płodozmianów, stosowania odpowiednich rodzajów pasz/mieszanek paszowych, premiksów, utrzymania dobrostanu zwierząt, pomocy w ramach wykorzystania dopuszczalnych metod, technik i środków zwalczających szkodniki czy choroby, oceny jakości surowca pod kątem wykorzystania do odpowiednich gałęzi produkcji[30],
- trudności z uzyskaniem dużych partii produktów o zbliżonych parametrach, wynikające z braku organizacji wśród rolników; przetwórcy mają duże trudności z uzyskaniem ilości produktów, których przetworzenie byłoby opłacalne.

Pewną próbą zintegrowania poszczególnych ogniw w łańcuchu żywności ekologicznej w województwie lubelskim jest klaster ekologiczny *Dolina Ekologicznej Żywności* (DEŻ)[31]. Wpisany jest on w Regionalną Strategię Innowacji, Strategię Rozwoju Województwa Lubelskiego i Narodowy Plan Rozwoju. Klaster ten zo-

[30] W ustawie o jednostkach doradztwa rolniczego zakłada się wprowadzenie bardzo rozbudowanego katalogu doradztwa płatnego, w którym znalazły się także usługi doradcze w zakresie planów rolno-środowiskowych, planów przestawiania gospodarstwa rolnego na produkcję metodami ekologicznymi lub planów produkcji w gospodarstwach ekologicznych. Może się okazać, że wprowadzając odpłatność w zakresie doradztwa ekologicznego odetnie się znaczną grupę biedniejszych, mniejszych z reguły gospodarstw, zainteresowanych tą produkcją.

[31] <http://www.ekolubelszczyzna.pl>[20.02.2011].

stał powołany przez Stowarzyszenie „EkoLubelszczyzna", zarejestrowane w KRS w grudniu 2006 r. DEŻ jest koncepcją stworzoną na szczeblach ministerialnych i stanowi pomysł na rozwój Polski Wschodniej, a konkretnie województw: warmińsko-mazurskiego, lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego i świętokrzyskiego. Wg statutu DEŻ ekologiczna żywność ma być sztandarowym produktem tych regionów, promowanym i sprzedawanym na terenie Polski oraz na rynku międzynarodowym. W projekcie, który z założenia miał dotyczyć województwa lubelskiego, przedsięwzięcie o nazwie „Dolina Ekologicznej Żywności" stanowi regionalny eksperyment, dla którego przyjęto formułę tzw. klastra gospodarczego. Celem DEŻ ma być zarówno zwiększanie podaży żywności ekologicznej, jak i pobudzanie popytu regionalnego, krajowego i zagranicznego. Projekt zakłada współpracę nabywców i producentów ekożywności.

DEŻ podejmuje działania głównie promocyjne polskiej ekologicznej żywności na różnego rodzaju targach, wystawach, imprezach lokalnych. Brakuje działań operacyjno-strategicznych, które miałyby na celu zintegrowanie podstawowych ogniw łańcucha produktów ekologicznych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb rolników (głównie w zakresie pomocy doradczej), oraz uzyskania efektu synergii.

Myślenie w kategoriach rozwoju opartego o koncepcje klastra widoczne jest w Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa lubelskiego, w której, ze względu na typowo rolniczy charakter województwa lubelskiego, została podkreślona rola sfery agrobiznesu dla gospodarki regionalnej. Niskie wykorzystanie osiągnięć agrotechniki w rolnictwie stanowiące słabość towarowej produkcji rolnej oraz niski poziom urbanizacji regionu może zostać przekształcone w siłę Lubelszczyzny dysponującej szczególnie korzystnymi warunkami dla rozwoju upraw ekologicznych, agroturystyki oraz wykorzystania alternatywnych źródeł energii. W celu wzrostu produkcji ekologicznej żywności strategia wskazuje na wykorzystanie potencjału rozdrobnionych gospodarstw rolnych o niskiej kulturze upraw poprzez ich przekształcenie w gospodarstwa ekologiczne z wykorzystaniem regionalnego potencjału przetwórczego i eksportowego oraz rozwój systemu certyfikacji i przetwórstwa oraz eksportu żywności ekologicznej[32].

Drugim dokumentem wskazującym na zamierzenia władz samorządowych województwa lubelskiego w zakresie wspierania inicjatyw klastrowych jest dokument Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW), opracowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, w którym zidentyfikowano branże mające kluczowe znaczenie dla rozwoju regionu. Ponownie pośród wyróżnionych branż wskazuje się na między innymi na branże związane z rolnictwem, takie jak:

[32] *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego*, s. 59; <www.rsi.lubelskie.pl>[10.02.2011].

produkcja ekologicznej żywności, przetwórstwo spożywcze i produkcja wysokiej jakości żywności oraz produkcja odnawialnych źródeł energii[33].

Praktyka gospodarcza wykazuje, że sukces klastrów tworzonych od podstaw jest możliwy jedynie wówczas, gdy ich struktura jest zbudowana na bazie istniejących, sprawnie funkcjonujących firm komercyjnych. W tym kontekście szansą dla klastra DEŻ jest obecność na terenie Lubelszczyzny największej w kraju jednostki certyfikującej produkty i gospodarstwa ekologiczne, a także 35 przetwórni ekologicznych. Lubelszczyzna zajmuje trzecie miejsce w kraju pod względem liczby gospodarstw ekologicznych oraz wielkości powierzchni ekologicznych upraw rolnych. Jednak rozwój sieci dystrybucji ekożywności nie jest w pełni rozwinięty. Wsparciem dla firm komercyjnych i rolników mogą być coraz bardziej zainteresowane środowiska szkół, wyższych uczelni, ośrodków badawczo-rozwojowych i lokalnych władz.

Wnioski

W celu poprawy rozwoju rynku żywności ekologicznej w Polsce Wschodniej należałoby podjąć na tym rynku następujące działania:

- organizacja obrotu płodami rolnymi – regionalny system wspomagania składowania, kredytowania producentów oraz wprowadzenie instrumentów umożliwiających powstanie mechanizmów sprzyjających stabilnemu rozwojowi rolnictwa w regionie (zapobieganie wykupowi produktów nieprzetworzonych);
- rozwój sektora przetwórstwa rolno-spożywczego (zamknięcie w obrębie regionu cyklu produkcja-przetwórstwo-sprzedaż półproduktów oraz wysoko przetworzonych artykułów spożywczych);
- stworzenie sprzężenia zwrotnego pomiędzy sektorem przetwórstwa a producentami;
- stworzenie systemu szkoleniowo-doradczego wsparcia biznesowego sektora rolnego (tworzenie łańcuchów logistycznych: rolnik-przetwórca-laboratoria akredytacyjne; poprawa kultury upraw rolnych, wdrażanie innowacji biotechnologicznych, marketing produktów rolnych, zabezpieczenia finansowe itp.);
- prowadzenie działań edukacyjnych mających na celu wzrost poziomu wiedzy ogólnorolniczej oraz z zakresu przedsiębiorczości wśród rolników;
- stworzenie wojewódzkiej bazy informacji rynkowej;
- stworzenie systemu inicjowania klastrów na obszarze Lubelszczyzny;
- stworzenie systemu wsparcia grup producenckich;

[33] *Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, <www.polskawschodnia.gov.pl>[10.02.2011].

- wzrost zdolności do konkurowania w sferze dystrybucji (rozwój lubelskiego rynku hurtowego, sieci dystrybucji, eksportu itp.).

Streszczenie

Rynek żywności ekologicznej w Europie w ostatnich latach dynamicznie się rozwija. Celem pracy było określenie szans i barier w rozwoju poszczególnych ogniw łańcucha rynku żywności ekologicznej w Polsce, tj. produkcji, przetwórstwa, dystrybucji i konsumpcji. Oprócz czynników o charakterze przyrodniczym, strukturalnym, ekonomicznym i społecznym sprzyjającym rozwojowi rynku żywności ekologicznej w Polsce Wschodniej wskazano, że w celu zdynamizowania rozwoju tego rynku niezbędne jest podjęcie różnorodnych działań, głównie z zakresu integracji poszczególnych jego elementów.

Summary

The market of the organic food in Europe is dynamically developed over the recent years. The purpose of the work was definition of chances and barriers in the development of individual chain links of the market of the organic food in Poland, i.e. the production, the processing, the distribution and the consumption. Except the factors about natural, structural, economic and social character favoring to the market development of the organic food in Eastern Poland one indicated that for the purpose of dynamizing of the development of this market necessary was the collection of various operations, mainly from the range of individual integrations of his elements.

Bibliografia

1. Brodzińska K., *Rozwój rolnictwa ekologicznego w Polsce na tle uwarunkowań przyrodniczych i systemu wsparcia finansowego*, [w:] *Problemy Rolnictwa Światowego*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie", Tom 10 (XXV) 2010, zeszyt 2.
2. Górny M., *Ekorozwój wsi i rolnictwa*, Wyd. Duszpasterstwa Rolników, Włocławek 2002.
3. Kocik L., *Między przyrodą, zagrodą i społeczeństwem. Społeczno-kulturowe problemy ekologii wsi i rolnictwa*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
4. Kowalska A., *Jakość i konkurencyjność w rolnictwie ekologicznym*, Difin, Warszawa 2010.
5. Łuczka-Bakuła W., *Rozwój rolnictwa ekologicznego oraz dystrybucji i konsumpcji jego produktów*, „Wieś i Rolnictwa" 2005, nr 2.

6. Łuczka-Bakuła W., *Rynek żywności ekologicznej*, PWE, Warszawa 2007.
7. *Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich 2008*, GUS, Warszawa 2009.
8. *Rolnictwo ekologiczne w Polsce*, Raport 2007-2008, IJHARS.
9. Runowski H., *Ograniczenia i szanse rolnictwa ekologicznego*, Wyd. SGGW, Warszawa 1996.
10. Sołtysiak U., *Rolnictwo ekologiczne – historyczny przegląd metod*, [w:] *Rolnictwo ekologiczne. Od teorii do praktyki*, (red.) U. Sołtysiak, *Stowarzyszenie EKOLAND i Stiftung LEBEN&UMWELT*, Warszawa 1993.
11. Żakowska-Biemas S., Gutkowska K., *Rynek żywności ekologicznej w Polsce i w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2003.

Akty prawne:

Ustawa z dnia 16 marca 2001 r. *O rolnictwie ekologicznym* (Dz. U. z 2001 r., nr 38, poz. 452).

Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. *O rolnictwie ekologicznym* (Dz. U. z 2009 r., nr 116, poz. 975).

Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 14 maja 2002 r. *w sprawie szczegółowych warunków wytwarzania produktów rolnictwa ekologicznego* (Dz. U. z 2002 r., nr 77, poz. 699).

Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 12 marca 2007 r. *w sprawie minimalnych norm* (Dz. U. z 2007 r., nr 46, poz. 306).

Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007 *w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych* (Dz. U. WE L 189 z 20.7.2007).

Źródła internetowe:

<www.arimr.gov.pl> [02.03.2011].

<www.ekoland.org.pl> [21.02.2011].

<www.ekolubelszczyzna.pl> [20.02.2011].

<www.ifoam.org> [21.02.2011].

<www.ijhars.gov.pl> [16.02.2011].

<www.organic-world.net> [18.02.2011].

<www.polskawschodnia.gov.pl> [10.02.2011].

<www.rsi.lubelskie.pl> [10.02.2011].

Andrzej Klimczuk

Aktywność ekonomiczna ludzi starych w kontekście badań nad kapitałem społecznym na przykładzie mieszkańców Białegostoku

Economic activity of older people in the context of social capital research – Bialystok residents example

Wprowadzenie

Wzrost uczestnictwa w życiu społecznym osób starszych, w tym wydłużanie ich aktywności zawodowej, stanowi istotne wyzwanie. Powiększanie się liczebności kategorii społecznej składającej się z osób w wieku poprodukcyjnym prowadzi do szeregu przemian w strukturach społeczno-ekonomicznych, których pozytywny przebieg wymaga szerokiego zaangażowania ze strony ludzi starych, przedsiębiorców, władz, organizacji pozarządowych i środków masowego przekazu. Zachodzące współcześnie procesy dematerializacji pracy łączone z kształtowaniem się gospodarki opartej na wiedzy oraz ruch uniwersytetów trzeciego wieku sprzyjają zatrudnieniu i wolontariatowi osób starszych oraz zaspokojeniu ich potrzeb pozaekonomicznych, odnoszących się do pozycji i statusu społecznego. Opracowanie przybliża wybrane wyniki jakościowych analiz aktywności ekonomicznej ludzi starych w Białymstoku prowadzonych w kontekście badań nad kapitałem społecznym. W pierwszej kolejności wskazane zostaną czynniki ograniczające możliwości wykonywania pracy przez ludzi starych, a następnie ich zasoby i potencjalne miejsca pracy.

Ludzie starzy jako kategoria społeczna

Pod pojęciem ludzi starych rozumie się kategorię społeczną, czyli zbiór ludzi podobnych do siebie pod względem społecznie istotnych cech (takich jak wiek, posiadane role społeczne i świadomość korzystania ze świadczeń społecznych), którzy są świadomi tego podobieństwa i swojej odrębności od innych, przy czym niekoniecznie muszą utrzymywać bezpośrednie kontakty i interakcje z podobnymi do siebie, gdyż zachodzą one dopiero w grupach społecznych[1]. W opracowaniu, zgodnie z kryterium starości zaproponowanym przez ekspertów Światowej

[1] P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002, s. 193 i 197.

Organizacji Zdrowia[2] przyjmuje się, iż ludzie starzy to osoby, które przekroczyły 60. rok życia. Założenie to stanowi uproszczenie przyjęte na potrzeby dalszych analiz. Uznaje się bowiem, iż istnieje wiele „progów starości" – wydarzeń rozpoczynających ostatni etap życia człowieka[3]. Poza wiekiem ekonomicznym odnoszącym się do miejsca jednostki w podziale pracy i wiekiem socjalnym określanym terminem otrzymania przez obywatela prawa do świadczeń socjalnych takich, jak renty i emerytury, wskazuje się też na wiek biologiczny (sprawność organizmu), demograficzny (liczba przeżytych lat), psychiczny (sprawność funkcji intelektualnych, zmysłów i zdolności przystosowawczych) oraz społeczny (wypełnianie ról oczekiwanych od osób starszych). Przykładem rozbieżności między „progami" są różnorodne postawy poszczególnych osób wobec odejścia od pracy zawodowej i rezygnacji z pełnionych wcześniej ról społecznych, które oddziałują na ich jakość życia w okresie starości[4].

Należy przy tym wspomnieć, iż jednym z następstw industrializacji w XIX wieku było wyparcie pracy starszych rzemieślników przez produkcję przemysłową, a pierwsze renty i emerytury miały służyć ich łagodnemu odsunięciu z rynku pracy[5]. Z czasem przywilej stał się rozwiązaniem powszechnym wprowadzanym też w innych krajach, przy czym w kolejnych latach progi wieku emerytalnego rzadko były zmieniane, choć wzrastała długość życia. W drugiej połowie XX wieku dostrzeżono, że przejście na emeryturę jest nie tylko równoznaczne z zakończeniem pracy zawodowej, ale przy niskiej wartości świadczeń pociąga za sobą też obniżenie poziomu życia („bankructwo emerytalne"), a w skrajnych przypadkach staje się przyczyną popełniania samobójstw („śmierć emerytalna"). W okresie tym wprowadzono pierwsze wskaźniki statystyczne do analizy procesu starzenia się społeczeństw i pojęcie starości demograficznej. E. Rosset zakłada, że starość demograficzna to zjawisko społeczne występujące, gdy ponad 12% członków populacji przekroczy wiek 60 lat[6]. Ludność Polski poziom ten osiągnęła w 1967 roku. Rozwój zjawiska ilustruje się wskaźnikiem „obciążenia" ludności w wieku produkcyjnym (18-59 lat dla kobiet/64 lat dla mężczyzn) ludnością w wieku poprodukcyjnym (60 lat i więcej/65 lat i więcej), przy czym zakłada się, iż ze wzrostem wartości wskaźnika dostrzega się negatywne zmiany w relacjach społecznych.

---

2 *Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 1999. Ku godnej aktywnej starości*, UNDP, Warszawa 1999, s. 7.

3 B. Szatur-Jaworska, *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2000, s. 34-37.

4 E. Trafiałek, *Życie na emeryturze w warunkach polskich przemian systemowych*, WSP, Kielce 1998, s. 29.

5 E. Rosset, *Miejsce człowieka starego w społeczeństwie*, [w:] *Encyklopedia seniora*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986, s. 20-34.

6 M. Okólski, *Demografia*, Scholar, Warszawa 2004, s. 154-155.

W przypadku Białegostoku – największego miasta północno-wschodniej Polski, stanowiącego stolicę województwa podlaskiego – próg starości demograficznej został przekroczony w 1989 roku. Od tamtej pory udział ludzi starych w populacji mieszkańców rośnie przy jednoczesnym zmniejszaniu się liczby osób w wieku przedprodukcyjnym. W 1988 roku osoby po 60. roku życia stanowiły blisko 12% mieszkańców miasta, w 2008 zaś już 17,8%[7]. W 2030 roku ludzie starzy mogą stanowić już 31% tej populacji, a co za tym idzie, obciążenie ekonomiczne osobami w wieku nieprodukcyjnym wzrośnie o jedną piątą[8]. Poza wzrostem wydatków publicznych na utrzymanie ludzi starych skutkami tego procesu będą m.in. feminizacja populacji, wzrost zapotrzebowania na usługi opieki społecznej i sektora zdrowia oraz zmiany struktur rodzin, społeczności lokalnych, konsumpcji, inwestycji, innowacyjności i produktywności pracy, preferencji politycznych i edukacji[9]. Co istotne Białystok należy do nielicznych dużych miast Polski w których dzięki dodatniemu przyrostowi naturalnemu i migracjom mieszkańców mniejszych wsi i miast województwa podlaskiego liczba mieszkańców rosła stale od 1950 roku[10]. Dalszy rozwój społeczno-ekonomiczny miasta może zależeć nie tylko od wykorzystania bieżących sił mieszkańców, ale też od ich aktywności w okresie starości, co wymaga m.in. edukacji ustawicznej, edukacji do starości, oszczędzania przez całe życie, aktywności społecznej i zdrowego stylu życia.

Aktywność ekonomiczna ludzi starych

Poprzez aktywność ekonomiczną za Głównym Urzędem Statystycznym rozumie się „fakt wykonywania, posiadania bądź poszukiwania pracy"[11]. Zakłada się tu, że aktywność ekonomiczną wykazuje zbiorowość osób pracujących i bezrobotnych, a ich przeciwieństwo stanowi zbiorowość osób biernych zawodowo. Aktywni ekonomicznie są ci, którzy pracują zarobkowo, bądź są zatrudnieni i tymczasowo nie wykonują pracy np. z powodu choroby lub korzystania z urlopu, jak również bezrobotni określani jako ci, którzy poszukują pracy i są gotowi do jej podjęcia. Zatrudnienie dotyczy tu tak legalnego wykonywania pracy, jak i pracy w „szarej strefie". Jako bierne zawodowo określa się natomiast osoby nie posiadające legalnej lub nielegalnej pracy i jej nie poszukujące. Wskazuje się tu

---

7 *Podstawowe informacje ze spisów powszechnych 2002,* Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2003, 29-31; *Bank Danych Lokalnych*, GUS, <www.stat.gov.pl/bdl, dnia: 10.02.2011>.

8 *Prognoza ludności Polski na lata 2003-2030 – Białystok*, Komunikat GUS z 22.03.2004, <www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_prognoza_ludnosci_pow_2061_powiat_m__bialystok.xls>, dnia: 10.02.2011.

9 B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006, s. 241-266.

10 J. Petryszyn, *Rozwój demograficzny dużych miast w Polsce*, [w:] J. Słodczyk (red.), *Demograficzne i społeczne aspekty rozwoju miast*, Wyd. UO, Opole 2002, s. 17-18.

11 *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2003-2007*, GUS, Warszawa 2009, str. 7.

m.in. studentów, gospodynie domowe oraz niepracujących emerytów i rencistów. Pojęciem węższym jest aktywność zawodowa, czyli sposoby porozumiewania się człowieka z innymi ludźmi i z otaczającym go światem poprzez zaspokajanie potrzeby uznania, użyteczności i przydatności oraz zapobieganie utracie pozycji społecznej, sprzyjanie poprawie samopoczucia, samooceny zdrowia oraz ułatwianie określenia uznawanych zwyczajów i stylu życia. Aktywność tą odróżnia się od innych form takich jak: aktywność domowo-rodzinna, kulturalna, społeczna, edukacyjna, religijna i rekreacyjna[12]. Zakłada się, że w społeczeństwach nowoczesnych praca ludzi starych w wymiarze ekonomicznym traci na znaczeniu, gdyż wiele z tych osób utrzymuje się z emerytur, rent i innych niezarobkowych źródeł dochodów. Istotny jest jednak pozaekonomiczny wymiar pracy obejmujący jej powiązane z pozycją i statusem społecznym, zaspakajaniem potrzeb psychospołecznych, ograniczaniem osamotnienia, organizowaniem budżetu czasu i motywowaniem do regularnej aktywności[13].

Dolna granica zatrudnianych na rynku pracy w Polsce wynosi 16 lat. Górna zaś zależna jest od branż i zawodów. Niemniej powszechny wiek emerytalny wynosi 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. Osiągnięcie górnej granicy wieku nie oznacza zakazu pracy, ale może stanowić podstawę do rozwiązania umowy o pracy oraz daje pracownikowi prawo do przejścia na emeryturę[14]. Prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) oraz narodowe spisy powszechne i rolne są głównymi źródłami informacji o aktywności ekonomicznej ludzi starych w Polsce. Osoby w wieku poprodukcyjnym nie są uwzględniane w prowadzonych przez urzędy pracy statystykach bezrobocia rejestrowanego. W okresie między 1988, a 2002 rokiem współczynnik aktywności zawodowej dla populacji w wieku 55-64 lat zmniejszył się z 52,3% do 30,4%, zaś w przypadku populacji w wieku 65 lat i więcej z 24,1% do 6,9%[15]. Poza tym w 2005 roku Polska miała najniższą stopę zatrudnienia osób w wieku 55-64 lat spośród wszystkich, ówczesnych 25 krajów Unii Europejskiej – wynosiła 27,2% i była niższa od średniej UE-25 o 15,3 pkt. proc[16]. Szacuje się, że spośród 6 milionów osób, które pobierają emerytury i renty co czwarta mogłaby pracować[17]. Również w Białymstoku niewiele osób starych podejmuje pracę zarobko-

---

12 B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *dz. cyt.,* s. 161-163.

13 Na podst.: B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii społecznej*, *dz. cyt.*, s. 142-144; M. Halicka, J. Halicki, *Praca zawodowa i jej znaczenie w życiu człowieka starego*, [w:] B. Synak (red.), *Polska starość*, Wyd. UG, Gdańsk 2002, s. 178-186.

14 B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *Podstawy gerontologii..,* s. 145-146.

15 *Raport z wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2002*, GUS, Warszawa 2003, s. 53.

16 E. Kryńska, *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy*, IPiSS, Łódź 2006, s. 19-20.

17 M. Kabaj, *Aktywność zawodowa i zatrudnienie ludzi starszych*, [w:] A. Karpiński, A. Rajkiewicz (red.), *Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, PAN Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, Warszawa 2008, s. 123.

wą. W 2002 roku pośród osób, które przekroczyły 55. rok życia większość (około 82%) była bierna zawodowo, czyli nie posiadała pracy legalnej lub nielegalnej i jej nie poszukiwała[18]. Jednocześnie osoby te stanowiły 46% biernych zawodowo mieszkańców miasta. Współczynnik aktywności zawodowej wśród osób po 55. roku życia wynosił 16,1%, zaś wśród osób w wieku 65-69 lat 7,3%, a powyżej 70 lat 1,6%.

Stwierdza się, że wtórna aktywność zawodowa emerytów stanowi słabo rozpoznany temat[19]. W literaturze przedmiotu niekiedy zwraca się uwagę, iż wraz z wiekiem spada wydajność pracy i wzrastają koszty zatrudnienia[20]. Jednocześnie rośnie jakość pracy (następuje przejście od czynności fizycznych do koncepcyjnych), starsi pracownicy są bardziej lojalni, punktualni, rzetelni, rzadziej zmieniają miejsce pracy oraz są potrzebni by odzwierciedlać strukturę klientów. Kiedy indziej zakłada się, że ludzie starzy powinni pracować nie w przedsiębiorstwach, czy instytucjach publicznych, lecz fundacjach i organizacjach pozarządowych[21]. Obecne są też propozycje częściowego odsuwania ludzi starych z rynku pracy jeśli nie odpowiadają jego wymogom[22]. Przyjmuje się wówczas, że inwestycje w szkolenia ludzi w wieku średnim i starych choć unowocześniają posiadaną przez nich wiedzę to są kosztowne i mało efektywne. Badania rynków pracy w Europie Zachodniej dowodzą, iż po szkoleniach ludzie starzy otrzymują pracę okresową, po której mają małe szanse na podjęcie kolejnej pracy oraz same są już zniechęcone do kontynuowania niskopłatnych zajęć. Zakłada się też, iż zatrudnienie ludzi starych wzrośnie w kolejnych pokoleniach – ich przedstawiciele będą lepiej wykształceni i przygotowani do zmian pracy.

Najogólniej wśród głównych czynników zmniejszających aktywność ekonomiczną ludzi starych wskazuje się: zmiany w organizacji pracy i technologii, cechy ludzi starych oraz uwarunkowania ekonomiczne i społeczne[23]. Z perspektywy przedsiębiorców są to czynniki wewnętrzne i zewnętrzne[24]. Do pierwszych nale-

---

18 *Podstawowe informacje ze spisów powszechnych...,* s. 48-49.

19 Zob. B. Urbaniak, *Praca zawodowa po przejściu na emeryturę. Społeczno-ekonomiczne przesłanki powrotu emerytów do aktywnego życia zawodowego*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.

20 Na podst.: J. Healy, *The benefits of an ageing population*, The Australia Institute 2004, <www.tai.org.au/documents/dp_fulltext/DP63.pdf>, dnia: 15.02.2011, s. 35; V. Spiezia, *The greying population: A wasted human capital or just a social liability?*, "International Labour Review" 1-2/2002 (141), s. 99-111.

21 J. Perek-Białas, A. Ruzik, *Aktywizacja starszych ludzi na rynku pracy: bariery i możliwości*, [w:] J. T. Kowaleski, P. Szukalski (red.), *Nasze starzejące się społeczeństwo: nadzieje i zagrożenia*, Wyd. UŁ, Łódź 2004, s. 436.

22 B. Urbaniak, *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku* [w:] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. UŁ, Łódź 2006, s. 26-34.

23 *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004*, UNDP, CASE, Warszawa 2004, s. 205.

24 A. Kożuch, A. Dyhdalewicz, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, WSE, Białystok 2004. s. 144-145.

żą: postawy pracowników, stosunek do obowiązków zawodowych oraz stopień dopasowania wiedzy i umiejętności pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa i ich wykorzystania w procesie pracy. Drugie zaś obejmują: czynniki techniczne (mechanizacja i automatyka produkcji i usług), ekonomiczne (sytuacja gospodarcza kraju, pozycja firmy na rynku i jej sytuacja finansowa, stan rynku pracy, możliwości optymalizacji kosztów produkcji), prawne (np. ustawa o związkach zawodowych, o samorządzie), społeczno-kulturowe (dominujące wzory karier zawodowych, aspiracji i ocena wartości pracy) i ekologiczne (fizyczne środowisko pracy i warunków życia ludzi). Przyjmuje się, iż spadek udziału ludzi starych na rynku pracy stanowi po części efekt propagowania wcześniejszego przechodzenia na emeryturę w pierwszych latach transformacji systemowej rozpoczętej w 1989 roku, co nie przyniosło jednak zmniejszenia bezrobocia i okazało się kosztowne dla systemu finansów publicznych[25]. Działania te doprowadziły do deprywacji społecznej ludzi starych m.in. poprzez wzrost tendencji technokratycznych na rynku pracy, pojawienie się zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek oraz obniżanie wieku przechodzenia na emeryturę przy jednoczesnym wydłużaniu dalszego trwania życia i braku wzorów aktywnego spędzania czasu wolnego[26]. Długotrwałych efektów tych zmian dowodzi sondaż Centrum Badania Opinii Społecznej z 2009 roku[27]. Jedynie 9% Polaków pobierających emerytury deklarowało jednocześnie wykonywanie pracy zarobkowej – głównie byli to mieszkańcy dużych miast i osoby z wyższym wykształceniem. Około 54% spośród niepracujących emerytów nie chce dłużej pracować, bo „dość się już w życiu napracowała", zaś 31% twierdzi że chciałoby pracować, jednak nie pozwala im na to stan zdrowia. Blisko 60% osób w wieku powyżej 45. roku życia nie zamierza pracować zarobkowo po osiągnięciu wieku emerytalnego. Mogłyby ją kontynuować pod pewnymi warunkami: dla 47% musiałaby się wiązać z wyższym wynagrodzeniem, 38% z niepełnym wymiarem czasu pracy, 29% z pracą w domu, 11% z pozytywnym stosunkiem kierownictwa do pracy starszych pracowników, a dla 8% z taką postawą ze strony współpracowników.

Tymczasem poparcie Polaków dla twierdzenia, iż „emeryci jeśli chcą pracować powinni mieć do tego prawo ponieważ ograniczenie zatrudniania emerytów nie zmniejsza bezrobocia" wzrosło w latach 2002-2007 z 47% do 56%, co sprzyja rozwijaniu ich aktywności ekonomicznej[28]. Jednocześnie jednak Polacy przyj-

---

[25] B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *dz. cyt.*, s. 155-157.

[26] B. Synak, *Pozycja społeczna ludzi starych w warunkach zmian ustrojowych i cywilizacyjno-kulturowych*, [w:] B. Synak (red.), *Ludzie starzy w warunkach transformacji ustrojowej*, Wyd. UG, Gdańsk 2000, s. 11-13.

[27] *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2009.

[28] *Praca zarobkowa emerytów i rencistów a problem bezrobocia*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2002; *Wcześniejsze emerytury i praca zarobkowa*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2007.

mują negatywne postawy wobec wyrównywania wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn oraz jego podwyższania[29]. Zauważalne są też zmiany w polityce rynku pracy. W 2008 roku zainicjowano rządowy program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+"[30], którego celem jest wzrost do 2020 roku wskaźnika zatrudnienia ludności znajdującej się między 55, a 64 rokiem życia do poziomu 50%. Potrzebę wykorzystania potencjału seniorów w zakresie aktywności zawodowej, społeczno-kulturalnej i edukacyjnej przedstawiono też w opracowaniach Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów[31]. Poza tym politykę społeczną wobec seniorów wypracowano tylko w kilku dużych miastach kraju: Warszawie[32], Poznaniu[33] i Elblągu[34]. Miasto Białystok nie posiada kompleksowego programu na rzecz osób starszych[35].

Znaczenie kapitału społecznego dla aktywności ekonomicznej ludzi starych

Zakłada się, że wzrost udziału ludzi starych na rynku pracy wymaga skoordynowanych działań ze strony ludzi starych, przedsiębiorców, władz, organizacji pozarządowych i środków masowego przekazu[36]. Zaleca się m.in. rozwój kształcenia ustawicznego i umiejętności starszych osób, dostosowywanie przez pracodawców szkoleń i stanowisk do wieku pracowników, rozwój nietypowych form zatrudnienia, zmianę stereotypów starości, wprowadzanie elastycznego wieku przechodzenia na emeryturę. Rozwiązania te są powiązane z kształtowaniem się od lat 80. XX wieku społeczeństw poprzemysłowych w których wzrasta znaczenie globalnych powiązań ekonomicznych i technologii teleinformatycznych. Istotne jest tu wyróżnianie się społeczeństwa wiedzy – formy życia zbiorowego, w której podstawą działań stają się wypracowane hipotezy, wyjaśnienia i teorie, a ich tworzenie, upowszechnianie i zastosowanie zostaje otoczone szczególną tro-

[29] *Wiek emerytalny kobiet i mężczyzn*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2007.

[30] *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, MPiPS, Warszawa 2009.

[31] M. Boni (red.), *Raport o kapitale intelektualnym Polski*. KPRM, Warszawa 2008; M. Boni (red.), *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. KPRM, Warszawa 2009.

[32] *Cele strategiczne i cele operacyjne miejskiej polityki społecznej wobec seniorów*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Warszawa 2008.

[33] *Polityka społeczna miasta Poznania wobec seniorów*, Urząd Miasta Poznania, Poznań 2008.

[34] *Elbląski program na rzecz osób starszych na lata 2009-2013*, Urząd Miejski w Elblągu, Elbląg 2008.

[35] Zob. *Miejska Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Białegostoku na lata 2005-2010*, Urząd Miejski w Białymstoku, Białystok 2005.

[36] Zob. B. Szatur-Jaworska, P. Błędowski, M. Dzięgielewska, *dz. cyt.*, s. 159-160; *W trosce o pracę. Raport...*, s. 214.

ską[37] oraz gospodarki opartej na wiedzy cechującej się działalnością gospodarczą przedsiębiorstw, których przewaga konkurencyjna jest oparta na informacjach, wiedzy oraz innowacjach[38]. Przemiany te obejmują proces dematerializacji pracy ludzkiej, czyli osłabienia jej związków z wytwarzaniem przedmiotów, a nasilenia z operowaniem abstraktami i ideami np. w zarządzaniu zasobami ludzkimi, by poprawić umiejętności pracy zespołowej pracowników, czy w prowadzeniu działań marketingowych, by zwiększyć pozycję firmy na rynku w warunkach nasilonej konkurencji[39]. W takich warunkach coraz częściej niezbędne będzie podejmowanie wysokiego jednostkowego i zbiorowego ryzyka – prawdopodobieństwa niepowodzenia i niekorzystnych skutków działań. Ryzyko to równoważyć mają działania wsparte wysokim poziomem zaufania, kluczową odmianą kapitału społecznego, czyli na przekonaniu i opartym na nim działaniu, że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub urządzeń i instytucji będą dla aktorów społecznych korzystne[40]. Zauważa się też, iż zgodnie z teorią dystansu międzypokoleniowego M. Mead[41] cechą społeczeństw poprzemysłowych jest kultura prefiguratywna, w której starsze pokolenia coraz częściej muszą uczyć się wzorów działania i myślenia od młodszych, wobec czego następuje spadek autorytetu starszych. Innymi słowy wzrastają nie tylko możliwości, ale też naciski na szersze uczestnictwo społeczne seniorów, wydłużanie ich aktywności zawodowej oraz kształtowanie pozytywnych postaw wobec starości i otwartości kulturowej.

Klasyczne prace P. Bourdieu, J. S. Colemana i R. D. Putnama prezentują odmienne socjologiczne podejścia do zagadnienia kapitału społecznego[42]. Zakłada się, że ich cechą wspólną jest twierdzenie o ulokowaniu w sieciach społecznych możliwych do wykorzystania zasobów, które ułatwiają komunikację, dostęp do informacji, pozwalają wywierać wpływ na decyzje dotyczące pozostałych członków sieci, stanowią dowód ich wiarygodności oraz wzmacniają tożsamość i uznanie poszczególnych osób[43]. Najogólniej kapitał społeczny stanowi potencjał współdziałania osadzony w powiązaniach międzyludzkich i normach społecznych, który może przynosić korzyści osobom, grupom i społeczeństwom. Za A. Sadowskim uznaje się, iż kapitał ten jest skumulowany w zasobach ludz-

---

37 E. Chmielecka, *Informacja, wiedza, mądrość – co społeczeństwo wiedzy cenić powinno?*, [w:] K. Kloc, E. Chmielecka (red.), *Dobre obyczaje w kształceniu akademickim*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004, s. 60.

38 A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 62, 152-160.

39 M. Marody, A. Giza-Poleszczuk, *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004, s. 244-267.

40 P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 69-70, 244.

41 M. Mead, *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa 2000.

42 Zob. A. Rymsza, *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, ISP, Warszawa 2007.

43 C. Trutkowski, S. Mandes, *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa 2005, s. 66.

kich, czyli ludziach wraz z ich umiejętnościami i doświadczeniami, obok kapitału ludzkiego (np. posiadana wiedza, stan cywilny, zawód, wyznanie, stan zdrowia) i kulturowego (np. uznawane wartości, mity, rytuały, kryteria prestiżu, ideologie, ukształtowana tożsamość)[44]. Pozytywne efekty zewnętrzne pojawiają się głównie, gdy kapitał społeczny przybiera formę zwaną pomostową lub włączającą[45], czyli gdy dochodzi do współpracy i integracji między ludźmi różnych kultur, religii, warstw i grup społecznych. Poza tym na poziom i jakość kapitału społecznego oddziałują mechanizmy kulturowe, takie jak religia, tradycja i historyczne nawyki. Zatem jego gromadzenie nie może odbywać się z inicjatywy jednostki, lecz wymaga wspólnych działań większych zbiorowości[46]. Za związane z aktywnością ekonomiczną wskaźniki kapitału społecznego można uznać m.in. poziom zaufania, poziom bezpieczeństwa, podejmowanie prywatnych inicjatyw gospodarczych, gotowość do zrzeszania się, zdolność do kompromisu oraz stosunek do ustroju, prywatyzacji, pracy i firm zagranicznych[47].

Dostrzega się wiele korzyści z oddziaływania kapitału społecznego w tym: pobudzanie wzrostu gospodarczego, ułatwienie decentralizacji zadań, tworzenie elastycznych zespołów produkcyjnych, redukcja kosztów transakcyjnych, ograniczenie syndromu „pasażera na gapę" (uchylania się od wysiłków i oczekiwania na efekty działań pozostałych), kosztów kontroli, usprawnianie wykorzystania dostępnych zasobów, zwiększenie standardu życia, sprzyjanie inwestycjom w dzieci i traktowaniu ich jako dodatkowego zabezpieczenia na okres emerytalny, ułatwianie pożyczania środków finansowych, poszukiwania pracy i awansu zawodowego, zmniejszenie kosztów rekrutacji pracowników, zmniejszanie nierówności społeczno-ekonomicznych, ułatwianie transferu wiedzy, uczenia umiejętności i wzorów działania, poprawę diagnoz problemów społecznych i zaangażowania w ich rozwiązywanie, kontroli administracji publicznej i efektywności instytucji[48].

Korzystanie z kapitału społecznego może umożliwić poprawę jakości infrastruktury i usług projektowanych z myślą o osobach w podeszłym wieku, jak również pozwolić na ich dalszą aktywność zawodową ułatwiającą zaspokojenie ich potrzeb ekonomicznych i pozaekonomicznych. Podejście to znajduje uzasadnienie w społecznych teoriach starzenia się. W teorii kompetencyjnej zakłada się, iż uruchamianie jednostkowych zasobów starszych osób do poprawy kontaktów z innymi sprzyja ich niezależności i przełamywaniu negatywnych stereotypów

---

44 A. Sadowski, *Białystok. Kapitał społeczny mieszkańców miasta*, WSE, Białystok 2006, s. 20-38.

45 R. D. Putnam, *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000, s. 22.

46 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 39 i 57-61.

47 A. Sadowski, *dz. cyt.,* s. 28, 32 i 111.

48 M. Theiss, *Krewni-znajomi-obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 76-101.

starości[49]. Teoria subkultury starości przyjmuje zaś, iż kontynuacja pracy zawodowej przez osoby starsze hamuje powstawanie w wyniku wykluczenia z interakcji z innymi grupami wieku zbiorowości ludzi starych o odrębnym sposobie życia, co może prowadzić do kształtowania grup nacisku, a z czasem partii politycznych przeciwnych kulturze dominującej[50].

Metodyka badań

Prezentowane wyniki badań opierają się na niepublikowanej części materiałów zebranych przez autora w okresie od początku grudnia 2007 roku do końca stycznia 2008 podczas przygotowywania pracy magisterskiej „Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców Białegostoku". Główny problem badawczy stanowiło poszukiwanie odpowiedzi na pytania: jaki jest stan kapitału społecznego ludzi starych mieszkających w Białymstoku, jakim ulega przemianom i jakie jest jego zróżnicowanie? W tym miejscu przybliżone zostają tylko wątki dotyczące aktywności ekonomicznej ludzi starych.

Realizacja badania opierała się na wykorzystaniu metody jakościowej i zastosowaniu techniki wywiadu swobodnego ukierunkowanego przy użyciu dyspozycji do wywiadu. Techniki pomocnicze stanowiła obserwacja nieuczestnicząca i jakościowa analiza treści[51]. Służyły one podmiotowemu kontaktowi z ludźmi starymi, poznaniu kontekstu ich kapitału społecznego oraz ukierunkowaniu rozważań teoretycznych i praktycznych. Wywiady przeprowadzono z 26 osobami w wieku od 60 do 89 lat żyjącymi w mieście Białystok. Respondentów podzielono na dwie równe liczebnie zbiorowości: mieszkańców Domu Pomocy Społecznej (dalej: DPS) i uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku (dalej: UTW). Zabieg ten umożliwił poszukiwanie różnic i podobieństw między dwoma biegunami aktywności ludzi starych. Łącznie próba badawcza składała się z 15 kobiet i 11 mężczyzn, przy czym najstarsi badani urodzili się na kilkanaście lat przed wybuchem II wojny światowej, a najmłodsi niewiele po jej zakończeniu. Badani w DPS stanowili głównie osoby urodzone w różnych wsiach i mniejszych miastach województwa podlaskiego, posiadały przeważnie wykształcenie zawodowe i podstawowe.

[49] Na podst.: B. Synak, *Ludzie starzy*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Tom 2*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999, s. 146; J. Halicki, *Społeczne teorie starzenia się*, [w:] M. Halicka, J. Halicki (red.), *Zostawić ślad na ziemi*, UWB, Białystok 2006, s. 262-263; J. Halicki, *Edukacja seniorów w aspekcie teorii kompetencyjnej*, Trans Humana, Białystok 2000, s. 9-13.

[50] B. Synak, *Ludzie starzy...*, s. 145; J. Halicki, *Społeczne teorie...*, s. 263-264; M. Niezabitowski, *Ludzie starsi w perspektywie socjologicznej. Problemy uczestnictwa społecznego*, Śląsk, Katowice 2007, s. 121-148.

[51] W opracowaniu przyjęto możliwość tworzenia pojęć uczulających. Wyznaczają one charakterystyki istności i wyjaśniają rzeczywistość, ale też wywołują „znaczący" obraz, pobudzają rozumienie zjawisk przez ilustracje. Pojęcia takie są zbliżone do języka i kultury respondentów. Zob. K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 36-38.

W ciągu życia częściej podejmowały prace fizyczne o charakterze tymczasowym. Co istotne rzadko były członkami dobrowolnych organizacji i instytucji społecznych oraz nie posiadały doświadczeń w pełnieniu funkcji publicznych. Słuchacze UTW stanowili niemal zupełne ich przeciwieństwo. Z ostrożnością można przypuszczać, iż wypowiedzi badanych z DPS są bliższe sytuacji większości ludzi starych w Polsce, którzy przeważnie przez większość życia wykonywali pracę fizyczną lub na roli, rzadziej zaś byli pracownikami umysłowymi, pracownikami usług lub nigdy nie pracowali, bądź kontynuowali aktywność zarobkową na emeryturze[52]. Użyte w tekście wypowiedzi oznaczono kursywą i opatrzono informacjami: płeć (M – mężczyzna; K – kobieta), podokres starości („60-74"– młodsi-starzy; „75-89" – starsi-starzy), powiązanie z instytucją (DPS; UTW) i numer kolejności wywiadu w danej instytucji. Przytaczane w ten sposób poglądy nie są poglądami autora, a formułowane interpretacje i uwagi mają na celu opis, zrozumienie i wyjaśnienie rzeczywistości społecznej badanych.

Praca zarobkowa była jednym z tematów drażliwych badania obok losów bliskich z rodzin respondentów, przyczyn pobytu w DPS oraz ogólnej wiedzy o życiu ludzi starych w mieście. Często wspominano o traumatycznych okolicznościach zakończenia pracy zawodowej i otrzymania zabezpieczenia społecznego. Przykładowo: *To trudno powiedzieć „przejście na emeryturę", bo ja już… Ja mając 46 lat przeszłam na rentę. Mając 46 lat! To był szok, to był w ogóle… Ja nie miałam miejsca, nie wiedziałam co ze sobą robić, bo to jest za młody wiek żeby już rezygnować ze wszystkiego, ale bardzo długo dochodziłam do siebie, bo ja… 5 lat zanim zaczęłam chodzić… To cud, że ja chodzę, ruszam się, to jest jakiś tam cud ewentualnie (K/60-74/UTW-13).* Badani z DPS często nie byli w stanie określić ile lat w życiu pracowali lub czy już otrzymali emeryturę, czy też posiadają tylko rentę chorobową. Spośród tych osób 3 pracowały po otrzymaniu świadczeń, ale jeszcze przed zamieszkaniem w DPS (rolnik, krawcowa, laborantka), natomiast 1 deklarowała, iż wciąż pracuje mimo posiadania renty, ale „na czarno" (określa się jako „złota rączka": kosi trawniki, sprząta podwórka, zbiera złom, naprawia urządzenia elektryczne). W przypadku UTW 3 badanych wciąż wykonuje pracę zawodową po otrzymaniu świadczeń (krawcowa, nauczyciel, instruktor pieśni i tańca), zaś 1 zdecydowała się ją zakończyć na kilka lat po otrzymaniu emerytury (urzędnik). Badani ci częściej też wspominali o roku, w którym uzyskali świadczenia, co pozwoliło na ustalenie, iż tylko w 1 przypadku przejście na emeryturę miało miejsce zgodnie z ustawowym wiekiem emerytalnym, a w pozostałych nastąpiło od 5 do 3 lat wcześniej. Ponadto w pokoju jednego z badanych w DPS szczególne miejsce zajmował dyplom mistrzowski – dowód posiadania uprawnień do pracy w zawodzie, którego badany z powodu choroby nie może wykonywać. „Rekwizyt" ten został umieszczony tak, aby był łatwo dostrzegalny dla gości, jako ważny

[52] M. Halicka, J. Halicki, *Praca zawodowa i jej znaczenie w życiu człowieka starego*, [w:] B. Synak (red.), *Polska starość, Wyd. UG, Gdańsk 2002*, s. 178-186.

punkt oparcia tej osoby w życiu codziennym, jej dowód pamięci o posiadanych wartościowych umiejętnościach i cechach.

Wybrane wyniki analiz empirycznych

Przedstawienie kategorii uzyskanych odpowiedzi, związanych ze współczesnym stanem aktywności ekonomicznej ludzi starych, wymaga przybliżenia szerszego kontekstu – zarysu rzeczywistości społecznej badanych. Dostrzega się przekonanie seniorów o niskiej, bądź zmarginalizowanej pozycji ludzi starych w strukturze społecznej miasta. Badani podkreślają zależność starszych od rodzin. Jeśli nie przynoszą im korzyści oraz nie mają warunków i środków do opieki nad nimi, gdy pogorszy się ich stan zdrowia, to zaczynają być określani jako „zbędni" i „niepotrzebni", po czym zostają „odtrącone", „odsunięte", „odepchnięte", „oddane", bądź „umieszczone" w DPS lub w innych placówkach opiekuńczych. Wyższej pozycji ludzi starych sprzyja udostępnianie członkom rodziny środków finansowych pochodzących z renty lub emerytury, rzadziej z własnej pracy, ewentualnie wychowanie wnuków i pomoc w utrzymaniu porządku w mieszkaniach. Utracie pozycji sprzyja zaś pogarszanie się zdrowia, przestarzała wiedza i brak zainteresowania młodych ludzi sprawami seniorów. Badani twierdzą, iż wprowadzenie świadczeń społecznych uchroniło wielu ludzi starych przed utratą szacunku ze strony innych. *Co oni mieli do powiedzenia jak na łasce byli zięcia albo synowej? Dzisiaj to chociaż tą rentę mają to gadają: „Co ty mi zrobisz? Ja mam swoje pieniądze!". A kiedyś co mogli powiedzieć? Musieli siedzieć cicho (M/75-89/DPS-1); Teraz jak się słyszy, to tylko mówią żeby płacić wnukowi, żeby jakiś pieniądz mu dawać. Nie ma tak, tak z uczucia, tak żeby z serca coś robić, tylko za pieniądze... (M/60-74/UTW-12)* – wspominają. Niekiedy zabezpieczenie społeczne pozwala też ludziom starym na większą swobodę w wyrażaniu swoich opinii, jak też na określanie ról i warunków działań podejmowanych przez pozostałych członków rodziny: *Ta młodzież, przeważnie na portfeliku rodziców czy dziadków, na kieszonce siedzą. Pracy nie ma, a jeść trzeba. To jest problem. Dziecku się nie odmówi tego kawałka chleba (M/75-89/DPS-9).*

W skrajnych sytuacjach wyposażeni w stałe źródło dochodu starsi ludzie mogą być postrzegani, jako osoby o które rodzina powinna się szczególnie troszczyć. Wówczas to mimowolnie stają się nauczycielami oszczędności i zaradności: *Ja muszę powiedzieć, że ci dziadkowie i babcie to coraz bardziej dożywają do setki. Mojej koleżanki tata to ma już 103 lat. Co prawda głuchy jest, ale ona napisze mu tam, to on przeczyta jeszcze, ale pieniądze to „tak" trzyma w garści, bo jak się 100 lat przekracza to się dostaje podwójną emeryturę. Dziadek tam jest finansowym hersztem rodziny. No to oni pochodzą ze wsi i tam mieli gospodarstwo konie i krówki itd. – to on przypomina to sobie, i mówi do niej, że: „Ty musisz kupić wiaderko nowe, bo dla konia trzeba wody dać pić w nowym wiadrze!". I te pie-*

niądze trzyma, nie daje im, tylko ile trzeba tam im odlicza żeby się nie rozpanoszyli za przeproszeniem (K/60-74/UTW-1). Im dłużej emeryci będą żyć, tym dłużej będą udostępniać swoje zasoby rodzinie – sugeruje jedna z mieszkanek DPS, nie kryjąc specyficznego zadowolenia z takiego stanu rzeczy: *Dla takich starych to chyba nie ma takiego problemu. Dla młodych jest problem, bo nie chcą puścić tych starych na odpoczynek, bo bezrobocie jest duże, a oni wszyscy mają renty i emerytury, więc trzymają te babki, bo gdyby puścili to my byśmy tutaj mieli komplet. Tu nie ma kompletu, nie ma kompletu! (K/60-74/DPS-5).* Starsi ludzie za sprawą faktu, iż posiadają własne dochody traktowani są zatem jako potencjalni żywiciele rodziny, jeśli tylko ta zostanie zagrożona ubóstwem. Sporadycznie badani zauważają, że może to prowadzić do niekonsekwentnych i niekiedy wątpliwych moralnie działań. *Była tu taka kobieta niewidoma od dziecka, a że miała dużą emeryturę to zabrali do domu (M/60-74/DPS-3)* – wspomina jeden z badanych. W szczególnych warunkach życie starszego człowieka może zostać potraktowane przez bliskich instrumentalnie i nagle zyskać na znaczeniu, jako zabezpieczenie bytu rodziny przynoszące jej wymierne korzyści.

Ponadto fakt, iż osoby starsze pomagają rodzinom finansowo nie poprawia w pełni ich samopoczucia. Badani z DPS częściej poddają pod wątpliwość sens dalszego życia oraz otrzymywania świadczeń społecznych, które mogłyby służyć innym celom: *Babcie potrzebne, bo żeby te dzieci popilnować dla młodych, no tak, to na to potrzebne. A jak oni już nie dają produkcji, tylko jeszcze im trzeba płacić, a to im specjalnie niepotrzebne. (…) Na co oni potrzebne jeszcze? To darmozjady, bo nie pracują, tylko siedzą i trzeba ich karmić, i wszystko trzeba pomagać. No i po co im potrzebni? Może na młodzież niech przerzuca się więcej, bo młodzi ludzie to pracują, zarabiają i wszystko. A tak to co? A stary nic, już do niczego. (…) Stary to wiadomo: niepotrzebny i w domu niepotrzebny. Potrzebny, jak pomoże, jak parę groszy da, ale tak to... (M/60-74/DPS-12).* Poczucie rezygnacji rzadziej przejawiają uczestnicy UTW – osoby te jednak częściej obwiniają się o brak starań o obronę dawnych pozycji, brak aspiracji do osiągnięcia wyższych pozycji oraz za brak dążeń do zmian w takim kierunku, aby inni zrozumieli ich sytuację i zainteresowali się ich sprawami: *My musimy sami udowodnić, że jesteśmy społeczeństwu potrzebni, że zasłużyliśmy na to, że możemy coś jeszcze temu społeczeństwu dać, że możemy sami się sobą zaopiekować dopóty, dopóki jesteśmy w stanie to utrzymać, i że dopiero w tej ostatniej fazie trzeba zabezpieczyć tym ludziom dobrą opiekę (M/75-89/UTW-2).* Seniorzy nawet jeśli są zmarginalizowani i znajdują się w odosobnionych miejscach, poza zasięgiem wzroku przeciętnego mieszkańca miasta, to mogą być uznawani za dysponentów kapitału społecznego przynoszącego pozytywne efekty zewnętrzne dla innych. Badani sugerują, iż w interesie instytucji takich, jak DPS i UTW lub organizacji pozarządowych i instytucji religijnych, jest podtrzymywanie seniorów przy życiu, gdyż przynosi to pewne korzyści dla społeczeństwa. Rzadziej wskazuje się na zainteresowanie ludźmi starymi przez organizacje

rynkowe – najczęściej są to małe sklepy, punkty sprzedaży towarów używanych i „drobni handlarze". Zmarginalizowani seniorzy dostarczają powodów do pracy innym: personelowi placówek opiekuńczych, przedstawicielom organizacji religijnych, szkolącym się studentom, naukowcom oraz producentom i dostawcom rozmaitych towarów i usług (od żywności, lekarstw i używanych ubrań, poprzez sprzęt rehabilitacyjny, po imprezy kulturalne i środki przekazu masowego).

Główne problemy społeczne wskazywane przez starszych mieszkańców Białegostoku wyraźnie wskazują zapotrzebowanie na aktywność ekonomiczną ludzi starych. Są to: ubóstwo materialne, samotność i izolacja społeczna oraz praktyki dyskryminujące osoby w podeszłym wieku. Kapitał ekonomiczny daje szanse na godne życie i zapomnienie o zbliżającej się śmierci – sugerują badani. O możliwości posiadania dochodów w okresie starości z innych źródeł niż świadczenia społeczne – jak chociażby praca zarobkowa, działalność gospodarcza, najem lub dzierżawa nieruchomości, wygrane, zakłady bukmacherskie, inwestycje na giełdzie – prawie się nie wspomina. Ostatni etap życia kojarzy się z rezygnowaniem z zaspokojenia wielu potrzeb i realizacji rozmaitych celów: *Zbyt małe emerytury. To jest największy problem większości ludzi (M/75-89/UTW-8)*; *No, emerytury, żeby trochę większe były, bo jak ja mam 560 zł, to co to było żeby nam w tym domu zostało za co przeżyć? Ja za to teraz leki wszystkie musze sobie wykupić (…) Dużo nie daje rady. Jak ja bym była teraz w domu to już ja musiałabym się za kieszeń trzymać (K/75-89/DPS-6).* Starzy ludzie często muszą organizować swoje wydatki tak, aby wystarczyło im pieniędzy na podstawową żywność, lekarstwa i utrzymanie mieszkania. Oszczędza się chociażby poprzez samodzielne wykonywanie czynności, do których potrzebna jest sprawność fizyczna i pamięć (np. gotowanie, sprzątanie, pranie). Praktyki samoograniczania się są powiązane z odczuciem długotrwałego egzystencjonalnego lęku przed nagłym zachwianiem obecnego stanu za sprawą „pojawienia się" niezależnych od nich wydarzeń, w tym podwyżek cen, chorób lub śmierci bliskich. Wskazuje się, iż dbanie o mieszkanie jest sposobem nie tylko na zapewnienie sobie schronienia i bezpieczeństwa, ale też wobec braku pracy zarobkowej dostarcza poczucia bycia użytecznym innym, służy zapobieganiu utracie nagromadzonych zasobów oraz pozwala na podtrzymanie kontaktów z bliskimi. Tymczasem słuchacze UTW często sugerują, iż życie nie powinno toczyć się w zamkniętym miejscu określanym mianem mieszkania, lecz na otwartej przestrzeni miasta: *Ja nie lubię być w domu właśnie i to jest moje nieszczęście. Sąsiadki tam szorują w tych domach coś tam. A ja nie. W nosie to mam, mnie to nie interesuje. Ja lubię właśnie gdzieś wychodzić (K/60-74/UTW-3).* Ponadto brak pieniędzy jest powszechnie postrzegany przez badanych jako równoznaczny z brakiem dostępu do aktywnego życia społecznego i do uczestnictwa w kulturze. W takich warunkach bezpośrednie kontakty z innymi ludźmi pozwalające na poprawę samopoczucia i stanu zdrowia zdają się mieć rangę dobra luksusowego. Pieniądze są uznawane za przepustkę do innego świata.

Jest więcej różnych rozrywek – jest teatr, i w kinie dużo jest. (A chodzi pani do teatru, do kina?) A ja?! Ja jakoś nie chodzę, nie biorę się za to, bo mnie to nie stać... (K/75-89/DPS-8) – mówi badana, której ulubioną rozrywką są codzienne spacery po mieście. Ubóstwo materialne sprzyja poczuciu względnej deprywacji – można przypuszczać, że seniorzy w przeważającej mierze wiedzą, iż życie ludzi młodszych od nich, jak też innych ludzi starych, często wygląda zupełnie inaczej: *W Unii Europejskiej, w tej szczególnie zachodniej Europie, tej tutaj bliższej, ale nie tylko, to tam emeryt w porównaniu do naszego emeryta… no nas nie stać nieraz na taką wycieczkę. To i by chciał pojechać, ale jak on choruje to on przede wszystkim musi zabezpieczyć sobie jeszcze część tych pieniędzy na leki... (K/75-89/UTW-9).*

O praktykach dyskryminujących osoby w podeszłym wieku częściej wspominają słuchacze UTW – przypuszczalnie dlatego, iż osoby te częściej samodzielnie załatwiają sprawy urzędowe, mają bezpośredni kontakt z różnymi instytucjami publicznymi i ich przedstawicielami oraz w miejscu zamieszkania w odróżnieniu od osób z DPS nie są otoczone przeszkodami fizycznymi w postaci murów i ogrodzeń lub systemami ochrony. *Poczynając od tego, że są ogłoszenia „przyjmę do pracy do lat 30". Albo szereg takich niezamierzonych – gdzieś tam jest napisane, że można płacić tylko na poczcie, albo przez Internet, co jest dla części ludzi nierealne. Albo coś tam gdzieś napisane w uwagach w umowie, ale drobnymi literami, czy na przystanku nieraz. (…) Np. pójdziesz na pocztę – sam nawet nie wiedziałem, gdzie tam trzeba nacisnąć, do którego miejsca kolejki (M/75-89/UTW-2)* – mówi jeden z badanych. Wiele form dyskryminacji ludzi starych nie jest ujawniana, gdyż sami seniorzy przejawiają niską znajomość norm prawnych i nie są zainteresowani dochodzeniem swoich praw. Na zjawisko to nie zwracają uwagi też osoby młodsze. Starsi mieszkańcy zauważają, iż pewnego rodzaju rozwiązaniem może być poprawa dostępu do informacji o funkcjonujących w Białymstoku instytucjach, do porad prawnych, towarzyskich, hobbystycznych i z zakresu poszukiwania pracy.

Wypowiadając się bezpośrednio o aktywności ekonomicznej badani w pierwszej kolejności wskazują na brak zasadności wykonywania pracy przez ludzi starych. Zauważa się głównie, iż ich umiejętności nie są już przydatne lub że są przekonani o konieczności ustąpienia młodszym: *Tam dziadek był dozorcą, ale to nie zdaje egzaminu już dzisiaj. Złodziejstwo stanęło już na takiej wysokości, że taki dziadek 70-letni to już taki, że już takich nawet nie biorą. Nie wytrzymałby po prostu. Z kałaszami trzeba by chodzić (śmiech) (K/60-74/DPS-5); Starsi powinni sami odejść i zrobić miejsce młodszym. No czasem ktoś tam jest potrzebny – jakiś tam lekarz czy profesor, czy coś - to rozumiem, jeśli tam jest. Ale niektórzy to się na siłę trzymają, a niewiele tam dają z siebie. I jeszcze oni mają swoje zdanie, oni się trzymają, bo chcą być potrzebni. Ja mam zdanie, że nie powinni pracować, powinni jakieś koło organizować, jakieś zainteresowania stworzyć nawet swoje, wydobyć z siebie cokolwiek, ale pracować nie powinni, jeśli mają za co żyć (K/60-74/UTW-7).* Takie

opinie mogą wynikać z faktu, iż większość z badanych karierę zawodową kończyło na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia, kiedy to likwidowano ich zakłady pracy lub redukowano w nich zatrudnienie oraz przeprowadzano ich komputeryzację i informatyzację. Z tego też powodu rzadko wspominają o przygotowaniu do przejścia na emeryturę, o pożegnaniach lub utrzymywaniu kontaktów z kolegami z pracy. Poza tym dostrzega się niedostosowanie do nowych technologii, lęk przed powrotem do pracy i obawy przed nierównym traktowaniem przez innych. *Szczerze mówiąc chciałabym pracować i nie chciałabym, bo teraz takie są te stosunki międzyludzkie bardzo nieprzyjemne. My w biurze to byliśmy jedną rodziną. Jeden drugiemu pomagał, jeden drugiego jakoś wyręczał. A teraz to już coś okropnego (K/60-74/UTW-1); My możemy robić takich „dobrych automatów": ludzi wydajnych, profesjonalnych, itd., tak jak obserwuję u tych doradców bankowych. I tak często zatraca się rzeczywistość, że człowiek nie ma umiejętności adoptowania się do nowych, zmieniających się warunków życia. On jest dobry na tym stanowisku, natomiast jeśli z niego wyjdzie... (...) Ta wąska specjalizacja zatraca osobowość człowieka. Nie pozwala mu się adoptować. Teraz warunki już zmuszają do tego… bo żaden zawód zdobyty w wąskim kierunku nie jest ci dany raz na stałość. Zachodzi potrzeba modyfikacji, dostosowania się do rynku i ty musisz się adaptować (M/75-89/UTW-2)* – tłumaczą badani. Ubóstwo, dobra kondycja, przyjemność czerpana z pracy oraz posiadanie unikalnej wiedzy i umiejętności, określane są jako główne czynniki, które uzasadniałyby ich dalszą pracę. Zauważa się też, iż respondenci z DPS rzadziej posiadają informację o starszych osobach wykonujących pracę – uzasadniają to brakiem kontaktu z nimi oraz częstymi chorobami ludzi starych, a niekiedy też ich statusem nie tyle osób „niepełnosprawnych", co „inwalidów", które uznano za osoby niezdolne do pracy lub zdolne do niej tylko w warunkach pracy chronionej. Słuchacze UTW zaś raczej uważają, iż starsze osoby z własnej woli rzadko podejmują pracę zarobkową, a jeśli już to są to głównie czynności tymczasowe, związane z pracą umysłową, bądź wolontariatem.

Opinie respondentów znacznie różnią się, jeśli chodzi o potencjalne czynności i miejsca pracy dla ludzi starych. Jedyny podzielany pomysł stanowi uznanie dla opieki nad dziećmi pod nieobecność rodziców: *W mieście oni na drutach robią, rękawiczki, skarpety tam, jak nie ma komu dać to sprzeda. Dzieciom pomaga, wnuków chowa – po ile może to coś robi (K/75-89/DPS-10); I teraz się ludzie… ludzie pracy szukają. Gdzieś powiedzmy dziecko popilnować u jakiś tam znajomych, parę godzin. Bo, bo ludzie, ludzie ci zmuszani są, bo z emerytury powiedzmy niższej to tu nie idzie wyżyć, to jest za małe (M/75-89/UTW-8).* Mieszkańcy DPS częściej wskazują, iż starsze osoby mogłyby lub już wykonują prace jako rolnicy, dozorcy, sprzątaczki, osoby segregujące odpadki lub wykonujące drobne prace chałupnicze i rzemieślnicze. Przykładowo: *Musi sobie człowiek przemyśleć, co tam może sam wyrobić tam – coś z jakiś słomek, z jakich listków zebrać, z jakiś kwiatków wysuszyć, to teraz odpowiednio by sprzedał. (…) Jeśli człowiek chce żyć to on*

zawsze zrobi sobie coś. Nie będzie plątał się, chodził jak te bezdomne. No dobrze byłoby gdyby oni tak wszyscy poszli coś robić na ulicy – sprzątać, czy podmiatać, czy coś (K/75-89/DPS-10). Uczestnicy UTW częściej są przekonani o unikalnych zasobach starszych osób takich jak: uregulowane życie rodzinne, przywiązanie do miejsca zamieszkania, czas wolny, specyficzne słownictwo i znajomość języków narodów sąsiednich, pamięć o tradycjach społeczności lokalnej, skłonność do krytycznej oceny aktualnych wydarzeń i rozwiązań, znajomość potrzeb równo-latków oraz zwracanie uwagi innych na cierpliwość, empatię, odpowiedzialność i uczenie się przez całe życie. Poza tym najczęściej dostrzega się szanse w kontynuacji wykształconych lub wykonywanych w poprzednich latach zawodów, w doradzaniu, kształceniu lub nadzorowaniu młodszych pracowników, w wykonywaniu prac związanych z obsługą starszych klientów lub hobbystycznych (np. kolekcjonerstwo, fotografia, modelarstwo, malarstwo, rysowanie, łowienie ryb, zbieranie grzybów, praca na działce, robótki ręczne, majsterkowanie, czytanie innym, opowiadanie, odtwarzanie i utrwalanie historii). Dostrzeżono też, iż starsze osoby często reprezentują „ginące zawody", które w zmieniających się warunkach mogą służyć celom pokazowym i rekreacyjnym, rozwojowi usług kulturalnych i turystycznych: *No to wymierają tam chyba szewcy, zegarmistrze, krawcy, garbarze, co samogony pędzili, kowale… Kowale chyba też, kowale. Płoty, ogrodzenia takie ładne robili, później co oni tam... Do rolnictwa jakieś tam rzeczy. Kowalstwo chyba miałoby jakieś... Może jeszcze wyrób naczyń glinianych – też chyba całkiem upada. A było... (M/75-89/UTW-5); Ja uważam, że nawet jakby ci starsi ludzie zajmowali się tą wymarłą kulturą, to chyba raczej by było potrzebne ja wiem… do jakichś muzeów, jakichś skansenów, bo nie czarujmy się, te zawody to one już raczej żeby osiągnąć jakiś prestiż w kraju… to one już nie wrócą, bo niestety życie idzie naprzód i teraz technika jest taka, a nie inna i na pewno będzie szła do przodu. (…) Nawet w sobotę idę na rajd pieszy , proszę pana widzieliśmy tutaj właśnie niedaleko taki zupełnie zorganizowany przez człowieka prywatny taki mini skansenik kowalstwa. Proszę sobie wyobrazić jakie ten człowiek wykonuje rzeczy, przepiękne! (A dużo ma lat?) No, 70-parę na pewno, na pewno. Oj może i więcej! Jakie on wykonuje wie pan! Ale on to zorganizował... to jest jego hobby i on to zorganizował i jakie cudowne rzeczy on robi! On niektóre tam rzeczy sprzedaje, piękne świeczniki różnego rodzaju, jakieś obramowania do jakichś luster, czy coś. Ramki do fotografii. Przepiękne rzeczy! (K/60-74/UTW-4).* Prezentowanie i szkolenie „ginących zawodów" może służyć podtrzymywaniu tradycji, zakładaniu i prowadzeniu muzeów oraz kreowaniu marek lokalnych wyrobów kulinarnych i promocji turystycznej miejsc. Słuchacze UTW dostrzegają też potencjał starszych osób w opiece nad najmłodszymi w przedszkolach, osobami chorymi i umierającymi oraz innymi osobami starszymi – jednak pod warunkiem, iż działalność taka będzie organizowana i kierowana przez instytucje publiczne: *Mogliby też z małym dzieckiem w jakichś przedszkolach, czy gdzieś też współdziałać, pomóc w działaniu, czy w organizowa-*

niu czegoś, czy jakiejś opieki, czy w prowadzeniu jakichś tam zajęć, jeśliby te organizacje życzyły sobie tego, bo nieraz to w ogóle nie chcą, a ludzie starsi chętnie by może przyszli… (K/60-74/UTW-11).

Na przypuszczenie o możliwości pobudzenia aktywności ekonomicznej ludzi starych pozwalają przykłady samoorganizacji czasu wolnego i wzajemnej pomocy przez słuchaczy UTW oparte w znacznej mierze na wykorzystaniu zróżnicowania ich wykształcenia i ról zawodowych. Ustalono, iż w UTW, grupach samopomocowych i klubach seniora aktorzy społeczni występują w rolach „dawców" i „biorców". Pierwsi dążą do tworzenia pomostowego kapitału społecznego służącego realizacji dobra wspólnego i przynoszącego pozytywne efekty zewnętrzne. Drudzy zaś zmierzają do wytwarzania wiążącego kapitału społecznego zorientowanego na realizację celów partykularnych i przynoszącego negatywne efekty zewnętrzne. Innymi słowy: część osób stara się bezinteresownie pracować na rzecz innych, część zaś uchyla się od wysiłków i oczekuje efektów działań pozostałych, przez co może hamować rozwój instytucji i sprzyjać jej zamykaniu się na otoczenie. Gromadzenie informacji o wykształceniu i rolach zawodowych uznaje się za istotne dla działalności UTW. Obecność w instytucji osób związanych z różnymi dziedzinami daje szanse skutecznego wspólnego działania w odmiennych obszarach, jak też przyglądania się otoczeniu instytucji z wielu punktów widzenia. Liczebnością i aktywnością wyróżniają się pedagodzy i nauczyciele, co można tłumaczyć: realizacją kształcenia ustawicznego; etosem zawodowym opartym nie tylko na kształceniu innych, ale też na stanowieniu wzoru do naśladowania; oraz znacznym ich uczestnictwem w pierwszych latach organizacji instytucji. Badani twierdzą, iż potrzebne jest lepsze zagospodarowanie wiedzy i umiejętności reprezentantów poszczególnych zawodów: *Może najwięcej to jest nauczycieli, ale są i lekarze… tylko powiem szczerze, że ogólnie to ci ludzie bardziej się izolują – lekarze i prawnicy. Może na zasadzie takiej, że… finansowo to teraz oni starają się, żeby tak jak na Zachodzie było, tak gościnnie, bo to tam lekarz, inżynier, prawnik, pielęgniarka – to są ludzie wysoko opłacani, a u nas nie – ale sam zawód ma to do siebie. I tutaj też - oni się raczej więcej izolują i się nawet, wie pan, nie zdradzają ze swoim zawodem. Tylko się dowiesz przez piątego, czy dziesiątego. I zależy jeszcze od człowieka – jeden jest taki otwarty przy spotkaniu, a drugi na dystans (K/75-89/UTW-9).* Poza tym UTW zdaje się gromadzić część elit intelektualnych miasta, zatem przynależność do instytucji oznacza potencjalną możliwość skorzystania z ich sieci społecznych i zasobów. Słuchacz, który nie posiada wyższego wykształcenia, ale z pomocą instytucji utrzymuje stosunki z osobami, które takie wykształcenie głównie posiadają może być postrzegany przez otoczenie, jako osoba o wyższym statusie i pozycji – fakt ten może wykorzystać np. do poprawy swojej sytuacji życiowej (od zbierania rekomendacji do pracy od innych, poprzez zachęcanie towarzyszy do rozwiązywania sytuacji problemowych, po wykorzystywanie i chwalenie się kompetencjami zdobytymi w UTW). Już sama przynależ-

ność do tej instytucji może, zatem sprzyjać poprawie samopoczucia, dostrzeganiu zasobów własnych i pozostałych oraz chęci wykorzystywania ich na rzecz siebie i innych.

Podsumowanie

W opracowaniu przybliżono zagadnienie aktywności ekonomicznej ludzi starych przy uwzględnieniu tematyki kapitału społecznego. Zakłada się, iż przemiany zachodzące w sferze pracy związane z jej dematerializacją nie tylko zwiększają możliwości podejmowania czynności zarobkowych przez osoby w podeszłym wieku, ale też mogą zapobiegać ich marginalizacji oraz sprzyjać zaspokojeniu ich potrzeb pozaekonomicznych i otwartości kulturowej. Zauważa się też, że wykorzystanie unikalnych zasobów ludzi starych i kształtowanie z myślą o nich miejsc pracy wymaga podejmowania ryzyka, ale zdaje się być ono niewielkie wobec potencjalnych korzyści z dostosowania np. przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych do procesu starzenia się społeczeństwa. Samoorganizacja słuchaczy UTW może stanowić przykład zarządzania ich kapitałem społecznym. Zauważa się jednak zapotrzebowanie na tworzenie dalszych powiązań i wspólnych projektów z pozostałymi instytucjami sektora rynkowego, publicznego i pozarządowego działającymi na poziomie lokalnym. Niezbędne są dalsze analizy zagadnienia z uwzględnieniem perspektywy pracodawców, w tym tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania wiekiem i różnorodnością oraz promocji elastycznych form zatrudnienia.

Streszczenie

Wykonywanie pracy zarobkowej przez osoby starsze jest zagadnieniem kontrowersyjnym. Wprowadzenie zabezpieczenia starości w formie rent i emerytur sprawiło, że w społeczeństwach nowoczesnych ukształtowała się jakościowo nowa kategoria społeczna składająca się z osób w wieku poprodukcyjnym. Wzrost długości życia ludzkiego przy jednoczesnym braku zasadniczych zmian progów wieku emerytalnego sprawia, że ilość osób korzystających ze świadczeń rośnie. Zwiększające się koszty utrzymania seniorów prowadzą do szeregu przemian w strukturach społeczno-ekonomicznych oraz wymuszają podejmowanie działań, które pozwolą na wzrost ich uczestnictwa społecznego, w tym na wydłużanie ich aktywności zawodowej. Wydaje się, że zachodzące współcześnie procesy dematerializacji pracy łączone z kształtowaniem się gospodarki opartej na wiedzy oraz ruch uniwersytetów trzeciego wieku w znacznej mierze umożliwiają realizację tych celów. Artykuł ma na celu przybliżenie wybranych wyników jakościowych analiz aktywności ekonomicznej ludzi starych w Białymstoku prowadzonych w kontekście badań nad kapitałem społecznym. Określone zostały

podstawowe czynniki ograniczające możliwości wykonywania pracy przez ludzi starych, jak również ich ukryte zasoby i potencjalne miejsca pracy.

Słowa kluczowe: aktywność ekonomiczna, kapitał społeczny, starsi pracownicy, wydłużanie życia zawodowego, zatrudnienie emerytów, zatrudnienie osób w wieku poprodukcyjnym, dyskryminacja ze względu na wiek (ageism).

Summary

Work of elderly is a controversial problem. The introduction of protection of old age in form of pensions and retirement caused shaping in modern societies qualitatively new social category of persons in post-working age. Growth of human life-span with simultaneous lack of the principle changes of pensionable age inflicts grow in quantity of persons' using welfare benefits. Growing costs of seniors livelihood lead to transformations in socio-economical structures as well as forcing them to engage in activities that will help increase their social participation, including the lengthening of their professional activity. It seems that the nowadays processes of dematerialization of work combined with the shaping of knowledge-based economy and the movement of third-age universities largely enable the achievement of these objectives. Article aims to approximate the results of qualitative analysis of elderly economic activity in Bialystok conducted in the context of social capital research. Study describes main factors that restrict work opportunities for older people, as well as their hidden resources and potential workplaces.

Key words: economic activity, social capital, older workers, lengthening of working life, employment of retirees, ageism.

Bibliografia

1. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w latach 2003-2007*, GUS, Warszawa 2009.
2. *Bank Danych Lokalnych*, GUS, <www.stat.gov.pl/bdl>, dnia: 10.02.2011.
3. Boni M. (red.), *Raport o kapitale intelektualnym Polski*. KPRM, Warszawa 2008.
4. Boni M. (red.), *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. KPRM, Warszawa 2009.
5. *Cele strategiczne i cele operacyjne miejskiej polityki społecznej wobec seniorów*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, Warszawa 2008.
6. Chmielecka E., *Informacja, wiedza, mądrość – co społeczeństwo wiedzy cenić powinno?*, [w:] K. Kloc, E. Chmielecka (red.), *Dobre obyczaje w kształceniu*

akademickim, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2004.

7. *Elbląski program na rzecz osób starszych na lata 2009-2013*, Urząd Miejski w Elblągu, Elbląg 2008.
8. Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
9. Halicka M., Halicki J., *Praca zawodowa i jej znaczenie w życiu człowieka starego*, [w:] B. Synak (red.), *Polska starość*, Wyd. UG, Gdańsk 2002.
10. Halicki J., *Edukacja seniorów w aspekcie teorii kompetencyjnej*, Trans Humana, Białystok 2000.
11. Halicki J., *Społeczne teorie starzenia się*, [w:] M. Halicka, J. Halicki (red.), *Zostawić ślad na ziemi*, UWB, Białystok 2006.
12. Healy J., *The benefits of an ageing population*, The Australia Institute 2004, <www.tai.org.au/documents/dp_fulltext/DP63.pdf>, dnia: 15.02.2011.
13. Kabaj M., *Aktywność zawodowa i zatrudnienie ludzi starszych*, [w:] A. Karpiński, A. Rajkiewicz (red.), *Polska w obliczu starzenia się społeczeństwa*, PAN Komitet Prognoz Polska 2000 Plus, Warszawa 2008.
14. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
15. Kożuch A., Dyhdalewicz A., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, WSE, Białystok 2004.
16. Kryńska E., *Zasoby pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy*, IPiSS, Łódź 2006.
17. Marody M., Giza-Poleszczuk A., *Przemiany więzi społecznych. Zarys teorii zmiany społecznej*, Scholar, Warszawa 2004.
18. Mead M., *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, PWN, Warszawa 2000.
19. *Miejska Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Białegostoku na lata 2005-2010*, Urząd Miejski w Białymstoku, Białystok 2005.
20. Niezabitowski M., *Ludzie starsi w perspektywie socjologicznej. Problemy uczestnictwa społecznego*, Śląsk, Katowice 2007.
21. Okólski M., *Demografia*, Scholar, Warszawa 2004.
22. Perek-Białas J., Ruzik A., *Aktywizacja starszych ludzi na rynku pracy: bariery i możliwości*, [w:] J. T. Kowaleski, P. Szukalski (red.), *Nasze starzejące się społeczeństwo: nadzieje i zagrożenia*, Wyd. UŁ, Łódź 2004.

23. Petryszyn J., *Rozwój demograficzny dużych miast w Polsce*, [w:] J. Słodczyk (red.), *Demograficzne i społeczne aspekty rozwoju miast*, Wyd. UO, Opole 2002.
24. *Podstawowe informacje ze spisów powszechnych 2002*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2003.
25. *Polityka społeczna miasta Poznania wobec seniorów*, Urząd Miasta Poznania, Poznań 2008.
26. *Praca zarobkowa emerytów i rencistów a problem bezrobocia*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2002.
27. *Prognoza ludności Polski na lata 2003-2030 – Białystok*, Komunikat GUS z 22.03.2004, <www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_prognoza_ludnosci_pow_2061_powiat_m__bialystok.xls>, dnia: 10.02.2011.
28. *Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+*, MPiPS, Warszawa 2009.
29. Putnam R. D., *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York 2000.
30. *Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 1999. Ku godnej aktywnej starości*, UNDP, Warszawa 1999.
31. *Raport z wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2002*, GUS, Warszawa 2003.
32. Rosset E., *Miejsce człowieka starego w społeczeństwie*, [w:] *Encyklopedia seniora*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986.
33. Rymsza A., *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, ISP, Warszawa 2007.
34. Sadowski A., *Białystok. Kapitał społeczny mieszkańców miasta*, WSE, Białystok 2006.
35. Spiezia V., *The greying population: A wasted human capital or just a social liability?*, "International Labour Review" 1-2/2002 (141).
36. Synak B., *Ludzie starzy*, [w:] *Encyklopedia socjologii. Tom 2*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1999.
37. Synak B., *Pozycja społeczna ludzi starych w warunkach zmian ustrojowych i cywilizacyjno-kulturowych*, [w:] B. Synak (red.), *Ludzie starzy w warunkach transformacji ustrojowej*, Wyd. UG, Gdańsk 2000.
38. *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2009.

39. Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska M., *Podstawy gerontologii społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2006.
40. Szatur-Jaworska B., *Ludzie starzy i starość w polityce społecznej*, ASPRA-JR, Warszawa 2000.
41. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.
42. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.
43. Theiss M., *Krewni-znajomi-obywatele. Kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
44. Trafiałek E., *Życie na emeryturze w warunkach polskich przemian systemowych*, WSP, Kielce 1998.
45. Trutkowski C., Mandes S., *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa 2005.
46. Urbaniak B., *Aktywność zawodowa osób w zaawansowanym wieku* [w:] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Wyd. UŁ, Łódź 2006.
47. Urbaniak B., *Praca zawodowa po przejściu na emeryturę. Społeczno-ekonomiczne przesłanki powrotu emerytów do aktywnego życia zawodowego*, Wyd. UŁ, Łódź 1998.
48. *W trosce o pracę. Raport o Rozwoju Społecznym. Polska 2004*, UNDP, CASE, Warszawa 2004.
49. *Wcześniejsze emerytury i praca zarobkowa*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2007.
50. *Wiek emerytalny kobiet i mężczyzn*, Komunikat z badań, CBOS, Warszawa 2007.
51. Zorska A., *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

Adam Szafarczyk, Michał Paweł Szafarczyk

Podmioty gospodarcze Lubelszczyzny – analizy SWOT studentów WSEI

Enterprises of Lublin Region – SWOT analysis by WSEI Students

1. Wprowadzenie

Prezentowane wyniki badań studentów WSEI wykorzystujących w tym celu analizy SWOT są już kolejnymi z serii.[1] W tym przypadku skoncentrowano się na podmiotach gospodarczych. Problematyka ta mieści się w dziewiątej grupie tematycznej koncepcji sformułowanej przez Profesora A. Kuklińskiego[2]. Analiza SWOT niezależnie od swoich mankamentów umożliwia relatywnie szybką identyfikację kluczowych problemów analizowanych zagadnień, co jest między innymi podstawą podejścia określanego jako metoda węzłów gordyjskich lub też metoda aleksandryjska.

2. Analiza SWOT – badania terenowe studentów

Badania studentów WSEI przeprowadzono w okresie grudzień 2010 – styczeń 2011 r., wykorzystując do tego celu zmodyfikowaną wersją klasycznego podejścia SWOT tj. silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Modyfikacja dotyczyła ograniczenia ilości enumerowanych czynników do trzech a przynajmniej zaznaczenia na pełnym zestawie trzech traktowanych jako kluczowe dla danego podmiotu gospodarczego. Wszystkie wymieniane składniki były ocenione w skali od zera do dziesięciu. Na podstawie uzyskanych informacji indywidualnych opracowano syntetyczne podejście dotyczące silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń prezentowane w poniższej tablicy. Dobór podmiotu pozostawiono w gestii studentów, choć jednym z warunków było to, że powinien on im być dobrze znany, najlepiej gdyby był ich miejscem zatrudnienia. Warto podkreślić, że osoby nie dysponujące taką możliwością wykonywały SWOT dotyczący regionalnej niszy rynkowej, tak że podjęty został wysiłek zmierzający do uniknięcia ewentualnej

---

1 Patrz szerzej: Adam Szafarczyk, Michał P. Szafarczyk, *Czynniki rozwoju lubelskiej regionalnej niszy rynkowej – analizy SWOT studentów WSEI*, [w:] *Strategiczna problematyka rozwoju Polski Wschodniej,* WSEI, D. J. Błaszczuk i M. Stefański (red.), Lublin 2010.

2 Antoni Kukliński, *Projekt Lubelski – Perspektywy roku 2011*. Zarys dyskusji. Maszynopis powielony.

konfabulacji. Do zestawienia syntetycznego wykorzystano analizy odnoszące się do 52 przypadków, przy czym niektóre z nich pokrywały się, co oznacza, że podmiotów gospodarczych objętych analizą jest nieco mniej.

Tabela nr 1. Analiza SWOT podmiotów gospodarczych lubelskiej niszy rynkowej – grudzień/styczeń 2010/2011

SILNE STRONY		Liczba ocen	SŁABE STRONY		Liczba ocen
POŁOŻENIE	**8,50**		**POŁOŻENIE**	**6,67**	
Położenie – bliskość granicy polsko-słowackiej, tereny górskie, korzystna baza wypadowa dla wycieczek po górach	9	1	Lokalizacja poza centrum miasta	6	1
Atrakcyjna okolica	9	1	Słaba dostępność do oddziałów	9	4
Bardzo dobra lokalizacja i dogodne dojazdy	7,83	6	Słabo rozwinięta aktywność gospodarcza terenu działania	7	1
Lokalizacja placówek na przejściach granicznych	9	1	Możliwość zaparkowania samochodu	6,2	5
Położenie w centrum biznesowym miasta	10	1	Ograniczenia lokalowe	6,56	9
Bardzo korzystne położenie firmy	8	1	Przestarzały i nieefektywny wygląd placówek detalicznych wymagających dużych nakładów na modernizację, wizualizację i remonty	5	1
Atrakcyjne położenie placówek detalicznych	10	1	**KADRY**	**5,16**	
KADRY	**8,19**		Jesteśmy nieodporni na brak pracowników np. choroby, odejścia całkowite z pracy	3	1
Wykwalifikowany personel (z językiem niemieckim)	5	1	Przeciętne umiejętności kadry kierowniczej	5,67	3
Bardzo dobra kadra medyczna i zarządzająca	9,75	4	Brak odpowiedniej komunikacji miedzy pracownikami	7	1
Profesjonalna obsługa doradztwo	6	1	Nadmierny poziom rotacji	5,5	2
Doświadczona i wyszkolona kadra	8,67	6	Kwalifikacje i umiejętności	3	1
Najlepsi specjaliści w dziedzinie finansów	5	1	Poziom kadry zarządzającej	7	1
Duży poziom fachowości pracowników	9	1	Mała ilość doradców na 100 klientów	4	1
Wysoki poziom obsługi klienta	6	1	Brak wykwalifikowanej kadry np.. do logistyki i marketingu	7	1
Wysokie kwalifikacje pracowników	7	1	Kiepskie zasoby rzeczowe i ludzkie	5	1

Zgrany zespół pracowników	10	1
Wyszkolona i oddana dla firmy załoga kierownicza i wykonawcza	9	1
Ponad stuletnia tradycja oraz pozytywny wizerunek w środowisku	9	1
Fachowa obsługa klienta i serwis posprzedażowy	9	1
PRODUKTY I USŁUGI	**7,68**	
Wysoka jakość wyrobów	8	10
Rozszerzony wachlarz usług w tym usługi bankowe, kantor, ubezpieczenia, sprzedaż art. Spożywczych, kart telefonicznych	8	1
Szeroki asortyment towarów i usług	8,11	9
Certyfikaty	6	3
Różnice w stosunku do konkurencji: zdrowa żywność, potrawy dietetyczne	8	1
Niezawodność usług i solidność	8	1
Szybkie tempo wdrażania nowych wyrobów	6	1
KONKURENCJA	**7,49**	
CENY	**6,14**	
Konkurencyjne ceny	6	10
Bezpłatne usługi w zakresie porównywania ofert kredytów i lokat	8	1
Niskie koszty	5,5	2
Przewaga kosztowa	7	
POZYCJA	**8,21**	
Znacząca pozycja na rynku	8,2	10
Powszechnie znana marka w kraju	10	1

Przeciętne umiejętności kadry kierowniczej	3	1
Kłopoty z pozyskiwaniem nowych lub utratą dotychczasowych pracowników	6	1
Bardzo duża liczba pracowników ogranicza sprawne zarządzanie personelem kadrze kierowniczej	5	1
Brak możliwości przeprowadzenia wśród konsultantów call center długoterminowego szkolenia w praktyce	5	1
Niekompetentna kadra zarządzająca niższego stopnia	7	1
Brak systemu motywacyjnego	8	1
PRODUKTY I USŁUGI	**7,67**	
Długi czas wytworzenia jednostkowego wyrobu	10	1
Brak produktu innowacyjnego	10	1
Wciąż ograniczona oferta produktowa	3	1
KONKURENCJA	**5,17**	
CENY		
Konkurowanie ceną (niska rentowność)	7	1
Zbyt wysokie ceny usług dla pacjentów mniej zamożnych	2	1
Niekonkurencyjne ceny	1	1
Oferowane produkty posiadają dość wysoką cenę	4	1
POZYCJA	**4,8**	
Słaby image firmy	6,5	2
Ze względu na wielkość i krótki okres działalności hotel jest mało znany	3	1
Słaba marka firmy	5	1
Słaby wizerunek na rynku	3	1

Znaczący udział w rynku	7,33	3
Wieloletnie istnienie na rynku	9	1
Uznanie za lidera rynkowego	9	1
Dobry wizerunek banku	8	1
Wieloletnia tradycja	7	4
Dobra znajomość firmy wśród polskich i zagranicznych inwestorów	7	1
Dobra opinia klientów	9,33	3
Silne wsparcie „Banku Matki”	9	1
Tradycja i doświadczenie	9	2
RODZAJ i SKALA KONKURENCJI	**7,36**	
Brak silnej konkurencji	6,75	4
Wyłączność na sprzedaż usług bankowych na przejściu granicznym w Hrebennem	8	1
Podpisane z NFZ umowy na świadczenia zdrowotne	10	1
Konkurencyjność jakościowa	6	1
Monopolistyczna pozycja w branży ciepłowniczej na terenie miasta	9	1
Duża zdolność konkurowania	9	1
Przystosowanie do rynku	4	1
Elastyczność, łatwość reagowania na potrzeby klientów	8	1

RODZAJ i SKALA KONKURENCJI	**6,11**	
Ograniczona limitami ilość pacjentów przyjmowanych w ramach umów z NFZ	1	1
Duża konkurencja	7,33	3
Nielegalna konkurencja	7	1
Ograniczenie maksymalnego poziomu kredytowania dla pojedynczego klienta w ramach lokalnych kompetencji Banku, przez co bank nie jest konkurencyjny	6	1
Uzależnienie od dostaw gazu	8	1
Mniejsza niż u konkurencji koordynacja działań sklepów	5	1
Niewielka przewaga konkurencyjna	6	1
FINANSE	**6,26**	
Okresowy brak płynności gotówkowej	4	1
Trwająca restrukturyzacja która obniżyła rentowność firmy	6	1
Niewystarczający poziom środków finansowych firmy przekazywanych na inwestycje	4,8	5
Niska rentowność	8	1
Niewystarczające własne środki finansowe	8	1
Wysokie koszty działalności	6,43	7
Zapobieganie utracie pracowników poprzez wzrost wynagrodzeń, co przekłada się na pogorszenie wyniku finansowego	5	1
Ograniczone możliwości zwiększenia funduszy własnych	8	1
Brak pogłębionych badań w zakresie opłacalności produktów i usług bankowych	6	1

FINANSE	**8,33**	
Zasoby finansowe i inne firmy	9,5	2
Mocna pozycja finansowa	9	1
Stabilna sytuacja finansowa	7	1
Bardzo dobra płynność finansowa	10	1
Prowadzenie dodatkowej działalności przynoszącej dochód	5	1
POZOSTAŁE	8,18	
KLIENCI	**8,38**	
Duża liczba stałych klientów	8	1
Dbałość o zadowolenie klienta	8,2	5
Dogodne dla klientów godziny otwarcia sieci	10	1
Przystąpienie do UE zwiększyło ruch turystyczny	6	1
Sprawny i szybki system załatwiania wszelkich reklamacji	10	1
Telefoniczna rejestracja pacjentów	10	1
Szeroko rozwinięta działalność ponadstandardowych oddziałów	10	1
Bezpłatny dostęp do internetu	9	1
INFRASTRUKTURA PRODUKCYJNO-USŁUGOWA I DYSTRYBUCYJNA	**7,9**	
Nowoczesne wyposażenie	10	1
Duży majątek spółdzielni przynoszący zyski z wynajmu i produkcji tradycyjnego pieczywa bez polepszaczy	9	1
Własne budynki i sklepy firmowe	9	2
Nowoczesna linia produkcyjna pozwalająca na wytwarzanie produktu wysokiej jakości	9	1

Rentowność działania	5	1
Wysokie zadłużenie firmy	10	1
Niskie kapitały	3	1
Wysokie oprocentowanie kredytów	6,5	2
Niewystarczający poziom środków finansowych	7	1
Niskie fundusze banku	10	1
Ograniczona ilość środków na rozwój akcji kredytowej	7	1
INFORMATYKA	**6,67**	
Brak kompleksowego systemu informatycznego obsługującego działalność	6	1
Uzależnienie od systemu komputerowego	9	1
Wciąż dosyć długi proces kredytowy ze względu na brak automatyzacji procesu	5	1
MARKETING	**5,06**	
Promocja na zbyt niską skalę	4	1
Brak reklamy	1,5	2
Reklama sklepu	5	1
Słaby poziom marketingu	6,74	4
Wysokie nakłady na marketing i reklamę	6	1
Niewystarczający marketing i reklama	7	1
Niska efektywność prowadzonych kampanii marketingowych	5	1
Niedostateczna działalność marketingowa	3	1
Brak badań SMGKRC (tajemniczy klient)	5	1

Własne laboratorium, biuro projektowe i dział przygotowania produkcji	6	1
Własne zaplecze techniczne	7	1
Własna technologia	8,5	2
Liczne placówki	7	2
Wystarczające zasoby	10	1
Rozbudowana sieć sprzedaży	9	1
Dobrze rozwinięte kanały dystrybucji	8,5	2
Wypracowany system logistyczny	7	3
Wykonywanie remontów i konserwacji we własnym zakresie	5	1
Nowoczesne technologie	5	1
Posiadanie zdolności innowacyjnych	7,5	2
Zawiązanie spółki Aspiro w celu rozwoju	9	1
Własny transport	9	1
INNE	**8,53**	
Wieloletnie doświadczenie wspólników	5	1
Uregulowane stosunki własnościowe	9	1
Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne	8	1

Niedostateczna promocja, reklama, marketing banku	9	1
Mało funkcjonalna strona internetowa	1	1
Brak własnej służby marketingowej oraz słaba działalność promocyjna spowodowana brakiem dostatecznych środków finansowych	6	1
POZOSTAŁE	**6,96**	
KLIENCI	**6,9**	
Utrata potencjalnych pacjentów na rzecz prywatnych zakładów opieki zdrowotnej oferujących szybszy dostęp do świadczeń	9	1
Lokalizacja na przejściach utrudnia zdobywanie nowych klientów	9	1
Niemożność wyboru klienta	7	1
Brak programów do obsługi klienta za pomocą Internetu	5	1
Brak zaufania ze strony klientów	10	1
Mała liczba stałych klientów	5	1
Brak stałych klientów	10	1
Trudności z szybką obsługą dużej ilości klientów	2	1
Brak jednolitego systemu oceny klientów	5	1
Trudności w dotarciu do nowych klientów	7	1
INFRASTRUKTURA PRODUKCYJNO-USŁUGOWA I DYSTRYBUCYJNA	**7,35**	
Rozproszony stan własności i konieczność zarządzania obiektami nie służącymi do bezpośredniej działalności w lecznictwie zamkniętym (ośrodki zdrowia, bloki mieszkalne, pustostany, ziemia rolna, itd.)	7	1

Korzystanie z efektu doświadczeń	9	1	Niskie wykorzystanie posiadanego potencjału	10	1
Terminowość dostaw	10	1	Przetargi na pomieszczenia co trzy lata (brak ustabilizowanej pozycji)	8	1
Bardzo dobre rozpoznanie źródeł zaopatrzenia	9	1	Załatwianie wszystkich spraw telefonicznie, bez bezpośredniej obsługi	6	1
Obieg informacji w firmie	7	1	Niskie zdolności magazynowe	7	1
Bardzo dobra reklama firmy i produktów	10	1	Rygorystyczne zasady przechowywania produktów	4	1
Dobra znajomość rynku surowcowego	9	1	Brak możliwości składowania brykietów w okresach zmniejszonego popytu	8	1
Terminowość realizacji umów, zleceń i zamówień	9	1	Duży stopień zużycia maszyn, urządzeń i budynków	7,42	7
Bardzo dobre źródła zaopatrzenia	10	1	Brak nowoczesnego wyspecjalizowanego sprzętu	10	1
Przejrzysta i funkcjonalna struktura organizacyjna	7	1	Słabo rozwinięta infrastruktura na wsiach co ogranicza liczbę internautów	5	1
Skuteczne zarządzanie ryzykiem bankowym	10	1	Zwiększenie mocy produkcyjnych wymaga znacznych inwestycji	8	1
Możliwość podejmowania decyzji dotyczących klientów przez zarząd w siedzibie banku	7	1	**INNE**	**6,68**	
Szybkość realizacji zamówień	9	1	Brak dużych zleceń	10	1
			Sezonowość sprzedaży	6,33	3
			Brak jasno wyznaczonej strategii	4,5	2
			Mała liczba wprowadzanych innowacji	4	1
			Plan zarządzania płynnością	6	1
			Uzależnienie od rozwoju rynku motoryzacyjnego	10	1
			Uzależnienie od banków i firm leasingowych	7	1
			Silna pozycja związków zawodowych oraz ich niechęć do zmian	5	1

			Utrudniona windykacja należności od części odbiorców (bezrobocie, likwidacja działalności)	6	1
			Błędy we wdrażaniu strategii	7	1
			Zbyt dużo dokumentów do podpisania przy każdej umowie – biurokracja	8	1
			Trudności w utrzymaniu ciągłości produkcji i sprzedaży	8	1
			Część decyzji podejmowana jest przez centralę w Warszawie	8	1
			Trudności w sprzedaży surowców wtórnych	8	1
			Dość scentralizowany system zarządzania – praktycznie wszystkie decyzje podejmowane są przez prezesa	5	1
			Potrzeba szukania nowych rynków zbytu w kraju za granicą	6	1
			Pomyłki przy wydawaniu towarów z magazynu	7	1
			Zbyt długi termin realizacji zamówień (ok. 3 dni)	6	1
			Niedopasowanie aktywów i pasywów wobec niedostatku depozytów długoterminowych	8	1
SZANSE		**liczba ocen**	**ZAGROŻENIA**		**Liczba ocen**
POŁOŻENIE	**7,5**		**POŁOŻENIE**	**8**	
Otwarcie przejścia granicznego	5	1	Niewielki zasięg terytorialny działalności	9	1
Walory turystyczne regionu generujące zwiększony popyt w lecie	10	1	Spadek stopy życia społeczności w okolicach działania firmy	7	1
KADRY	**5,67**		**KADRY**	**6,75**	
Polityka powiatu nastawiona na rozwój samozatrudnienia	7	1	Zagrożenie odpływu kadry w szczególności lekarskiej do innych ośrodków (np. Lublin) jak i do sektora prywatnego ze względu na wyższe wynagrodzenie	9	1

Możliwość zatrudnienia większej ilości doradców	3	1
Doskonalenie wiedzy fachowej pracowników i poprawa jakości obsługi	7	1
PRODUKTY I USŁUGI	**7,44**	
Poszerzenie oferty	7,67	15
Zwiększenie produkcji	8	1
Możliwość poszerzenia i zróżnicowania asortymentu	5	1
Zagospodarowanie odpadów – produkcja paliwa alternatywnego, kompostu	9	1
Produkty nowe i komplementarne	7	1
Rozwój firmy poprzez wprowadzenie nowych produktów	5	1
Intensywny rozwój nowych produktów finansowych i technologii oraz wzrost zainteresowania klientów tą sferą usług	7	1
Wprowadzenie nowych produktów i technologii	8	1
Zmniejszenie luki technologicznej wobec konkurencyjnych instytucji finansowych	7	1
Zdecydowane podwyższenie jakości produkowanych wyrobów	8	1
Inwestowanie w nowe technologie	7	1
KONKURENCJA	**7,27**	
CENY	**8,6**	
Wysokie ceny książek w księgarniach	7	1
Stopa oprocentowania na rynku	8	1

Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników	8	1
Niedochowanie tajemnicy służbowej przez pracowników	4	1
Ustawowe regulacje w zakresie zatrudnienia personelu medycznego	3	1
Odpływ kadry średniego szczebla do krajów zachodnich (kelnerzy, kucharze)	7	1
Stres	10	1
Zmiany nastrojów wywołane panującą atmosferą w firmie	7	1
Korupcja	6	1
PRODUKTY I USŁUGI	**7,42**	
Sezonowość sprzedawanych wyrobów	7,33	3
Dopasowanie oferty innych banków do oferty mBanku	10	1
Mała atrakcyjność oferty	8	1
Szersza oferta produktowa innych podmiotów	7	1
Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych	7	2
Produkty substytucyjne	8	1
Spadająca sprzedaż samochodów osobowych w Polsce	5	1
Konkurencja wprowadza nowy produkt na lepszych warunkach	9	1
Brak możliwości oferowania wszystkich produktów bankowych w układzie kompleksowym z uwagi na uwarunkowania prawne oraz bariery technologiczne, finansowe i organizacyjne	6	1
KONKURENCJA	**7,28**	

Wzrost cen tradycyjnych materiałów opałowych (gaz, węgiel, drewno)	10	1
Konkurencyjne ceny i oferty promocyjne	10	1
Wzrost cen usług w innych bankach	8	1
POZYCJA	**8,18**	
Znacząca pozycja Instytutu w Polsce i na świecie	10	1
Jedno z najnowocześniejszych laboratoriów w Europie i na Świecie	9	1
Przejście do lepszej grupy strategicznej	6,67	3
Stworzenie mocnej pozycji na rynku regionalnym	10	1
Silniejsza pozycja w negocjacjach z dostawcami	9	1
Dłuższe istnienie na rynku i większe zaufanie	10	1
Mała liczba firm markowych	6	1
Spadek zaufania klientów do banków z kapitałem zagranicznym	9	1
Połączenie z Santander Consumer Bank	7	1
RODZAJ i SKALA KONKURENCJI	**7,06**	
Zwiększenie limitów ilości przyjmowanych pacjentów w ramach umów z NFZ	9	1
Brak na lokalnym rynku szpitali o znaczącej przewadze konkurencyjnej	9	1
Możliwość porozumienia się z konkurencją	7	1
Brak innych instytucji kulturalnych	10	1
Przejęcia nowych spółek	6	1

CENY	**7,29**	
Wzrost cen sprzętu	8	1
Wysokie i stale rosnące koszty utrzymania obiektu, kadry, maateriałów	8	1
Podwyżki cen materiałów	10	1
Wojna cenowa	8	6
Wysokie ceny produktów u producentów	4	1
Systematycznie rosnąca cena miału będącego podstawowym surowcem do produkcji ciepła	6	1
Wzrost cen towarów u producentów	8	1
Niekorzystne kontrakty z NFZ	3	1
Ryzyko niekorzystnych zmian kursów walut oraz cen surowców i produktów spółki	7	1
POZYCJA	**6,55**	
Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców	6,4	5
Umacnianie się pozycji głównych konkurentóW	5,5	1
Umacnianie się pozycji silniejszych firm	8	2
Wysoka pozycja konkurencji	6	2
RODZAJ i SKALA KONKURENCJI	**7,49**	
Możliwość pojawienia się konkurencji (bardzo szybko rozwijająca się branża)	6	2
Możliwość pojawienia się konkurencji	7,48	23
Polityka celna państwa	9	1

Brak biura zajmującego się doradztwem w sprawach funduszy unijnych	6	1	Inwestycje kapitałowe koncernów zachodnich, dążących do przejmowania polskich firm budowlanych	8	1
Brak zapowiedzi rządu o zmianie biurokracji w dziedzinie fiskalności	6	1	Niestabilność systemu finansowania przez NFZ (finansowanie do limitu określonego w zawartym kontrakcie)	10	1
Brak liczącej się konkurencji w branży ciepłowniczej na lokalnym rynku	7	1	Wroga konkurencja, która chce przejąć udziały	8	1
Ograniczona rywalizacja w sektorze	5	1	Możliwość wprowadzenia tzw. Podatku śmieciowego zdobywanie rynku w ramach przetargu	7	1
Zrzeszenie się	8	1	Możliwość otwarcia supermarketów posiadających własne piekarnie	6	1
Samozadowolenie konkurenta	6	1	Nieuczciwa konkurencja	6	1
Zdolność do wyprzedzenia konkurencji	4	1	Działalność konkurencyjnych firm	8	1
Przynależność do ogólnopolskiej grupy zakupowej umożliwi stabilizację pozycji na rynku	8	1	Niskie bariery wyjścia i wejścia na rynek	8	1
Zapowiadane przejęcia spółek z branży	6	1	Niepewność przyszłych rozwiązań organizacyjnych sektora bankowości spółdzielczej	8	1
Ochrona prawna chemicznego rynku UE	5	1	**FINANSE**	**6,71**	
Możliwość konkurowania z innymi firmami	9	1	Wzrost kosztów leczenia pacjentów, przy jednoczesnym braku dostatecznego wzrostu ceny usług medycznych płaconych przez NFZ	8	1
Możliwość dalszych przyłączeń banków spółdzielczych, nie spełniających wymogów kapitałowych	9	1	Brak finansowania usług ponadkontraktowych (pogarszanie się sytuacji finansowej, spowodowane koniecznością przyjęć i leczenia pacjentów nieubezpieczonych, długoterminowych	9	1
FINANSE	**6,89**		Obawa o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia	8	1
Liczne potencjalne źródła finansowania: UE, Ministerstwo	9	1	Zmiany stawek podatkowych VAT	9	1

Możliwość rozbudowy i modernizacji ze źródeł zewnętrznych (Urząd Marszałkowski, Ministerstwo Zdrowia)	10	1
Członkostwo Polski w UE, możliwość pozyskiwania relatywnie dużych środków rozwojowych	5	1
Zwiększenie płynności	9	1
Poprawa dystrybucji przez Banki Spółdzielcze funduszy z UE	4	1
Wykorzystanie środków unijnych (lub z Funduszu Pracy)	3	1
Ułatwiony dostęp de zewnętrznych źródeł finansowania	6	1
Racjonalizacja kosztów	7	1
Możliwość korzystania ze środków UE	9	1
INFORMATYKA	**8**	
Uruchomienie sklepu internetowego	8	1
MARKETING	**6,2**	
Bardziej widoczna reklama dla większej liczby mieszkańców	6	1
Intensyfikacja działań handlowych	8	1
Systematyczne akcje marketingowe	4	1
Większe inwestycje w reklamę	8	1
Zwiększenie aktywności sprzedażowej przez działania związane z pozyskiwaniem i odnawianiem bazy klientów oraz utrzymaniem dobrych relacji	5	1
POZOSTAŁE		

Rosnące koszty surowców	5	1
Wysokie ceny ropy i gazu ziemnego	4	1
Permanentny brak środków na działalność	10	1
Zagrożenie brakiem lub niskimi dochodami firmy	5	1
Kryzys finansowy	10	1
Wzrost kosztów wynagrodzeń	8	1
Rosnące koszty w zakresie windykacji należności	4	1
Nieterminowy spływ należności	6	1
Niestabilność systemu podatkowego i prawnego	4	1
Ryzyko kursowe (90% przychodów spółka uzyskuje w €)- umocnienie kursu PLN powoduje zmniejszenie przychodów	5	1
Rosnące koszty zatrudnienia	8	1
Niestabilny system podatkowy i zmiany prawa	6	1
Rosnące płace	5	1
MARKETING	**7**	
Działania marketingowe konkurencji wymuszają kosztowną kontrakcję banku	7	1
POZOSTAŁE	**6,15**	
KLIENCI	**5,27**	

KLIENCI	**7,5**		Niebezpieczeństwo odejścia klientów, w przypadku niepełnego zaspokojenia potrzeb	5	1
Pozyskanie nowych klientów	8,18	11	Odpływ klientów i niższe dochody	4	1
Chłonny rozwijający się rynek	8	1	Duże bezrobocie	1	1
Dobre stosunki z klientami	6	1	Niski poziom zarobków mieszkańców	1	1
Stała klientela	4	1	Spadek zaufania pacjentów o lekarzy w wyniku potencjalnego błędu lekarskiego	1	1
Otwarcie granic po przystąpieniu do UE	7	1	Słaby przepływ ludności na przejściach	9	1
Wejście na nowe rynki	7	1	Ze względu na skierowanie ofert do młodych klientów niska wartość depozytów, co nie pozwala rozszerzyć działalności kredytowej	7	1
Powstawanie nowych oddziałów szkolnych (nowi czytelnicy)	8	1	Zmieniające się zapotrzebowania i upodobania klientów	7,5	2
Stali odbiorcy	3	1	Ograniczona liczba klientów	8	1
Stali odbiorcy z regionu	7	1	Ewolucja postaw klientów	5	6
Budowanie i wzmacnianie trwałych relacji z klientem	10	1	Spadek dochodów klientów	6	3
Szybkie reagowanie na aktualne potrzeby klienta	8	1	Obniżenie się lojalności klientów do banku, w tym wskutek agresywnych działań podmiotów konkurencyjnych	8	1
Pozyskiwanie klientów długoterminowych	9	1	Obniżająca się lojalność klientów do banku	5	1
Nowe firmy (klienci) na rynku	9	1	Zanik zainteresowania członkostwem w banku spowodowany brakiem preferencji z tego tytułu	4	1
INFRASTRUKTURA PRODUKCYJNO-USŁUGOWA I DYSTRYBUCYJNA	**6,71**		**INFRASTRUKTURA PRODUKCYJNO-USŁUGOWA I DYSTRYBUCYJNA**	**6,67**	
Możliwości gruntowej modernizacji starych części szpitala (blok AiB) z licznych źródeł: środki UE, dotacja z organu założycielskiego i Województwa Lubelskiego	9	1	Zagrożenie zamknięcia oddziałów Ginekologii, Kardiologii, Pediatrii i Położnictwa w wyniku niedostosowania budynków A i B do obowiązujących przepisów	7	1

Możliwości rozszerzenia współpracy z zakresu nefrologii (nowe doświadczenia większe dochody) dzięki świeżo uruchomionej stacji dializ przez podmiot zewnętrzny	7	1
Projekt kompleksowej informatyzacji szpitala (wniosek o sfinansowanie został przyjęty i realizacja rozpoczyna się 1.12.10	6	1
Modernizacja linii produkcyjnych	7	1
Dotychczasowy rozwój (przeprowadzony 3 m-ce temu remont)	10	1
Możliwość rozbudowy obiektu (co poprawi rentowność)	7	1
Wprowadzenie nowych technologii produkcji	7	1
Nowe inwestycje	6	1
Rozwój oddziałów i nowych placówek	7	1
Modernizacja istniejących wymienników na kompaktowe z pełną automatyką	5	1
Budowa nowych bezkanałowych sieci preizolowanych	5	1
Posiadanie własnej powierzchni użytkowej	2	1
Otwarcie oddziałów na nowych rynkach	2	1
Organizacja nowych placówek w terenie	9	1
Polepszenie dostępności komunikacyjnej – parking	9	1
Tworzenie nowych sklepów	6	1
Unowocześnienie bazy sprzętowej	10	1
INNE	**7,26**	
Wejście na nowe rynki	7,33	9

Nie podłączenie nowobudowanych bloków do miejskiej sieci tylko instalowanie niezależnego ogrzewania gazowego w mieszkaniach	4	1
Zmniejszenie liczby jednostek gospodarczych	9	1
INNE	**6,67**	
Sezonowość	4	1
Wolniejszy wzrost rynku	6	1
Niekorzystne rozwiązania systemowe	6,86	7
Podatność firmy na wahania koniunktury	5	1
Zmiana potrzeb i gustów nabywców	8	1
Niekorzystne zmiany demograficzne	6	1
Niekorzystne zmiany na rynku pracy (bezrobocie – spadek popytu)	10	1
Podatność firmy na recesję	6	1
Zagrożenia dla środowiska naturalnego	7	1
Ubożenie społeczeństwa przy rosnącym jego zróżnicowaniu	3	1
Stopa lokalnego bezrobocia	4	1
Ograniczenie rozwoju gospodarczego w regionie	8	1
Ryzyko utracenia firmy przez likwidację działalności	4	1
Niepewność i niestabilność rynku	10	1
Ochrona środowiska – wysokie opłaty za emisję dwutlenku węgla	7	1

Wzrost konsumpcji piwa	9	1
Zmniejszenie bezrobocia	8	1
Wzrost zarobków	9	1
Możliwość przekształcenia wraz z narastającymi potrzebami na rynku	9	1
Wzrost znaczenia wschodniej granicy w ramach członkostwa w UE	6	1
Ekspansja na rynki światowe	8	1
Współpraca z ośrodkami badawczymi	5	1
Ciągłe unowocześnianie systemów logistycznych	7	1
Rozwój gospodarki lokalnej	5	1
Rozszerzenie obszaru działania	6	1
Wzrost lokalnego poziomu dochodów	5	1
Rosnący popyt na samochody a co za tym idzie na części zamienne	10	1
Rozwój nowych technologii motoryzacyjnych	6	1
Rozwój sieci placówek	8	1
Wzrost zainteresowania alternatywnymi źródłami pozyskiwania energii	8	1
Realizowanie sprzedaży przez pośredników	6	1
Program selektywnej zbiórki odpadów	9	1
Zdolności adaptacyjne do zmieniających się potrzeb rynku	7	1
Dopływ zachodniej technologii i kapitału	6	1
Otwarcie rynków zagranicznych na polskie towary	8	1
Zwiększająca się stabilizacja gospodarcza kraju i pieniądza	7	1

Wzrost bezrobocia, inflacja, niestabilna polityka państwa	5	1
Nieprzewidywalność uwarunkowań rynkowych, brak stabilności gospodarczej	6	1
Zaprzestanie udzielania kredytów preferencyjnych dla rolnictwa dopłatami ARiMR	8	1
Możliwość importu dużych ilości biopaliw	9	1
Niestabilna polityka gospodarcza i przepisy prawa	8	
Kryzys gospodarczy	8	4
Migracja młodych ludzi do miast powstawanie „miast emerytów”	7	1
Polityka gospodarcza rządu	8	1
Ubożenie społeczeństwa	2	1
Niekorzystne zmiany w otoczeniu makroekonomicznym	6	1
Zła polityka rządu i nadzoru finansowego	6	1

Rozwój technologii wytwarzania odzieży	7	1
Duże zapotrzebowanie na polską zdrową żywność	6	1
Nowe rynki za granicą	8	1
Wzrost zamówień na usługi montażu i demontażu	7	1
Stale wzrastające zapotrzebowanie na usługi telefoniczne i informatyczne	9	1
Ożywienie gospodarcze panujące na rynku nawozów i chemikaliów, korzystne trendy cenowe a także rosnący popyt na produkty spółki	6	1
Stworzenie nowych miejsc pracy	6	1
Szybszy wzrost rynku krajowego stanowiącego podstawę działania	7	1
Wzrost krajowego popytu na samochody	7	1
Sprzedaż samochodów marki Hyundai, która w ostatnim czasie dynamicznie się rozwija	9	1
Wzrost świadomości odżywiania	9	1
Przemiany ustrojowe na wsi oraz zmiany zachodzące w strukturze gospodarstw rolnych	6	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

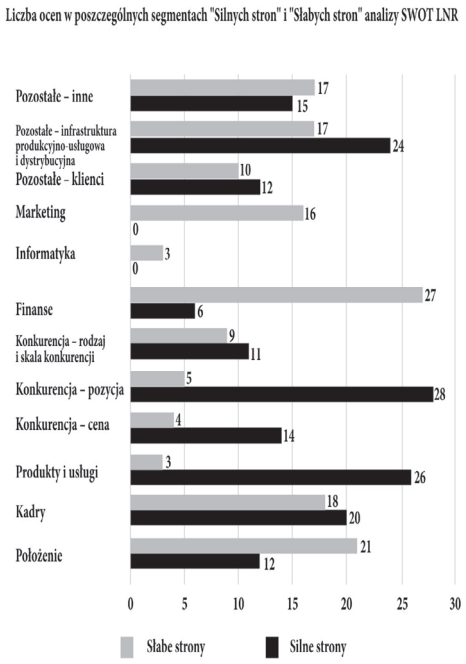
Wstępna lektura zamieszczonego w tabeli nr 1 materiału pozwala wysnuć kilka refleksji. Podmioty gospodarcze objęte analizą SWOT przez studentów WSEI reprezentują niewątpliwie szeroką paletę jednostek zarówno w ujęciu branżowym jak i pod względem wielkości. Są to przedsiębiorstwa produkujące na najbliższy, dotkliwie kurczący się rynek jak i takie, które 90% produkcji przeznaczają na rynek światowy. Dla tych ostatnich jednym z podstawowych problemów jest kurs złotego – przy aprecjacji tracą, jednocześnie nie posiadają odpowiednio wysokiego marginesu zysku, żeby utrzymać konkurencyjność na zagranicznych rynkach poprzez obniżenie ceny. Zarówno dla nich, jak i dla podmiotów zaspokajających potrzeby lokalnego rynku, kluczową rolę odgrywa konkurencja, która niestety okazuje się być rolą negatywną. W wypadku firm lokalnych walka konkurencyjna nie pozwala na wypracowywanie zysku pozwalającego na inwestycje w rozwój przedsiębiorstwa, w zakup nowoczesnych technologii, nie mówiąc już o własnych nakładach na badania i rozwój. Korzystnym posunięciem byłaby konsolidacja

podmiotów działających w jednej branży, nawet do pozycji monopolu, jednak taki scenariusz nie wydaje się być prawdopodobny w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Jednocześnie problematyka nowoczesności i konkurencja światowa na ogół są kwestiami szerzej nieznanymi. Na ogół podmiot lokalny konkuruje z podmiotem lokalnym na znanym rynku w oparciu o znane produkty lub usługi i kiedy pojawia się ktoś „ze świata" – pada bo nie jest w stanie sprostać konkurencji bo to nie jest dla niego konkurencja tylko dominacja – przewaga technologii, kapitału, siły międzynarodowej marki jest dla lokalnego podmiotu po prostu miażdżąca.

Kolejnym problemem są zmiany przepisów prawa i polityki gospodarczej. Małe podmioty, choć mają największy udział w produkcji regionu, nie są zwykle w stanie odpowiednio szybko reagować na zmiany przepisów prawa – pociąga to bowiem za sobą zwykle spore nakłady finansowe, na które może pozwolić sobie zwykle jedynie duży gracz na rynku. Z kolei uzyskanie dotacji unijnej dla wielu z małych podmiotów stanowi nadal problem, gdyż brak jest m.in. stosownej strategii informowania o możliwościach i wymaganiach formalnych stawianych przedsiębiorstwom ubiegającym się o dotacje. Ponadto nadal ogromną bolączką jest przewlekłość procedur administracyjnych, oraz ich nieprzewidywalność.

W celu zidentyfikowania węzłów gordyjskich dokonano syntezy wyników badań studentów i przedstawiono je na poniższych wykresach. Analiza SWOT wykazuje przydatność jedynie wtedy, gdy pozwala jasno określić co najwyżej kilka dziedzin, w których występują zdecydowanie pozytywne lub zdecydowanie negatywne zjawiska. W tym celu liczba ocen w poszczególnych segmentach „silnych stron" i „słabych stron" powinna być na tyle duża, by móc wyciągnąć miarodajne wnioski, a jednocześnie należy ograniczyć liczbę analizowanych dziedzin, lub ujednolicić te nadmiernie zatomizowane. Niemniej, w niektórych szczególnych przypadkach, gdy ujednolicenie dziedziny powoduje zbytnie uproszczenie, autorzy zestawienia postanowili rozdzielić je celem bardziej precyzyjnego ujęcia. Stąd też w poniższym zestawieniu kwestię konkurencji oceniono oddzielnie pod względem cen, pozycji, oraz rodzaju i skali. Pierwszy wykres przedstawia liczbę ocen dokonanych w poszczególnych segmentach „silnych stron" i „słabych stron" przeprowadzonej analizy SWOT.

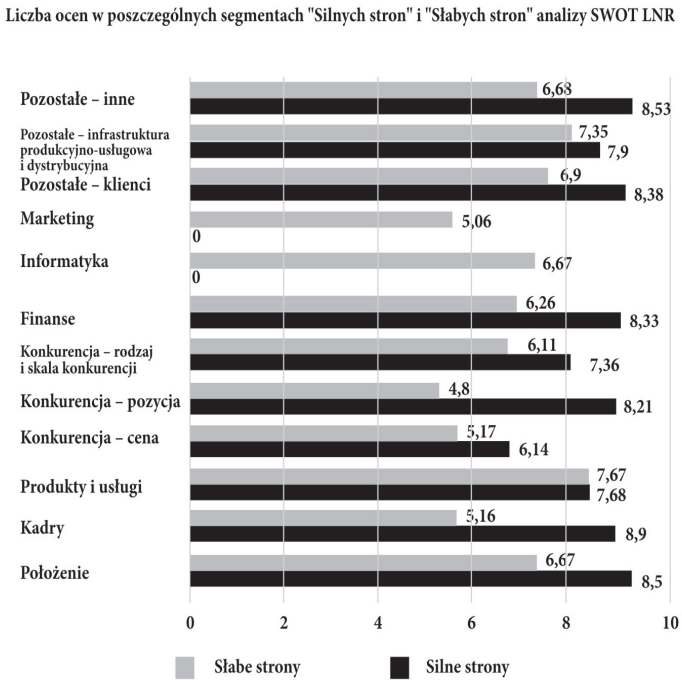
Wykres 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

Wykres nr 2 przedstawia średnią wartość ocen dokonanych w poszczególnych segmentach „silnych stron" i „słabych stron" przeprowadzonej analizy SWOT. Można zauważyć, że w większości dziedzin przeważają silne strony (z wyjątkiem marketingu i informatyki, gdzie nie doszukano się żadnych silnych stron).

Wykres 2.

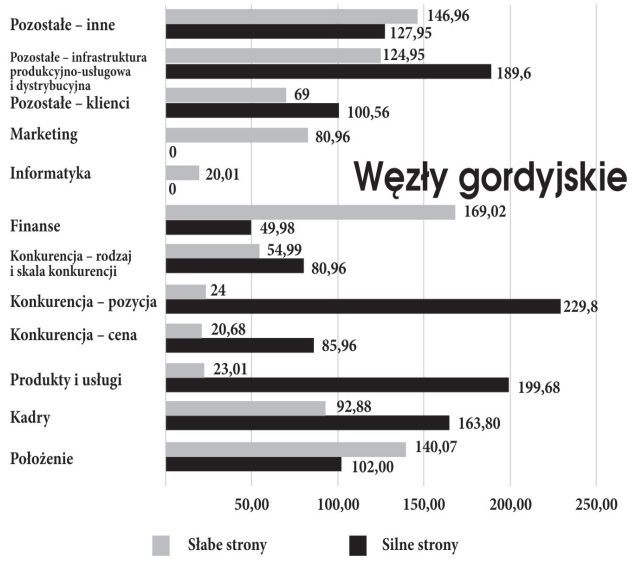


Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

Wykres nr 3 jest próbą identyfikacji węzłów gordyjskich w poszczególnych dziedzinach. Wartości ocen zsumowano, po czym ustalono wartość progową na 100 punktów i przyjęto, że to co przekracza ową wartość w kategorii negatywnej, jeżeli tym bardziej nie jest skompensowane wartością pozytywną, stanowi węzeł gordyjski.

Wykres 3

Liczba ocen w poszczególnych segmentach "Silnych stron" i "Słabych stron" analizy SWOT LNR

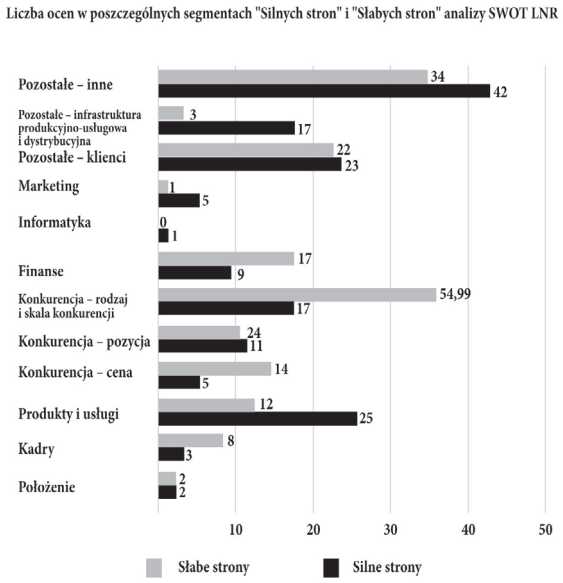


Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

Z wykresu wynika, iż poważną słabością, stanowiącą węzeł gordyjski podmiotów gospodarczych lubelskiej niszy rynkowej jest kondycja finansowa. Jest to szczególnie pesymistyczny wniosek zważywszy wysoką ocenę „silnych stron" w kategorii pozycji konkurencyjnej.

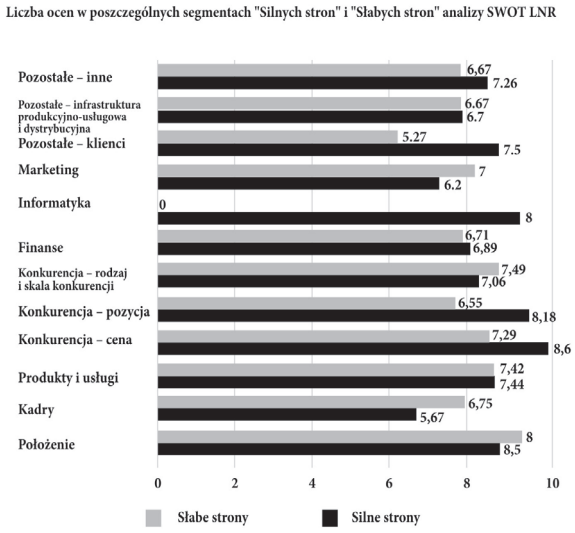
Podobne zestawienie, jak w wypadku stron „silnych" i „słabych", dokonano w tych samych dziedzinach dla „szans" i „zagrożeń". Odpowiednio przedstawiają je wykresy 4 do 6.

Wykres 4



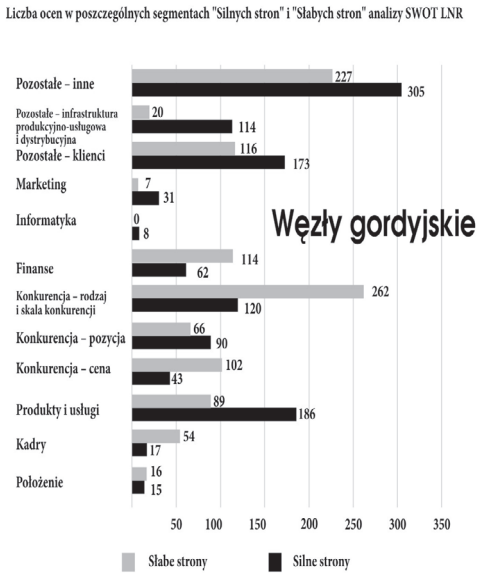
Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

Wykres 5.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

Wykres 6.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz cząstkowych studentów WSEI

W kategorii szans i zagrożeń węzeł gordyjski ewidentnie leży w konkurencji, jeżeli chodzi o jej rodzaj i skalę. W połączeniu z oceną finansów, dokonaną w zestawieniu słabych i silnych stron, można wysnuć wniosek, że aby utrzymać konkurencyjną pozycję, firmy potrzebują środków na rozwój marki, przywiązanie klienta, działania marketingowe i na ewentualną walkę cenową z nowym graczem.

5. Zakończenie

Przeprowadzona analiza SWOT pozwala zapewne odnaleźć jeszcze wiele punktów stanowiących węzły gordyjskie rozwoju Ściany wschodniej Polski. Z dotychczasowego badania wynika, że ich zakres jest dosyć szeroki a skala problemu wskazuje na głębokość poruszanych zjawisk. Na obecnym etapie badań można stwierdzić, że przeprowadzono rozpoznanie i dokonano identyfikacji. Ilość odpowiedzi i ich język wskazują na różnorodność rozkładu. W materiale przedstawiono zarówno pewną syntezę odzwierciedlającą Lubelską Niszę Rynkową jak również w załączniku przedstawiono konkretne analizy odnoszące się do poszczególnych podmiotów.

6. Załącznik – zestawienie cząstkowych analiz SWOT

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Puławach

Silne strony		Słabe strony	
1. Bardzo dobra lokalizacja i dogodne dojazdy	8	1. Stare i wyeksploatowane sprzęty, aparatura medyczna oraz obiekty szpitalne budynków A i B niespełniające wymogów sanitarnych	10
2. bardzo dobra kadra medyczna i zarządzająca	10	2. Brak kompleksowego systemu informatycznego obsługującego działalność	6
3. Uregulowane stosunki własnościowe	9	3. Rozproszony stan własności i konieczność zarządzania obiektami nie służącymi do bezpośredniej działalności w lecznictwie zamkniętym (ośrodki zdrowia, bloki mieszkalne, pustostany, ziemia rolna, itd.)	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwości gruntowej modernizacji starych części szpitala (blok AiB) z licznych źródeł: środki UE, dotacja z organu założycielskiego i Województwa Lubelskiego	9	1. Zagrożenie odpływu kadry w szczególności lekarskiej do innych ośrodków (np. Lublin) jak i do sektora prywatnego ze względu na wyższe wynagrodzenie	9
2. Możliwości rozszerzenia współpracy z zakresu nefrologii (nowe doświadczenia większe dochody) dzięki świeżo uruchomionej stacji dializ przez podmiot zewnętrzny	7	2. Zagrożenie zamknięcia oddziałów Ginekologii, Kardiologii, Pediatrii i Położnictwa w wyniku niedostosowania budynków A i B do obowiązujących przepisów	7
3. Projekt kompleksowej informatyzacji szpitala (wniosek o sfinansowanie został przyjęty i realizacja rozpoczyna się 1.12.10	6	3. Wzrost kosztów leczenia pacjentów, przy jednoczesnym braku dostatecznego wzrostu ceny usług medycznych płaconych przez NFZ	8

Państwowy Instytut Weterynaryjny – Państwowego Instytutu Badawczego w Puławach

Silne strony		Słabe strony	
1. Nowoczesne wyposażenie	10	1. Brak reklamy	2
2. Profesjonalna kadra lekarzy weterynarii	8	2. Jesteśmy nieodporni na brak pracowników np. Choroby, odejścia całkowite z pracy	3
3. Brak silnej konkurencji	8		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Liczne potencjalne źródła finansowania: UE, Ministerstwo	9	1. Wzrost cen sprzętu	8
2. Znacząca pozycja Instytutu w Polsce i na świecie	10	2. Wysokie i stale rosnące koszty utrzymania obiektu, kadry, materiałów	8
3. Jedno z najnowocześniejszych laboratoriów w Europie i na Świecie	9	3. Możliwość pojawienia się konkurencji	5

Sklep „Krzyżowski" w Świdniku

Silne strony		Słabe strony	
1. Dobre jakościowo tkaniny	9	1. Lokalizacja sklepu	4
2. Profesjonalna obsługa doradztwo	6	2. Reklama sklepu	5
3. Niska cena tkanin	3	3. Możliwość zaparkowania samochodu	8
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Znalenie dostawców oferujących dobre jakościowo tkaniny o niższych cenach	5	1. Pojawienie się konkurencji	7
2. Oferowanie usług krawieckich	8	2. Spadek dochodów społeczeństwa	4
3. Zmiana lokalizacji, większy lokal	6	3. Wysokie ceny usług krawieckich	5

Sp. z o.o. – sprzątanie i zarządzanie nieruchomościami

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Znacząca pozycja na rynku	10	1. Słaby image firmy	6
2. Wystarczające zasoby	10	2. Słaby poziom marketingu	5
3. Dobra opinia u klientów	9		
4. Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne	8		
5. Korzystanie z efektu doświadczeń	9		
6. Zdolność do innowacji	7		
7. Doświadczona kadra kierownicza	8		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Pojawienie się nowych grup klientów	9	1. Pojawienie się nowych konkurentów	10
2. Wejście na nowe rynki	7	2. Wolniejszy wzrost rynku	6
3. Poszerzenie oferty	6	3. Niekorzystne rozwiązania systemowe	7
4. Przejście do lepszej grupy strategicznej	6	4. Podatność firmy na wahania koniunktury	5
5. Szybszy wzrost rynku	7	5. Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców	8
		6. Zmiana potrzeb i gustów nabywców	8
		7. Niekorzystne zmiany demograficzne	6

APEX

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Wysoka jakość wyrobów	8	1. Słaby image firmy	7
2. Umiarkowany poziom cen	10	2. Przeciętne umiejętności kadry kierowniczej	7
3. Sprawny i szybki system załatwiania wszelkich reklamacji	10	3. Trudności w dotarciu do nowych klientów	7
4. Zasoby finansowe i inne firmy	10	4. Długi czas wytworzenia jednostkowego wyrobu	10
5. Własny transport	9	5. Przestarzałe maszyny produkcyjne	10
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wejście na nowe rynki	6	1. Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców	8
2. Poszerzenie asortymentu	10	2. Niekorzystne zmiany na rynku pracy (bezrobocie – spadek popytu)	10
3. Przejście do lepszej grupy strategicznej	8	3. Polityka celna państwa	9
4. Nowe grupy klientów	10	4. Umacnianie się pozycji głównych konkure–tów	5,5
5 Duży rynek	8	5. Sezonowość sprzedawanych wyrobów	10

Przedsiębiorstwo Omega – Nowoczesne Materiały budowlane sp. z o.o.

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Dobra i wysoka jakość sprzedawanych wyrobów	10	1. Brak produktu innowacyjnego	10
2. Terminowość dostaw	10	2. Konkurowanie ceną (niska rentowność)	7
3. Dobra opinia klientów	10	3. Brak dużych zleceń	10
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Stworzenie mocnej pozycji na rynku regionalnym	10	1. Pojawienie się nowych konkurentów	8
2. Powiększenie asortymentu	8	2. Podwyżki cen materiałów	10
3. Silniejsza pozycja w negocjacjach z dostawcami	9	3. Inwestycje kapitałowe koncernów zachodnich, dążących do przejmowania polskich firm budowlanych	8

Browar Żywiec

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Powszechnie znana marka w kraju	10	1. Sezonowość sprzedaży	5
2. Znaczący udział w rynku	10	2. Wysokie nakłady na marketing i reklamę	6
3. Wieloletnie istnienie na rynku	9		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wzrost konsumpcji piwa	9	1. Wzrost konkurencji krajowej	6
2. Zwiększenie produkcji	8	2. Wojna cenowa	6
3. Modernizacja linii produkcyjnych	7	3. Odpływ klientów i niższe dochody	4

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej „MEDYK" w Kraśniku			
Silne strony		**Słabe strony**	
1. Doświadczona i wysoko wykwalifikowana kadra	10	1. Ograniczona limitami ilość pacjentów przyjmowanych w ramach umów z NFZ	1
2. Telefoniczna rejestracja pacjentów	10	2. Zbyt wysokie ceny usług dla pacjentów mniej zamożnych	2
3. Podpisane z NFZ umowy na świadczenia zdrowotne	10	3. Niekonkurencyjne ceny	1
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Zwiększenie limitów ilości przyjmowanych pacjentów w ramach umów z NFZ	9	1. Duże bezrobocie	1
2. Zmniejszenie bezrobocia	8	2. Niski poziom zarobków mieszkańców	1
3. Wzrost zarobków	9	3. Spadek zaufania pacjentów do lekarzy w wyniku potencjalnego błędu lekarskiego	1

Szpital NN			
Silne strony		**Słabe strony**	
1. Szeroko rozwinięta działalność ponadstandardowych oddziałów	10	1. Wyeksploatowany sprzęt specjalistyczny i wysokie koszty remontów	6
2. Certyfikaty jakości świadczące o wysokim poziomie usług medycznych	6	2. Niskie wykorzystanie posiadanego potencjału	10
3. Wykwalifikowana doświadczona kadra medyczna	9	3. Utrata potencjalnych pacjentów na rzecz prywatnych zakładów opieki zdrowotnej oferujących szybszy dostęp do świadczeń	9
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwość rozbudowy i modernizacji ze źródeł zewnętrznych (Urząd Marszałkowski, Ministerstwo Zdrowia)	10	1. Niestabilność systemu finansowania przez NFZ (finansowanie do limitu określonego w zawartym kontrakcie)	10
2. Brak na lokalnym rynku szpitali o znaczącej przewadze konkurencyjnej	9	2. Brak finansowania usług ponadkontraktowych (pogarszanie się sytuacji finansowej, spowodowane koniecznością przyjęć i leczenia pacjentów nieubezpieczonych, długoterminowych	9
3. Członkostwo Polski w UE, możliwość pozyskiwania relatywnie dużych środków rozwojowych	5	3. Obawa o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia	8

Przedsiębiorstwo Wielobranżowe PW Relax Aneta Korzeniewska			
Silne strony		**Słabe strony**	
1. Lokalizacja placówek na przejściach granicznych	9	1. Lokalizacja na przejściach utrudnia zdobywanie nowych klientów	9
2. Rozszerzony wachlarz usług w tym usługi bankowe, kantor, ubezpieczenia, sprzedaż art. Spożywczych, kart telefonicznych	8	2. Niemożność wyboru klienta	7
3. Wyłączność na sprzedaż usług bankowych na przejściu granicznym w Hrebennem	8	3. Przetargi na pomieszczenia co trzy lata (brak ustabilizowanej pozycji)	8
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwość przekształcenia wraz z narastającymi potrzebami na rynku	9	1.Występowanie dotychczasowej konkurencji oraz pojawienie się nowej	9
2. Wzrost znaczenia wschodniej granicy w ramach członkostwa w UE	6	2. Umacnianie się pozycji silniejszych firm	8
3. Możliwość porozumienia się z konkurencją	7	3. Słaby przepływ ludności na przejściach	9

Sklep PSS Społem

Silne strony		Słabe strony	
1. Konkurencyjne ceny produktów akceptowane przez nabywców	8	1. Lokalizacja poza centrum miasta	9
2. Bardzo dobre rozpoznanie źródeł zaopatrzenia	9	2. Ograniczona powierzchnia sklepu	5
3. Szeroki asortyment towarów na dziale artykułów świeżych	8	3. Brak powierzchni parkingowej	6
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Dotychczasowy rozwój (przeprowadzony 3 m-ce temu remont)	10	1. Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	8
2. Możliwość rozbudowy obiektu (co poprawi rentowność)	7	2. Umacnianie pozycji firm silniejszych	8
3. Bardziej widoczna reklama dla większej liczby mieszkańców	6	3. Zmiany stawek podatkowych VAT	9

mBank

Silne strony		Słabe strony	
1. Uznanie za lidera rynkowego	9	1. Uzależnienie od systemu komputerowego	9
2. Posiadanie zdolności innowacyjnych	8	2. Brak punktów kasowych	8
3. Zawiązanie spółki Aspiro w celu rozwoju	9	3. Załatwianie wszystkich spraw telefonicznie, bez bezpośredniej obsługi	6
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Obsługa nowych grup klientów	6	1. Dopasowanie oferty innych banków do oferty mBanku	10
2. Rozszerzenie linii produktów, w związku z większymi oczekiwaniami klientów	10	2. Niekorzystne lub wrogie zmiany w polityce (Rekomendacja T)	8
3. Wejście na nowe rynki lub segmenty	7	3. Ze względu na skierowanie ofert do młodych klientów niska wartość depozytów, co nie pozwala rozszerzyć działalności kredytowej	7

Wydawnictwo NN

Silne strony		Słabe strony	
1. Dobra pozycja rynkowa	7	1. Brak jasno wyznaczonej strategii	7
2. Dobrze wykwalifikowana kadra	10	2. Słaby poziom marketingu	6
3. Konkurencyjne ceny akceptowane przez nabywców	5	3. Mała liczba wprowadzanych innowacji	4
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Pojawienie się nowych grup klientów	10	1. Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	7
2. Możliwość poszerzenia i zróżnicowania asortymentu	5	2. Podatność firmy na recesję	6
3. Szybszy wzrost rynku	4	3. Zmieniające się zapotrzebowania i upodobania klientów	6

Zakłady Azotowe „Puławy"

Silne strony		Słabe strony	
1. Silna pozycja rynkowa	10	1. Sezonowość sprzedaży	8
2. Bogate doświadczenia spółki	8	2. Niskie zdolności magazynowe	7
3. Konkurencyjność jakościowa	6	3. Wysokie koszty ponoszone na ochronę środowiska	5
4. Nowoczesne technologie	5	4. Rygorystyczne zasady przechowywania produktów	4
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Ekspansja na rynki światowe	8	1. Ograniczona liczba klientów	8
2. Wprowadzenie nowych technologii produkcji	7	2. Zagrożenia dla środowiska naturalnego	7
3. Nowe inwestycje	6	3. Rosnące koszty surowców	5
4. Współpraca z ośrodkami badawczymi	5	4. Wysokie ceny ropy i gazu ziemnego	4

Gminna Biblioteka Publiczna w Turobinie

Silne strony		Słabe strony	
1. Dobra lokalizacja	9	1. Bariery architektoniczne	9
2. Dobrze wyszkolona kadra	9	2. Krótki czas otwarcia	8
3. Bezpłatny dostęp do internetu	9	3. Złe warunki lokalowe	9
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Brak innych instytucji kulturalnych	10	1. Permanentny brak środków na działalność	10
2. Powstawanie nowych oddziałów szkolnych (nowi czytelnicy)	8	2. Mała atrakcyjność oferty	8
3. Wysokie ceny książek w księgarniach	7	3. Niekorzystne zmiany w ustawodawstwie	9

Emperia Holding S A

Silne strony		Słabe strony	
1. Dobra pozycja na rynku	8	1. Trwająca restrukturyzacja która obniżyła rentowność firmy	6
2. Szeroki asortyment	9	2. Duża konkurencja	8
3. Dobrze rozwinięta logistyka	7	3. Brak odpowiedniej komunikacji miedzy pracownikami	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Intensyfikacja działań handlowych	8	1. Wroga konkurencja, która chce przejąć udziały	8
2. Przejęcia nowych spółek	6	2. Ubożenie społeczeństwa przy rosnącym jego zróżnicowaniu	3
3. Ciągłe unowocześnianie systemów logistycznych	7	3. Wysokie ceny produktów u producentów	4

SKOK-Bogdanka

Silne strony		Słabe strony	
1. Jakość produktów	9	1. Poziom rotacji	8
2. Poziom oprocentowania	8	2. Kwalifikacje i umiejętności	3
3. Przystosowanie do rynku	4	3. Plan rozwoju strategicznego	2
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Stopa oprocentowania na rynku	8	1. Przepisy w zakresie działalności	7
2. Rozwój gospodarki lokalnej	5	2. Ryzyko nowej konkurencji	7
3. Rozszerzenie obszaru działania	6	3. Stopa lokalnego bezrobocia	4

Conference &SPA – Hotel w Krynicy Zdrój

Silne strony		Słabe strony	
1.Położenie – bliskość granicy polsko-słowackiej, tereny górskie, korzystna baza wypadowa dla wycieczek po górach	9	1. Okresowy brak płynności gotówkowej	4
2. Atrakcyjna okolica	9	2. Ze względu na wielkość i krótki okres działalności hotel jest mało znany	3
3. Słaba konkurencja – średni standard pobliskiego hotelu	6	3. Promocja na zbyt niską skalę	4
4. Konkurencyjne ceny	5		
5. Przystąpienie do UE zwiększyło ruch turystyczny	6		
6. Wykwalifikowany personel (z językiem niemieckim)	5		
7. Wieloletnie doświadczenie wspólników	5		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Pozyskanie nowych klientów	8	1. Możliwość pojawienia się konkurencji (bardzo szybko rozwijająca się branża)	4
2. Chłonny rozwijający się rynek	8	2. Niebezpieczeństwo odejścia klientów, w przypadku niepełnego zaspokojenia potrzeb	5
3. Dobre stosunki z klientami	6	3. Sezonowość	4
4. Stała klientela	4		
5. Otwarcie granic po przystąpieniu do UE	7		
1. Polityka powiatu nastawiona na rozwój samozatrudnienia	7	1. Ryzyko nowej konkurencji	6
2. Brak biura zajmującego się doradztwem w sprawach funduszy unijnych	6	2. Zagrożenie brakiem lub niskimi dochodami firmy	5
3. Brak zapowiedzi rządu o zmianie biurokracji w dziedzinie fiskalności	6	3. Ryzyko utracenia firmy przez likwidację działalności	4

Open Finance

Silne strony		Słabe strony	
1. Najlepsi specjaliści w dziedzinie finansów	5	1. Słaba dostępność do oddziałów	9
2. Bezpłatne usługi w zakresie porównywania ofert kredytów i lokat	8	2. Brak zaufania ze strony klientów	10
3. Bardzo dobra reklama firmy i produktów	10	3. Mała ilość doradców na 100 klientów	4
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Rozwój oddziałów i nowych placówek	7	1. Brak klientów i zamykanie oddziałów	6
2. Możliwość zatrudnienia większej ilości doradców	3	2. Kryzys finansowy	10
3. Dłuższe istnienie na rynku i większe zaufanie	10	3. Konkurencja ze strony innych firm	9

Autoryzowany dealer samochodowy

Silne strony		Słabe strony	
1. Rozbudowana sieć sprzedaży	9	1. Uzależnienie od rozwoju rynku motoryzacyjnego	10
2. Rozwijające się kanały dystrybucji	9	2. Niewystarczający poziom środków finansowych firmy przekazywanych na inwestycje	9
3. Wypracowany system logistyczny	7	3. Uzależnienie od banków i firm leasingowych	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1.Rosnący popyt na samochody a co za tym idzie na części zamienne	10	1. Niepewność i niestabilność rynku	10
2. Poszerzenie oferty	6	2. Ryzyko związane z utratą kluczowych pracowników	8
3. Rozwój nowych technologii motoryzacyjnych	6	3. Wzrost kosztów wynagrodzeń	8

Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Cieplnej Spółka z o.o.

Silne strony		Słabe strony	
1. Monopolistyczna pozycja w branży ciepłowniczej na terenie miasta	9	1. Silna pozycja związków zawodowych oraz ich niechęć do zmian	5
2. Wykonywanie remontów i konserwacji we własnym zakresie	5	2. Utrudniona windykacja należności od części odbiorców (bezrobocie, likwidacja działalności)	6
3. Prowadzenie dodatkowej działalności przynoszącej dochód	5	3. Wysokie koszty prowadzenia działalności pomocniczej	6
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Modernizacja istniejących wymienników na kompaktowe z pełną automatyką	5	1. Nie podłączenie nowobudowanych bloków do miejskiej sieci tylko instalowanie niezależnego ogrzewania gazowego w mieszkaniach	4
2. Budowa nowych bezkanałowych sieci preizolowanych	5	2. Ochrona środowiska – wysokie opłaty za emisję dwutlenku węgla	7
3. Brak liczącej się konkurencji w branży ciepłowniczej na lokalnym rynku	7	3. Systematycznie rosnąca cena miału będącego podstawowym surowcem do produkcji ciepła	6

Spółka z o.o.

Silne strony		Słabe strony	
1. Duża zdolność konkurowania	9	1. Niska rentowność	8
2. Dobra opinia klientów	9	2. Błędy we wdrażaniu strategii	7
3. Własna technologia	9	3. Słaby poziom marketingu	9
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wejście na nowe rynki	9	1. Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców	8
2. Pojawienie się nowych grup klientów	9	2. Zmiana potrzeb i gustów nabywców	9
3. Możliwość poszerzenia asortymentu	9	3. Niekorzystne rozwiązania systemowe	7

Bank NN

Silne strony		Słabe strony	
1. Czołowa pozycja w wolumenie udzielonych kredytów hipotecznych	8	1. Ograniczenie maksymalnego poziomu kredytowania dla pojedynczego klienta w ramach lokalnych kompetencji Banku, przez co bank nie jest konkurencyjny	6
2. Oferta publiczna jest atrakcyjna cenowo	8	2. Wciąż ograniczona oferta produktowa	3
3. Silne wsparcie „Banku Matki"	9	3. Wciąż dosyć długi proces kredytowy ze względu na brak automatyzacji procesu	5
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Rozwój sieci placówek	8	1. Wzrost konkurencji w sektorze	7
2. Zwiększenie płynności	9	2. Działania marketingowe konkurencji wymuszają kosztowną kontrakcję banku	7
3. Systematyczne akcje marketingowe	4	3. Wzrost bezrobocia, inflacja, niestabilna polityka państwa	5

Bank Spółdzielczy w Nałęczowie

Silne strony		Słabe strony	
1. Położenie w centrum biznesowym miasta	10	1. Zbyt dużo dokumentów do podpisania przy każdej umowie – biurokracja	8
2. Liczne placówki	7	2. Mała ilość kas – duże kolejki	7
3. Dogodne dla klientów godziny otwarcia sieci	10	3. Mały parking dla klientów	6
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Rozszerzenie wachlarza usług bankowych oraz poprawa jakości tych usług	5	1. Szersza oferta produktowa innych podmiotów	7
2. Doskonalenie wiedzy fachowej pracowników i poprawa jakości obsługi	7	2. Nieprzewidywalność uwarunkowań rynkowych, brak stabilności gospodarczej	6
3. Poprawa dystrybucji przez Banki Spółdzielcze funduszy z UE	4	3. Zaprzestanie udzielania kredytów preferencyjnych dla rolnictwa z dopłatami ARiMR	8

FTK Sp. z o.o. – (brykiety z biomasy)

Silne strony		Słabe strony	
1. Nowoczesna linia produkcyjna pozwalająca na wytwarzanie produktu wysokiej jakości	9	1. Stosunkowo wysokie koszty generowane przez posiadane budynki produkcyjne i magazynowe	10
2. Duży poziom fachowości pracowników	9	2. Trudności w utrzymaniu ciągłości produkcji i sprzedaży	8
3. Dobra znajomość rynku surowcowego	9	3. Brak możliwości składowania brykietów w okresach zmniejszonego popytu	8
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wzrost zainteresowania alternatywnymi źródłami pozyskiwania energii	8	1. Możliwość importu dużych ilości biopaliw	9
2. Wzrost cen tradycyjnych materiałów opałowych (gaz, węgiel, drewno)	10	2. Zwiększająca się podaż powodująca spadek cen sprzedaży	10
3. Realizowanie sprzedaży przez pośredników	6	3. Wysoka pozycja konkurencji	4

MPO SITA – Lublin

Silne strony		Słabe strony	
1. Niezawodność usług i solidność	8	1. Wyeksploatowany tabor	5
2. Terminowość realizacji umów, zleceń i zamówień	9	2. Część decyzji podejmowana jest przez centralę w Warszawie	8
3. Szeroki wachlarz świadczonych usług	9	3. Trudności w sprzedaży surowców wtórnych	8
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Program selektywnej zbiórki odpadów	9	1. Rosnące koszty w zakresie windykacji należności	4
2. Zagospodarowanie odpadów – produkcja paliwa alternatywnego, kompostu	9	2. Niestabilna polityka gospodarcza i przepisy prawa	8
3. Pozyskiwanie klientów ze sfery wytwórców opakowań	8	3. Możliwość wprowadzenia tzw. Podatku śmieciowego i zdobywanie rynku w ramach przetargu	7

Cukiernia-Kawiarnia, Hotelik „Fantazja" w Świdniku

Silne strony		Słabe strony	
1. Szybkość realizacji zamówień	9	1. Niewystarczające własne środki finansowe	8
2. Poziom jakości usług	6	2. Niewystarczający marketing i reklama	7
3. Niska cena produktów	3	3. Zbyt mała powierzchnia użytkowa	5
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwość rozszerzenia oferty	7	1. Możliwość pojawienia się konkurencji (bardzo szybko rozwijająca się branża)	8
2. Ograniczona rywalizacja w sektorze	5	2. Spadek dochodów klientów	3
3. Zdolności adaptacyjne do zmieniających się potrzeb rynku	7	3. Niewielki zasięg terytorialny działalności	9

ZPS „Escott" S A

Silne strony		Słabe strony	
1. Szybkie tempo wdrażania nowych wyrobów	6	1. Duży stopień zużycia maszyn	5
2. Własne laboratorium, biuro projektowe i dział przygotowania produkcji	6	2. Dość scentralizowany system zarządzania – praktycznie wszystkie decyzje podejmowane są przez prezesa	5
3. Relatywnie niskie koszty wytwarzania	6	3. Potrzeba szukania nowych rynków zbytu w kraju i za granicą	6
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Dopływ zachodniej technologii i kapitału	6	1. Sezonowość sprzedaży i produkcji	7
2. Otwarcie rynkó zagranicznych na polskie towary	8	2. Zwiększenie konkurencji	5
3. Zwiększająca się stabilizacja gospodarcza kraju i pieniądza	7	3. Zwiększenie wymagań klientów	6

Firma NN

Silne strony		Słabe strony	
1. Własne zaplecze techniczne	7	1. Mała liczba stałych klientów	5
2. Przewaga kosztowa	7	2. Ograniczone zasoby finansowe na inwestycje	5
3. Niski poziom cen	7	3. Słaba marka firmy	5
Szanse		**Zagrożenia**	

1. Mała liczba firm markowych	6	1. Możliwość pojawienia się nowych konkurentów	5
2. Rozwój technologii wytwarzania odzieży	7	2. Zmiana potrzeb i gustów nabywców	4
3. Możliwość wejścia do lepszej grupy strategicznej	6	3. Możliwość pojawienia się wyrobów substytucyjnych	6

Spółdzielnia we Włodawie

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Tradycja i doświadczenie	10	1. Przestarzały i nieefektywny wygląd placówek detalicznych wymagających dużych nakładów na modernizację, wizualizację i remonty	5
2. Duży majątek spółdzielni przynoszący zyski z wynajmu i produkcji tradycyjnego pieczywa bez polepszaczy	9	2. Brak nowoczesnego wyspecjalizowanego sprzętu	10
3. Atrakcyjne położenie placówek detalicznych	10	3. Brak wykwalifikowanej kadry np. Do logistyki i marketingu	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Zrzeszenie się	8	1. Kryzys gospodarczy	9
2. Otwarcie przejścia granicznego	5	2. Brak przemysłu, bezrobocie, rosnąca konkurencja	8
3. Walory turystyczne regionu generujące zwiększony popyt w lecie	10	3. Migracja młodych ludzi do miast powstawanie „miast emerytów”	7

Spółka z o.o.

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Pozycja lidera na rynku	7	1. Kiepskie zasoby rzeczowe i ludzkie	5
2. Niskie koszty	5	2. Słaby wizerunek na rynku	3
3. Zasoby finansowe	9	3. Brak stałych klientów	10
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Nowe rynki	10	1. Wejście nowych konkurentów	9
2. Produkty nowe i komplementarne	7	2. Produkty substytucyjne	8
3. Samozadowolenie konkurenta	6	3. Polityka gospodarcza rządu	8

Piekarnia Grela

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Własne budynki i sklepy firmowe	9	1. Ograniczone zasoby finansowe na inwestycje	5
2. Wysoka jakość oferowanych produktów	8	2. Sezonowość	3
3. Duża liczba stałych klientów	8	3. Oferowane produkty posiadają dość wysoką cenę	4
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Rozwój firmy poprzez wprowadzenie nowych produktów	5	1. Możliwość pojawienia się konkurencji oferującej tańszy produkt	5
2. Duże zapotrzebowanie na polską zdrową żywność	6	2. Możliwość otwarcia supermarketów posiadających własne piekarnie	6
		3. Zmiana gustów klientów	3

Stokrotka sp. z o.o. – grupa Emperia – supermarkety spożywcze

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Dbałość o zadowolenie klienta	4	1. Bliskość konkurencji	6
2. Szeroki asortyment	3	2. Przeciętne umiejętności kadry kierowniczej	3
3. Wysoka jakość towarów	3	3. Słabość reklamy	1
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Zdolność do wyprzedzenia konkurencji	4	1. Nieuczciwa konkurencja	6
2. Stali odbiorcy	3	2. Wysoka siła przetargowa nabywców	2
3. Posiadanie własnej powierzchni użytkowej	2	3. Ubożenie społeczeństwa	2

A.H.U. WIDOK Sp. z o.o.

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Bardzo dobra płynność finansowa	10	1. Wysokie koszty działalności (czynsz)	8
2. Fachowa obsługa klienta i serwis posprzedażowy	9	2. Pomyłki przy wydawaniu towarów z magazynu	7
3. Szeroki asortyment towarów	7	3. Zbyt długi termin realizacji zamówień (ok. 3 dni)	6
Szanse		**Zagrożenia**	

1. Przynależność do ogólnopolskiej grupy zakupowej umożliwi stabilizację pozycji na rynku	8	1. Działalność konkurencyjnych firm	8
2. Uruchomienie sklepu internetowego	8	2. Wzrost cen towarów u producentów	8
3. Stali odbiorcy z regionu	7	3. Nieterminowy spływ należności	6

Pol-Inowex S A

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Silna pozycja firmy	8	1. Kłopoty z pozyskiwaniem nowych lub utratą dotychczasowych pracowników	6
2. Dobra znajomość firmy wśród polskich i zagranicznych inwestorów	7	2. Zapobieganie utracie pracowników poprzez wzrost wynagrodzeń, co przekłada się na pogorszenie wyniku finansowego	5
3. Certyfikaty	9	Słaby poziom marketingu	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Nowe rynki za granicą	8	1. Niestabilność systemu podatkowego i prawnego	4
2. Możliwość poszerzenia asortymentu (usług)	6	2. Uzależnienie spółki od odbiorców	6
3. Wzrost zamówień na usługi montażu i demontażu	7	3. Ryzyko kursowe (90% przychodów spółka uzyskuje w €)– umocnienie kursu PLN powoduje zmniejszenie przychodów	5

ORANGE

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Pozycja lidera na rynku telekomunikacyjnym	8	1. Bardzo duża liczba pracowników ogranicza sprawne zarządzanie personelem kadrze kierowniczej	5
2. Bogata oferta produktów	10	2. Słabo rozwinięta infrastruktura na wsiach co ogranicza liczbę internautów	5
3. Dobrze rozwinięte kanały sprzedaży	8	3. Brak możliwości przeprowadzenia wśród konsultantów call center długoterminowego szkolenia w praktyce	5
4. Wysoka i elastyczna jakość obsługi	6		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Budowanie i wzmacnianie trwałych relacji z klientem	10	1. Umacniająca się pozycja firm konkurencyjnych	8
2. Szybkie reagowanie na aktualne potrzeby klienta	8	2. Przedłużający się kryzys gospodarczy	5
3. Stale wzrastające zapotrzebowanie na usługi telefoniczne i informatyczne	9	3. Niedochowanie tajemnicy służbowej przez pracowników	4
4. Konkurencyjne ceny i oferty promocyjne	10		

Bank Spółdzielczy w Lubartowie

Silne strony		**Słabe strony**	
1. Doświadczona i stabilna kadra	8	1. Ograniczone możliwości zwiększenia funduszy własnych	8
2. Ponad stuletnia tradycja oraz pozytywny wizerunek w środowisku	9	2. Brak pogłębionych badań w zakresie opłacalności produktów i usług bankowych	6
3. Dobra znajomość klientów, ich otoczenia oraz ich potrzeb	10	3. Słabo rozwinięta aktywność gospodarcza terenu działania	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wzrost cen usług w innych bankach	8	1. Rosnąca konkurencja na rynku usług bankowych	9
2. Intensywny rozwój nowych produktów finansowych i technologii oraz wzrost zainteresowania klientów tą sferą usług	7	2. Ubożenie społeczeństwa i wzrost sfery bezrobocia	8
3. Spadek zaufania klientów do banków z kapitałem zagranicznym	9	3. Obniżenie się lojalności klientów do banku, w tym wskutek agresywnych działań podmiotów konkurencyjnych	8

Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Radzyniu Podlaskim

Silne strony		Słabe strony	
1. Pozycja zakładu w regionie (brak konkurencji w tego typu usługach)	4	1. Rentowność działania	5
2. Klasa i profesjonalizm usług (Certyfikat)	3	2. Lokalizacja w małej miejscowości (utrudnienia dostępu do większej liczby pacjentów przebywających w zakładzie prywatnie)	3
3. Konkurencyjne ceny dla podobnej działalności w większych miastach	3	3. Brak środków na inwestycje (np. Zwiększenie liczby łóżek)	2
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Nowe grupy pacjentów	5	1. Konkurencja	4
2. Wykorzystanie środków unijnych (lub z Funduszu Pracy)	3	2. Niekorzystne kontrakty z NFZ	3
3. Otwarcie oddziałów na nowychn rynkach	2	3. Ustawowe regulacje w zakresie zatrudnienia personelu medycznego	3

Zakłady Azotowe „Puławy"

Silne strony		Słabe strony	
1. Wieloletnie doświadczenie i znana marka	8	1. Uzależnienie od dostaw gazu	8
2. Bardzo silna pozycja na rynku krajowym, silna na europejskim	7	2. Zwiększenie mocy produkcyjnych wymaga znacznych inwestycji	8
3. Stabilna sytuacja finansowa	7	3. Starzejący się park maszynowy	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Zapowiadane przejęcia spółek z branży	6	1. Ryzyko niekorzystnych zmian kursów walut oraz cen surowców i produktów spółki	7
2. Ochrona prawna chemicznego rynku UE	5	2. Rosnące koszty zatrudnienia	8
3. Ożywienie gospodarcze panujące na rynku nawozów i chemikaliów, korzystne trendy cenowe a także rosnący popyt na produkty spółki	6	3. Silne uzależnienie od sytuacji na rynku zbóż	9

AWA

Silne strony		Słabe strony	
1. Bardzo dobre źródła zaopatrzenia	10	1. Trudności z szybką obsługą dużej ilości klientów	2
2. Bardzo korzystne położenie firmy	8	2. Konieczność pozyskiwania obcych środków na inwestycje związane z modernizacją budynku	3
3. Wyszkolona i oddana dla firmy załoga kierownicza i wykonawcza	9		3
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Stworzenie nowych miejsc pracy	6	1. Zmiana potrzeb i gustów klientów	5
2. Możliwość konkurowania z innymi firmami	9	2. Sezonowość niektórych sprzedawanych wyrobów	5
3. Pojawienie się nowych grup klientów	7	3. Spadek stopy życia społeczności w okolicach działania firmy	7

Emperia Holding S A

Silne strony		Słabe strony	
1. Pozycja lidera na rynku regionalnym, czołowa pozycja na rynku krajowym	9	1. Niekompetentna kadra zarządzająca niższego stopnia	7
2. Przejrzysta i funkcjonalna struktura organizacyjna	7	2. Nie w pełni wykorzystana powierzchnia sprzedażowa	7
3. Wysoko rozwinięta sprawność logistyczna	7	3. Niska efektywność prowadzonych kampanii marketingowych	5
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wejście na nowe rynki	8	1. Silna i stale rozwijająca się konkurencja	8
2. Ułatwiony dostęp de zewnętrznych źródeł finansowania	6	2. Niestabilny system podatkowy i zmiany prawa	6
3. Szybszy wzrost rynku krajowego stanowiącego podstawę działania	7	3. Niekorzystne zmiany w otoczeniu makroekonomicznym	6

Sabat – spółka z o.o. – dealer samochodów Hyundai

Silne strony		Słabe strony	
1. Mocna pozycja na rynku lubelskim w sprzedaży opon i części samochodowych	8	1. Wysokie zadłużenie firmy	10
2. Kilkunastoletnie działanie na rynku lubelskim	5		
3. Szeroki asortyment towarów i usług	10		
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wzrost krajowego popytu na samochody	7	1. Spadająca sprzedaż samochodów osobowych w Polsce	5
2. Sprzedaż samochodów marki Hyundai, która w ostatnim czasie dynamicznie się rozwija	9	2. Silna konkurencja ze strony Auto Brokera	10

Bank Spółdzielczy w Dołhobyczu

Silne strony		Słabe strony	
1. Doświadczona, profesjonalna kadra	7	1. Niskie kapitały	3
2. Dobra lokalizacja	7	2. Niedostateczna działalność marketingowa	3
3. Wieloletnia tradycja	8	3. Wysokie oprocentowanie kredytów	3
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Organizacja nowych placówek w terenie	9	1. Silna konkurencja ze strony nowo powstałych banków	8
2. Wprowadzenie nowych produktów i usług	8	2. Zła polityka rządu i nadzoru finansowego	6
3. Racjonalizacja kosztów	7	3. Spadek dochodów klientów	7

AIG Bank

Silne strony		Słabe strony	
1. Rozbudowana sieć oddziałów	9	1. Brak badań SMGKRC (tajemniczy klient)	5
2. Mocna pozycja finansowa	9	2. Niedostateczna promocja, reklama, marketing banku	9
3. Duża lojalność klientów	8	3. Zbyt wysoki koszt udzielanych kredytów	10
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Pozyskiwanie klientów długoterminowych	9	1. Światowy kryzys gospodarczy	10
2. Połączenie z Santander Consumer Bank	7	2. Duża konkurencja na rynku bankowym	8
3. Rozszerzenie asortymentu o inne produkty bankowe	10	3. Konkurencja wprowadza nowy produkt na lepszych warunkach	9

Biuro podatkowe NN w Lublinie

Silne strony		Słabe strony	
1. Mała konkurencja w okolicy	9	1. Duża ilość podobnych biur	8
2. Wysoka jakość oferowanych usług	9	2. Brak parkingu	8
3. Duże doświadczenie kadry	9	3. Niekorzystne usytuowanie (daleki dojazd)	8
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Nowe firmy (klienci) na rynku	9	1. Zmniejszenie liczby jednostek gospodarczych	9
2. Rozszerzenie oferowanych usług	7	2. Obniżenie cen usługi przez konkurencję	8
3. Większe inwestycje w reklamę	8		

Restauracja NN w pobliżu centrum handlowego

Silne strony		Słabe strony	
1. Dogodna lokalizacja	9	1. Ograniczenia lokalowe	6
2. Wysoka jakość obsługi	9	2. Mało funkcjonalna strona internetowa	1
3. Różnice w stosunku do konkurencji: zdrowa żywność, potrawy dietetyczne	8	3. Brak parkingu	3
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Wzrost świadomości odżywiania	9	1. Odpływ kadry średniego szczebla do krajów zachodnich (kelnerzy, kucharze)	7
2. Możliwość korzystania ze środków UE	9	2. Rosnące płace	5
3. Polepszenie dostępności komunikacyjnej – parking	9	3. Zmiany w ustawodawstwie	6

Przedsiębiorstwo handlowe NN – Lubartów

Silne strony		Słabe strony	
1. Zgrany zespół pracowników	10	1. Mniejsza niż u konkurencji koordynacja działań sklepów	5
2. Dobra lokalizacja sklepów z parkingami	8	2. Niewielka przewaga konkurencyjna	6
3. Zawsze świeże produkty	9	3. wysokie ceny, wysokie koszty	3
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Tworzenie nowych sklepów	6	1. Duża konkurencja na rynku lokalnym	9
2. Możliwość rozszerzenia asortymentu	8	2. Niskie bariery wyjścia i wejścia na rynek	8
3. Wprowadzenie nowych produktów i technologii	8	3. Kryzys gospodarczy	8

Bank Spółdzielczy w Lubartowie

Silne strony		Słabe strony	
1. Bardzo dobra znajomość klientów, ich potrzeb oraz otoczenia	10	1. Niedopasowanie aktywów i pasywów wobec niedostatku depozytów długoterminowych	8
2. Dobra znajomość finansowania rolnictwa, jst oraz małych i średnich przedsiębiorstw	9	2. Brak własnej służby marketingowej oraz słaba działalność promocyjna spowodowana brakiem dostatecznych środków finansowych	6
3. Ponad 100 letnia tradycja oraz spółdzielcza forma organizacyjna	7	3. Wysokie koszty działania banku	5
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwość rozszerzenia wachlarza usług bankowych oraz poprawa ich jakości poprzez współpracę z podmiotami ubezpieczeniowymi, leasingowymi i Domem maklerskim Banku BPS	8	1. Coraz większa konkurencja na rynku usług bankowych spowodowana powstawaniem nowych placówek bankowych oferujących konkurencyjne produkty i usługi bankowe	8
2. Zmniejszenie luki technologicznej wobec konkurencyjnych instytucji finansowych	7	2. Obniżająca się lojalność klientów do banku	5
3. Zwiększenie aktywności sprzedażowej przez działania związane z pozyskiwaniem i odnawianiem bazy klientów oraz utrzymaniem dobrych relacji	5	3. Zanik zainteresowania członkostwem w banku spowodowany brakiem preferencji z tego tytułu	4

WSK PZL Świdnik

Silne strony		Słabe strony	
1. Znana i opanowana technologia wytwarzania wyrobów	8	1. Przestarzałe maszyny	9
2. Wysokie kwalifikacje pracowników	7	2. Brak systemu motywacyjnego	8
3. Wysoki poziom obsługi klienta	6	3. Niewystarczający poziom środków finansowych	7
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Unowocześnienie bazy sprzętowej	10	1. Stres	10
2. Zdecydowane podwyższenie jakości produkowanych wyrobów	8	2. Zmiany nastrojów wywołane panującą atmosferą w firmie	7
3. Pozyskiwanie nowych odbiorców	7	3. Korupcja	6

Bank Spółdzielczy w Lubartowie			
Silne strony		**Słabe strony**	
1. Skuteczne zarządzanie ryzykiem bankowym	10	1. Niskie fundusze banku	10
2. Dobry wizerunek banku	8	2. Ograniczona ilość środków na rozwój akcji kredytowej	7
3. Możliwość podejmowania decyzji dotyczących klientów przez zarząd w siedzibie banku	7	3. Brak jednolitego systemu oceny klientów	5
Szanse		**Zagrożenia**	
1. Możliwość dalszych przyłączeń banków spółdzielczych, nie spełniających wymogów kapitałowych	9	1. Rosnąca konkurencja banków komercyjnych oraz finansowych instytucji parabankowych	9
2. Inwestowanie w nowe technologie	7	2. Niepewność przyszłych rozwiązań organizacyjnych sektora bankowości spółdzielczej	8
3. Przemiany ustrojowe na wsi oraz zmiany zachodzące w strukturze gospodarstw rolnych	6	3. Brak możliwości oferowania wszystkich produktów bankowych w układzie kompleksowym z uwagi na uwarunkowania prawne oraz bariery technologiczne, finansowe organizacyjne	6

Źródło: Badania terenowe studentów WSEI

Streszczenie

Analiza była przeprowadzona przez studentów WSEI w grudniu 2010 i styczniu 2011. Była to klasyczna analizaSWOT z kilkoma niezbędnymi modyfikacjami. Przede wszystkim ograniczono liczbę czynników do najważniejszych – nie więcej niż trzech. Ponadto dodano ilościowy szacunek poszczególnych czynników w skali od 1 do 10. Wyniki wskazują na istotną rolę odgrywaną przez konkurencję.

Summary

The analysis was done by students of WSEI In December 2010 and January 2011. It was a classicalSWOT aproach with some necessary modifications. First of all it was diminishing factors to the most important – no morethan three. The next it wasquantity evaluation each factors using points scale from 1 to 10. The results show us the very import an role play by competition.

Wiktoria Wowk

Етика в управлінні якістю на підприємствах України

Ethics in a quality management at enterprises in Ukraine

Вступ

У ринкових умовах відповідальність за результати господарювання кожного підприємства покладено на нього самого. Тому основним завданням власників є підбір такого колективу працівників, які б створили згуртовану команду, що могла б адекватно й оперативно реагувати на зовнішні і внутрішні потреби середовища. Такий підхід стосується всіх підрозділів підприємства, в тому числі і служби управління якістю.

Метою даної статті є відображення значущості в роботі колективу не лише суто професійних знань і умінь, а й у виборі адекватного типу поведінки, який проявляється у вмінні застосовувати норми професійної етики, що дозволить працівникам ефективніше вирішувати протиріччя в своїй практичній діяльності.

1. Організаційні підходи до формування служби управління якістю

У сучасних умовах господарювання все більше значення відводиться ролі управління якістю в системах управління. Це пояснюється рядом причин.

По-перше, якість стає найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності.

По-друге, висока якість дає впевненість у затребуваності продукції споживачами у тривалому періоді.

По-третє, специфіка сформованих взаємин між виробником і споживачем містить обов'язкову оцінку існуючої у постачальника системи управління якістю, що в свою чергу є для споживача гарантією стабільності якості усього пропонованого асортименту продукції.

Для досягнення випуску високоякісної продукції керівництво підприємств докладає значних зусиль у різних аспектах своєї діяльності. Суттєву роль з-поміж іншого відіграє організація роботи у службі управління якістю.

Від правильно поставленої роботи багато в чому залежить стабільний рівень якості продукції, який максимально задовольняє потреби споживачів та дозволяє впевнено конкурувати на ринку. Тому основною метою служби

управління якістю є забезпечення довготривалої безперервної діагностики випуску високоякісної продукції. Практична реалізація цієї мети полягає у виконанні наступних завдань:

- збір, аналіз, обробка інформації, що характеризує якісні характеристики продукції;
- аналіз та оцінка якості продукції у поточному періоді та можливі перспективи;
- оцінка якості задіяних трудових ресурсів, матеріальних і фондів;
- розробка технології управління якістю з урахуванням специфіки виготовлення конкретного виду продукту;
- розробка методичного забезпечення для моніторингу і оцінки якості продукції (в тому числі форм оціночних документів, складу цільових показників, алгоритмів їх розрахунку та критеріїв оцінки);
- організація і проведення у встановлені терміни контрольних заходів щодо виявлення відхилень та усунення їх впливу на кінцеву якість продукції;
- координація діяльності між структурними підрозділами з приводу підвищення якості продукції;
- оцінка зовнішнього середовища на предмет якості продукції на ринку та повноти задоволення потреб споживачів тощо.

Таким чином, основні функції, які покладаються на службу управління якістю зводяться до[1]:

- контрольно-спостережної;
- інформаційної;
- оціночної;
- прогностичної;
- управлінської;
- соціальної.

Виконання службою управління якості перерахованих функцій дозволяє їй посісти особливе місце в системі управління підприємством, адже ця служба не лише посилює управлінський процес на підприємстві, а й переводить управління на якісно новий рівень.

Зважаючи на свою багатосторонність, служба управління якістю знаходить своє відображення у трьох стадіях провадження (табл. 1).

[1] *Положение о службе управления качеством образования ГОУ ВПО «Стерлитамакская государственная педагогическая академия им. Зайнаб Биишевой»* // <www.sspa.bashtel.ru>, 2010

Таблиця 1. Класифікація напрямів діяльності служби управління якістю в залежності від періоду проведення

Напрямки діяльності служби управління якістю	Основна сфера впровадження	Оціночний період
1	2	3
Оперативний	Сигнальні перевірки стану якості продукції по кожній партії	У міру випуску продукції
Поточний	Контроль відповідності запланованому рівню якості продукції у поточному періоді	Декада, місяць, квартал, півріччя
Стратегічний	Контроль відповідності фактичних показників цільовим та загальній стратегії розвитку підприємства	Рік, півріччя, квартал, місяць, декада

Джерело: Опрацювання власне на підставі: В. А. Карманова, Н. Г. Круссер, *Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления*, «Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета», 2006, №1

На практиці можуть зустрічаються різні варіанти позиціонування служби управління якістю в організаційній структурі підприємства:

- служба управління якістю входить до складу структурних підрозділів загальної служби менеджменту і підкоряється при цьому керівнику відділу;
- служба управління якістю є самостійною в усіх відношеннях структурою і знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні у керівника підприємства.

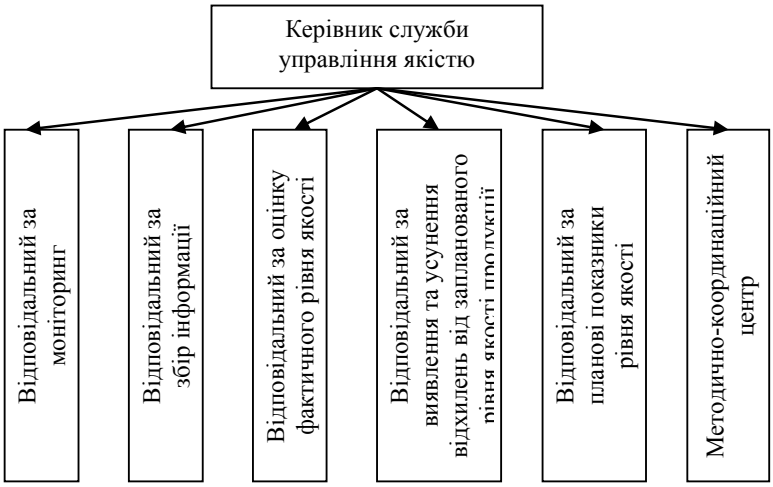
Керівник служби управління якістю повинен відповідати за організацію роботи із підтримки належного рівня якості продукції та своєчасне одержання керівництвом зведених аналітичних форм про фактичні досягнення підприємства.

У кожного співробітника служби управління якістю повинні бути свої посадові обов'язки і кожен повинен дотримуватися командного принципу роботи.

Можливі два основні способи створення структури служби управління якістю на середніх за розміром підприємствах:

а) розподіл службових обов'язків відповідно до функцій, що покладаються на дану службу (рис.1).

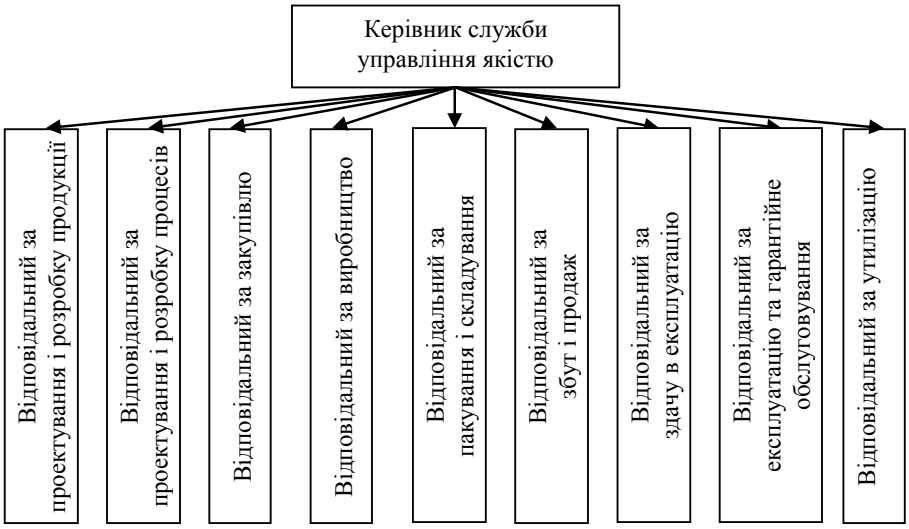
Рисунок 1. Організаційна структура служби управління якістю, сформована відповідно до виконуваних нею функцій



Джерело: Опрацювання власне

б) розподіл службових обов'язків відповідно до функціональних сфер підприємства (рис. 2).

Рисунок 2. Організаційна структура служби управління якістю, сформована відповідно до функціональних сфер підприємства



Джерело: Опрацювання власне на підставі: М.І. Шаповал, Менеджмент якості, Київ, Т-во „Знання", 2003, С.19

У залежності від розміру підприємства та його потреб окремі ділянки робіт можуть бути згруповані для одного виконавця як за першим, так і за другим варіантом організації служби управління якості. Разом з тим у ряді випадків доцільно застосовувати комбінацію цих способів.

Розглянуті підходи в організації роботи служби управління якістю вказують на необхідність управління складним процесом, для злагодженої роботи якого потрібна згрупована команда, яка могла б працювати як єдиний організм, що спрямовує свої зусилля в одному напрямку задля досягнення головної мети. Командна робота сприяє підтриманню „*духу рівності, заохочує позитивне відношення до роботи та породжує довіру. Притаманна командам різноманітність навичок, вмінь та досвіду часто забезпечує можливість нешаблонно підходити до роботи, сприяє*

виникненню нових ідей та креативності. Крім того, в командах з'являється набагато більше почуття відповідальності за досягнення цілей і розв'язання поставлених завдань"[2].

Однак основою в такій команді є засоби комунікації, які повинні базуватися на етичних нормах. Адже ще Т.Рузвельт сказав: "*Найголовніша формула успіху – знання, як поводитися з людьми*"[3].

2. Етика як важливий елемент комунікації суспільства

Поняття „етика" як термін походить від Арістотеля[4] (384-323 рр. до Р.Х.), який вперше вжив його у назвах трьох своїх творів: "Нікомахова етика", "Євдемова етика", "Велика етика". Всі ці твори були присвячені проблемам моральності. На думку Арістотеля етика – це така наука[5], яка вивчає людські характери, звичаї, мотиви поведінки людей, людські вади та чесноти. У подальшому етика залишається однією з типових назв філософських творів П.Абеляра "Етика, або Пізнай самого себе", Б.Спінози "Етика", Н.Гартмана "Етика" та інших вчених.

З часів Арістотеля і до наших днів моральна філософія є теоретичним фундаментом для розвитку раціональних етичних знань, умінь і навичок.

Нині етика (грец. ethika, êthos, etos – звичай, характер) – "*філософська наука, об'єктом вивчення якої є релігійна і світська мораль про принципи соціально-нормативного спілкування*"[6]. Вона допомагає у формуванні та становленні найбільш загальних понять моралі та в обґрунтуванні оцінки моральних цінностей при встановленні їх субординації.

В історії суспільної думки проблемі етики завжди відводилося провідне місце, нею пронизані всі сфери життя людини. Саме на засадах етики ґрунтуються як суспільні, так і соціальні відносини. Вплив етики проявляється й при виборі поведінки працівника в його професійній діяльності.

Структура етики включає шість змістовних блоків[7].

Історія етичної думки характеризує походження етичних проблем, зміни протягом досліджуваного проміжку часу способів постановки проблем, підходи до їх вирішення, оцінює розуміння природи моралі, її призначення

---

2 *Дж. Эванс, Управление качеством, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2007, С. 437.*

3 *Биография Рузвельта Теодора, <www.biografguru.ru>, 2010.*

4 Этика: Энциклопедический словарь / Под ред. Р.Г. Апресяна и А. А. Гусейнова, Москва, Гардарики, 2001, С. 573.

5 А. М. Пронин, Этика и эстетика, Курс лекций. Петрозаводск, 2005, С. 2.

6 Там же.

7 Ф. А. Кузин, Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса, Москва, Дело, 1995.

і функції в житті суспільства, а також закономірності розвитку та функціонування етичних проблем вцілому.

Загальна теорія моралі досліджує походження моралі, її сутність, структуру та специфіку, вивчає співвідношення моральної необхідності, свободи, відповідальності та інші моральні аспекти сенсу життя.

Нормативна етика є зведенням вимог суспільства та стереотипів поведінки особистості, її моральних якостей, які відповідають суспільним моральним нормам.

Емпірична етика вивчає та оцінює звичаї, моральні чесноти різних народів і народностей, соціальних груп і прошарків, спільнот.

Педагогічна етика забезпечує засвоєння індивідами встановлених моральних зразків поведінки.

Професійна етика вивчає специфічні, професійно-етичні норми, стосунки, а також принципи і заповіді суспільної моралі, що адаптовані до особливостей професійної діяльності. Вона регулює поведінку працівників при виконанні ними функціональних обов'язків. Особливістю професійної етики є її тісний зв'язок з діяльністю членів конкретної групи й нерозривна єдність із загальною теорією моралі.

Різним родам людської діяльності (наукової, педагогічної, політичної, акторської, лікарської, ділової, судової тощо) відповідають певні види професійної етики – це ті специфічні особливості професійної діяльності, що спрямовані безпосередньо на людину в тих чи інших умовах її життя та характеру діяльності в суспільстві.

Значне місце у професійній етиці відводиться моральним нормам. До них відносять правила, зразки, порядок внутрішньої саморегуляції особистості на основі етичних ідеалів. Можна говорити про "етику вченого" або "бізнес-етику", маючи на увазі певні принципи поведінки вченого чи бізнесмена.

Етична характеристика будь-якого працівника не може обмежуватися широкими соціальними позиціями, вона має поширюватися на суто професійні властивості та розглядатися під кутом зору стосунків, що формуються в рамках даної професії. Тому важливим завданням професійної етики є підняття рівня морально-професійної підготовки сучасного фахівця, озброєння його знаннями, користуючись якими він зможе ефективніше вирішувати протиріччя в своїй практичній діяльності, демонструючи при цьому власну професійну компетентність.

3. Застосування етичних норм в управлінні якістю

У своїй повсякденній роботі працівники будь-якого підрозділу неминуче стикаються з необхідністю прийняття етичних рішень. Етичні питання виникають у сфері постачання, виробництва, маркетингу, управління, дослідницької роботи, фінансів, управління якістю продукції тощо.

Не дивлячись на те, що у структурних підрозділах підприємства працюють достатньо різні за характером, професіями, віком та іншими особливостями люди, всі вони намагаються працювати злагодженою командою, в якій всі її члени розуміють один одного, допомагають один одному, завжди готові підтримати у скрутну хвилину. Наведені риси виховуються в колективі завдяки етичній поведінці. Саме вона формує згуртовану команду в межах всієї організації, спонукає працівників до спільної орієнтації на майбутнє, на цілісний підхід у стилі управління, краще готує підприємство як до зовнішніх, так і внутрішніх змін. У такий спосіб на підприємстві створюється довіра, поліпшується репутація, налагоджуються і зберігаються хороші стосунки з клієнтами, партнерами, власниками, інвесторами, банками, контролюючими органами.

Розглянемо основні етичні цінності, які можуть виникати в службі управління якістю з позиції організації її діяльності (рис. 3). Із наведеного рисунку видно, що вид цінностей напряму залежить від характеру взаємовідносин, в яких перебуває кожний окремий працівник. Тому саме його статус є визначальним у системі етичних цінностей, яких він зобов'язаний дотримуватися.

Застосування етичних цінностей в управлінні якістю на підприємстві дозволить отримати ряд переваг:

- працівники служби управління якістю зможуть паралельно використовувати як професійні знання, так і етичні цінності у якості базових міркувань при прийнятті управлінських рішень;
- при широкому впровадженні в систему управління якістю етичних цінностей підвищуватиметься моральний стан співробітників, знижуватиметься плинність кадрів, підвищуватиметься продуктивність праці та якість випускаємої продукції;
- використання етичних норм підвищує репутацію підприємства у діловому співтоваристві.

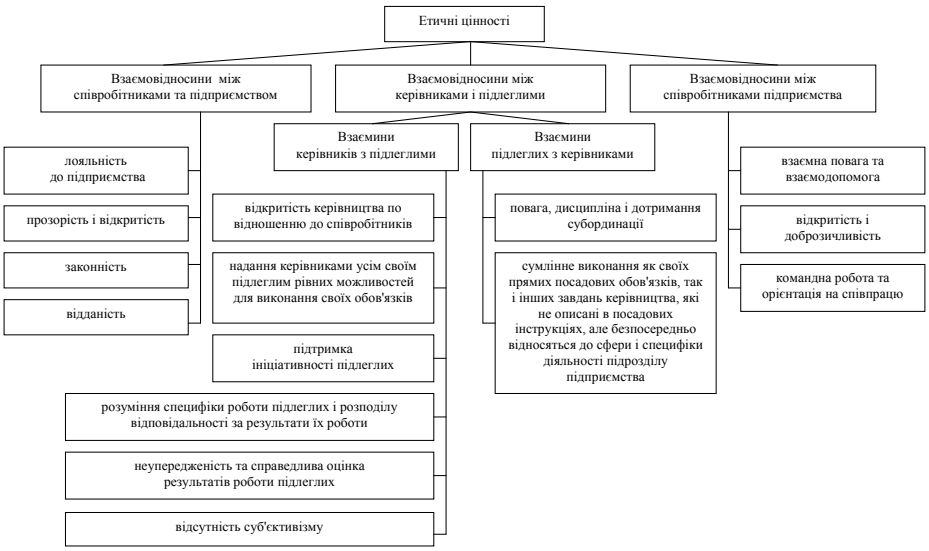
Застосування етичних цінностей і норм має широке застосування на практиці. Так, наприклад, Міжнародна організація з оцінки впливу ((International Association for Impact Assessment – IAIA), що займається оцінками впливів для поінформованого прийняття рішень щодо політик, програм, планів і проектів, для впровадження етичних цінностей у свою діяльність практикує підписання членами Асоціації Кодексу професійної

етики у вигляді декларації, що складається з 9 пунктів[8]: Згідно неї працівник зобов'язується:

- вести свою професійну діяльність сумлінно і чесно, не допускати спотворене надання інформації або упереджені оцінки;
- надавати професійні послуги тільки в тих предметних сферах, в яких володіє необхідною кваліфікацією, придбаною завдяки освіті, професійного навчання або досвіду. У тих сферах, в яких він є менш компетентний, зобов'язується залучати інших фахівців або засновувати партнерські угоди;
- приймати необхідні заходи для того, щоб його професійна діяльність сприяла забезпеченню сталого розвитку та справедливого розподілу ресурсів, а також інтегрованого підходу до оцінки впливів;
- відслідковувати, щоб всі політики, плани та проекти, в розробку яких він залучений, відповідали всім діючим законам, нормам, політикам і посібникам;
- не погоджуватися надавати професійні послуги, якщо їх виконання передбачає упереджене ставлення до дослідження, відкидання або спотворення фактів з метою досягнення наперед визначеного висновку або результату;
- повідомляти замовникам і клієнтам, а також вказувати у всіх звітах інформацію про можливі особисті або фінансові інтереси, які можуть.

[8] Vision, Mission, Values, Professional Code of Conduct, and Ethical Responsibilities, „Code of Ethics", 2009, January.

Рисунок 3. Застосування етики в службі управління якістю за організаційним принципом



Джерело: Опрацювання власне на підставі: *Корпоративная этика* // <mriya.net>, 2010

призвести до виникнення конфлікту інтересів;

- прагнути постійно удосконалювати свої професійні знання та навички, бути обізнаним про нові технології у сфері оцінки впливів та інших сферах професійної компетенції;
- посилатися належним чином на джерела, які були використані в його дослідженнях і в процесі підготовки звітів;
- у випадку, якщо він буде звинувачений дисциплінарним комітетом у порушенні норм Кодексу професійної етики, він буде виключений зі списку членів Асоціації.

Розглядаючи етичні якості працівників слід пам’ятати, що етика не є самоціллю. Вона служить зміцнюючим засобом у розвитку нової системи демократичних відносин у суспільстві. Цей процес є ланцюгом неперервних змін на шляху до більш досконалого суспільства, які щоразу вимагають нових правил поведінки.

Резюме

Кожний господарюючий суб'єкт повинен самостійно управляти своєю діяльністю в такий спосіб, аби забезпечити власне виживання в конкурентному середовищі. В цьому аспекті значна увага завжди приділялась якості продукції. Підтримку роботи зазначеного напрямку повинна забезпечувати команда фахівців, які можуть не лише кваліфіковано використовувати свої професійні знання, а й використовуючи морально-етичні навички, демонструвати власну професійну компетентність, обізнаність та вправність у вирішенні складних управлінських завдань.

Ключові слова: служба управління якістю, організаційна структура, функції, етика, етичні цінності.

Summary

Each economic entity has to manage its activities in a way to ensure its own survival in a competitive environment. In this regard, much attention is always paid to product quality. The support of this direction should be provided by a team of specialists who can use their professional knowledge as well as exhibit moral and ethical skills to demonstrate their professional competence, knowledge and expertise in solving complex management tasks.

Keywords: quality management service, organizational structure, functions, ethics, ethical values.

Література

1. М. І. Шаповал, *Менеджмент якості*, Київ, Т-во "Знання", 2003.
2. Дж. Эванс, *Управление качеством*, Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
3. *Этика: Энциклопедический словарь* / Под ред. Р. Г. Апресяна и А. А. Гусейнова, Москва, Гардарики, 2001.
4. *Основы этики* / Под ред. М. Клопфер, А. Кольбе, Пер. с нем., 2005.
5. А. М. Пронин, *Этика и эстетика*, *Курс лекций*, Петрозаводск, 2005.
6. М. А. Дедюлина. *Этика: Учебно-методическое пособие,* Таганрог, Изд-во ТРТУ, 2005.
7. Ф. А. Кузин, *Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса,* Москва, Дело, 1995.
8. *Положение о службе управления качеством образования ГОУ ВПО «Стерлитамакская государственная педагогическая академия им. Зайнаб Биишевой»* // <www.sspa.bashtel.ru>, 2010.
9. *Биография Рузвельта Теодора* // <www.biografguru.ru>, 2010.

10. И.Стернин, Н.Панферова, *Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс* // <www.iteam.ru>, 2010.
11. *Корпоративная этика* // <mriya.net>, 2010.
12. Michael Josephson, *The Need for Ethics Education in Accounting, Chapter 1 "Ethical Issues in the Practice of Accounting"* // <www.oppapers.com>, 2010.
13. В. А. Карманова, Н. Г. Круссер, *Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления*, "Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета", 2006, №1.
14. Д. С. Вербівський, *Деякі аспекти становлення професійної етики*, "Вісник Житомирського державного університету. Випуск 49. Педагогічні науки", 2010, №49.
15. *Vision, Mission, Values, Professional Code of Conduct, and Ethical Responsibilities*, "Code of Ethics", 2009, January.

Mariusz Sagan

Przewagi konkurencyjne polskich uczelni wyższych na globalnym rynku edukacyjnym

The competitiveness of polish universities at the global market of tertiary education

Jednym z najbardziej perspektywicznych klientów dla instytucji edukacyjnych w Polsce są studenci zagraniczni, zwłaszcza w sytuacji ogromnej konkurencji na rynku i zarysowującego się w przyszłości niżu demograficznego. Tendencją globalną jest wzrost migracji młodych ludzi, poszukujących w innych krajach (na innych kontynentach) korzystniejszych ofert studiów wyższych. Trend ten jest wykorzystywany przez ośrodki edukacyjne zlokalizowane przede wszystkim w USA i krajach Europy zachodniej. Polska, z uwagi na korzystne położenie i istotny potencjał uczelni wyższych posiada pewne przewagi konkurencyjne, które mogą sprawić, iż młodzi ludzie z zagranicy będą częściej poszukiwali oferty edukacyjnej studiów wyższych właśnie w naszym kraju. Jak dotychczas te możliwości rynkowe są wykorzystywane w bardzo ograniczonym stopniu. Świadczy o tym między innymi relacja liczby studentów cudzoziemców w Polsce do całkowitej liczby studentów, która jest na wyjątkowo niskim w skali OECD poziomie (0,5%)[1].

Celem opracowania jest analiza kluczowych elementów potencjału konkurencyjnego wybranych polskich uczelni wyższych prowadzących studia dla cudzoziemców (na podstawie badań empirycznych). Uczelnie w Polsce, aby liczyć się w długofalowej konkurencji i sprostać zagrożeniom niżu demograficznego muszą natychmiast zaoferować natychmiast atrakcyjną ofertę edukacyjną programów studiów w językach obcych, w oparciu o kompleksowo zdiagnozowane swoje przewagi konkurencyjne.

Procedura badawcza

Badania empiryczne przebiegały w dwóch podstawowych etapach. W etapie pierwszym wyselekcjonowano do szczegółowego badania 5 polskich uczelni, które osiągają wysokie wskaźniki umiędzynarodowienia i studiuje w nich najwięcej obcokrajowców[2]. Są to głównie uczelnie państwowe[3], reprezentujące wysoki

[1] Dla porównania w Czechach wskaźnik ten przekracza 5%.
[2] Na podstawie danych GUS.
[3] Poza Katolickim Uniwersytetem Lubelskim.

poziom nauczania i posiadające renomę w środowisku akademickim. Jeśli chodzi o kolejne kryterium, wybrano uczelnie reprezentujące poszczególne profile nauczania oraz zlokalizowane w różnych częściach kraju. Ważnym elementem doboru próby był także kierunek ekspansji zagranicznej poszczególnych uczelni. W wyniki przeprowadzonej analizy wstępnej, do badania wybrano 5 uczelni z 4 ośrodków naukowych w kraju. Były to Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Medyczny w Poznaniu, Uniwersytet Jagielloński, Katolicki Uniwersytet Lubelski oraz Politechnika Warszawska.

W drugim etapie przeprowadzono badanie wyselekcjonowanych uczelni wyższych za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych (realizowanych za pomocą kwestionariusza wywiadu). Celem tych badań była identyfikacja źródeł przewag konkurencyjnych polskich uczelni wyższych posiadających relatywnie wysoki potencjał umiędzynarodowienia. Dla realizacji zamierzonych celów przygotowano odpowiedni szczegółowy kwestionariusz wywiadu pogłębionego, który został opracowany przez autora artykułu, z wykorzystaniem najnowszej wiedzy w zakresie strategii wiodących uczelni na globalnym rynku edukacyjnym. Badanie zostało przeprowadzone w miesiącu wrześniu 2010 roku. Wywiady zostały przeprowadzone przez autora niniejszego raportu badawczego z przedstawicielami uczelni (każdorazowo w danej uczelni). Ostatecznie, udział w badaniu wzięły 4 uczelnie, poza Uniwersytetem Medycznym w Poznaniu.

Źródła przewag konkurencyjnych polskich uczelni wyższych w świetle badań empirycznych

Źródła przewag konkurencyjnych uczelni wyższych mają zróżnicowany charakter i wynikają ze specyficznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych tkwiących w tych organizacjach i w ich otoczeniu. Literatura przedmiotu wyczerpująco analizuje źródła przewag konkurencyjnych, akcentując ich na przykład marketingowy, zasobowy czy też sieciowy charakter[4]. W uczelniach wyższych, jako dosyć specyficznych podmiotach rynkowych, pewne źródła przewag konkurencyjnych występują w większym natężeniu, inne zaś mogą stanowić o konkurencyjności uczelni w sposób marginalny. Przeprowadzone badanie wskazuje, iż istotnymi źródłami sukcesu badanych podmiotów były **szeroko rozumiane działania marketingowe** (analiza rynku, wybór rynków zagranicznych, oferta usługowa, adekwatna promocja, dystrybucja i dotarcie do potencjalnych studentów za granicą) oraz odpowiednie pozycjonowanie cenowe swoich usług. Zostały one omówione w pierwszej części analizy. W drugiej części artykułu zaprezentowano przewagi konkurencyjne wynikające z **czynników organizacyjnych** (struktura organizacyjna, relacje i przepływ informacji w organizacji, zasoby itp.), zaś

[4] Patrz: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 (rozdział 5).

w trzeciej części źródła przewag tkwiące w **relacjach z otoczeniem** (współpraca z innymi podmiotami, wsparcie ze strony instytucji państwowych). W podsumowaniu zawarto prezentację barier, które uniemożliwiają badanym uczelniom większą aktywność w dziedzinie kształcenia studentów z zagranicy.

Badania marketingowe oraz wybór i segmentacja rynków zagranicznych

Ważnym elementem, który umożliwia pozyskanie informacji o tendencjach na globalnym rynku edukacyjnym oraz na temat potencjalnych nabywców usługi edukacyjnej (studentów cudzoziemców) jest analiza i segmentacja rynku. Cztery analizowane uczelnie prowadzą klasycznie rozumiane badania marketingowe raczej w ograniczony sposób. Większość z nich używa nieformalnych sposobów pozyskiwania informacji o rynku i na tej podstawie planuje działania, obejmujące m.in. wybór kierunku geograficznego ekspansji oraz podejmuje decyzje, które segmenty studentów zagranicznych będą dla uczelni interesujące. W stosowaniu tych nieformalnych metod, jak się wydaje, kryje się pewna przewaga konkurencyjna nad częścią uczelni o podobnym profilu z innych krajów europejskich.

W Szkole Głównej Handlowej badania marketingowe obejmujące grupę potencjalnych studentów cudzoziemców mieszkających poza Polską prowadzono właściwie jeden raz, przed uruchomieniem po raz pierwszy kierunku studiów w języku angielskim. Pozyskiwanie informacji odbywa się w nieformalny sposób, poprzez m.in. obserwację konkurencyjnych programów studiów i rozmowy z przedstawicielami innych uczelni na targach. Uczelnia chce dalej kierować swoją ekspansję przede wszystkim do krajów sąsiadujących z Polską, głównie Europy Środkowej i Wschodniej (Litwa, Ukraina, Białoruś, Niemcy) oraz do wybranych krajów azjatyckich (Chiny). Również w Politechnice Warszawskiej klasyczne badania marketingowe nie są prowadzone. Uczelnia prowadzi w zamian intensywne wizyty studyjne (do 6-7 wizyt rocznie, połączone z rekrutacją i promocją) oraz analizy danych wtórnych (Internet, raporty, analizy, materiały edukacyjne). Wybór rynków zagranicznych jest ściśle zaplanowany. Ekspansja zagraniczna będzie kierowana do Ukrainy, Białorusi, Kazachstanu, Chin, Indii, Arabii Saudyjskiej oraz Iraku. Ponadto prowadzona jest przemyślana polityka segmentacji dochodowej, co jest wyjątkiem w grupie badanych uczelni. Przykładowo na rynku indyjskim, oferta edukacji w Polsce jest skierowana do średnio zamożnych części Indii (wybranych stanów), w związku z czym rekrutacja nie jest prowadzona w najbogatszych częściach tego kraju (informatyczne i technologiczne centrum Indii mieszczące się w Bangalore), gdyż kandydaci z tamtego regionu bądź studiują na dobrych i drogich uczelniach indyjskich, bądź udają się po wykształcenie do USA. Uniwersytet Jagielloński opiera swoje informacje na dostępie do rankingów oraz nieformalnych kontaktach. Wybór rynków ekspansji jest ściśle sprecyzowany. Poszukuje się studentów głównie na tych rynkach, skąd studiuje najwięcej cudzoziemców w danym momencie (Norwegia, kraje byłego ZSRR,

USA, Kanada). Uczelnia nie stosuje procedury segmentacji w trakcie pozyskiwania studentów z zagranicy. Katolicki Uniwersytet Lubelski (podobnie jak Politechnika Warszawska), nie stosuje klasycznie rozumianych badań marketingowych, lecz prowadzi intensywne „rozpoznanie" rynku na miejscu, poprzez własnych pracowników lub liczne zaprzyjaźnione instytucje. Dodatkowo korzysta ze sprawozdań, raportów rynkowych i innego rodzaju opracowań statystycznych. Wybór rynków ekspansji, jest ściśle określony (jak w każdej z trzech pozostałych zbadanych uczelni). Są to po pierwsze kraje Wspólnoty Niepodległych Państw i kraje dalekiego wschodu, kraje afrykańskie oraz wybrane kraje Ameryki Łacińskiej (Brazylia, Meksyk). KUL natomiast nie prowadzi w trakcie pozyskiwania studentów zagranicznych żadnej wyraźnej polityki segmentacji (aczkolwiek w przypadku jednego z kryteriów segmentacji, jakim jest dochód, grupą docelową uczelni są głównie studenci średnio i mało-zamożni).

Badane uczelnie nie realizują, podobnie jak ich najwięksi konkurenci na globalnym rynku edukacyjnym zaawansowanych badań marketingowych (najczęściej z braku środków finansowych oraz braku zasobów ludzkich). Tym samym decyzja o wyborze grupy docelowej i kraju ekspansji jest często intuicyjna bądź uwarunkowana innymi czynnikami (dotychczasowe tradycje kształcenia, potencjał kadrowy uczelni, dotychczasowe kontakty za granicą itp.). Z drugiej strony sam wybór rynków docelowych jest w coraz większym stopniu przemyślany i obejmuje on grupy krajów, które na globalnym rynku edukacyjnym „eksportują" coraz większą liczbę studentów za granicę (Azja, Afryka, Europa Środkowo-Wschodnia).

Strategia marketingowa

Produkt

Oferta produktu (usługi edukacyjnej) – studiów w języku angielskim (głównie dla cudzoziemców) w badanych uczelniach jest wyraźnie inna, od analogicznych kierunków studiów prowadzonych w języku polskim. Co naturalne, w każdym przypadku o różnicy tej decyduje język prowadzonych zajęć. Wszystkie analizowane uczelnie wskazują na wysoce zindywidualizowany charakter studiów w języku angielskim, co przejawia sie m.in. w dużo lepszej opiece merytorycznej (właściwie o charakterze tutorskim) nad studentem, ale także w dużo bardziej zindywidualizowanych kontaktach z uczelnianą administracją. Zindywidualizowany charakter programów w języku angielskim upodabnia je do konkurencyjnych studiów prowadzonych przez większość uczelni europejskich (zwłaszcza w systemie anglosaskim). Ankietowani pracownicy uczelni wręcz twierdzą, iż studenci zagraniczni nie są „zostawieni sami sobie, jak ma to miejsce na studiach masowych". Przykładowo w Szkole Głównej Handlowej pracownicy biura zajmują się przygotowaniem i dystrybucją materiałów dla wykładowców, a także wypożyczaniem

bezpośrednio książek studentom cudzoziemcom i pomagają w sprawach dotyczących domów studenckich. W istocie rzeczy, Biuro w tej Uczelni stanowi oddzielny, niezależny ośrodek, gdzie każda zainteresowana osoba znajduje pomoc i indywidualne traktowanie, w odróżnieniu od masowych dziekanatów. W Politechnice Warszawskiej programy studiów w języku angielskim są generalnie bardzo podobne do programów w języku polskim, aczkolwiek, co wydaje się symptomatyczne, studia dla cudzoziemców są bardziej praktyczne i opierają się na większej liczbie case studies i źródeł zagranicznych. Przedstawiciele tej uczelni podkreślili jednak, iż pomimo bardzo dobrych programów edukacyjnych w języku angielskim, poziom cudzoziemców generalnie niższy niż Polaków, co dotyczy zwłaszcza studiów pierwszego stopnia (gdzie przychodzą kandydaci o bardzo różnej formacji i przygotowaniu matematycznym i fizycznym). W UJ podkreślono, iż jakość studiów dla cudzoziemców nie odbiega od jakości ich polskich odpowiedników. Jednakże wskaźnik liczby studiujących studentów na jednego profesora, jest nieporównywalnie lepszy od masowych studiów w języku polskim. Z kolei KUL, oprócz dużo bardziej zindywidualizowanej opieki, promuje i stara się zapewnić rodzinną atmosferę studiów, wyrazem czego jest m.in. zapraszanie przez polskie rodziny studentów cudzoziemców na święta w domach (tak aby studenci z Afryki, Azji i innych państw odległych od Polski czuli się w tym szczególnym okresie jak wśród swoich).

Jeśli chodzi o kolejny element produktu, jakim jest usługa edukacyjna, czyli programy studiów, są one w większości kształtowane na badanych uczelniach i są w dużym zakresie indywidualne (nie powielają programów konkurencji międzynarodowej). Są one regularnie zmieniane i dostosowywane do nowych okoliczności rynkowych i pojawiających się zasobów wiedzy. Wymiana programów odbywa się systematycznie rokrocznie i właściwie w każdej z 4 uczelni obejmuje wymianę od 10-15% treści dydaktycznych i programowych. Z kolei w przypadku indywidualnych cech oferty edukacyjnej poszczególnych uczelni, rozwiązania tam stosowane przedstawiają się następująco:

1. W SGH zmiany programu wynikają ze zmiany polskich podstaw programowych (MNiSW) oraz programów SGH. Sam program makrokierunku i pozostałych programów studiów w języku angielskim jest unikalny, ale oparty o standardy polskie. Nowe oferty w obcych językach pojawiają się sie praktycznie rokrocznie. Programy nauczania opracowywane w uczelni. Dokumentacja obejmująca dane dotyczące studentów (postępy edukacyjne, zainteresowania, kompetencje itp.) cudzoziemców jest wykorzystywana, ale w stosunkowo niewielkim stopniu (gdyż programy studiów są i tak zatwierdzane przez Komisję Programową). Z drugiej strony, na podstawie dokumentacji opracowuje się aktualne i przeznaczone dla międzynarodowych realiów *case studies*.

2. W Uniwersytecie Jagiellońskim nowe kierunki otwierane są raz na 2 lata. Programy studiów opracowywane są w części indywidualnie przez pracowników uczelni, natomiast w przypadku, gdy programy dla cudzoziemców realizowane są w konsorcjach z innymi uczelniami (medycyna, public health), są one uzgadniane z partnerami. Programy te nie powstają w oparciu o zgromadzoną na uczelni dokumentację studencką.
3. W Katolickim Uniwersytecie Lubelskim programy nowych studiów opracowywane są raz na rok (ewentualnie raz na dwa lata). Uczelnia korzysta, jako jedyna w badanej grupie z dokumentacji studentów, w celu weryfikacji realizowanych programów dydaktycznych. Programy studiów opracowywane są każdorazowo indywidualnie przez pracowników uczelni i są unikalne (dotyczy to programu studiów filozofia, jednego z czterech pełnych programów w języku angielskim).

Ważnym czynnikiem zachęcającym studentów do podejmowania studiów na danej uczelni są warunki studiowania (baza dydaktyczna, biblioteki, akademiki, urządzenia sportowe). Są to ponadto elementy, które także składają się na całość usługi edukacyjnej. Badane uczelnie oceniają swoje warunki do studiowania, jako najczęściej bardzo dobre i dobre. W większości uczelni w ostatnich latach powstały nowoczesne obiekty dydaktyczne i laboratoryjne (Nowy Campus UJ, laboratoria PW, Collegium Jana Pawła II KUL). Jednocześnie, żadna, poza Politechniką Warszawską, z badanych uczelni nie prowadzi specjalnych programów inwestycyjnych, których celem jest przygotowanie odpowiednich warunków do studiowania studentom z zagranicy (przykładowo takie rozwiązania stosują wybrane uczelnie, m.in. w Azji). Generalnie, studenci obcokrajowcy mają równy dostęp (podobnie jak studenci polscy) do całej bazy dydaktycznej uczelni. Czynnikiem zmniejszającym atrakcyjność studiowania w badanych uczelniach jest dalece niestarczająca baza akademików (w tym miejsc w akademikach dla cudzoziemców), szczególnie widoczna w przypadku Uniwersytetu Jagiellońskiego. Problem ten właściwie nie dotyczy studentów cudzoziemców na KUL-u, gdzie Fundacja Jana Pawła II (stypendialna dla studentów ze wschodu) posiada własny obiekt akademikowy.

Niezmiernie ważnym, niematerialnym aktywem każdej uczelni, wspierającym jej markę i wizerunek w środowisku jest reputacja. Zdaniem wszystkich przedstawicieli badanych uczelni, każda z nich posiada reputację w środowisku akademickim. Dodatkowo, w opinii przedstawiciela SGH jest liderem programów biznesowych w języku angielskim w Polsce i pewnego rodzaju punktem odniesienia (wzorem dla innych uczelni). Według przedstawicieli UJ, uczelnia ta jest liderem krajowym, jeśli chodzi o poziom studiów medycznych oraz European Studies w języku angielskim. Za głównego konkurenta dla studiów medycznych uważa się na UJ programy na uniwersytetach medycznych w Gdańsku i Szczecinie. Również Politechnika Warszawska uważa się za lidera studiów inżynierskich dla cudzo-

ziemców w Polsce, gdyż posiada największą liczbę kierunków dla cudzoziemców wśród uczelni technicznych w kraju. Uczelnia wymienia w tym miejscu swoich konkurentów: Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie i Politechnikę Wrocławską. Z kolei KUL chciałby być liderem w zakresie kształcenia cudzoziemców w przyszłości w obszarze kierunków humanistycznych. Za wzór w zakresie kształcenia studentów cudzoziemców przez przedstawicieli uczelni jest uznawany Uniwersytet Jagielloński oraz SGH.

Promocja

Badane uczelnie stosują stosunkowo podobne i raczej tradycyjne sposoby dotarcia z informacją o swoich usługach edukacyjnych dla cudzoziemców. Dominują wśród nich: marketing szeptany, udział w targach edukacyjnych za granicą, Internet oraz wysyłka materiałów promocyjnych za granicę. Należy jednak podkreślić, iż podobne działania realizuje większość uczelni pozyskujących studentów z globalnego rynku edukacyjnego, gdyż cechują się one pewną określoną skutecznością (przy stosunkowo niskich nakładach).

W Szkole Głównej Handlowej bardzo ważne znaczenie ma właśnie marketing szeptany, gdzie głównie dzięki obecnie studiującym cudzoziemcom i absolwentom, przenoszona jest pozytywna opinia o studiach. Na równi ważnym kanałem dotarcia z informacją dla potencjalnych studentów z zagranicy jest Internet. Dodatkowe działania promocyjne obejmują: a) udział w targach edukacyjnych na świecie (w tym udział w targach z folderami uczelni, bez fizycznego udziału przedstawicieli uczelni), b) foldery edukacyjne (nakład około 1000 sztuk rocznie) rozsyłane do uczelni partnerskich na świecie, organizacji polonijnych oraz polskich placówek dyplomatycznych oraz c) udział w portalach edukacyjnych (np. portal instytucji edukacyjnych prowadzących studia Master Studies) – dzięki obecności na takim portalu w każdym tygodniu pojawia się kilkanaście zapytań. Intensywność działań promocyjnych jest w SGH znacząca. Udział w targach edukacyjnych odbywa się kilka razy w roku (Chiny – Pekin, Kazachstan, Rosja-Moskwa, Włochy, Ukraina). Strona internetowa odświeżana jest codziennie, zaś foldery uaktualniane raz na rok (platformy internetowe raz na pół roku). Dla Politechniki Warszawskiej najważniejsze są trzy kanały promocyjne: a) Internet, b) uczestnictwo w międzynarodowych targach edukacyjnych (przeciętnie10 razy w roku, Francja (Nantes), Ukraina (Kijów), Chiny (Pekin), Kazachstan, Arabia Saudyjska), c) coraz bardziej skuteczny marketing szeptany (np. zadowoleni studenci wracający z PW po półrocznym programie Erasmus reklamują uczelnię w swoim kraju, czego częstym skutkiem jest przyjazd znajomych tych osób do PW już na pełne studia!). Uzupełniającymi kanałami promocyjnymi dotarcia do klientów są: a) kontakty indywidualne pracowników Biura z innymi uczelniami (głównie dzięki programowi Erasmus), b) wysyłka materiałów promocyjnych do polskich placówek dyplomatycznych na świecie, stowarzyszeń polonijnych itp.

Uniwersytet Jagielloński prowadzi podobną, jak w przypadku dwóch poprzednio analizowanych uczelni, politykę promocji. Bardzo ważną rolę odgrywa strona internetowa uczelni w języku angielskim oraz regularne udziały w targach (m. in. w Nantes), a także wydawane, a następnie rozsyłane informatory uczelni w języku angielskim. Część z tych ofert trafia do polskich konsulatów i instytucji polonijnych. Niezmiernie istotny jest marketing szeptany: opinia o studiach w UJ i w Krakowie jest zazwyczaj bardzo dobra, co przyciąga nowych studentów właściwie bez większych nakładów na promocję.

Katolicki Uniwersytet Lubelski prowadzi politykę aktywnej promocji, opartej głównie na dwóch podstawowych kanałach dotarcia z informacją o ofercie edukacyjnej dla cudzoziemców. Pierwszym kanałem są już wspomniane wcześniej intensywne kontakty uczelni w różnych krajach i regionach geograficznych świata (współpraca oficjalna uczelni oraz kontakty nieformalne pracowników). Jest to związane z zindywidualizowanym sposobem dotarcia do potencjalnych kandydatów. Drugim podstawowym kanałem promocyjnym jest wysyłka informatorów i ulotek promocyjnych do polskich placówek dyplomatycznych, miejscowego kościoła i zgromadzeń zakonnych, parafii, misji itp. Wyjazdy na międzynarodowe targi edukacyjne są realizowane stosunkowo rzadko, z uwagi na bardzo wysokie koszty. Niezmierne ważne znaczenie dla pozycji KUL w procesie rekrutacji za granicą, zwłaszcza za wschodnią granicą ma bardzo pozytywna zazwyczaj opinia absolwentów, z których znaczna większość wróciła do swoich krajów po studiach. Jak zauważył prorektor uczelni, głównym ambasadorem uczelni na wschodzie są absolwenci KUL.

Dystrybucja usługi edukacyjnej za granicą (oraz proces rekrutacji)

W polityce dystrybucji badanych uczelni można zauważyć dwa podstawowe kanały dotarcia z usługą do potencjalnego studenta z zagranicy. Po pierwsze, jest to kanał bezpośredni, związany z Internetem oraz rekrutacją przez Internet. Po drugie, coraz bardziej popularnym kanałem (niebezpośrednim) staje się zaangażowanie na zagranicznym rynku docelowym niezależnego pośrednika, który w imieniu uczelni prowadzi rekrutację, podpisuje umowy i *de facto* realizuje i finalizuje kontrakt. Poszukiwanie takich pośredników przez właściwie każdą z badanych uczelni jest dowodem, iż zaczynają one postępować w procesie dystrybucji i rekrutacji zgodnie z metodami wypracowanymi przez większość uczelni na świecie.

Szkoła Główna Handlowa wprawdzie jak dotychczas nie posiada partnera edukacyjnego za granicą rekrutującego studentów na studia w SGH w Polsce, aczkolwiek trwają zaawansowane rozmowy z partnerem chińskim i uczelnia planuje rekrutować studentów w taki sposób. W Politechnice Warszawskiej, część studentów z zagranicy jest pozyskiwana przez pośredników. W chwili obecnej uczelnia ta dociera na trzy rynki: ukraiński, poprzez rekrutację prowa-

dzoną wspólnie z Politechniką Kijowską, indyjski, poprzez współpracę z niezależnym pośrednikiem z tego kraju oraz chiński. Ważnym kanałem dystrybucji dla PW jest instytucja tzw. konkursu rektorskiego. Oferuje ona 56 miejsc darmowych miejsc dla studentów cudzoziemców, promując uczelnię i jednocześnie bardzo nieszablonowy jak na polskie realia pozyskując kandydatów z zagranicy. W bieżącym roku akademickim 100% miejsc konkursowych zostało zapełnionych przez kandydatów. Część z tych 56 miejsc jest przeznaczona dla osób znających język polski (w tym osób posiadających Kartę Polaka). Z usług zewnętrznych pośredników korzysta także Uniwersytet Jagielloński (patrz dalej). Katolicki Uniwersytet Lubelski nie korzysta jak dotychczas z usług pośredników zewnętrznych, KUL posiada własne rozbudowane kontakty akademickie oraz kościelne w wielu krajach świata.KUL korzysta dodatkowo ze wsparcia Fundacji Jana Pawła II, która sponsoruje około 100 stypendiów dla studentów pochodzących z krajów byłego ZSRR.

Proces pozyskiwania studentów (rekrutacja) jest ważnym elementem polityki dystrybucyjnej uczelni. Prowadzą one zindywidualizowaną politykę w tym zakresie, ściśle związaną z wybranymi kanałami dotarcia do studentów cudzoziemców.

W Szkole Głównej Handlowej rekrutację prowadzi dziekanat Studium Magisterskiego i powołana przy nim komisja rekrutacyjna (proces rekrutacji trwa od początku kwietnia do połowy czerwca). Komisja podejmuje następnie decyzję o przyjęciu bądź nie przyjęciu poszczególnych kandydatów (odrzucanych jest od 10-15% aplikacji). Część studentów przyjmowana jest warunkowo, do momentu uzyskania nostryfikacji zagranicznego dyplomu w Polsce. Rok akademicki rozpoczyna się od 1 października (łącznie ze studentami przyjętymi warunkowo). Politechnika Warszawska po okresie ciągłej, intensywnej promocji przez Internet, rozpoczyna następnie rejestrację kandydatów on-line (i podejmuje decyzję o przyjęciu bądź nie kandydata).Równolegle trwa nabór na Ukrainie i w Indiach przez wspomnianych wcześniej pośredników. W Uniwersytecie Jagiellońskim rekrutacja na studia jednolite w języku angielskim odbywa się w zasadzie jednostopniowo. Egzaminy dla tych programów odbywają sie w maju (za wyjątkiem European Studies, gdzie rekrutacja prowadzona jest do końca kwietnia). Rekrutacja na studia medyczne prowadzona jest przez dwóch zagranicznych partnerów: European Educational Consultant w Norwegii oraz przedstawicielstwa uczelni w Chicago i Toronto (do końca sierpnia każdego roku).

Katolicki Uniwersytet Lubelski prowadzi rekrutację dla obcokrajowców właściwie przez cały rok akademicki. W przypadku potencjalnych studentów z krajów afrykańskich, właściwie pierwszym etapem rekrutacji są wizyty przedstawiciela uczelni w różnych krajach i zaprzyjaźnionych z KUL uczelniach z Afryki. Osoba ta prowadzi akcję reklamującą ofertę dydaktyczną KUL (wykłady, prelekcje, ulotki). Zainteresowani kandydaci zapisują się wstępnie na listę i następuje proces ich weryfikacji oraz rozpoczęcie procedury wizowej. Osoby zainteresowane dopeł-

niają procesu rekrutacji po przyjeździe do Lublina. W przypadku rekrutacji osób z krajów WNP i innych państw byłego ZSRR, są oni informowani przez polskie placówki dyplomatyczne w tych krajach oraz przez kościół o ofercie KUL. Kolejny etap rekrutacji obejmuje rejestrację internetową (podobnie jak kandydaci z Polski) i sprawy proceduralne. Rekrutacja dla kandydatów ze wschodu trwa od maja do początku października.

Polityka cenowa

Właściwie wszystkie badane uczelnie prowadzą podobną politykę cenową. Usługi edukacyjne dla cudzoziemców są pozycjonowane dla segmentu mainstream (KUL) lub mainstream plus (SGH, PW), czyli dla średniozamożnych grup studentów. Bardziej zróżnicowaną politykę cenową realizuje UJ. Uczelnia ta prowadzi politykę stosunkowo niedrogich studiów dla cudzoziemców. Programy Masters są około dwukrotnie tańsze od zachodnich odpowiedników (segment *mainstream minus*), natomiast programy medyczne realizowane w Collegium Medicum są tańsze ponad trzykrotnie (segment *value*).

Organizacja, motywacja, przepływ informacji i relacje w badanych uczelniach

Źródeł przewag konkurencyjnych, poza działaniami marketingowymi, posiadaną marką i reputacją można doszukiwać się także w systemach organizacyjnych uczelni wyższych. Szczególnie ważną rolę w tym zakresie pełni ukształtowany model współpracy poszczególnych działów zajmujących się obsługą studentów z zagranicy, a także istniejące systemy motywacyjne dla pracowników administracji i wykładowców (w tym kryteria doboru pracowników naukowych do prowadzenia zajęć z obcokrajowcami). W poszczególnych uczelniach kwestie te są unormowane zazwyczaj w odmienny sposób. Należy jednak podkreślić, iż w niewystarczającym stopniu w uczelniach funkcjonują systemy premiowe dla tych pracowników administracji, którzy są bezpośrednio zaangażowani w obsługę studentów obcokrajowców (poza Politechniką Warszawską, która ma w tym względzie rozwiązania w coraz większym stopniu podobne do stosowanych w uczelniach zagranicznych).

W SGH Biuro zajmujące się studentami cudzoziemcami podległe jest bezpośrednio Rektorowi ds. dydaktyki i studentów. Przedstawiciel uczelni podkreślił bardzo dobrą współpracę i komunikację z innymi działami. Relacje pracowników administracyjnych i wykładowców ze studentami cudzoziemcami są zróżnicowane i nie brakuje pewnych konfliktów. Istotne są zwłaszcza problemy językowe, gdyż pracownikom administracji uczelni brakuje kompetencji językowych (poza jedną osobą w dziekanacie studium magisterskiego mówiącą po angielsku). W pozostałych komórkach organizacyjnych w języku angielskim nie mówi praktycznie nikt, co jest poważnym utrudnieniem dla studentów. System motywa-

cyjny dla wykładowców uwzględnia lepszy przelicznik godziny (2,5 do 1) przeprowadzonej w języku angielskim. Wykładowcy otrzymują ponadto bezpłatnie książki w języku angielskim. Dla pracowników administracyjnych jedynym właściwie bodźcem dla wyższej efektywności ich pracy są wyjazdy na targi i szkolenia zagraniczne (administracja uczelni nie jest dodatkowo motywowana finansowo za pomocą specjalnych programów).

W Politechnice Warszawskiej Centrum Współpracy Międzynarodowej podlega Prorektorowi ds. Nauki (który jest odpowiedzialny za współpracę międzynarodową). W uczelni charakterystyczna jest bardzo dobra współpraca pomiędzy Rektorem, poszczególnymi Dziekanatami oraz biurem obsługującym cudzoziemców (*International Students Office*). Obserwuje się ponadto coraz większe zaangażowanie administracji w proces obsługi cudzoziemców. Pracownicy administracji zgłaszają bardzo duże zapotrzebowanie na szkolenia językowe, w celu wsparcia studentów cudzoziemców i lepszej ich obsługi. Generalnie relacje administracji ze studentami cudzoziemcami są dobre. Istnieją pewne ograniczone konflikty, głównie na tle kulturowym. Wciąż pewną przeszkodą jest język, ale kompetencje pracowników administracji bardzo szybko się zmieniają w tym zakresie. Jeśli chodzi o system motywacyjny dla pracowników naukowych, to po pierwsze obejmuje on możliwość zwolnienia wykładowcy prowadzącego zajęcia dla cudzoziemców przez Dziekana z obowiązku części pensum, po drugie wyższe stawki dydaktyczne o około 50% oraz po trzecie dodatki specjalne dla zaangażowanych dydaktyków. W Politechnice Warszawskiej również pracownicy administracyjni obsługujący studentów z zagranicy posiadają specjalny system premiowy. Dodatkowo pracownicy administracji związani z realizowanym projektem finansowanym ze środków UE otrzymują częściowo dodatkowe wynagrodzenie.

W UJ Biuro obsługi studentów cudzoziemców podlega bezpośrednio Rektorowi ds. dydaktyki. Należy podkreślić bardzo dobrą współpracę i przepływ informacji pomiędzy Biurem, Rektorem, Dziekanatami, Bibliotekami i wykładowcami. Relacje administracji i wykładowców ze studentami cudzoziemcami są dobre, zaś jedynym problemem jest zasygnalizowany brak miejsc w akademikach, co powoduje pewne napięcia głównie pomiędzy samymi studentami. Głównymi elementami systemu motywacyjnego w UJ są wyższe przeliczniki dydaktyczne dla wykładowców. Dla grupy pracowników administracyjnych przewidziane są nagrody (w sytuacji, gdy są oni oceniani dobrze i bardzo dobrze w rankingach przez studentów cudzoziemców), wyjazdy zagraniczne oraz darmowe szkolenia i kursy językowe.

Na KUL-u Dział Współpracy z Zagranicą podlega bezpośrednio Prorektorowi ds. Nauki i Współpracy z Zagranicą. Należy podkreślić bardzo dobrą współprace i przepływ informacji pomiędzy Działem, Prorektorem, Dziekanatami i wykładowcami. Relacje administracji i wykładowców ze studentami cudzoziemcami są także dobre. Jest to związane z faktem, iż duża część pracowników admini-

stracji posługuje się językiem angielskim. Niestety, na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim nie funkcjonuje specjalny system motywacyjny dla pracowników administracyjnych (poza nieformalnym systemem, który premiuje aktywne osoby wyjazdami zagranicznymi, podobnie zresztą jak w przypadku innych badanych uczelni). W przypadku wykładowców, otrzymują oni za zajęcia w języku angielskim stawki o 50% wyższe (niż za standardowe zajęcia w języku polskim).

Istotnym elementem w polityce uczelni jest także dobór kadry do prowadzenia zajęć dydaktycznych ze studentami zagranicznymi. We wszystkich uczelniach na pierwsze miejsce wysuwa się znajomość języka angielskiego, co wydaje się być naturalne w polskich realiach. Dodatkowo, na przykład w SGH ważnym kryterium jest wcześniejsze doświadczenie wykładowcy w prowadzeniu zajęć w programach międzynarodowych (w 4/5 jest to kadra, która wcześniej prowadziła zajęcia w programach MBA po angielsku bądź za granicą). W Politechnice Warszawskiej w coraz większym stopniu wybór wykładowców następuje z grupy młodych adiunktów i profesorów (około 40 lat), którzy pozyskali doświadczenie międzynarodowe i kompetencje językowe w licznych międzynarodowych programach badawczych. W Uniwersytecie Jagiellońskim podstawowym kryterium doboru kadry do zajęć ze studentami jest znajomość języka angielskiego oraz doświadczenie w pracy za granicą. Identyczne kryteria funkcjonują w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Metoda rekrutacji wykładowców do międzynarodowych programów studiów w oparciu wyłącznie o kompetencje językowe i gotowość do prowadzenia zajęć wydaje się być nie w pełni racjonalna, gdyż nie eliminuje przeciętnych wykładowców z systemu. Dobrą strategię postępowania posiadają SGH i PW, gdzie najpierw kadra naukowa przechodzi szlify i zdobywa doświadczenie za granicą (badania naukowe i dydaktyka), a następnie po powrocie do kraju otrzymuje propozycje pracy ze studentami cudzoziemcami. Z drugiej strony, większość pracowników UJ i KUL posiada dorobek międzynarodowy, co gwarantuje niejako minimalne predyspozycje do objęcia stanowisk dydaktycznych w programach dla cudzoziemców.

Również relacje interpersonalne w badanych organizacjach wpływają na skuteczność pozyskiwania i co także istotne, możliwość utrzymania studentów z zagranicy na danej uczelni. Omówione zostały one wcześniej w zakresie relacji pomiędzy pracownikami administracyjnymi. Należy także zwrócić uwagę na relacje z kadrą wykładowców oraz innymi studentami. Dobre relacje w tym względzie zapobiegają akulturacji i problemom z aklimatyzacją kulturową, co jest powodem utraty wielu studentów w trakcie I roku studiów przez nawet najbardziej renomowane uczelnie na świecie.

W Szkole Głównej Handlowej kilka lat temu stosunek do międzynarodowych programów studiów ze strony wykładowców był oparty na powątpiewaniu, czy takie działania mogą odnieść sukces. Obecnie wcześniejsze wątpliwości zamieniły się w podziw większości pracowników. Podobnie sytuacja przedstawia się

w grupie studentów, zazwyczaj bardzo pozytywnie nastawionych do studentów cudzoziemców, czemu pomagają wspólne zajęcia i praca nad projektami, oraz socjalizacja po zajęciach na uczelni. W Politechnice Warszawskiej negatywne opinie dotyczące rozwoju studiów dla cudzoziemców były słyszalne nawet w Senacie Uczelni (kilka lat wcześniej), obecnie nastawienie do tej grupy studentów staje się coraz lepsze i bardziej pozytywne. Wszystkie wydziały uczelni, nawet jeśli nie prowadzą studiów dla cudzoziemców, zatrudniają pracowników uczestniczących w zajęciach na innych wydziałach lub prowadzących szkolenia. Przedstawiciele uczelni szacują, iż wciąż jednak około 15-20% kadry pracowników PW odnosi się niechętnie do studentów cudzoziemców (dotyczy to zwłaszcza studentów z Afryki). Kontakty między studentami cudzoziemcami i polskimi studentami są bardzo dobre, zaś jedyne napięcia, które się pojawiają dotyczą spraw bytowych – jest to głównie konkurencja o miejsca w akademikach. W Uniwersytecie Jagiellońskim nie obserwuje się negatywnego nastawienia kadry do obcokrajowców, gdyż właściwie każdy wydział UJ prowadzi studia i programy dla cudzoziemców (lub zamierza prowadzić w przyszłości)[5]. Bardzo dobre jest także nastawienie studentów polskich do obcokrajowców. Podobnie sytuacja przedstawia się w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim, gdzie kadra wykładowców oraz administracja od wielu (prawie 40 lat) lat ma kontakt z licznymi instytucjami edukacyjnymi w Europie zachodniej i USA (oraz pochodzącymi z tych państw pracownikami naukowymi i studentami). Tym samym stosunek do studentów cudzoziemców jest naturalną konsekwencją wieloletniego umiędzynarodowienia uczelni. Identyczna sytuacja ma miejsce w kontaktach studentów cudzoziemców ze studentami z Polski.

Współpraca z uczelniami oraz instytucjami edukacyjnymi w kraju

Współpraca uczelni z innymi podmiotami i instytucjami w kraju i za granicą jest o tyle istotnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność oferty edukacyjnej badanych uczelni, gdyż wcześniej nie posiadały one właściwie praktycznie żadnego doświadczenia w masowym kształceniu cudzoziemców (poza w pewnym zakresie Uniwersytetem Jagiellońskim). Określa ona możliwości pozyskania nowej wiedzy i know-how dotyczącej przygotowywania oferty edukacyjnej dla cudzoziemców oraz sposobów pozyskania studentów z zagranicy. Z drugiej strony współpraca obniża koszty promocji oraz rekrutacji studentów cudzoziemców i zwiększa przewagi komparatywne uczelni. W badanej próbie dwie uczelnie prowadzą zaawansowaną współpracę z innymi uczelniami i instytucjami edukacyjnymi w kraju i za granicą (UJ, PW), co pozwala im rekrutować coraz więcej nowych kandydatów na studia spoza naszego kraju. Uczelnie te dostosowały się do tendencji panujących w tym zakresie na globalnym rynku edukacyjnym.

[5] Przedstawiciel UJ zasygnalizował problem innej natury, dotyczący relacji ze studentami. Otóż część wykładowców tej uczelni podchodzi w „białych rękawiczkach" do studentów zagranicznych (którzy są nieco słabsi od studentów polskich).

Z drugiej strony SGH i KUL prowadzą politykę bardziej nieufną i pasywną w tym względzie, choć uwarunkowaną także własną, indywidualną strategią postępowania na rynku. Przykładowo Szkoła Główna Handlowa nie planuje prowadzić studiów dla cudzoziemców z inną polską uczelnią w przyszłości. Uczestniczy natomiast w nieformalnych porozumieniach – współpracuje z pozostałymi uczelniami w Warszawie prowadząc wspólne działania promocyjne na targach edukacyjnych (mniejsze koszty, dzięki dzieleniu się stoiskami). Politechnika Warszawska w przyszłości planuje wstąpienie do projektu IRO), koordynowanego przez Akademię Ekonomiczną w Katowicach, w celu połączenia sił i wspólnego szukania studentów za granicą. Innym projektem (realizowanym nie z uczelniami, ale z innymi instytucjami) jest program „*Study in Poland*". Jest to prywatna inicjatywa KRASP -u oraz Fundacji Edukacyjnej „Perspektywy". Według przedstawicieli PW jest to jedyna obecnie ogólnopolska inicjatywa pozauczelniana, której celem jest wzrost umiędzynarodowienia studiów i liczby studiujących cudzoziemców w Polsce. W Uniwersytecie Jagiellońskim realizowane jest wspólne porozumienie 8 uczelni krakowskich (*Study in Cracow*), w ramach którego uczelnie przygotowują i finansują wspólne ulotki i stronę internetową zachęcające do studiowania w tym mieście (wspólne działania promocyjne). Ze względu głównie finansowych, uczelnia uczestniczy we wspomnianym wcześniej programie *Study in Poland*. W chwili obecnej UJ nie planuje otwierania wspólnych studiów dla cudzoziemców z żadną inną polską uczelnią. Katolicki Uniwersytet Lubelski nie współpracuje z żadną uczelnią spoza Polski w celu pozyskiwania cudzoziemców oraz prowadzenia wspólnych programów dla obcokrajowców. W najbliżej przyszłości KUL planuje jednak otwarcie się na współpracę (ma zamiar nawiązać ją z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w zakresie doskonalenia programów dydaktycznych oraz szkolenia kadry) oraz z uczelniami lubelskimi i samorządem Lublina w ramach uruchamianego od czerwca 2011 roku projektu „*Study in Lublin*". Z drugiej strony, stosowana taktyka jest związana z przyjętą przez KUL generalną strategią pozyskiwania studentów obcokrajowców na studia w uczelni, która kładzie nacisk na wykorzystanie w tym celu przede wszystkim własnych zasobów i bardzo rozbudowanych kontaktów zagranicznych (bezpośrednie rozmowy z rektorami uczelni wyższych na całym świecie).

Wsparcie uczelni o wysokim poziomie umiędzynarodowienia

Badane uczelnie korzystają i zamierzają aplikować o zewnętrzne środki finansowe, w celu sfinansowania nowych kierunków studiów w języku angielskim oraz pozyskania większej liczby studentów cudzoziemców. SGH uzyskała dofinansowanie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na uruchomienie dwóch kierunków studiów licencjackich w języku angielskim i zamierza dalej pozyskiwać środki na kolejne programy studiów. Prezentowany wcześniej makrokierunek magisterski SGH nie planuje natomiast uzyskać wsparcia zewnętrznego w przy-

szłości. Z kolei Politechnika Warszawska realizuje do 2015 roku bardzo duży projekt unijny (również z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działanie 4) „Program rozwojowy Politechniki Warszawskiej". Budżet projektu wynosi 89 mln złotych, w tym kilkanaście mln złotych przeznaczono na wzmocnienie potencjału studiów międzynarodowych. Jak podkreślili przedstawiciele uczelni, to dzięki temu projektowi, PW mogła w tak dużym zakresie rozwinąć obecnie istniejące kierunki studiów anglojęzycznych. Przedstawiciele uczelni stwierdzili ponadto, iż to właśnie dofinansowanie unijne było „ogromnym skokiem" do przodu w zakresie umiędzynarodowienia studiów. Politechnika Warszawska zamierza aplikować do kolejnym programów Unii Europejskiej (POKL, RPO Województwa Mazowieckiego, Fundusze Norweskie, środki KE na Erasmus Mundus). Uniwersytet Jagielloński otrzymał wsparcie na otwarcie nowych kierunków studiów w języku angielskim, zaś KUL jak dotychczas nie otrzymał żadnego wsparcia, ale zamierza aplikować o środki unijne na rozwój studiów doktoranckich w języku angielskim.

Źródła przewag konkurencyjnych wiodących uczelni na świecie

Przedstawicie badanych uczelni wyrażali także swoje spostrzeżenia i opinie dotyczące głównych źródeł przewag konkurencyjnych wiodących uczelni na świecie. Zdaniem przedstawiciela SGH są to: a) marka uczelni, b) obecność w prasie światowej i mediach, c) studia w języku angielskim (studenci zwracają uwagę, iż wszystko od początku do końca musi odbywać się w języku angielskim: rekrutacja, obsługa, zajęcia, strona internetowa) oraz d) jakość edukacji. W opinii Politechniki Warszawskiej, o randze i konkurencyjności najlepszych uczelni świata decydują między innymi: liczba cytowań pracowników uczelni i liczba publikacji oraz zdolność uczelni do zatrudniania noblistów. Zdaniem przedstawiciela UJ, głównym kryterium, które decyduje o sukcesie najlepszych uczelni obecnych w tzw. Rankingu Szanghajskim, jest zatrudnianie noblistów i laureatów innych prestiżowych nagród naukowych o znaczeniu międzynarodowym. Drugim ważnym aspektem przewagi konkurencyjnej tych uczelni jest bardzo duży nacisk położony na wsparcie i promocję ze strony absolwentów (alumni), zaś ostatnim bardzo rozbudowana i atrakcyjna oferta programów międzynarodowych w języku angielskim. Z kolei w opinii przedstawicieli KUL, głównym kryterium, które decyduje o sukcesie najlepszych uczelni obecnych w tzw. Rankingu Szanghajskim są bardzo duże możliwości finansowe tych uczelni, wybitni zatrudnieni tam profesorowie oraz marka uczelni.

Bariery pozyskiwania większej liczby studentów cudzoziemców w badanych uczelniach

Polska ze swoim wskaźnikiem udziału studentów cudzoziemców w ogólnej liczbie osób studiujących wynoszącym około 0,5% zajmuje, jak już zaznaczono jedno z ostatnich miejsc wśród krajów OECD. Przyczyną takiego stanu rzeczy są

liczne przeszkody, które napotykają polskie uczelnie realizując ekspansję ze swoimi usługami edukacyjnymi na rynki międzynarodowe. Mają one charakter zarówno wewnętrzny, na co składają się przede wszystkim problemy organizacyjne, ograniczone zasoby kadrowe oraz niskie budżety uczelni, ale z drugiej strony uwarunkowane są czynnikami zewnętrznymi, na które wpływ poszczególnych uczelni jest ograniczony. W tabeli 1 zaprezentowano analizę barier zewnętrznych i wewnętrznych tkwiących w poszczególnych uczelniach wraz z podsumowaniem.

a) bariery wewnętrzne

W Szkole Głównej Handlowej zasygnalizowano pewną barierę kadrową oraz bardzo istotną barierę językową (wśród pracowników administracji). Wreszcie problemem jest ograniczona motywacja pracowników do prowadzenia zajęć w języku angielskim (z uwagi na zbyt niski przelicznik dydaktyczny). Ponadto wielu bardzo dobrych specjalistów z uczelni pracuje dodatkowo w firmach, ministerstwach i instytucjach rządowych w Warszawie i nie jest zainteresowana pracą w programach międzynarodowych prowadzonych na makrokierunku w SGH. Istotną barierą w Politechnice Warszawskiej, podobnie jak w innych polskich uczelniach, są kwestie finansowe i związane z budżetowaniem. W związku z tym drugim czynnikiem, elastyczność rozdziału środków budżetu PW jest niska, zatem nie zawsze w trakcie roku finansowego dostępne są środki na wzrost umiędzynarodowienia uczelni i wyjazdy zagraniczne (zwłaszcza, jeśli wydatki te nie były wcześniej zaplanowane). Głównym problemem jest jednak niskie finansowanie uczelni ze strony budżetu państwa. Kolejnymi barierami wewnętrznymi w PW są: a) biurokracja wewnątrz uczelniana oraz b) bariera językowa u części wykładowców. Przedstawiciel Uniwersytetu Jagiellońskiego wskazuje na dwie podstawowe grupy barier tkwiących w organizacji uniwersytetu. Po pierwsze, pewną barierą jest język i niewystarczająca oferta dydaktyczna uczelni. Po drugie, bardzo duży problem językowy dotyka także pracowników administracji i bibliotek, przez co właściwa obsługa i wzrost satysfakcji studentów zagranicznych jest trudniejszy do osiągnięcia. W opinii prorektora KUL, do głównych barier wewnętrznych należy bariera finansowa, natomiast, co interesujące, nie została w tym przypadku zasygnalizowana bariera językowa. Zdaniem przedstawiciela uczelni, wysokie zaangażowanie pracowników uczelni w międzynarodowe projekty badawcze, działalność publikacyjna i wykłady pracowników KUL za granicą sprawiają, iż uczelnia nie ma problemów z doborem kadry mówiącej bardzo dobrze w języku angielskim.

a) bariery zewnętrzne

Do głównych barier tkwiących w zewnętrznym środowisku SGH należy zaliczyć:

a) brak rządowego i pozarządowego systemu stypendialnego dla studentów cudzoziemców (np. dla wybranych krajów i studentów wybranych kierunków studiów), tak jak to ma miejsce w innych krajach Europy zachodniej i w USA,
b) konieczność nostryfikacji dyplomów przez cudzoziemców, aby mogli podjąć studia w Polsce (brak uznawalności dyplomów z większością krajów na świecie, obecnie Polska ma 6-7 umów o wzajemnej uznawalności, zaś wszyscy pozostali studenci zagraniczni muszą występować w Polsce o nostryfikację dyplomów I stopnia). Uczelnia traci przez to cześć studentów (są oni zniechęceni nostryfikacją bądź nie mogą zdążyć z przejściem przez procedury nostryfikacyjne w Polsce przed rozpoczęciem roku akademickiego). Jest to w opinii przedstawiciela uczelni bardzo istotna bariera prawna.

Do głównych barier tkwiących z kolei w zewnętrznym środowisku Politechniki Warszawskiej należy zaliczyć:

a) niekorzystne przepisy prawne i brak rządowego systemu stypendialnego (studenci cudzoziemcy nie mają także pełnych praw do polskich stypendiów, jak np. socjalnego i naukowego. Przedstawiciele uczelni zasugerowali konieczność natychmiastowej zmiany w tym zakresie, i utworzenie przez rząd instytucji takiej jak Campus France),
b) niekorzystne ustawodawstwo zamówień publicznych. Dla przykładu wybór agenta, który będzie prowadził rekrutację w Indiach jest z punktu widzenia polskiego prawa zamówień publicznych właściwie procedurą nie do przejścia,
c) problem z nostryfikacją dyplomów z takich krajów jak Nigeria, Ghana, Tajlandia (bardzo długi czas na wydanie np. odpisu dyplomu studiów licencjackich, nawet powyżej 1 roku z uwagi na niesprawne instytucje i korupcję w tych krajach)

Tabela 1. Podstawowe bariery w pozyskiwaniu studentów cudzoziemców przez polskie uczelnie

Bariery wewnętrzne	Bariery zewnętrzne
1. Bariera kadrowa i językowa (głównie wśród pracowników administracji) 2. Bariera finansowa 3. Biurokracja uczelniana i konflikty wewnątrz organizacji 4. Brak atrakcyjnych systemów motywacyjnych dla wykładowców na kierunkach anglojęzycznych	1. Brak rządowego systemu stypendialnego dla cudzoziemców 2. Problemy z nostryfikacją dyplomów absolwentów z wybranych państw (brak uznawalności) 3. Problemy wizowe stwarzane przez polskie placówki dyplomatyczne (głównie w krajach trzeciego świata) 4. Niekorzystne ustawodawstwo zamówień publicznych (problemy z wyborem pośredników rekrutacyjnych za granicą) 5. Wysokie koszty promocji polskich uczelni za granicą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych w uczelniach wywiadów pogłębionych

Również w Uniwersytecie Jagiellońskim za ważną barierę zewnętrzną uznaje się konieczność nostryfikowania w Polsce dyplomów cudzoziemców (dyplomy pierwszego stopnia – licencjackie), a także brak wystarczających środków finansowych na rozwój studiów dla cudzoziemców. Podobne akcenty pojawiły się w przypadku Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Uczelnia ta wprawdzie sygnalizuje problem nostryfikacji dyplomów w mniejszym stopniu niż UJ, lecz podkreśla bardzo duże problemy we współpracy z polskimi ambasadami w krajach afrykańskich, które odmawiają przyznania polskich wiz kandydatom, którzy zostali przyjęci na studia. W przypadku KUL utrudnienie to nie występuje nigdzie indziej na świecie, poza polskimi placówkami dyplomatycznymi w Afryce.

Źródła przewag konkurencyjnych polskich uczelni wyższych w świetle ocen przedstawicieli zagranicznych placówek dyplomatycznych (Radców Handlowych)

Uzupełnieniem badania polskich uczelni wyższych w kontekście ich umiędzynarodowienia i potencjału na globalnym rynku edukacyjnym jest analiza opinii Radców Handlowych placówek dyplomatycznych zlokalizowanych w Warszawie na temat źródeł przewag konkurencyjnych polskiego sektora szkolnictwa wyższego. Przedstawiciele ambasad oceniali potencjał polskich uczelni wyższych oraz wskazywali na najbardziej ich zdaniem, prestiżowe ośrodki akademickie i uczelnie w Polsce.

W opinii Radców 21 placówek dyplomatycznych (od których pozyskano opinie na ten temat), najbardziej prestiżowe uczelnie zlokalizowane są w Warsza-

wie (16 wskazań) oraz w Krakowie (6 wskazań). Pozostałe ośrodki akademickie otrzymały zdecydowanie niższe noty: Gdańsk (3), Lublin (2) i Poznań (2). Silny ośrodek łódzki i wrocławski otrzymały tylko po jednym wskazaniu, podobnie jak słabszy Białystok. Najbardziej prestiżowymi uczelniami w opinii Radców Handlowych są: Szkoła Główna Handlowa (7 wskazań), Uniwersytet Warszawski (7 wskazań) oraz Uniwersytet Jagielloński (5 wskazań). Pewnym prestiżem cieszą się także Politechnika Gdańska (3 wskazania) oraz Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu (2 wskazania). Pozostałe wymienione przez badanych uczelnie otrzymały po jednym wskazaniu (Uniwersytet Łódzki, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Politechnika Warszawska, Politechnika Łódzka, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie oraz Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Warszawie).

W opinii ankietowanych Radców (21 przebadanych przedstawicieli placówek dyplomatycznych w Warszawie) polskie uczelnie dysponują wieloma przewagami konkurencyjnymi, które pozwalają na podjęcie rywalizacji z innymi ośrodkami edukacyjnymi w Europie, a częściowo także na świecie. Z drugiej strony badani wskazali na pewne niedociągnięcia polskiego systemu szkolnictwa wyższego, które uniemożliwiają włączenie się w pełni w konkurencję o globalne zasoby studentów. Wśród najczęściej wskazywanych przez 21 ankietowanych Radców czynników konkurencyjnych polskich uczelni wyższych znalazły się trzy czynniki (patrz tabela 2): 1. Bardzo wysoki i wysoki poziom edukacji wyższej (jakość edukacji) w Polsce (7 wskazań), 2. Bardzo wysoki poziom kompetencji polskich profesorów (4 wskazania) oraz 3. Rozwinięty i atrakcyjny system studiów w Polsce w ramach programu Erasmus (także 4 wskazania). Przytoczone dane świadczą o dużym uznaniu, jakim cieszą się za granicą polskie uczelnie. Ankietowani zwracali także uwagę na potencjał polskich uczelni technicznych i kierunków inżynierskich, kierunków medycznych, dużą aktywność polskich naukowców oraz korzystne położenie w Europie (po dwa wskazania). Dużo mniejszą przewagą konkurencyjną, niż mogłoby się wydawać, jest w opinii Radców niższy koszt podjęcia nauki w Polsce oraz łatwość dostania się na wybraną uczelnię.

Tabela 2. Źródła przewag konkurencyjnych polskich uczelni wyższych w opinii Radców Handlowych akredytowanych przy Ambasadach 21 państw w Warszawie.

Czynniki konkurencyjności polskich uczelni wyższych	Liczba wskazań
1. Bardzo wysoki i wysoki poziom edukacji wyższej w Polsce	7
2. Bardzo wysoki poziom kompetencji polskich profesorów	4
3. Rozwinięty i atrakcyjny system studiów w Polsce w ramach programu Erasmus	4
4. Bardzo wysoki poziom studiów inżynierskich (uczelni technicznych) w Polsce	2
5. Atrakcyjne położenie Polski w środku Europy	2
6. Wysoki poziom studiów medycznych i ścisłych	2
7. Duża aktywność badawcza polskich naukowców	2
8. Niskie koszty kształcenia	1
9. Planowana reforma szkolnictwa wyższego w Polsce	1
10. Długie tradycje edukacyjne w Polsce	1
11. Łatwość dostania się na polskie uczelnie	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego w biurach Radców Handlowych 21 krajów w Warszawie

Z drugiej strony, radcy krytycznie ocenili wybrane aspekty funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce. Radcy pochodzący z krajów wysoko rozwiniętych zauważyli różnice pomiędzy sposobem nauczania w Polsce i ich krajach ojczystych – w ich opinii polski system edukacyjny nie wspiera kreatywności, zbyt wiele jest zapamiętywania i uczenia „na pamięć", a stosunkowo niewielką wagę przykłada się np. do pracy w grupach oraz logicznego rozumowania. Jako minus systemowy ankietowani odbierają duży odsetek osób z wyższym wykształceniem, które nie mogą znaleźć pracy, a także brak powszechnej znajomości języka obcego wśród absolwentów wyższych uczelni – radcy uważają to za istotną słabość systemu (najwięcej negatywnych wskazań). Kilka osób zauważyło również, że jakość nauczania różni się znacząco w zależności od uczelni oraz wyraziło powątpiewanie dotyczące poziomu prezentowanego przez uczelnie prywatne (problem ten był sygnalizowany aż przez co czwartego ankietowanego). Pojawiły się także opinie dotyczące słabego poziomu nauk społecznych i humanistycznych w Polsce.

Reasumując należy podkreślić, iż polskie uczelnie wyższe mają dobry wizerunek w opiniach zagranicznych przedstawicielstw w Warszawie. Podkreślana jest wysoka jakość edukacji, kompetencje profesorów, ale także niskie koszty nauki w Polsce, co sprawia iż studiujący tu cudzoziemcy mogą uzyskać wysoką relację jakości i efektów kształcenia w stosunku do ceny studiów. W rozmowach z radcami niezmiennie powtarzała się opinia o wyjątkowo cennym kapitale ludzkim (wysoki poziom wykształcenia, przedsiębiorczość Polaków), który jest bardzo cennym aktywem polskiej gospodarki, a co jest ściśle związane z poziomem edukacji reprezentowanego przez sektor szkolnictwa wyższego.

Uwagi podsumowujące

Przeprowadzona w artykule analiza wskazuje na wysoki potencjał i szereg przewag konkurencyjnych, którymi dysponują polskie uczelnie. Zostały one zasygnalizowane zarówno przez przedstawicieli czterech uczelni wyższych, w których przeprowadzono badanie za pomocą kwestionariusza wywiadu pogłębionego, a także przez radców handlowych zatrudnionych w zagranicznych przedstawicielstwach dyplomatycznych mieszczących się w Warszawie. Do głównych źródeł przewag konkurencyjnych należy zaliczyć: wysoki poziom kształcenia i kadry naukowej, korzystne położenie Polski w sercu Europy, dobre relacje w uczelniach i pozytywne społeczne nastawienie do obcokrajowców w naszym kraju. Niestety, w rankingach edukacyjnych polskie uczelnie wyższe nie wypadają zbyt korzystnie, co może wpływać na mniejsze zainteresowanie potencjalnych kandydatów z zagranicy studiami w Polsce. Dodatkowo, polskie uczelnie borykają się z szeregiem przeszkód organizacyjnych, środowiskowych oraz instytucjonalnych, które zarówno nie ułatwiają tworzenia nowych kierunków studiów (głównie w języku angielskim), jak też prowadzenia wzmożonych naborów dla cudzoziemców. Niezmiernie ważną barierą jest brak rządowej instytucji stypendialnej, funkcjonującej na wzór francuski lub amerykański. W efekcie, Polska posiada jeden z najniższych wskaźników umiędzynarodowienia studiów wśród krajów OECD, który wynosi około 0,5%.

Streszczenie

Jednym z najbardziej perspektywicznych klientów dla instytucji edukacyjnych w Polsce są studenci zagraniczni, zwłaszcza w sytuacji ogromnej konkurencji na rynku i zarysowującego się w przyszłości niżu demograficznego. Tendencją globalną jest wzrost migracji młodych ludzi, poszukujących w innych krajach (na innych kontynentach) korzystniejszych ofert studiów wyższych. Celem opracowania była analiza kluczowych elementów potencjału konkurencyjnego wybranych polskich uczelni wyższych prowadzących studia dla cudzoziemców (na podstawie badań empirycznych). Przeprowadzone na potrzeby artykułu badanie wskazuje na wysoki potencjał i szereg przewag konkurencyjnych, którymi dysponują polskie uczelnie. Do głównych źródeł przewag konkurencyjnych należy zaliczyć: wysoki poziom kształcenia i kadry naukowej, korzystne położenie Polski w sercu Europy, dobre relacje w uczelniach i pozytywne społeczne nastawienie do obcokrajowców w naszym kraju.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, globalny rynek edukacyjny, sektor szkolnictwa wyższego.

Summary

One of the most prospective customers for educational institutions in Poland are foreign students, especially in a situation of fierce competition in the market and outlines of the future demographic decline. Global trend is the increase in migration of young people looking in other countries (other continents) for more favorable bids in higher education. One of the main objectives of the study was to analyze the key elements of the competitive potential of selected Polish universities conducting studies for foreigners (based on empirical research). The study shows the high potential and a number of competitive advantages available at Polish universities. The main sources of competitive advantages include: high level of education and research staff, suitable location in the heart of Europe, good relationships with universities and positive social attitudes towards foreigners in Poland.

Keywords: competitiveness, global educational market, tertiary education.

Andrzej Jagiełło

Konkurencyjność regionów na tle zmian społeczno-gospodarczych

Competitiveness of regions relating to socio-economic changes

1. Wstęp

W wyniku globalizacji gospodarki powstały rynki dóbr, zasobów i czynników produkcji. Szybka integracja gospodarki światowej stała się przyczyną poszukiwań odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki decydują o sukcesie niektórych przedsiębiorstw, podczas gdy inne, funkcjonujące w identycznych warunkach gospodarczych, nie odnoszą porównywalnych wyników. Badając zjawisko konkurencyjności mamy do czynienia z wielkością definicji i metodologii oceny wielkości zjawiska, brak jest ogólnie przyjętego kanonu zmiennych objaśnianych i objaśniających[1].

Ekonomiści nie są zgodni co do występowania zjawiska konkurencyjności na poziomie międzynarodowym podobnej do tej występującej na poziomie przedsiębiorstwa i wyodrębnionego sektora gospodarki.

Wielu ekonomistów proponuje indywidualne definicje konkurencyjności gospodarki danego regionu i kraju. Konkurencyjność regionów i międzynarodowa konkurencyjność państwa nie jest bezpośrednio mierzalną kategorię ekonomiczną. Można powiedzieć, że jest ona konglomeratem szeregu mierzalnych i obserwowalnych zjawisk.

Analizując źródła konkurencyjności danej gospodarki, nie sposób abstrahować od poziomu i etapu rozwoju gospodarczego danego regionu lub kraju. Istotnym i ważnym elementem jest też ogólny poziom rozwoju społeczności żyjących w danym kraju lub regionie, jak kultura, a także wielkość i jakość nagromadzonych dóbr materialnych, charakter i poziom szkolnictwa, czy położenie geograficzne regionu czy państwa.

Szerzej rozumiany wyższy poziom rozwoju podnosi także możliwości adaptacji i zmian w zakresie polityki ekonomicznej przy wprowadzaniu nowych rozwiązań. Przykładem jest Hiszpania, która łatwiej dostosowała swe rozwiązania instytucjo-

[1] J. Pietrzyk, *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, Wrocław 2000.

nalne do norm Unii Europejskiej, niż mniej rozwinięta i osadzona w innej kulturze Turcja[2].

Inna zależność istniała i istnieje w społeczeństwach krajów bałtyckich i w Polsce, niż w Rosji lub w innych krajach postkomunistycznych, gdzie wpływ władzy mocno scentralizowanej hamował rozwój gospodarczy i społeczny. Ta zależność odnosi się nie tyle do zachowań jednostek czy podmiotów gospodarczych, co do jakości i efektywności rozwiązań instytucjonalnych, które decydują o poziomie i efektywności rynków. W krajach opóźnionych gospodarczo trudniej jest nadrobić dystans i osiągnąć wyższą konkurencyjność.

Często kraje opóźnione cywilizacyjnie, mimo swoich atutów, jak np.: bogactwa mineralne, warunki klimatyczne lub glebowe, posiadają barierę rozwojową w postaci nieefektywnych instytucji.

Artykuł niniejszy przedstawia przesłanki kształtowania polityki wzmacniania konkurencyjności międzynarodowej polskiej gospodarki[3]. Stanowi próbę zarysowania współczesnych problemów rozwoju regionów i państw uzależnionych od międzynarodowych czynników gospodarczych wynikających z procesów globalizacji i integracji z Unią Europejską.

2. Poziom rozwoju gospodarczego a znaczenie czynników konkurencyjności

Poziom rozwoju gospodarczego regionów ma bardzo wysoki wpływ na konkurencyjność zarówno w ujęciu statystycznym, gdy rozumiemy ją jako stopień konkurencyjności, jak i wówczas, gdy mówimy o zdolności do konkurowania w większym okresie czasu bądź o możliwości jej poprawy.

W kraju lub regionie o niższym poziomie rozwoju konkurencyjne międzynarodowo są z zasady tylko wybrane gałęzie gospodarki, bądź wyłącznie wybrane podmioty gospodarujące. Przyczynami są zazwyczaj niższe koszty prowadzenia działalności gospodarczej, walory przyrodnicze, klimatyczne, czy istnienie enklaw dobrze prosperujących przedsiębiorstw posiadających istotne powiązania międzynarodowe[4].

Możliwość poprawy niskiej konkurencyjności gospodarki zależy od aktywności wielu czynników konkurencyjności, poczynając od lokalnych podmiotów, po import niezbędnych technologii oraz kapitału. Obecnie koszt importu tych niegdyś trudno osiągalnych czynników produkcji i konkurencyjności nie jest wysoki, ponieważ właściciele kapitałów i technologii chcą je sami przenosić do krajów

---

[2] B. Winiarski, *Czynniki konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo A. F. im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.

[3] M. Porter, *Przewaga konkurencyjności. Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.

[4] D. J. Walmsey, G. J. Lewis, *Geografia człowieka. Podejście Behawioralne*, PWN, Warszawa 1997.

niżej rozwiniętych, nie napotykają także barier w wejściu na rynki międzynarodowe, jak to było za czasów minionego systemu gospodarczego.

Czynnikiem podstawowym dla zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest, oprócz analizy ekonomicznej, bezpieczeństwo lokat inwestycyjnych, uzależnione od stabilności rozwiązań instytucjonalnych w kraju docelowym. Dlatego najcenniejszym czynnikiem konkurencyjności, oprócz taniej siły roboczej i innych czynników naturalnych, jest stabilność i jakość czynników instytucjonalnych[5].

Dla międzynarodowych inwestorów, którzy stanowią obecnie główną siłę rozwoju handlu światowego i inwestycji o zasięgu międzynarodowym, podstawowym czynnikiem decydującym o inwestowaniu w danym kraju jest stworzenie w danym kraju właściwych mocy wytwórczych o ujednoliconych, międzynarodowych regułach postępowania. Istotną zachętą dla inwestorów zagranicznych są ulgi podatkowe wychodząc ponad reguły obowiązujące inwestorów lokalnych, czy możliwość transferu zysków.

Obecnie barierami rozwoju i poprawy skutecznej konkurencyjności, oprócz barier instytucjonalnych, są czynniki takie jak: wysokość wyposażenia danego kraju i jego gospodarki w nowoczesną infrastrukturę techniczną, prężne ośrodki badawcze, jakość siły roboczej i jej wykształcenia. Inną grupę czynników konkurencyjności stanowią stopień rozwoju i charakter instytucji finansowych, w tym jakość i ilość narzędzi finansowych zwiększających możliwość wygenerowania kapitału potrzebnego do zwiększenia możliwości inwestycyjnych wielu podmiotów gospodarczych i krajów. Stan rozwoju instytucji i narzędzi finansowych był, jest i będzie ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej krajów najwyżej w tym obszarze rozwiniętych.

Z krótkich rozważań wynika, że różnice w poziomie rozwoju gospodarczego wpływają na poprawę konkurencyjności regionów i krajów, pomimo rosnącej mobilności i dostępności takich czynników produkcji, jak kapitał czy nowoczesne technologie. Kapitał jest bardziej dostępny i jest częściej lokowany nawet w odległych krajach. Uwalnia się tym samym ostry reżim oszczędnościowy w krajach go przyjmujących.

Zmniejszający się koszt transportu, łatwość komunikowania się i łamanie barier w dostępie do rynków zbytu ugruntowują tendencję globalizowania się aktywności gospodarczej. Różnicowanie we wpływie na rozwój, jego jakości i konkurencyjność rozpoczyna się od analizy czynników instytucjonalnych, jakie występują w różnych krajach[6].

Koszty rozwoju rosną, a możliwość poprawy konkurencyjności maleje w krajach o słabych i niestabilnych instytucjach, czego wynikiem są zróżnicowane poziomy przeprowadzanych transakcji w poszczególnych krajach, obrazowane

[5] W. Bieńkowski, M. A. Weresa, M. J. Radło, *Konkurencyjność Polski na tle zmian gospodarczych w krajach OECD*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

[6] R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.

takimi miernikami, jak: czas założenia czy likwidacji przedsiębiorstwa, czas uzyskania wsparcia finansowego, siła korupcji, stopień elastyczności rynków i otwartość gospodarki na inwestycje zagraniczne.

Kolejną ważną grupę czynników różnicujących szybki rozwój i poprawę konkurencyjności krajów i regionów o różnym poziomie rozwoju stanowią: poziom badań naukowych i ich udział w PKB, a także wielkość i struktura finansowania, pozyskana wiedza i jej związek z przemysłem, poziom systemu szkolnictwa oraz właściwy rozwój instytucji finansowych.

We wszystkich tych obszarach, których znaczenie rośnie w czasie, przewaga krajów wysoko rozwiniętych nad słabo rozwiniętymi, czy galopującymi za rozwojem, np. Polska, jest ogromna, umożliwiająca tym wysoko rozwiniętym krajom utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez wiele lat.

Kraje rozwinięte gospodarczo, o stabilnie funkcjonujących instytucjach, mają naturalną przewagę w walce o utrzymanie swojego poziomu konkurencyjności, ponieważ w tych krajach łoży się ogromne środki finansowe na badania i rozwój, wyższy jest poziom szkolnictwa i istnieje większe nasycenie infrastruktury nowoczesnymi technologiami. Kraje słabiej rozwinięte, aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną powinny skoncentrować się na tradycyjnych czynnikach wzrostu i na poprawie czynników instytucjonalnych oraz poprawie nowoczesności infrastruktury materialnej i jakości kształcenia zasobów ludzkich.

3. Kapitał ludzki i zasoby ludzkie

Kapitał ludzki jest zasobem elastycznym. Cechy indywidualne jednostki są wzbogacane i rozwijane w miejscu jej zamieszkania oraz w pracy. Jednostka zostaje wyposażona w wartości związane z lokalizacją przestrzenną, jak kompetencje, zręczność, zdolność do podejmowania zmian, przedsiębiorczość.

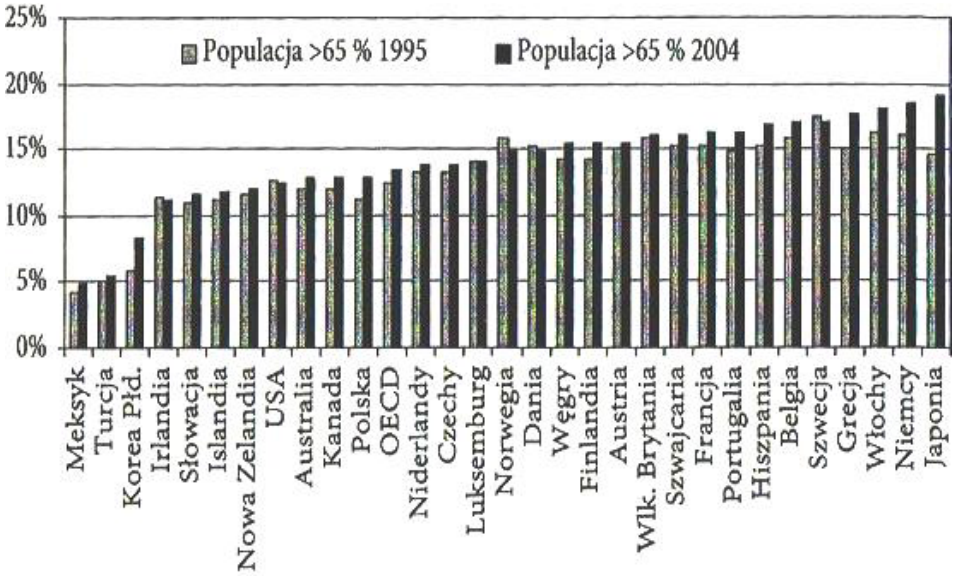
Wykształcenie jest głównym źródłem kapitału ludzkiego, który określić można jako ocenioną sumę potencjalnych wytwórczych kwalifikacji w procesach kształcenia. Wysoko i dobrze wykształcone zasoby pracy są źródłem realizacji innowacji. Wartości te są dalej wzbogacane na gruncie przedsiębiorstwa w wiedzę komplementarną.

Poprzez szeroko rozwiniętą motywację pogłębia się zdolność aktywnego zaangażowania do działania. Znaczenie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego dla konkurencyjności gospodarki mają czynniki decydujące o alokacji tych zasobów, w szczególności mobilność geograficzna oraz mobilność zawodowa. Pierwsza z nich dotyczy możliwości czy chęci zmiany miejsca zamieszkania, w tym szczególnie zmiany wywołanej czynnikiem związanym z podjęciem pracy. Drugi typ mobilności odnosi się do częstotliwości zmiany pracy i średniego czasu trwania stosunku pracy.

Należy zauważyć, że kraje OECD są obecnie mocno zróżnicowane pod względem struktury demograficznej. Powszechnym zjawiskiem jest starzenie się populacji, co wynika ze spadku przyrostu naturalnego w większości krajów wysoko rozwiniętych oraz z wydłużania się średniego czasu życia ludności.

W rezultacie udział populacji w wieku produkcyjnym w populacji ogółem maleje. Wzrasta natomiast udział ludności w wieku poprodukcyjnym, co przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Udział populacji w wieku powyżej 65 lat w populacji ogółu krajów OECD



Źródło: Dane OECD

Zasadnicze cechy, jakie odróżniają kapitał ludzki od kapitału rzeczowego polegają na tym, iż:

- nie staje się on własnością producenta,
- inwestycje w kapitał ludzki wymagają większego horyzontu czasowego,
- inwestycje w wiedzę, które pobudzają rozwój specyficznego sektora wysokiej techniki, wymagają innego kontekstu społecznego niż indywidualistyczna orientacja gospodarki kapitalistycznej[7].

Osoby wyposażone w dobre wykształcenie teoretyczne i praktyczne oraz kapitał finansowy, wykazują wyższą aktywność przestrzenną. Stąd ubogie, słabo

[7] J. Meyer–Stamer, *Konkurencyjność systemowa*, Gospodarka Narodowa, nr 3, 1996.

rozwinięte regiony cechuje deficyt ludzi posiadających wiedzę i zdolności inwestycyjne.

Brak zdolności przemieszczania się i złe zarządzanie władz publicznych mogą doprowadzić do kształtowania się antytezy kapitału ludzkiego – sytuacji, w której poziom kapitału ludzkiego i jego stan będzie barierą dla potencjalnych inwestorów i barierą rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Głównym narzędziem kształtowania wartości tego kapitału jest system edukacji, która:

- powinna stymulować zainteresowania i zachęcać młodych ludzi do poświęcania się nauce i technice,
- ma dać ludziom umiejętności niezbędne do życia i pracy w społeczeństwie,
- zapewnia możliwość badania i szkolenia, dzięki którym powstaną specjaliści i eksperci, którzy w przyszłości rozwiną naukę i technikę,
- powinna wykształcić zróżnicowaną siłę roboczą.

Systemy edukacyjne powinny być skoordynowane z normalnym życiem, a edukacja powinna być praktyczna i odpowiadać wymaganiom rynku[8].

Właściwa strategia edukacji kraju lub regionu powinna uwzględniać nauczanie ustawiczne i nauczanie na odległość, będące produktem rewolucji telekomunikacyjnej. Skuteczne budowanie kapitału ludzkiego wymaga równoległego zaangażowania w tworzenie klimatu i warunków do budowy nowych miejsc pracy. Poziom wykształcenia jest ponadto czynnikiem wpływającym na poziom wykorzystania zasobów ludzkich w procesach produkcyjnych. Świadczą o tym wskaźniki bezrobocia i zatrudnienia wśród ludzi o różnych poziomach wykształcenia. Jak wynika z tabeli 1, w wymienionych krajach OECD najwyższe bezrobocie obejmuje osoby o najniższym wykształceniu. Stopa bezrobocia maleje wraz ze wzrostem wykształcenia. Wraz z osiągniętym poziomem edukacji rośnie też skłonność do podejmowania pracy[9].

[8] B. Kożuch, *Inwestycja zagraniczna a wzrost konkurencyjności regionu*, PWE, Warszawa 1998.
[9] R. Lipsey, *Home and Host Country Effects of FDI*, NBER Working Paper No. 9293, 2002.

Tabela 1. Poziom wykształcenia a zatrudnienie (dane z 2000 r.)

Kraje	Stopa bezrobocia			Stopa aktywności zawodowej			Zatrudnienie/populacja		
	poziom wykształcenia			poziom wykształcenia			poziom wykształcenia		
	niski	średni	wysoki	niski	średni	wysoki	niski	średni	wysoki
Austria	6,3	3,0	1,6	57,4	76,9	88,1	53,8	74,6	86,7
Belgia	9,8	5,3	2,7	56,0	79,3	87,7	50,5	75,1	85,3
Dania	6,3	3,9	2,6	66,7	84,2	90,7	62,5	80,9	88,4
Finlandia	12,1	8,9	4,7	65,2	82,2	88,6	57,3	74,9	84,4
Francja	13,9	7,9	5,1	66,2	82,2	87,5	57,0	75,8	83,1
Niemcy	13,7	7,8	4,0	58,6	76,3	86,9	50,6	70,4	83,4
Grecja	7,9	10,9	7,2	60,2	72,7	87,1	55,4	64,7	80,8
Irlandia	6,8	2,5	1,9	60,7	75,7	86,9	56,6	73,8	85,2
Włochy	10,0	7,4	5,9	53,2	76,6	86,5	47,9	71,0	81,4
Luksemburg	3,1	1,6	1,0	59,8	74,3	85,2	57,9	73,2	84,3
Holandia	3,5	2,1	1,8	61,8	81,8	88,1	59,6	80,1	86,5
Portugalia	3,6	3,3	2,8	75,8	86,7	92,9	73,1	83,8	90,3
Hiszpania	13,7	11,0	9,5	62,4	80,9	87,9	53,9	72,0	79,5
Szwecja	8,0	5,3	3,0	73,9	86,2	89,4	68,0	81,7	86,7
Wlk. Brytania	8,9	4,5	2,1	58,9	82,8	89,8	53,7	79,1	87,8
UE-15	10,6	6,5	4,3	60,3	79,6	87,9	53,9	74,5	84,2
USA	7,9	3,6	1,8	62,7	79,5	86,5	57,8	76,7	85,0
Japonia	6,0	4,7	3,5	71,4	77,4	82,4	67,1	73,8	79,5
OECD	7,4	5,6	3,0	61,7	78,6	85,8	57,1	74,2	83,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie OECD

Uwaga: Poziom wykształcenia określono na podstawie klasyfikacji ISCED.
Poszczególnym kategoriom przyporządkowano odpowiednio;
niski – ISCED 0, 1, 2;
średni – ISCED 3, 4;
wysoki – ISCED 5A i B, 6.

Przedstawiona analiza pokazuje, iż jakość zasobów ludzkich, określana często mianem kapitału ludzkiego, mierzona poziomem zatrudnienia i aktywności zawodowej, w istotnym stopniu wpływa na intensywność wykorzystania zasobów ludzkich[10].

Kapitał ludzki ma także istotny wpływ na skalę niedopasowania podaży siły roboczej do popytu na nią. Niski poziom kapitału ludzkiego jest istotnym ograniczeniem dla zdolności gospodarki do przechodzenia na wyższy poziom konku-

10 P. Bohdziewicz, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.

rencyjności, ponieważ w tej gospodarce nie będą w stanie rozwinąć się bardziej zaawansowane przemysły, oparte na nowych technologiach czy wiedzochłonne sektory usług.

Podsumowując analizę zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego należy stwierdzić, że negatywnym czynnikiem o rosnącym znaczeniu są problemy demograficzne i brak zdolności niektórych populacji do samoodtworzenia się[11].

Coraz większego znaczenia nabiera poziom kapitału ludzkiego, który wpływa na zdolność gospodarki do adaptowania nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, również na poziom wykorzystania zasobów ludzkich w procesie tworzenia rozwoju regionalnego. Indywidualne znaczenie mają także czynniki wpływające na alokację zasobów ludzkich i ich mobilność. Istotną rolę odgrywają tu czynniki instytucjonalne i kulturowe.

4. Kapitał społeczny

Życie gospodarcze jest głęboko powiązane i zakorzenione w życiu społecznym, toteż nie można go rozpatrywać bez takich spraw, jak wartości moralne, obyczaje i przyzwyczajenia danego społeczeństwa.

Często źródłem kłopotów finansowych podmiotów gospodarujących, w tym państw, są przyczyny pozafinansowe – czynniki społeczne i etyczne oraz instytucje społeczne tworzące wartości. Po raz pierwszy pojęcia kapitału społecznego użył w 1916 roku, amerykański reformator szkolnictwa L. F. Hanifan z Zachodniej Wirginii. W 1960 roku J. Jacobs w swej pracy o planowaniu miejskim wrócił do pojęcia *social capital*. Termin ten nie był jednak przedmiotem głębszych rozważań[12].

W drugiej połowie lat 80. XX wieku P. Bourdien i J. Coleman kapitał społeczny uczynili przedmiotem swoich zainteresowań naukowych. P. Bourdien zdefiniował kapitał społeczny pisząc:

> (...) po pierwsze kapitał ekonomiczny (*economic capital*), który jest całkowicie wymienialny na pieniądze i może być zinstytucjonalizowany w formie zdolności edukacyjnych (*educational gualifications*), kapitał społeczny (*social capital*) zbudowany ze społecznych związków, zobowiązań (oparty na wzajemności stosunków międzyludzkich), który jest także w pewnych warunkach wymienialny na kapitał ekonomiczny i może być zinstytucjonalizowany w formie zaufania społecznego.

I. Coleman, zajmując się badaniem kapitału społecznego, definiuje go poprzez pokazanie jego funkcji i roli. Funkcją identyfikującą koncepcje *social capital* jest wartość, znaczenie tych aspektów społecznej struktury, która w odniesieniu do

[11] T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[12] A. Matysiak, *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista" nr 4/2000.

uczestników i zasobów przez nich używanych, prowadzą do osiągnięcia korzyści i zamierzonych celów. Wskazał on, że kapitał społeczny to szereg różnorodnych zbiorowości, gdzie poprzez istnienie wspólnych struktur społecznych ułatwione jest działanie uczestników, zarówno jednostek jak i organizacji.

W rozważaniach nad kapitałem społecznym ważne miejsce zajął również R. Putman, który wprowadził swoją definicję od J. Colemana. Potwierdził, iż kapitał społeczny to „normy, zaufanie i sieć", które ułatwiają kooperacje i osiąganie wspólnych korzyści, dodając, iż ważną cechą kapitału społecznego jest jego lokalizacja, związanie określonych wartości i zwyczajów z terytorium.

R. Putman wyróżnił sześć wymiarów tego kapitału;

1. *stopień formalizacji,*
2. *cel,*
3. *powiązania,*
4. *bezpośredniość,*
5. *intensywność,*
6. *społeczna lokalizacja.*

Rozważania swoje poparł przykładem włoskim. Istotne różnice w rozwoju społeczno-gospodarczym południowych i północnych Włoch potwierdziły tezę, że kapitał społeczny jest czynnikiem silnie wpływającym na jakość, demokratyzacji i rozwoju gospodarczego regionów.

E. Cox podzielający poglądy R. Putmana wskazał, że kapitał społeczny powinien być szczególnie wyróżniony i ceniony ze względu na to, iż przyczynia się do wzrostu wartości wszystkich pozostałych rodzajów kapitałów, a ponadto jest główną podstawą budowy prawdziwego społeczeństwa obywatelskiego. Szczególną cechą tego kapitału jest to, iż stanowi on zwykle dobro publiczne, a nie prywatne. Kapitał społeczny jest stricte zlokalizowanym i można ogólnie określić go, jako zasób dóbr wspólnych o charakterze niematerialnym[13].

Szczepański wyraża pogląd, iż jakość społeczeństwa obywatelskiego wyraża się w cechach gospodarczych, które znajdują swój wyraz w określonym poziomie kapitału ludzkiego czy społecznego. Kapitał społeczny ze względu na swoją abstrakcyjną postać, niedawno został wyodrębniony jako czynnik wartościotwórczy.

W. Dyduch stwierdza, że taką niewidzialna ręką w organizacjach jest kapitał społeczny, który poprzez osiąganie wspólnych korzyści prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Odnośnie kapitału społecznego nie wyklarowały się jeszcze jasne i precyzyjne wskaźniki, czy systemy kontroli i pomiaru.

Literatura przedmiotowa wskazuje jednak szereg prób pomiaru kapitału społecznego. Technikę pomiaru można sklasyfikować w trzech obszarach:

1. badanie ilościowe,
2. badanie jakościowe,

13 R. Domański, *Przestrzenna transformacja gospodarki*, PWN, Warszawa 1997.

3. badanie porównawcze.

Wskaźniki kapitału społecznego sformułował Ch. Grootaert, stwierdzając, że:

- muszą być dobrane odpowiednio do przyjętej koncepcji badania,
- powinny odzwierciedlać zależności (rodzina – społeczność, społeczność – naród),
- powinny być jasno zdefiniowane i łatwe do zrozumienia,
- muszą być obiektywne,
- musza być ograniczone liczbą – mierzalne,
- muszą być wiarygodne, niezależnie od stopnia agregacji i źródła pochodzenia,
- muszą być osiągalne, dostępne.

Ponadto wyróżnił on cztery grupy wskaźników, których poziom obrazuje stan kapitału społecznego regionu:

1. powiązania, relacje poziome,
2. polityka i społeczeństwo obywatelskie,
3. integracja społeczna,
4. władza i aspekty prawne.

W. Stone zwróciła uwagę, iż kapitał społeczny można mierzyć: po pierwsze – za pomocą wskaźników bezpośrednich (*proximal*), po drugie – pośrednich (*distal*).

W. Tsai mierzył poziom kapitału społecznego poprzez badanie tworzenia się nowych połączeń sieciowych pomiędzy jednostkami organizacji[14].

Żadna z wyżej przedstawionych metod nie jest doskonała, co wynika z faktu, iż *social capital* jest pojęciem wielowymiarowym, zawierającym różne poziomy i jednostki analizy. Z faktu podzielenia poglądów i wartości funkcjonowania w sieci wywodzi się zaufanie, które stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną.

Wartość tą można oszacować na podstawie niektórych kosztów społecznych, np. poprzez, wzrost wydatków publicznych na sądownictwo, wzrost wydatków na organy kontrolne różnych szczebli.

Wartość ekonomiczną kapitału społecznego można przedstawić poprzez wskazanie podobieństwa tego zasobu do cech kapitału w klasycznym rozwiązaniu (np. kapitału finansowego):

- kapitał społeczny posiada cechy kapitału rzeczowego;
- kapitał społeczny podlega procesowi produkcji, który wymaga nakładów;
- podobnie jak kapitał ludzki i rzeczowy jest to kapitał różnorodny;
- kapitał społeczny posiada swój koszt alternatywny;
- umożliwia prowadzenie procesu inwestycyjnego.

Kapitał społeczny oddziałuje bezpośrednio na każdą organizację znajdująca się w rejonie jego działania.

---

[14] M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie polski do Unii Europejskiej*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.

Badanie kapitału społecznego jest istotne z punktu widzenia możliwości wykorzystania i zarządzania rozwojem tego zasobu. Podmiotami odpowiedzialnymi za jego tworzenie są wszyscy uczestnicy sfery ludzkiej w regionie, politycy, idealni liderzy, społeczność regionu, członkowie różnych organizacji. Kapitał społeczny jest elementem budowy wizerunku regionu w gospodarce opartej na wiedzy[15].

5. Technologie

Obecna konkurencyjność gospodarek międzynarodowych w coraz większym stopniu jest uzależniona od inwestycji w uczenie się i pomnażanie wiedzy. Zasady technologiczne współcześnie są uznawane za jeden z najważniejszych czynników determinujących pozycje konkurencyjną gospodarek międzynarodowych.

Technologie, określane również jako innowacyjność, są czynnikiem tworzenia i wprowadzania nowych technik produkcji, zarządzania oraz nieznanych nowoczesnych zasad organizacji produkcji. Celem jest tworzenie nowej wiedzy i zastosowanie jej właściwie w działalności gospodarczej, ale także wykorzystanie i upowszechnienie wiedzy obecnie istniejącej i wprowadzenie innowacji[16].

Zmiana technologiczna w funkcjonującym przedsiębiorstwie prowadzi do zbudowania przewag konkurencyjnych w sytuacji, gdy:

- poprawia strukturę kosztów lub oddziałuje pozytywnie na stopień zróżnicowania, działalności przedsiębiorstwa,
- powoduje obniżenie kosztów,
- poprawia ogólną strukturę branży,
- przynosi tzw. korzyści początkowe wynikające z tego, że przedsiębiorstwo, jako pierwsze wprowadza innowacje, uzyskując korzystniejszy dostęp do czynników wytwórczych.

Wiedza stała się podstawą rozwoju. Człowiek jest istotą rozumną, stąd siłą motoryczną wszelkich zmian jest wiedza, jaką dysponuje i umiejętność jej zastosowania. Immanentną jej cechą jest to, iż posiadanie jej uzależnione jest od samego człowieka. Niezależnie od tego, czy wychodzi się z założenia, iż wiedza jest czymś, co istnieje automatycznie, stanowi pierwotną zasadę świata – jest pewnego rodzaju *arche* (wówczas rola człowieka polegałaby na jej odkrywaniu, poznawaniu, rozumowaniu i pogłębianiu), czy też założymy, iż to człowiek jest twórcą wiedzy i to od jego zaangażowania, możliwości i zdolności zależeć będzie jej poziom.

W obydwu przypadkach wiedza, jaką człowiek będzie dysponował, uzależniona jest od dwóch warunków: konieczności jej zdobywania i pogłębiania oraz od

[15] K. Witkowski, *Marketing w badaniu wartości regionu*, „Samorząd Terytorialny" Nr 1–2/2003.

[16] M. A. Weresa, *Polska. Raport o konkurencyjności 2008*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2008.

indywidualnych cech człowieka, zarówno w wymiarze jednostki, jak i otoczenia, w którym funkcjonuje[17].

Patrząc perspektywicznie na historię rozwoju świata, wzrost poziomu wiedzy, dokonujący się w postępie geometrycznym, wpływa pozytywnie na rozwój społeczno-gospodarczy. Jej poziom, stan i rozwój ma istotne odzwierciedlenie we wszystkich dziedzinach życia ludzkiego.

Dziś bardziej niż kiedykolwiek wiedza odgrywa istotną rolę w życiu społeczno-gospodarczym.

Współczesna gospodarka oparta jest na wiedzy, której wynikiem są innowacje, które dotyczą nie tylko funkcjonowania przedsiębiorstw, ale także otoczenia, w jakim one funkcjonują. Innowacje wpływają na zmianę gałęziowej struktury produkcji oraz na modernizację gałęzi tradycyjnych, co stwarza i umożliwia powstawanie nowych specjalizacji, które prowadzą do zróżnicowania gałęzi przemysłu. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstw w obecnej gospodarce potwierdzają liczne studia teoretyczne i empiryczne Międzynarodowa społeczność, która chce wykształcić konkurencyjne struktury musi stworzyć sprzyjające warunki dla rozwoju innowacyjności poprzez zwiększenie wydatków na badania i rozwój, inwestycje w rozwój nauki i edukacji.

Znaczenie potencjału technologicznego dla badania konkurencyjności gospodarek OECD przedstawia tabela 2., w której zestawiono dane gospodarek OECD z ostatnich dziesięciu lat[18].

Dane dotyczą udziału nakładów na B+R w poszczególnych krajach według klasyfikowanych grup. Podstawowym wskaźnikiem stosowanym w ocenie innowacyjności gospodarek jest poziom nakładów na B+R i jego relacja do PKB. W obrębie analizowanych grup krajów można stwierdzić pewne prawidłowości dotyczące poziomu innowacyjności mierzonego udziału nakładów na działalność badawczo-rozwojową.

---

[17] F. Fukujama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław 1997.

[18] J. Burak, „Wiedza i innowacje, jako źródło przewagi konkurencyjnej", Gospodarka Narodowa 4/2001.

Tabela 2. Nakłady na B + R jako % PKB w różnych krajach OECD

Wyszczególnienie	Kraje	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Grupa anglosaska	Irlandia	1,26%	1,30%	1,27%	1,24%	1,18%	1,13%	1,10%	1,10%	1,18%	1,25%	1,26%
	Wlk. Brytania	1,95%	1,87%	1,81%	1,80%	1,87%	1,86%	1,83%	1,83%	1,79%	1,73%	1,78%
	Kanada	1,70%	1,65%	1,66%	1,76%	1,80%	1,92%	2,09%	2,04%	2,01%	2,01%	1,98%
	USA	2,51%	2,55%	2,58%	2,62%	2,66%	2,74%	2,76%	2,66%	2,66%	2,58%	2,62%
	Australia	b.d.	1,61%	b.d.	1,47%	b.d.	1,51%	b.d.	1,69%	b.d.	1,78%	b.d.
	Nowa Zelandia	0,95%	b.d.	1,09%	b.d.	0,99%	b.d.	1,14%	b.d.	1,19%	b.d.	1,17%
Grupa nordycka	Dania	1,82%	1,84%	1,92%	2,04%	2,18%	b.d.	2,39%	2,51%	2,56%	2,48%	2,44%
	Islandia	1,54%	b.d.	1,83%	2,01%	2,33%	2,67%	2,99%	3,00%	2,85%	b.d.	2,81%
	Holandia	1,97%	1,98%	1,99%	1,89%	1,96%	1,82%	1,80%	1,72%	1,76%	1,78%	1,74%
	Norwegia	1,70%	b.d.	1,64%	b.d.	1,65%	b.d.	1,60%	1,67%	1,73%	1,62%	1,56%
Grupa nordycko-azjatycka	Finlandia	2,27%	2,52%	2,70%	2,87%	3,16%	3,34%	3,30%	3,36%	3,43%	3,46%	3,48%
	Szwecja	3,32%	b.d.	3,51%	b.d.	3,62%	b.d.	4,25%	b.d.	3,95%	3,71%	3,89%
	Szwajcaria	b.d.	2,67%	b.d.	b.d.	b.d.	2,57%	b.d.	b.d.	b.d.	2,93%	b.d.
	Japonia	2,92%	2,82%	2,89%	3,02%	3,04%	3,05%	3,13%	3,18%	3,20%	3,18%	3,32%
	Korea Płd.	2,37%	2,42%	2,48%	2,34%	2,25%	2,39%	2,59%	2,53%	2,63%	2,85%	2,99%
Grupa franko-germańska	Austria	1,54%	1,59%	1,69%	1,77%	1,88%	1,91%	2,03%	2,12%	2,23%	2,23%	2,42%
	Belgia	1,67%	1,77%	1,83%	1,86%	1,94%	1,97%	2,08%	1,94%	1,89%	1,88%	1,86%
	Francja	2,29%	2,27%	2,19%	2,14%	2,16%	2,15%	2,20%	2,23%	2,17%	2,15%	2,14%
	Niemcy	2,19%	2,19%	2,24%	2,27%	2,40%	2,45%	2,46%	2,49%	2,52%	2,49%	2,49%
Grupa południowa	Grecja	0,38%	b.d.	0,39%	b.d.	0,52%	b.d.	0,51%	b.d.	0,50%	0,48%	0,51%
	Włochy	0,97%	0,99%	1,03%	1,05%	1,02%	1,05%	1,09%	1,13%	1,11%	1,10%	1,10%
	Portugalia	0,54%	0,57%	0,59%	0,65%	0,71%	0,76%	0,80%	0,76%	0,74%	0,77%	0,81%
	Hiszpania	0,79%	0,81%	0,80%	0,87%	0,86%	0,91%	0,91%	0,99%	1,05%	1,06%	1,13%
Grupa Wyszehradzka	Słowacja	0,92%	0,90%	1,07%	0,78%	0,65%	0,65%	0,63%	0,57%	0,58%	0,51%	0,51%
	Czechy	0,95%	0,97%	1,08%	1,14%	1,14%	1,21%	1,20%	1,20%	1,25%	1,26%	1,42%
	Węgry	0,71%	0,63%	0,70%	0,66%	0,67%	0,78%	0,92%	1,00%	0,93%	0,88%	0,94%
Grupa doganiająca	Polska	0,63%	0,65%	0,65%	0,67%	0,69%	0,64%	0,62%	0,56%	0,54%	0,56%	0,57%
	Meksyk	0,31%	0,31%	0,34%	0,38%	0,43%	0,37%	0,39%	0,44%	0,43%	0,47%	0,50%
	Turcja	0,38%	0,45%	0,49%	0,50%	0,63%	0,64%	0,72%	0,66%	0,61%	0,67%	0,79%
OECD ogółem (średnio)		2,12%	2,15%	2,18%	2,21%	2,25%	2,29%	2,33%	2,30%	2,30%	2,28%	2,32%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych OECD

Najwyższy udział nakładów na B+R w PKB w latach 1995–2005 posiadała grupa nordycko-azjatycka, co skutkuje pozycją lidera konkurencyjności.

Bardzo istotne zróżnicowanie w zakresie innowacyjności obserwuje się w obrębie grupy anglosaskiej. Poziom nakładów w krajach tworzących tę grupę waha się od ponad 2% PKB (USA, Kanada), do niewiele ponad 1% (Nowa Zelandia).

Grupa franko-germańska reprezentuje wysoki poziom nakładów powyżej 2% PKB. Pozycja konkurencyjna tych krajów była stabilna.

Grupa krajów „południowa" charakteryzowała się średnim poziomem nakładów na B + R w relacji, do PKB, powoli rosnących do wartości ok. 1% PKB. Grupa Wyszehradzka charakteryzowała się w latach 1995-2005 znacznymi wahaniami pod względem wydatków na działalność badawczo-rozwojową. Spowodowane było to transformacją systemu społeczno-gospodarczego. Polska jest w grupie doganiającej, gdzie był niski poziom innowacyjności. Nakłady na B+R stanowiły od 0,5 do 0,79% PKB. Z tego względu niska jest też międzynarodowa konkurencyjność krajów zaliczanych do tej grupy.

Na podstawie w/w analizy należy stwierdzić, że innowacyjność jest kluczowym czynnikiem konkurencyjności gospodarek w XXI wieku.

Wnioski

Kraje rozwinięte gospodarczo, posiadające bardziej stabilne, względnie lepsze instytucje mają naturalną przewagę w zmaganiach o utrzymanie swego poziomu konkurencyjności, tym bardziej, że w krajach tych jest większy udział nakładów na badania i rozwój w PKB, wyższy poziom szkolnictwa i istnieje większe nasycenie nowoczesną infrastrukturą zarówno materialną, jak i tą odzwierciedloną przez ilość i jakość systemów finansowania przedsięwzięć gospodarczych.

Kraje słabiej rozwinięte mogłyby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, koncentrując się na poprawie czynników instytucjonalnych, nowoczesności infrastruktury materialnej oraz jakości kształcenia zasobów ludzkich.

W ostatnim piętnastoleciu nastąpiła zmiana znaczenia zasobów kapitału fizycznego, jako czynnika konkurencyjności gospodarek w następujących aspektach:

- wzrosła rola zewnętrznych źródeł kapitału, takich jak inwestycje bezpośrednie korporacji transnarodowych,
- poza zasobowym, finansowym wymiarem Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych, istotny jest ich technologiczny komponent,
- kluczowe znaczenie dla badania przewag konkurencyjnych nabierają inwestycje krajowe i zagraniczne.

Zasoby ludzkie i kapitał ludzki to czynniki wpływające na konkurencyjność gospodarek. Negatywną ich stroną jest wzrost problemu demograficznego i brak zdolności niektórych populacji do samoodtwarzania się. Rośnie znaczenie kapitału ludzkiego, który wpływa na zdolność gospodarki do adoptowanych nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, jak i poziomu wykorzystania zasobów ludzkich w procesie rozwoju.

W ostatnim dziesięcioleciu znacząco wzrosła rola innowacji, jako czynnika konkurencyjności gospodarek. Jest to związane z pojawieniem się nowego paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy, w której elementem niezbędnym do efektywnej produkcji dóbr i usług jest tworzenie i praktyczne wykorzystanie wiedzy i innowacji. Wiedza stała się swoistym towarem, a jej tworzenie ponoszenia na-

kładów, czyli wydatków na B+R i transferowania ich wyników do przedsiębiorstw. Potencjał technologiczny stał się obecnie kluczowym elementem konkurowania i czynnikiem determinującym konkurencyjność współczesnych gospodarek.

Wymiernym przejawem potencjału technologicznego, niezbędnym do badania przewag konkurencyjnych jest:

- inwestycje w tworzenie nowej wiedzy, czyli nakłady na B+R,
- zasób wiedzy zakumulowanej w danym kraju w przeszłości,
- zdolność do przekształcenia nowej wiedzy w innowacje.

Wpływ uwarunkowań międzynarodowych na konkurencyjność danej gospodarki w wymiarze wszystkich krajów OECD jest zróżnicowany. Istotne jest wyróżnienie w całej tej grupie krajów Unii Europejskiej, dla których członkostwo w jej strukturach oznacza bezpośrednią internalizację polityki gospodarczej realizowanej na poziomie ponadnarodowym.

Uczestnictwo w tej polityce istotnie wpływa na instrumentarium polityki gospodarczej, w tym możliwości realizacji polityki wzmacniania konkurencyjności gospodarki. Istotny i znaczący wpływ międzynarodowych uwarunkowań polityki gospodarczej wynikających z procesów integracyjnych ma wpływ na zmianę czynników konkurencyjności.

Główne znaczenie dla wzmocnienia konkurencyjności gospodarki mają:

- wzrost otwartości gospodarek,
- dostęp do funduszy strukturalnych, co jest szczególnie istotne dla słabiej rozwiniętych krajów,
- czynniki związane z pozytywnym wpływem integracji na otoczenie instytucjonalno-regulacyjne.

Proces pogłębiającej się globalizacji i związane z nią zmiany w strukturze i sposobach organizacji produkcji, a zwłaszcza stale zwiększający się wpływ wiedzy i nowych technologii, jako czynników w coraz większym stopniu decydujących o konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, regionów, krajów, spowodował zwiększenie zainteresowania procesami innowacji i transferu technologii ze sfery naukowo-badawczej do przemysłu.

Bibliografia

1. Bieńkowski W., Weresa M. A., Radło M. J., *Konkurencyjność Polski na tle zmian gospodarczych w krajach OECD*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
2. Bohdziewicz P., *Kapitał ludzki*, „Gazeta Wyborcza" z 31.03.2003.
3. Bojar E., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w obszarach słabo rozwiniętych*, PWN, Warszawa 2001.
4. Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Praca Naukowa Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.

5. Burak J., *Wiedza i innowacje, jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Gospodarka Narodowa" 4/2001.
6. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygocki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Cedetu Sp. z o. o., Warszawa 2007.
7. Domański R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
8. Domański R., *Miasto innowacyjne*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, PAN, PWN, Warszawa 2000.
9. Domański R., *Przestrzenna transformacja gospodarki*, PWN, Warszawa 1997.
10. Fukujama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
11. Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, AE w Poznaniu, Poznań 2002.
12. *Granice Konkurencji*, Grupa Lizbońska, Euromanagement, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1996.
13. Kożuch B., *Inwestycja zagraniczna a wzrost konkurencyjności regionu*, PWE, Warszawa 1998.
14. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wyd. Naukowe, PWN, Warszawa 1999.
15. Kulesza E., Piotrowska M., *Inwestycje publiczne, jako instrument podnoszenia konkurencyjności regionu*, „Przestrzeń. Magazyn Planowania Przestrzennego", nr 13 1/2001.
16. Lipsey R., *Home and Host Country Effects of FDI*, „NBER Working Paper" No. 9293, 2002.
17. Matysiak A., *Wpływ kapitału społecznego na mechanizm rynkowy*, „Ekonomista" nr 4/2000.
18. Meyer-Stamer J., *Konkurencyjność systemowa*, „Gospodarka Narodowa" nr 3, 1996.
19. Midelfart-Knarrik K. M. et al., *The Location of European Industry*, "Economic Papers 2000", No. 142, European Communities, April.
20. Pietrzyk J., *Konkurencyjność regionów w ujęciu Komisji Europejskiej*, Wrocław 2000.
21. Pietrzyk J., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, PWN, Warszawa 2000.
22. Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
23. Porter M., *Przewaga Konkurencyjności*, „Osiąganie i utrzymanie lepszych wyników", Helion, Gliwice 2006.
24. Proniewski M., *Polityka kształcenia jako czynnik rozwoju regionalnego, na przykładzie Niemiec*, Wydawnictwo Filii Uniwersytetu Warszawskiego, Białystok 1996.

25. Przygocki Z., *Znaczenie kapitału społecznego w rozwoju*, Zakład Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
26. Radzimińska T., *W stronę gospodarki opartej na wiedzy*, „Nowe Życie Gospodarcze" nr 6 z 24.03.2002.
27. Walmsley D. J., Lewis G. J., *„Geografia człowieka". Podejście Behawioralne*, PWN, Warszawa 1997.
28. Weresa M. A., *Polska. Raport o konkurencyjności 2008*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2008.
29. Weresa M. A., *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, „Praca i Materiały" nr 504, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002.
30. Winiarski B., *Czynniki konkurencyjności regionów*, Wydawnictwo A. F. im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
31. Witkowski K., *Marketing w badaniu wartości regionu*, „Samorząd Terytorialny: Nr 1–2/2003.

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie przesłanek kształtowania polityki wzmacniania konkurencyjności międzynarodowej polskiej gospodarki wynikających z aktualnego stanu wiedzy na temat czynników konkurencyjności, jak również specyfiki uwarunkowań tworzonych przez osiągnięty poziom rozwoju gospodarczego, procesy globalizacji czy członkostwo w Unii Europejskiej.

Po wejściu do Unii Europejskiej polska gospodarka stanęła przed nowymi wyzwaniami związanymi z rosnącą presją konkurencyjną wynikającą zarówno z globalizacji, jak i z uczestnictwa w rynku wspólnotowym.

Nowa sytuacja powoduje, że niezbędne wydaje się dalsze przemyślanie znaczenia czynników konkurencyjności gospodarczej oraz przesłanek polityki gospodarczej, jakie z nich wynikają.

Myślą badawcza tego artykułu jest stwierdzenie, że ogromne znaczenie ma wiedza dla tworzenia i wykorzystania efektywnego we wzmacnianiu konkurencyjności gospodarki w Unii Europejskiej.

Przedstawiono teoretyczną analizę źródeł konkurencyjności w gospodarce otwartej i uczestniczącej w procesie globalizacji. Dokonano przeglądu istotnych czynników konkurencyjności i wysunięto wnioski odnośnie spójności koncepcji konkurencyjności gospodarki. Usystematyzowano pogląd, że znaczenie czynników konkurencyjności międzynarodowej zmienia się w zależność od poziomu rozwoju gospodarczego danego kraju i jest następstwem różnic w krańcowej produktywności tych czynników.

W artykule potwierdzono, że nastąpiła zmiana znaczenia wielu czynników konkurencyjności ze względu na postęp technologiczny oraz procesy globalizacji i integracji gospodarczej.

Z jednej strony zmalało znaczenie wielu tradycyjnych czynników konkurencyjności, jak np. zasoby kapitałowe. Ponadto zmalało znaczenie takich czynników jak kwestia odległości od tradycyjnych rynków zbytu czy waga kosztów transportu i komunikowania się w całości kosztów transakcyjnych. Procesom tym w wymiarze regionalnym sprzyja także integracja ekonomiczna, która np. w przypadku Polski oznacza przekształcenie się gospodarki narodowej o lokalnym, ograniczonym znaczeniu, w część ogromnego organizmu gospodarczego, jakim jest rynek wewnętrzny Unii Europejskiej.

Na zakończenie zostały przedstawione wnioski dotyczące sugestii w zakresie ewentualnych wyborów kierunków polityki ekonomicznej Polski i innych krajów słabiej rozwiniętych w celu poprawienia swej pozycji konkurencyjnej.

Należy stwierdzić, że Polska ciągle należy do najsłabiej rozwiniętych krajów OECD. Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki wprawdzie rośnie, ale wciąż jest niewysoka. Przedstawione czynniki konkurencyjności, pozwalają na sformułowanie zestawu wyzwań i celów, z jakimi Polska powinna się zmierzyć, by dorównać liderom konkurencyjności. Wśród nich należy wymienić:

- poprawę otoczenia instytucjonalnego,
- podniesienie poziomu wykorzystania zasobów ludzkich w procesie tworzenia dochodu narodowego, oraz wzmocnienie, jakości kapitału ludzkiego,
- wzmocnienie akumulacji kapitału i technologii w gospodarce.

Wymienione przesłanki muszą być cały czas jedynie uszczegółowionym wypełnieniem podstawowej misji rządu, jaką jest tworzenie, umacnianie rozwiązań instytucjonalnych sprzyjających rozwojowi konkurencyjności polskich podmiotów gospodarczych funkcjonujących we wspólnym rynku Unii Europejskiej.

Summary

The aim of this elaboration is presenting premises of shaping the politics of strengthening competitivenesses of the international Polish economy resulting with the current condition's knowledge about these factors, as well as specificities of conditioning created by the reached level of economic development, processes of the globalization or the membership in the European Union.

By the access to the European Union the Polish economy confronted the new challenges associated with the growing competitive pressure resulting both from the globalization, and from the involvement in the community market. The new situation causes that it seems essential to think over the meaning of the economic competitiveness factors and premises of the economic policy which result from them. A statement that knowledge has the great importance for creating

and the effective application in improving the competitiveness of the economy in the European Union is a research thought of this article.

Theoretical analysis of sources of the competitiveness in the opened and participating economy in the process of the globalization was described. Crucial factors of the competitiveness were checked and they put forward a motion in relation to the cohesion of the conception of economy competitivenesses. A view that meaningsof factors of the international competitiveness is changing depending on the level of economic development of the given country and that it is a result of differences in the extreme productivity of these factors was systematized. It was confirmed in the article, that a shift in meaning of many factors of the competitiveness had taken place on account of technological progress and processes of the globalization and the economic integration.

On the one hand the meanings of many traditional factors of the competitiveness diminished, for example capital resources. Moreover, the meanings of such factors diminished, as the matter of the distance from traditional markets or the weight of costs of transport and of communicating in the whole of transactions cost.

The regional dimension of economic integration is also supporting these processes, which for example in case of Poland means being transformed from national economy about local, limited meaning into the part of the huge economic organism of internal market in the European Union.

In conclusion there were made suggestionsconcerning the scope of possible choices of directions of the economic policy of Poland and other poorly developed countries with a view of improving their competitive position. It shoud be stated that Poland still belongs to most poorly developed OECD countries.

The international competitiveness of the Polish economy admittedly grows, but it is still low. Described factors of the competitiveness let formulate the set of challenges and purposes which Poland should stand up to equal leaders of the competitiveness.

These ones should be mentioned:

- improvement in institutional surroundings,
- raising the level of using human resources in the process of creating the national income and strengthening the quality of the human capital,
- strengthening the accumulation of capital and the technology in the economy.

Enumerated premises must be only elaborated fulfilment of the basic mission of the government all the time, which is creating and strengthening institutional arrangements supporting the development of Polish competitivenesses of business entities functioning in the shared European Union internal market.

Agnieszka Kister, Ryszard Śmiech

Benchamarking usług medycznych

Benchmarking of medical services

Wprowadzenie

Szpitale stały się podmiotami, które konkurują między sobą poziomem świadczonych usług przy możliwie najniższych kosztach. Szczególnie problematyka kosztów i zarządzania nimi jest niezmiernie istotna w obliczu ograniczonego budżetu jakim dysponują placówki opieki medycznej. Właściwa diagnoza zasobów, identyfikacja ich kosztów, także pomiar realizowanych procesów pozwala na optymalizację ponoszonych kosztów. Metodą zarządzania, sprzyjającą optymalizacji wspomnianej kategorii ekonomicznej, jest m.in. benchmarking. Porównaniami zostają objęte jednak nie tylko koszty, ale także przychody oraz inne niefinansowe dane, takie jak: wykorzystanie łóżek, czy poziom satysfakcji klienta, co daje pełny obraz efektywności podmiotu stosującego benchmarking. Stosowanie tej szczególnej metody porównań stanowi konsekwencję zmian zachodzących w systemie służby zdrowia (m.in. ograniczenia dotacji, wzrostu zapotrzebowania na wysokiej jakościowe usługi medyczne na rynku, wzrostu zakupu usług obcych, pojawienia się konkurencji). Właśnie reforma służby zdrowia spowodowała konieczność kontroli, zwłaszcza kosztów. Przy współudziale zawiązków zawodowych zwiększa się nadzór nad poziomem wydatków, nad czynnikami je powodującymi, m.in. zakupami. Stwarzane są listy dostawców, z którymi szpitale podpisują długoterminowe umowy, co z kolei wpływa na zmniejszenie kosztów transakcji oraz uproszenia w zarządzaniu dostawami. Działaniami mającymi wpływ na poprawę efektywności szpitali poprzez redukcję kosztów są także znaczące ograniczenia w zatrudnieniu, wzrost zakupu usług obcych w zakresie zlecenia usług niemedycznych firmom zewnętrznym (sprzątanie, ochrona, kuchnia, pralnia). Obniżeniu kosztów służy też monitorowanie jakości, którego wyrazem jest działanie opierające się na badaniach ankietowych zadowolenia pacjentów ze świadczonych usług. Rynek usług medycznych kształtowany jest poprzez ciągłe pobudzanie popytu na świadczenia zdrowotne i zmiany w zasadach gospodarowania publicznymi środkami pieniężnymi, tak więc konieczne jest stałe monitorowanie wielkości ekonomicznych, ale także wielkości niefinansowych takich jak satysfakcja klienta.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zasad stosowania benchmarkingu na przykładzie Wojewódzkiego Specjalistycznego Szpitala im. Kardynała Wyszyńskiego w Lublinie.

1. Uwarunkowania zastosowania benchmarkingu w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego w Lublinie

W 2008 roku badany szpital podjął się realizacji planu naprawczego w obliczu pogarszających się wyników finansowych i ograniczonych środków. Planowano, iż w wyniku jego stosowania nastąpi redukcja kosztów. Działaniami, które były i nadal są realizowane jest: redukcja nadmiernego zatrudnienia, restrukturyzacja oddziałów, zmiany umów zatrudniania pracowników medycznych i niemedycznych. W latach 2008-2011 poczyniono znaczne oszczędności wyrażające się redukcją kosztów funkcjonowania podmiotu, zaliczanych do podstawowej działalności operacyjnej (płace i narzuty, zużycie energii oraz wody, usług obcych).

Duże szpitale, m.in. badany podmiot, narażone są na stosunkowo małe tempo zmian, ze względu na wielkość oraz złożoność systemu organizacyjnego, a także działanie w nich silnych, wpływowych grup nacisku (ordynatorzy, samorządy oraz związku zawodowe). Zmiany przebiegają jednak w całej strukturze podmiotu, co odzwierciedla się w wynikach finansowych badanego szpitala. Przychody w roku 2010 szpitala wynosiły 114 966 171zł, w 2011 uległy wzrostowi i wyniosły ok. 17 199 076zł, prognozowane przychody w roku 2012 wynoszą 120 129 052zł, zaś w 2013 – 122 531 634zł. Przychodom w poszczególnych latach odpowiadały koszty, które ulegały wahaniom: w roku 2010 r. wyniosły 119 622 135, w roku 2011 ich poziom spadł do 114 149 130zł. Prognozowane koszty w roku 2012 ulegną wzrostowi i będą wynosić 118 274 642, zaś w 2013, 199 844 603zł. Wzrost kosztów spowodowany jest obecnie (i będzie w najbliższych latach) zakupem nowoczesnych urządzeń i ich amortyzacją, wzrostem kosztów utrzymania (energia, woda) oraz niewielkim wzrostem wynagrodzeń (równocześnie prowadzona jest polityka nie tworzenia nowych etatów wśród pracowników niemedycznych).

W celu optymalizacji wyników poczyniono starania o zwiększenie wartości przychodów (nowe warunki zawierania umów o wynajem powierzchni szpitalnej, zagospodarowano teren przyszpitalny pod płatny parking, oferowanie nowych usług medycznych).

Szpital wprowadził istotne reformy w celu dostosowania się do wymagań rynku. Nacisk został położony na obniżkę kosztów, ale także na rozwój i poszerzanie asortymentu świadczonych usług, podniesienie ich jakości oraz zmiany w zakresie zarządzania[1]. Do istotnych zmian można zaliczyć: budżetowanie zadań i komórek, łączenie i likwidację jednostek organizacyjnych, outsourcing, współpracę z innymi szpitalami w celu obniżenia kosztów, racjonalną politykę lekową, poszerzanie asortymentu (polityka rozwoju i szukania nisz na rynku), szkolenia pra-

[1] Podobne działania innych szpitali przedstawione są w literaturze, por.: K. Obłój, M. Ciszewska, A. Kuśmierz, *Strategie szpitali w warunkach reform*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 88-120.

cowników, wprowadzenie standardów i procedur, klarowną komunikację i dialog z pracownikami, wartościowanie pracy, wprowadzenie nowej polityki wynagradzania, czy zwiększanie uprawnień kierownictwa średniego szczebla.

Konieczność bardziej wnikliwej obserwacji czynników (kosztów i przychodów) wpływających na wyniki, w analizowanych latach, skłoniła dyrekcję szpitala do zastosowania jednej z koncepcji zarządzania - benchmarkingu.

2. Idea benchmarkingu w odniesieniu do szpitali

Proces uczenia się od innych, porównywanie się, adaptowanie pomysłów w celu doskonalenia jako istota benchmarkingu jest pojęciem występującym w literaturze[2] i praktyce przedsiębiorstw od dawna i dobrze znanym wielu podmiotom. Rozumiane jest jako najstarsze narzędzie dokonywania ulepszeń, jakie zna świat (zastosowanie w ekonomii, technologii i sztuce)[3] i stanowi wynik naturalnej ewolucji zagadnień analizy rynku i konkurencji, także programów poprawy jakości oraz pomiaru rezultatów dokonań[4]. Benchmarking jest „procesem identyfikacji i zrozumienia najlepszych praktyk i procesów zarządzania oraz ich przejmowania od innych światowych organizacji w celu wspomagania swojej organizacji w poprawie efektywności działania".[5] Ma swoje źródło w analizie kosztów produktów i rentowności, a obecnie obejmuje także inne dziedziny przedsiębiorstwa (także podmiotów świadczących usługi). Dzięki temu procesowi można dostrzec różnice w poziomie kosztów, jakości, czasochłonności świadczenia usług, sprzedaży, itp. W ramach benchmarkingu można wyróżnić następujące etapy (działania)[6]:

1. identyfikację porównywalnych zmiennych,
2. identyfikację wzorcowych firm,
3. zbieranie informacji,
4. określenie luki efektywności i pożądanego poziomu dokonań,
5. ustalenie celów i planu działania oraz technik mierzenia postępu.

Ad.1. Do zmiennych podlegających porównaniom można zaliczyć m.in.: poziom kosztów, czas świadczenia poszczególnych usług, poziom jakości, sposób zarządzania ludźmi, politykę kadrową, korzystanie z procedur i systemów wspomagających zarządzanie szpitalem.

---

2 Liczne definicje benchmarkingu są przedstawione m.in. w: A. Węgrzyn, *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000, s. 82-83

3 A. Węgrzyn, *Benchmarking…,* s. 69. Przykładem zastosowania koncepcji benchmarkingu jest gospodarka japońska, gdy w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych wzorowała się na rozwiązaniach krajów zachodnich.

4 W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 1999, s.10.

5 A. Jarugowa, W. A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 2000, s.121.

6 *Tamże*, s. 126-127.

Ad.2. Wzorcowe firmy (szpitale) powinny mieć podobny profil świadczonych usług i być objęte tym samym nadzorem właścicielskim.

Ad.3. Etap ten dotyczy zbierania informacji o dokonaniach szpitali wzorcowych w zakresie poziomu kosztów, szybkości działania, jakości, funkcjonalności usług. Źródłem informacji są artykuły prasowe, raporty, sprawozdania, ankiety, itp.

Ad.4. W celu dokonaniu pomiaru rezultatów należy skwantyfikować zmienne, jak np. koszt procesu na jednostkę wywołującą ten koszt, koszt transakcji w danym czasie, czy czas przebiegu danego procesu. Można zastosować wskaźniki, które obejmują wyżej wymienione zmienne.

Ad.5. Dążenie do efektywności wymaga określenia priorytetowych procesów oraz praktyk, dla których należy zidentyfikować najlepsze wzorce.

Spośród wielu definicji benchmarkingu, wyróżnić można jego odmiany[7]: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny[8]. Wewnętrzny obejmuje komórki organizacyjne tego samego podmiotu. W przypadku szpitala komórkami tymi są poszczególne oddziały. Benchmarking konkurencyjny jest procesem porównywania się z inną zewnętrzną organizacją działającą w ramach tej samej branży (z innymi szpitalami o podobnej strukturze i wielkości). Jest techniką działania zorientowaną na zewnątrz. Benchmarking ogólny (w wielu publikacjach zwany jest także funkcjonalnym lub międzybranżowym) jest najbardziej powszechną metodą zarządzania. Przedmiotem porównań są głównie produkty, usługi czy realizowane procesy. Jego celem jest przyjęcie i rozpoznanie idealnego wzorca postępowania bez względu na miejsce, w którym powstaje.

Niezależnie jednak od rodzaju stosowanego benchmarkingu, cel jego stosowania pozostaje ten sam, jest nim dążenie do doskonałości, do wzrostu efektywności i skuteczności działania.

Praktycznym narzędziem realizacji działań doskonalących może być wdrożenie modelu oceny skuteczności i efektywności systemów zarządzania, który został zastosowany i zweryfikowany w przedsiębiorstwach branży ciepłowniczej, ale jak zapowiadają jego autorzy, ma szansę być wykorzystany także w innych przedsiębiorstwach usługowych, w tym szpitalach. Model[9] obejmowałby następujące grupy wskaźników:

---

[7] Zob.: T. Bendell, L. Boulter, K. Gatford, *The Benchmarking Workout, Pitman Publishing*, London 1997, s. 30-31.

[8] W literaturze występuje wiele podziałów benchmarkingu, wyróżnia się m.in.: wewnętrzny, konkurencyjny i funkcjonalny, inny autor wskazuje na benchmarking wewnętrzny, strategiczny i funkcjonalny. Benchmarking może być też klasyfikowany w oparciu o kryteria: obiektu i przedmiotu. Więcej na ten temat w: A. Węgrzyn, *Benchmarking...*, dz.cyt.

[9] M. Bugdol, B. Goranczewski, T. Sajewicz, *Benchmarkingowy model oceny skuteczności i efektywności systemów zarządzania jako narzędzie doskonalenia organizacji w przedsiębiorstwach branży ciepłowniczej. Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki*, red. E. Skrzypek, tom I, Lublin 2006, 323- 324

1. Wskaźniki porównywalności (wskaźnik poziomu zatrudnienia, wskaźnik płac, wskaźnik niewykorzystanych łóżek). Celem tej grupy wskaźników jest zidentyfikowanie różnic między szpitalami.
2. Wskaźniki skuteczności procesów. Zastosowanie tej grupy wskaźników wymaga zidentyfikowania procesów będących przedmiotem pomiarów i określenia, które z nich zostają. poddane działaniom korygującym i zapobiegawczym i w jakiej ilości oraz częstotliwości. Skuteczny proces odznacza się zgodnością z postawionym celem. Miary, które są stosowane w tej grupie to: dynamika ilości działań korygujących i zapobiegawczych w stosunku do procesów głównych, wskaźniki struktury działań korygujących i zapobiegawczych procesów mających podstawowy wpływ na jakość usługi medycznej w stosunku do wszystkich działań korygujących i zapobiegawczych zidentyfikowanych w systemie w danym roku).
3. Wskaźniki skuteczności systemów zarządzania (stopień wdrożenia systemów, dynamika skuteczności realizacji celów, stopień realizacji celów).
4. Wskaźniki efektywności systemów zarządzania (wskaźnik dynamiki kosztów zgodności, niezgodności, kosztów operacyjnych, struktury kosztów zgodności i niezgodności w kosztach operacyjnych). Wskaźniki te zbudowane są w oparciu o wcześniejsze wyodrębnienie kosztów zgodności i niezgodności świadczonych usług medycznych. Do tych pierwszych należą zapobiegania i koszty kontroli, do drugiej grupy zaliczane są koszty błędów wykrytych wewnątrz i na zewnętrz szpitala (koszty związane z powtórnymi zabiegami, koszty odszkodowań, ponownej hospitalizacji, przeprowadzenia badań, konsultacji).
5. Wskaźniki efektywności (ROA, ROE, ROS, ROSE)
6. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe: płynność bieżąca, szybka, ogólny poziom zadłużenia, trwałość struktury finansowania.
7. Wskaźniki sprawności organizacji: operacyjności, rotacji majątku, efektywności kosztów pracy, wydajności.
8. Wskaźniki sprawności systemów medycznych: sprawność przyjęcia pacjenta, obsługi pacjenta.
9. Wskaźniki skuteczności i efektywności systemów zarządzania środowiskowego.
10. Wskaźniki skuteczności systemów bhp: częstość, ciężkość wypadków, absencja wypadkowa.
11. Wskaźniki formalizacji organizacyjnej: stopnia formalizacji, dynamiki formalizacji.

Zastosowanie wyżej wymienionego modelu oceny skuteczności i efektywności systemów zarządzania wymaga podjęcia szeregu prac: powołania zespołu wdrożeniowego, określenia procesów mających zasadniczy wpływ na jakość, określenia wytycznych dotyczących sposobu wyznaczenia mierzalnych celów, określenia

zasad ewidencjonowania i analizowania kosztów jakości przygotowania metodyki gromadzenia informacji i szczegółowej procedury stosowania modelu oceny. Model ten jest niewątpliwie doskonałym narzędziem, które można zastosować w badanym szpitalu, pozwalającym ocenić skuteczność i efektywność funkcjonowania podmiotu. Wszystkie przedstawione wyżej wskaźniki, monitorowane z dużą częstotliwością odniesione do oddziałów stanowią bazę do porównań i są przedmiotem benchmarkingu. W szpitalu opracowywane są grupy wskaźników (spośród wyżej wymienionych), które posłużą do oceny efektywności podmiotu.

3. Benchmarking w badanym szpitalu – stan obecny i perspektywy

Specjalistyczny Szpital im. Kardynała Wyszyńskiego w Lublinie zastosował benchmarking m.in. w odniesieniu do oddziałów. Tę metodę zarządzania wprowadzono stosunkowo niedawno, bo w 2010 r. Przedmiotem porównań zostały objęte oddziały, a w nich takie wielkości jak: koszty funkcjonowania oddziałów (w przekroju: kosztów bezpośrednich i pośrednich oraz kosztów stałych i zmiennych), przychody, wyniki jako rezultat porównania kosztów i przychodów oraz wykorzystanie łóżek. Kadra zarządzająca ma świadomość, że nieustanne analizowanie tych wielkości pozwala na dokonanie racjonalnych zmian zmierzających do poprawy wyników poszczególnych oddziałów, ale i całego szpitala. Analiza wyników dostarczanych w następstwie zastosowania tej metody prowadzi do likwidacji nierentownych oddziałów i restrukturyzacji istniejących.

Bez wystarczającej wiedzy o kosztach nie jest możliwe ustalenie kosztów docelowych świadczeń medycznych, cen za świadczone usługi, kosztów utrzymania infrastruktury czy cen wewnętrznych. Konieczne staje się zatem stałe diagnozowanie przedmiotu i istoty pomiaru, ustalenie przekrojów ewidencyjnych wyników pomiaru, ustalenie także procedur określających sposób przetwarzania, w tym rozliczania oraz prezentowania danych o kosztach. Rezultaty pomiarów znajdują swój wyraz w rachunku zysków i strat, który także powinien pełnić funkcje zarządcze, zapewnić dane do kalkulacji kosztów świadczeń usług medycznych, ustalenia cen wewnętrznych, opracowania przyszłych budżetów. Dążenie do optymalnego poziomu kosztów każdego z oddziałów wymaga odpowiedniego zarządzania kosztami. Do form wspierających zarządzanie nimi zaliczyć można: egzekwowanie odpowiedzialności, przyjęcie zarówno pozytywnych jak i negatywnych skutków osiągnięcia (lub nie) celów zarządzania kosztami, stałe monitorowanie celów szpitala np. co tydzień, co miesiąc, raz na kwartał, co pół roku oraz przegląd raportów o wynikach pomiaru efektywności na podstawie danych uzyskanych ze zbilansowanej karty wyników.

Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 22 grudnia 1998r. w sprawie szczegółowych zasad rachunku kosztów w publicznych zakładach opie-

ki zdrowotnej (Dz. U. Nr 164, poz. 1194) wymusiło pierwsze zmiany w podejściu do ewidencji, rozliczania, kalkulacji i sprawozdawczości kosztów. W obecnych warunkach funkcjonowania zmiany te są niewystarczające do dokładnego oszacowania wszystkich kosztów działalności szpitali. Pomocne mogą się okazać w tej kwestii rachunki problemowe, decyzyjne, między innymi rachunek kosztów jakości, który poprzez określenie kosztów nakładów na jakość i kontroli, ale przede wszystkim rozmiarów błędów wewnętrznych i zewnętrznych działalności szpitali będzie istotnym źródłem informacji do dokonania redukcji kosztów nie wnoszących korzyści. Kosztami wymagającymi diagnozy są błędy wewnętrzne – ponownie wykonane świadczenia, zużyte materiały i sprzęt, praca ludzka, oraz błędy zewnętrzne, wielkości wypłaconych odszkodowań jako rekompensata za utracone zdrowie, dodatkowe konsultacje, zabiegi i wiele innych działań.

Zastosowanie innego rachunku, rachunku kosztów docelowych (metoda zarządzania kosztami nowego produktu lub usługi, która przy cenie narzuconej przez rynek, pozwala na osiągnięcie wymaganej marży zysku) staje się koniecznością w obliczu dużej konkurencji wśród podmiotów funkcjonujących na rynku. Przyjęcie utrwalonej na rynku ceny na dane usługi wymaga oszacowania kosztów docelowych będących składową danej ceny, przy czym koszt docelowy stanowi maksymalny, dopuszczalny koszt jednostkowy produktu jaki może zostać poniesiony przy uwzględnieniu wszystkich kosztów występujących w cyklu życia produktu.

Benchmarking jest metodą zarządzania, poprawiającą wyniki, która pozwala na porównywanie między sobą przyjętych przez kierownictwo wielkości, w badanym szpitalu przychodów, kosztów, zysku oraz wykorzystania łóżek. Zmienną, która może być poddana zmianie są koszty, monitorowane w przekroju rodzajów i związku z wielkością i ilością świadczonych usług (podział na koszty stałe i zmienne). Zwiększenie poziomu kosztów stałych prowadzi do zwiększonego ryzyka prowadzonej działalności, a zatem do reakcji ze strony zarządzających w kierunku ograniczenia tych wielkości.

W badanym szpitalu zastosowano także benchmarking konkurencyjny, porównano sprawność działania oraz wyniki, z innymi jednostkami - szpitalami o podobnej wielkości, zakresie działalności, funkcjonującymi w podobnych warunkach. W konsekwencji przyjętej techniki zarządzania, Wojewódzki Specjalistyczny Szpital uczy się i może zaadoptować najlepsze praktyki od innych, m.in. w celu obniżenia kosztów funkcjonowania oddziałów, laboratoriów, poradni, a także innych jednostek organizacyjnych. Osiąga korzyści, do których zaliczyć można: unikanie błędów popełnionych przez innych, identyfikację obszarów działalności szpitala wymagające usprawnień, optymalizację realizowanych procesów, oraz eliminację nierentownych procedur i obszarów działalności.

Szpital ma także możliwość porównania własnych standardów i wyników leczenia z innymi szpitalami. Prowadzone są badania w zakresie konfrontacji wartości zużycia leków w wybranych szpitalach samorządowych oraz średniego

kosztu leków na hospitalizację i na osobodzień. Szpital dokonuje także analizy kosztochłonnych ambulatoryjnych świadczeń diagnostycznych, analizowane są dane w zakresie porównania wartości kontraktu, na dane świadczenie, w relacji plan-wykonanie w przekroju miesięcznym, dokonywana jest także analiza zatrudnienia wszystkich pracowników na różnych stanowiskach i wynikających z tego faktu kosztów.

Benchmarking obejmuje wszystkie aspekty działalności badanego podmiotu. Jest zatem tą metodą zarządzania, która z całą pewnością przyczynia się do poprawy wyników w długim okresie.

Wnioski

Benchmarking wpływa na modyfikację zachowań ludzi w organizacji, na rozwój nowych sposobów zarządzania, na wzrost efektywności działania poprzez stałe dążenie do pożądanego wzorca, do doskonałości. Głównymi kierunkami zmian po zastosowaniu metody benchmarkingu jest zwiększenie produktywności i wzrost poziomu jakości świadczonych usług medycznych, wyznaczają one główne kierunki rozwoju szpitala. Siła konkurencyjności, oprócz efektywności zarządzania, zależy także od właściwej struktury rodzajowej, jakościowej i ilościowej posiadanych zasobów, a nie od ich wielkości. Należy zatem stosować takie działania, które zapewnią racjonalne wykorzystanie zasobów.

Benchmarking jest metodą zarządzania nie pozbawioną wad ze względu na zmienność otoczenia, w którym funkcjonuje szpital. Opisane przykłady zastosowania benchmarków między poszczególnymi oddziałami są dobrą bazą do prowadzenia porównań. Należy jednak zauważyć, że na ogólny poziom wyników ma wpływ wiele czynników, m.in.: polityka państwa w zakresie finansowanie służby zdrowia, wzrost cen na rynku powodujący zwiększenie kosztów, potrzeba odtworzenia majątku, zatrudnienia specjalistów z danej dziedziny a co za tym idzie wzrost wynagrodzeń, spadek popytu ze strony nabywców usług w wyniku świadczenia usług nieodpowiedniej jakości. Benchmarkingiem powinny być zatem objęte nie tylko wielkości ekonomiczne mające wpływ na wynik finansowy badanego szpitala, ale przede wszystkim stale monitorowana i porównywana powinna być jakość usług oferowanych pacjentom.

W Wojewódzkim Specjalistycznym Szpitalu im. Kardynała Wyszyńskiego w Lublinie dbanie o jakość usług jest priorytetem, w dniu 2 czerwca 2011 roku otrzymano certyfikat TUV NORD Polska Sp. z o.o., dla Zakładu Diagnostyki Laboratoryjnej, Koagulologii i Mikrobiologii, potwierdzający spełnianie wymagań normy PN-EN ISO 9001-2009. Planuje się objęcie certyfikacją pozostałych komórek organizacyjnych.

Streszczenie

Benchmarking jest metodą zarządzania, która ma zastosowanie do wszystkich przedsiębiorstw. Porównywanie się z najlepszymi, w celu dążenia do doskonałości, stało się także celem podmiotów świadczących usługi medyczne – szpitali. Podmioty te, w gospodarce rynkowej, zmagają się z konkurencją szukając oszczędności i dbając o wysoką jakość świadczonych usług. Celowe stało się zatem stworzenie mechanizmów zapewniających porównywalność wyników i elementów je kształtujących, między wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi szpitali – oddziałami oraz między innymi podmiotami świadczącymi usługi medyczne. O efektywności szpitali decyduje nie tylko wynik finansowy i wskaźniki ekonomiczne (płynność, rentowność, poziom zadłużenia, itp.), ale także poziom satysfakcji klientów. Te miary efektywności powinny być stale i na bieżąco monitorowane, a wyniki analiz porównywane między oddziałami oraz między szpitalami o podobnej wielkości i rodzaju świadczonych usług. W niniejszym artykule przedstawiono ideę benchmarkingu na przykładzie Wojewódzkiego Specjalistycznego Szpitala im. Kardynała Wyszyńskiego w Lublinie.

Słowa kluczowe: przedmiot i rodzaje benchmarkingu, koszty, przychody, wyniki, efektywność.

Summary

This article presents the idea of benchmarking of The Regional Hospital of Kardynal Stefan Wyszynski in Lublin. Comparing with the best, striving for excellence, it has also become the target of providers of medical services. Benchmarking concerns not only economic values (costs, revenues, financial result) but also the quality of medical services.

Keywords: subject matter and types of benchmarking, cost, revenue, results, effectiveness

Bibliografia

1. Bendell T., Boulter L., Gatford K., *The Benchmarking Workout, Pitman Publishing*, London 1997.
2. Bugdol M., Goranczewski B., Sajewicz T., *Benchmarkingowy model oceny skuteczności i efektywności systemów zarządzania jako narzędzie doskonalenia organizacji w przedsiębiorstwach branży ciepłowniczej,* Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki, red. E. Skrzypek, tom I, Lublin 2006.
3. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 1999.

4. Węgrzyn A., *Benchmarking Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław 2000.
5. Jarugowa A., Nowak W. A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 2000.

Notki o autorach

Janusz Bek, doc. dr inż. – absolwent Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Od 1979 r. doktor nauk ekonomicznych w Akademii Nauk Społecznych w Moskwie. Od 2009 roku Rektor Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Stalowej Woli począwszy od wykładowcy, kierownika katedry, dziekana i prorektora. Kierownik Katedry Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych, Europeistyki i Polityki Regionalnej WSE w Stalowej Woli. Autor wielu prac z zakresu polityki regionalnej i współpracy przygranicznej z Ukrainą i Słowacją. Promotor ponad 200-tu prac magisterskich i licencjackich z zakresu integracji europejskiej i wykorzystania środków unijnych w układzie woj. podkarpackiego. Organizator i uczestnik wielu konferencji naukowych krajowych i międzynarodowych p tematyce dotyczącej rozwoju regionalnego i współpracy grupy Wyszehradzkiej. Kierownik projektu unijnego „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego WSE w Stalowej Woli poprzez rozwój i podnoszenie jakości i kompetencji kadry akademickiej uczelni w ramach Poddziałania 4.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Dariusz J. Błaszczuk, dr hab. – absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie (obecnie SGH). Profesor High Wycombe College of Technology and Art (Wielka Brytania), Addis Ababa University (Etiopia), Politechniki Lubelskiej oraz szeregu wyższych uczelni niepublicznych. Od 1999 r. profesor Akademii Finansów (do 2006 r. Wyższej Szkoły Ubezpieczeń i Bankowości) w Warszawie a od 2010 także Politechniki Radomskiej. Autor ponad 120 publikacji i prac niepublikowanych, w tym autor albo współautor ok. 20 książek, monografii i skryptów, wielu artykułów w liczących się czasopismach krajowych oraz licznych referatów wygłaszanych na wielu konferencjach międzynarodowych i ogólnopolskich. Jego obecne zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie (kierowanie) ryzykiem w skali mikro- i makroekonomicznej, europejskiej oraz globalnej (światowej), zwłaszcza w bankowości i ubezpieczeniach.

Sylwester Bogacki, mgr – asystent na Wydziale Ekonomii w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie w Zakładzie Zastosowań Metod Ilościowych w Ekonomii oraz doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, członek zarządu w spółkach giełdowych branży deweloperskiej.

Marek Brzeziński, – dr hab. nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu – prof. WSEI; autor i współautor 21 książek i 58 artykułów naukowych z dziedziny zarządzania oraz zarządzania innowacjami i wiedzą.

Agnieszka Kister, dr – wykładowca WSEI, UMCS, autor 25 publikacji z zakresu rachunkowości

Andrzej Klimczuk, mgr – socjolog, doktorant w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 2002-2009 redaktor i korespondent wydawnictw o grach komputerowych. Wolontariusz Fundacji Uniwersytetu w Białymstoku przy projektach społeczno-artystycznych «Szlak Dziedzictwa Żydowskiego», «Ładniej? PRL w przestrzeni miasta», «35 lat później» i «Audiobus» oraz Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce przy projekcie promocji zarządzania wiekiem «Zysk z dojrzałości». Autor i współautor wielu publikacji z zakresu socjologii, polityki społecznej i gerontologii.

Magdalena Klimczuk-Kochańska, dr – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Pracownik Wyższej Szkoły Administracji Publicznej im. S. Staszica w Białymstoku. Autor wielu opracowań na temat: klastrów gospodarczych np. raport „Rozwój struktur klastrowych w Polsce Wschodniej" przygotowany na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Współtwórca i realizator wielu projektów badawczo-wdrożeniowych np. projektu „Innowacyjny Podlaski Klaster Przetwórstwa Rolno-Spożywczego". Autor i współautor wielu publikacji z zakresu zarządzania wiedzą i rozwojem regionalnym.

Diana Mietlicka, mgr – asystent w Wydziale Ekonomii WSEI; zainteresowania naukowe w zakresie zarządzania innowacjami i wiedzą.

Dmytro Nikytenko, dr – Narodowy Uniwersytet Wodnego Gospodarstwa i Zarządzania Środowiskem – Równe, Ukraina; e-mail: demetrius.nik@gmail.com.

Robert Porzak, dr – adiunkt w Zakładzie Psychologii Osobowości i Psychologii Społecznej Wydziału Pedagogiki Psychologii Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Autor publikacji dotyczących przede wszystkim profilaktyki psychospołecznej oraz wspomagania w rozwoju młodzieży i osób dorosłych. Jako psycholog – praktyk prowadził liczne programy terapeutyczne dla osób zagrożonych uzależnieniem, wspomaga też menadżerów i pracowników firm oraz osoby rozpoczynające działalność gospodarczą. Specjalizuje się w szkoleniu specjalistów w zakresie projektowania i prowadzenia działań stymulujących zdrowie społeczne. Od wielu lat, we współpracuje z lokalnymi samorządami miast i gmin, zajmuje się również środowiskowym badaniem epidemiologii i etiologii problemów społecznych oraz czynników stymulujących rozwój społeczny.

Mariusz Sagan, dr – adiunkt w Katedrze Biznesu Międzynarodowego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Wykła-

dowca w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Autor i współautor 60 publikacji z zakresu biznesu międzynarodowego, zarządzania przedsiębiorstwem, rozwoju regionalnego, integracji europejskiej, w tym kilkunastu publikacji w czasopismach amerykańskich i brytyjskich (*Managing Service Quality, Chinese Management Studies, Cross Cultural Management, Marketing Education Review, Journal of Teaching in International Business).*

Barbara Sawicz, dr – absolwentka Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS, doktorat uzyskała w Instytucie Ryzyka Akademii Finansów w Warszawie. Długoletni pracownik firmy budowlanej Budimex, prowadzi projekty zagraniczne tej firmy, następnie dyrektor Departamentu Współpracy Regionalnej Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznej w Warszawie. Zainteresowania naukowe: polityka regionalna Unii Europejskiej, bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

Małgorzata Sosińska-Wit, dr inż. – adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska.

Adam Szafarczyk, dr hab. – w latach 1972-1993 pracownik naukowy Instytutu (kolejne nazwy: Instytut Planowania; Instytut Gospodarki Narodowej; Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych). 1993-1997 pracownik Polskiego Banku Inwestycyjnego na kierowniczych stanowiskach. Od września 1997 do grudnia 2004 r. zatrudniony w Powszechnym Banku Kredytowym (kolejne nazwy: Bank Przemysłowo-Handlowy PBK SA; Bank BPH) na stanowiskach: eksperta, doradcy Prezesa, głównego specjalisty, analityka III ds. controllingu w departamentach: Strategii i Marketingu, Strategii, Biurze Planowania i Strategii, Controllingu Detalicznego. Od 2005 r zatrudniony jako ekspert w PKO BP SA. Wlatach 1998-2002 wykładowca w Katedrze Mikroekonomii Wyższej Szkoły Handlu i Prawa. W l. 1998-2007 pracownik katedry Bankowości w Wyższej Szkole Menadżerskiej SIG. 2001-2003 profesor w Wyższej Szkole Finansów i Bankowości, a 2003-2009 profesor w Wyższej Szkole Umiejętności w Kielcach. Od 2009 r. zatrudniony na stanowisku profesora w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie.

Michał P. Szafarczyk– studium doktoranckie SGH.

Ryszard Śmiech, mgr – dyrektor naczelny Wojewódzkiego Specjalistycznego Szpitala im. Kardynał Wyszyńskiego w Lublinie.

Karol Tarkowski, mgr – wykładowca Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie – wykładane przedmioty: finanse, rachunkowość zarządcza, controlling, zarządzanie projektami. Prezes Zarządu Księgarni Uniwersyteckiej sp. z o.o. w Lublinie. Dyrektor ds. Biznesu oraz Kierownik Funduszu Pożyczkowego Fundacji OIC Poland udzielającej pożyczek na rozwój firmom z sekto-

ra MŚP działających na terenie Lubelszczyzny. Trener i doradca szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). Specjalista w zakresie controllingu i finansów. Współpracownik firm konsultingowych i wielu przedsiębiorstw, autor kilkudziesięciu projektów doradczych z zakresu finansów (studiów wykonalności, planowania i analizy finansowej). Wykładowca z dużym doświadczeniem w pracy z różnymi przedsiębiorstwami zarówno dużymi jak i małymi. Autor kilkunastu artykułów dotyczących tematyki wspierania rozwoju MŚP.

Monika Wawrzeńczyk-Kulik, dr – pracownik naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Trener z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, kompetencji kierowniczych, zmian organizacyjnych. Wykładowca i konsultant Polskiej Fundacji Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland".

Wiktoria Wowk, dr – Narodowy Uniwersytet Wodnego Gospodarstwa i Zarządzania Środowiskiem – Równe, Ukraina.

Piotr Zawada, dr – adiunkt w WSZ w Rzeszowie,Prezes Zarządu Zakładu Doświadczalnego Organika Sp. z o.o. w Nowej Sarzynie, Grupa kapitałowa Ciech S.A. Zainteresowania: zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, organizacją produkcji, zarządzaniem, marketingiemi socjologią pracy. Autor 30 artykułów naukowych. W 2011 roku uhonorowany nagrodą Gazeli Biznesu w rankingu organizowanym przez Puls Biznesu, w kategorii najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw w sektorze MSP.

Maria Zuba, dr – absolwentka Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. W latach 2006-2011 pracownik naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Zainteresowania naukowe ukierunkowuje na ekonomiczne problemy ze sfery agrobiznesu, w tym gospodarki żywnościowej i agroturystyki, na badaniach możliwości osiągania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz ich form integracji.